

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**



**ANAOKULU ÖĞRETMENLERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE
İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emine Suzan KALEBAŞI

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. BATTAL ODABAŞI

İSTANBUL-2014

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**ANAOKULU ÖĞRETMENLERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE
İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emine Suzan KALEBAŞI

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. BATTAL ODABAŞI

İSTANBUL-2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Tezimiz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans (MEB) Programı Y1312.041027 numaralı öğrencisi **Emine Suzan KALEBAŞI**'nin "**ANAOKUL ÖĞRETMENLERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.12.2014 tarih ve 2014/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Prof. Dr. Uğur TEKİN* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Emine Suzan Kalebaşı* ödlenmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :06/01/2015

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Battal ODABAŞI

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Sonayyeh RADMARD

Not: Öğrencinin Tez savunmasında Başarılı olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Küreselleşmenin dünyayı gittikçe küçülttüğü günümüz dünyasında örgütlerin yapısı daha bilimsel bir şekle bürünmüştür. Bu yeni örgütsel yapılar yönetim teorilerinin güncelleşmesini de neden olmaktadır.

Teknolojinin hızla geliştiği dünyada okullarında bu ilerlemeleri takip ederek yönetim teorileri ve örgütsel yapısını modern zamana uyarlamak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda günümüzde daha modern yönetimlerin okullara da transferi sağlanmış ve yönetici merkezli olan okul yönetimleri artık çalışan merkezli haline gelmiştir. Bu tarz yönetim biçimine bürünen okullarda uygun okul kültürünün oluşması adına sağlıklı ortamlar oluşmuş olup gerek yönetici-öğretmen gerekse de öğretmen-öğretmen arasında var olan çatışmalar en az düzeye inmiştir.

Yapılan bu çalışmada amaç: örneklem grubunda yer alan okulların modern yönetim biçimine ne düzeyde ayak uydurduğunun iyi anlaşılmasını sağlamak, okullarda var olan çatışmaların düzeyine anlamak, çatışmanın çeşitli değişkenler için farklılığını tespit etmek, iş doyum düzeylerini anlamak ve örgütsel çatışma ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi fark etmektir.

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen, yaptığım hazırlıkları titizlikle inceleyip beni yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç.Dr.Battal ODABAŞI' na, ölçeklerini kullandığım değerli araştırmacılara, anketleri uyguladığım bütün okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere, her zaman yanımda olan arkadaşlarıma ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Emine Suzan KALEBAŞI

İstanbul,2014

TEZ BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum bu tez çalışması içinde yer alan bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca mevcut tezin yazım kurallarına uygun olarak hazırlandığını ve çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Emine Suzan KALEBAŞI

İstanbul,2014

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
TEZ BİLDİRİMİ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. ALT PROBLEMLER.....	3
1.3. SAYILTILAR.....	5
1.4. SINIRLILIKLAR.....	5
1.5. ÖNEM.....	5
1.6. TANIMLAR.....	6
BÖLÜM II.....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. ÇATIŞMA.....	7
2.1.1. Çatışmanın Tanımı.....	7
2.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	9
2.1.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	9
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	9
2.1.2.3. Modern Yaklaşım.....	10
2.2. ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	12
2.2.1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri.....	12
2.2.1.1. Kişilik.....	12
2.2.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları.....	13
2.2.1.3. Amaç ve Değer Farklılıkları.....	13

2.2.1.4. İdeoloji Farklılıkları	14
2.2.2. Çatışmanın İletişimsel Farklılıkları	14
2.2.2.1. Algılamadaki Farklılıklar	14
2.2.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	15
2.2.2.3. Anlama Güçlükleri.....	15
2.2.3. Çatışmanın Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenleri	16
2.2.3.1. Örgütün büyüklüğü	16
2.2.3.2. İşbölümü	16
2.2.3.3. Örgüt İklimi.....	17
2.2.3.4. Fonksiyonel bağımlılık	17
2.2.3.5. Sınırlı kaynaklar	17
2.2.3.6. Yönetimin biçimindeki farklılıklar	18
2.2.3.7. Yetkinin belirsizliği	18
2.2.3.8. Kararlara katılım ve ortak karar verme.....	19
2.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ	19
2.3.1. İşlevsel çatışma.....	19
2.3.2. İşlevsel olmayan çatışma	20
2.3.3. Potansiyel çatışma	20
2.3.4. Algılanan çatışma.....	21
2.3.5. Hissedilen çatışma	21
2.3.6. Açık çatışma.....	21
2.3.7. Dikey çatışma.....	21
2.3.8. Yatay çatışma	22
2.3.9. Kişilerin kendi içinde çatışmaları	22
2.3.10. Kişilerarası çatışmalar.....	23
2.3.11. Kişi-grup çatışması	23

2.3.12.	Kişi-örgüt çatışması	24
2.3.13.	Gruplar arası çatışma	24
2.3.14.	Örgütler arası çatışmalar.....	24
2.4.	ÇATIŞMANIN ÖNEMİ.....	24
2.5.	İŞ DOYUMU	25
2.5.1.	İş Doyumunun Tanımı	25
2.5.2.	İş Doyumunun Önemi.....	26
2.5.3.	İş Doyumunun Etkileyen Faktörler.....	27
2.5.3.1.	Kişisel Faktörler	28
2.5.3.1.1.	Yaş	28
2.5.3.1.2.	Eğitim	28
2.5.3.1.3.	Cinsiyet.....	29
2.5.3.1.4.	Kişilik	30
2.5.3.1.5.	Kıdem	31
2.5.3.2.	Örgütsel Faktörler	31
2.5.3.2.1.	İş ve Niteliği	31
2.5.3.2.2.	Ödüllendirme	32
2.5.3.2.3.	Çalışma Arkadaşları	33
2.5.3.2.4.	İletişim	34
2.5.3.2.5.	Ücret.....	34
2.5.3.2.6.	Denetim	35
2.5.4.	İş Doyumu Kuramları.....	36
2.5.4.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36
2.5.4.2.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	38
2.5.4.3.	Mcclelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı	38
2.5.4.4.	Eşitlik Kuramı.....	39

2.5.4.5. Amaç Kuramı	39
2.5.4.6. Beklenti Kuramı	40
2.5.4.7. Davranışları Şartlandırma Kuramı	40
BÖLÜM III	42
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	42
3.1. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	42
3.2. ÇATIŞMA ALANINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	47
3.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	50
BÖLÜM IV	52
4. YÖNTEM	52
4.1. MATERYAL VE METOD	52
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ	52
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	52
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	53
4.4.1. Minoseta Doyum Ölçeği	53
4.4.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği	54
4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	55
BÖLÜM V	56
5. BULGULAR	56
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ	56
5.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR	59
5.2.1. Anaokulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular 59	
5.2.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular	60

5.2.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular	61
5.2.4. Anaokulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular.....	62
5.2.5. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular.....	63
5.2.6. Anaokulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular.....	64
5.2.7. Anaokulu Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular.....	65
5.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR.....	67
5.3.1. Anaokulu Öğretmenlerinin Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular.....	67
5.3.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular.....	68
5.3.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular.....	70
5.3.4. Anaokulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular	71
5.3.5. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular	72
5.3.6. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik ANOVA Testinin Kaynağını Gösteren Bulgular.....	73
5.3.7. Anaokulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular	74

5.3.8. Anaokulu Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular	75
5.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	77
BÖLÜM VI.....	79
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	79
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	79
5.2. ÖNERİLER	88
7. KAYNAKÇA	91
8. EKLER.....	103
16. İşimi yaparken kendi yönlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	106
ÖZET	110
ABSTRACT.....	112

KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	Tek Yönlü Varyans
KKEÖ	Kariyer Engelleri
İDÖ	'İş Doyum Ölçeği'
ROCI II	Rahim Organizational Conflict Inventory
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler	56
Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler	57
Tablo 3: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler	57
Tablo 4: Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler	57
Tablo 5: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler.....	58
Tablo 6: Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler	58
Tablo 7: Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri	59
Tablo 8: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumu puanlarının t-testi sonuçları	60
Tablo 9: Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumu puanlarının ANOVA sonuçları	61
Tablo 10: Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumu puanlarının t-testi sonuçları.....	62
Tablo 11: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre iş doyumu puanlarının ANOVA testi sonuçları	64
Tablo 12: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre iş doyumu puanlarının ANOVA testi sonuçları.....	64
Tablo 13: Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre iş doyumu puanlarının ANOVA testi sonuçları	66
Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Düzeyleri.....	68
Tablo 15: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma puanlarının t-testi sonuçları.....	69
Tablo 16: Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA sonuçları	70
Tablo 17: Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel çatışma puanlarının t-testi sonuçları.....	71
Tablo 18: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları	73

Tablo 19: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre kişisel çatışma puanlarının ANOVA testi sonucunda oluşan farklılığın kaynağı.....	74
Tablo 20: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları	75
Tablo 21: Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları	76
Tablo 22 Örgütsel çatışma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi gösteren "pearson momentler çarpım korelasyonu" sonucu.....	77

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

Neolitik çağdan günümüze insanlar toplu yaşamaya başlamıştır. Bu toplu yaşama üretim halkasının genişlemesi ve insanın bazı işleri kendi başına yapamamasından kaynaklanmıştır. İnsanların bu tarz işleri birlikte yapmaya başlaması ile işbirliği önem kazanmış ve ilk örgütler kurulmaya başlanmıştır. İnsanlarda var olan farklı yetenekler bir örgüt yapısı altında toplanmış ve bu yetenek toplamları sayesinde de bireysel gücü aşan eylemler rahatlıkla yapılmaya başlanmıştır.

İnsanların bir arada yaşaması ve zamanla ortak eylemler geliştirmesi sonucunda örgütler oluşmuştur. Bu örgütsel yapılar sonucu oluşan kurumsallaşma ile bazı eylemler belirli standartlara bağlanmıştır. Bu standartlar zamanla örgüt içinde bir kültürün oluşmasını sağlamıştır.

Örgütün amaçlarına ulaşma derecesini örgüt üyeleri belirler. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler; iletişim, çatışma, eşgüdüm, işbirliği, örgüt üyelerinin örgüte bağlılığı, motivasyonu, stres düzeyleri gibi birçok öge örgüt amaçlarına ulaşılma derecesini etkiler. Örgüt uygarlık ile eş anlamlıdır, örgüt olmadan uygarlık olmaz (Aydın, 2000: 16).

Örgüt kültürüne yabancılaşma zamanla çatışmaların oluşmasına neden olabilmekte, zamanla motivasyonu da düşürebilmektedir. Bu motivasyon düşüklüğü de bireylerde var olan iş doyumunu etkilediği düşünülmektedir. Örgüt kültüründen ve anlaşılmasından kaynaklanan çatışmanın dışında da çatışma türleri mevcuttur. Çatışma kendiliğinden olumsuz olduğu görüşü zamanla değişime uğramıştır.

Örgütlerde çatışmalara ilişkin ilk varsayımlar olumsuz yöndeydi. Çatışma örgüt için zararlı görülerek yok edilmeye çalışılmaktaydı. Şiddeti ve yıkımı içeren çatışmanın olumsuz sonuçlarını engellemek için nedenleri

üzerinde yoğunlaşmalı ve bu nedenler yok edilmeye çalışılmalıdır. Çatışmanın kötü olduğu görüşü yerini zamanla çatışma oluşumunun engellenemeyeceği ve kabul edilmesi gerekliliği görüşüne bırakmıştır. Çatışmaların bazen yararlı olabileceğini savunan bu görüş 1940–1970 yılları arasında kabul görmüştür. 1970’lerden bu güne kadar etkili olan görüş ise grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışmanın gerekliliğidir. Yönetici zaman zaman grubu çatışması için yönlendirmelidir. Çatışmanın olmadığı bir grup durağan, kayıtsız ve tepkisizdir. Çatışmanın iyi ya da kötü olması çatışmanın çeşidine bağlıdır (Robbins, 1994: 221– 223).

Zıt fikirlerin çatışması ile oluşan yeni fikirlerin mevcut örgütler için yeniliklerin kapısını açacağı görüşü zamanla önem kazanmıştır. Bu görüş doğrultusunda çatışmaların kontrol altına alınması ile beraber kurumlar için bir kazanım olacağı düşünülmektedir. Kontrol alınamayan çatışmaların ise zamanla örgütlerde olumsuz motivasyona sebep vereceği çeşitli araştırmalarda değinilmiştir.

Çatışmanın yönünün olumlu mu olacağı yoksa olumsuz mu olacağı tamamen yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Öz yeterliği yüksek olan yöneticiler çatışmayı örgüt için verimli bir şekle sokabilir. Aynı şekilde öz yeterliği olmayan yöneticilerin ise örgüt içerisinde var olan çatışmaları kontrol edemeyeceği ve çatışmanın uzaması durumunda örgüt için yıkıcı etki yaratabilecek neticeler ile karşı karşıya kalınabilir.

İş doyumu bireylerin çalışma ortamında yaptıkları faaliyetlere karşı gösterdikleri duygusal tepkilerden meydana gelmektedir. Bireyler zamanla iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunlarla ilgili duygusal tepki gösterirler ve bu durum zamanla iş doyumu ya da doyumсуuzluğunun oluşmasına neden olur. Öğretmenlerde iş doyumu mesleklerine karşı yaptıkları genel tutumlardan meydana gelmektedir. Mesleğine yönelik olumlu tutuma sahip bireylerin zamanla iş doyumlarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumun, onların çalışma hayatlarıyla ilgili mutluluklarını, genel yaşamla ilgili her türlü tutum ve davranışlarını, diğer bireylerle olan ilişkilerini, kendi ruhsal ve fiziksel

sağlıklarını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilediği, yapılan çalışmalar sonucu ortaya konmuştur. İş doyumsuzluğu çalışanları fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden etkilemenin yanı sıra, işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işi yavaşlatma, işten ayrılma ve benzeri savunma davranışları gibi hizmetin etkinliğini de olumsuz yönde etkileyen örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir (Erdem, 2006).

Yapılacak analizler sonucunda Küçükçekmece ilçesinde görevli anaokulu öğretmenlerinin örgütsel çatışmalarının iş doyumlarını ne düzeyde etkilediği belirlenecektir. Elde edilen sonuçlar ışığında problemlerin belirlenmesi durumunda, belirlenen sorunlar ile ilgili gerekli tedbirlerin alınıp alınmayacağına yönelik tahlillerin yapılabileceği düşünülmektedir.

1.2. ALT PROBLEMLER

Bu araştırmanın amacı anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışmanın iş doyumunu ile ilişkisini incelemektir. Bu amaçlar ve belirlenen problem durumuna bağlı kalınarak aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

- Anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışma düzeyleri nasıldır?
- Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri nasıldır?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin İş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin İş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin İş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları eğitim durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin İş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları eğitim durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları çalıştığı kuruma göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları çalıştığı kuruma göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel çatışmaları ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3. SAYILTILAR

- Araştırmada kullanılan iş doyumunu, örgütsel çatışma ölçekleri ve araştırmacı tarafından hazırlanan anketteki sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar gerçek düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan anket ve ölçekler araştırmanın amacına uygun bir şekilde neticelenebilecek yeterlikte olduğu varsayılmaktadır.

1.4. SINIRLILIKLAR

- Yapılan araştırma, araştırma için hazırlanan anket ve ölçekleri dolduran 145 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlıdır.
- Yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevapların doğru ve samimi olduğu düşünölmektedir.
- Örneklemin evreni yeterince temsil ettiği düşünölmektedir.

1.5. ÖNEM

Bir örgütün mevcut amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde çalışabilmesi için örgütün kültürünün çalışanlar tarafından bilinmesi, benimsenmesi ve uygulanması önemlidir. Örgüt içerisinde var olan kültürün zamanla değer kaybına uğraması, çalışanların mevcut yapıya yabancılaşması, var olan kültürün gerekliliklerini yerine getirmemesi vb. nedenlerden ötürü zamanla örgüt içerisinde çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar örgütte çalışanları duygusal anlamda etkiler ve iş doyumunu yaşamasına engel olduğu düşünölmektedir.

Bu çatışma tipinin dışında örgüt içerisinde örgütün yapısını olumlu bir tarafa sürökeleyecek çatışma tipleri de bulunmaktadır. Özellikle 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan çatışmanın sadece olumsuz düşünölemeyeceği fikri ortaya çıkmıştır. Kontrol edilebildiği zaman çatışma bir örgüt için olumlu bir durumdur ve gelişime ön ayak olabilmektedir. Bu durumda da örgüt içerisinde var olan çatışmanın azalması durumunda motivasyonun azalacağı ve iş doyumunun azalacağı düşünölmektedir. Bu bağlamda bu çalışma ile

beraber örgütsel çatışmanın iş doyumu ile ilişkisinin iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Bu çalışma bundan dolayı önemlidir.

Bu çalışma sonunda örgütsel çatışma ile iş doyumu arasındaki ilişkinin mahiyetinin anlaşılması üzerine gerekli tedbir ve önlemlerin alınması için öneride bulunacaktır. Bu çalışmanın bir diğer önemli nedeni de budur.

1.6. TANIMLAR

Örgütsel çatışma ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada kullanılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- **Ana Okulu:** Öğretimin başlangıcı olan ilköğretim öncesi eğitim sürecini kapsamaktadır.
- **Çatışma:** Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006: 198). Örgütsel Çatışma: Belirli grupların ya da bireylerin birlikte çalışması sonucunda oluşan sorunlardan kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına neden olan olaylardır.
- **İş Doyumu:** Locke kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanması”dır (Keser, 2006).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÇATIŞMA

2.1.1. Çatışmanın Tanımı

Sosyal bir varlık olan insan çeşitli gruplarda yer almakta, bundan dolayı insanlar ile sürekli ilişki içerisinde olmaktadır. Ortak bir amaç için çabalayan insanlar arasında düşünce ve davranış farklılıkları olabilmektedir. Bu durumda çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çatışma kavramı üzerinde, birçok bilim dalının incelemeler yaptığı görülmektedir. Yönetimden felsefeye, psikolojiden sosyolojiye, ekonomiye kadar birçok bilim dalı çatışma kavramı üzerinde durmaktadır. Farklı bilim dallarının çatışma kavramı üzerine araştırmalar yapması, değişik düzeylerde ve farklı boyutlarda ele alması bu kavramın farklı tanımlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

“İnsanlar ihtiyaçları ve kişilikleri yönünden çok farklı olduklarından aralarında çatışma olması kaçınılmazdır. İki kişi ya da grup arasındaki ilişki sadece karakterlerine değil aynı zamanda birbirlerine karşı hareketlerine de bağlıdır” (Pondy,1990: 471).

Çatışma bütün canlıların yaşamları boyunca karşılaştıkları bir durumdur. Mücadele etmek canlıların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Bu mücadeleler sonucunda çatışma ortaya çıkabilir. Bir ihtiyacını tatmin etmek isteyen bir canlının bu ihtiyacını karşılamada birtakım engeller ile karşılaşması canlıda gerginlik ve sıkıntı meydana getirebilmektedir. İnsan açısından bakıldığında böyle bir durum hem fizyolojik hem de psikolojik anlamda gerginlik yaratmaktadır.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla, *“bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma”* olarak tanımlanabilir (Akat, Budak ve Budak,1999: 302).

Çatışma, örgütler için olumlu özellikler de taşıyabilir. Birbirine zıt grupların arasındaki çatışmalar bu gruplar arasındaki iletişimi artırır ve çatışmaya sebep olan sorunların çözümlenmesi için çaba harcanmasını sağlayabilir. Fakat yararlı sonuçlar elde edilebilmesi için güçlü ve etkin bir yöneticinin varlığıyla elde edilebilir. Etkin yönetilen çatışmalar, örgüt kültürünün ve amacının gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Başarılı bir şekilde yönetilen çatışmalar örgütlerin gelişmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda da yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Pondy çatışma terimini örgütsel uyumsuzluk ile ilgili yazdığı bir makalede aşağıdaki şekilde dile getirmiştir.

- Kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları v.b. gibi ön koşulların yarattığı karşıtlık
- Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b. süreçlerden doğan anlaşmazlık,
- Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlık,
- Çatışmacı davranışlar: Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuzluk davranışları.

Aslında Pondy çatışmanın tek bir tanımını yapmamıştır. Çatışma sebeplerinin farklı olabileceğini bu yüzden tek bir tanım üzerinde durulmaması gerektiğini belirtmektedir. Her ne kadar farklı sebepleri olsa da çatışmanın temelinde uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık bulunmaktadır.

Çatışmayla ilgili yapılan farklı tanımlardan yola çıkarak çatışma; zıtlıkların, uyumsuzlukların veya anlaşmazlıkların olduğu etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu etkileşim kişinin sadece çevresiyle olan etkileşimi değil, kendisi ile olan etkileşimini de içermektedir. Çatışmanın varlığını kabul edebilmemiz için kişinin uyumsuzluğun farkında olması, algılanması gerekir.

2.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde çatışmaya yönelik 3 farklı yönetsel yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:

2.1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusu ilk zamanlarda olumsuz, yıkıcı ve zarar verici bir durum olarak algılanmıştır. Bu yüzden çatışma çözülmesi gereken bir problem olarak görülmüştür. Geleneksel yaklaşıma göre çatışma örgüt yapısına zarar veren, örgüt çalışmalarını aksatan bir olgudur. Örgüt içerisinde bireyler yaşanan çatışmalar sonucu gerginlik ve sıkıntı yaşamakta, bu gerilim ve sıkıntı çalışanların iş doyumunu etkilemekte ve üretimin azalmasına sebep olmaktadır. Örgütlerde yönetimin başarısız olması çatışmanın önemli sebeplerinden biridir. İyi bir yönetici iyi bir strateji ile çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışmalı ve örgütün varlığını sürdürmesini sağlamalıdır.

“İlk yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre; bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamaları ya da yönetimle isgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Eğer, bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir “(Simsek vd.,1999:170).

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre iki kişi veya daha fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın olması doğal bir durumdur. Örgüt içerisinde bireylerin amaçları, beklentileri ve çıkarları çatışabilir. Geleneksel yaklaşım her türlü çatışmayı olumsuz bulurken, davranışsal yaklaşım bazı çatışmaların örgüt için faydalı olduğunu düşünmektedir. Örgüt içerisindeki çatışmalar bazı sorunlara işaret etmektedir ve yöneticilerin bu sorunları dikkate alarak

çözümler üretmeleri gerektiğini öngörmektedir. Sağlıklı bir örgütün varlığı için yöneticilerin bu durumları dikkate alması gerekir. Ayrıca çatışma ortaya çıktığı an çözülmeli aksi takdirde örgüt için daha zararlı hale gelebilmektedir.

Davranışçı yaklaşım çatışmayı aşağıdaki görüşlerde şöyle ifade edilir:

- Katz'dan: "Bizi bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir."
- Bennis: "Biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin değişmezliğinin kesin olduğuna inanıyoruz." (Özalp,1989:102-103).

2.1.2.3. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre örgütlerde çatışmanın olmaması veya azlığı örgüt faaliyetlerinde verim düşüklüğüne sebep olur. Çatışmanın yüksek olduğu örgütlerde ise örgüt içerisinde kargaşa hakim olur ve birlikte karar alma, uygulama süreci zayıflar. Modern yaklaşıma göre çatışmanın bir denge durumunda olması gerekir. Çatışmanın az veya çok olması örgüt içerisindeki dengeyi bozar. Bu durum örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışma örgüt üyelerinin sorgulayıcı, özeleştirici yapabilen ve yeniliğe açık olmalarını sağlayacaktır. Çatışmanın belirli bir düzeyde olması için yöneticilerin sorumlulukları fazladır. İyi bir yöneticinin çatışmanın bir denge durumu içerisinde gerçekleşmesini sağlaması gerekir.

Modern yaklaşıma göre çatışma işlevsel çatışmalar ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere iki gruba ayrılır. İşlevsel çatışma, örgütün iş başarısını ve performansını artırır. Örgüt varlığının sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlar. İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgütün gelişmesine engel olan çatışmalardır. Bu çatışmalar örgüte zarar verir ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine engel olur. İşlevsel olmayan çatışmalar örgütlere bir faydası olmadığı için bir an önce önlemini alarak ortadan kaldırması gereken çatışmalardır.

"Örgütsel gelişim ve örgüt içi sinerjiyi yakalamak için örgütlerde çatışma yönetimi anlayışının ve yöntemlerinin doğru olarak bilinmesi ve kullanılması önemlidir. Hiç çatışmanın olmadığı bir örgütlerde yenilik,

değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yasaması tehlikeye düşecektir” (Koçel, 1993:395).

Modern görüş davranışçı görüşten çatışmanın tümüyle gerekliliği, farklılıkları destekleme, çatışmanın yönetimi ve çözümüne yönelik güdülenmiş olma, çatışma yönetimini tüm yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görme yönünden ayrılır.

Örgütsel çatışma açısından Modern Yaklaşım ve Geleneksel Yaklaşımın karşılaştırılması (Kılınç, 2001 : 91) şu şekilde yapılabilir:

Geleneksel Yaklaşım

(Klasik ve Neoklasik)

Çatışma kaçınılabilir.

Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.

Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.

Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.

Modern Yaklaşım

(Etkileşim Modeli)

Çatışma kaçınılmazdır.

Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.

Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azaltmaya da neden olabilir.

Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.

Optimal örgütsel is başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.

Optimal örgütsel is başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

2.2. ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütlerde çatışma birçok farklı sebepten ortaya çıkabilir. Modern yaklaşımda çatışmanın toplumsal yaşamın bir gereği olduğu belirtilmiştir. Bundan dolayı örgüt içerisinde çatışmanın kaçılmaz olduğu söylenebilir. Örgüt için olumsuzluk yaratan her durumu çatışma sebebi olarak görmek mümkündür. Çatışma sebeplerinin bilinmesi çatışmanın çözümüne yönelik doğru stratejinin uygulanması için gereklidir.

“Çatışma ile ilgili olarak yapılan çalışmaların anlaşılabilirliği ve çatışmanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çatışmanın altında yatan nedenlerin bilinmesi önem taşımaktadır” (Greenhalgh, 1986).

2.2.1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri

2.2.1.1. Kişilik

“Kişilik; geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları, geleceğin temel eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlanır” (Erdoğan, 1991: 236).

Bireyin kişiliğinin şekillenmesinde yaşadığı çevrenin özellikleri, aile yapısı ve sosyal statüsü büyük bir etkiye sahiptir. Kişinin sahip olduğu kişisel özellikler belirtilirken bir takım sıfatlar kullanılır. Örneğin çekingenlik, cömertlik, agresiflik, kavgacılık gibi. Bu özellikler genel ve sürekli olduğu zaman anlam kazanır yani kişiliğin bir parçası olabilmesi için kişinin belli durumlar karşısında belli tepkiler vermesi, belli bir tavır takınması gerekir.

Kişisel tarz, ihtiyaç ve iletişimden kaynaklanır. İnsanlar arasında çok sık görülmesine rağmen, bireyler, kişisel tarz ve ihtiyaçlarından oluşturduğunu fark etmezler. Bireylerarası ilişkileri bozar. Halledilmezse

düşmanlığa dönüşür. Kişilikteki eksiklik çatışmaya meyilli artırabilir (Ataklı, 1995:25).

Kişisel farklılıklar örgüt içerisinde çatışmaya yol açabilir. Kişinin çatışmayı çözümlayebilmesi çözümden yana olması ile mümkün olabilir. Zaaflarının farkında olan birey çatışmanın ileri bir seviyeye çıkmasına engel olabilir.

2.2.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları

Rol kavramı, toplum içindeki bireylerin toplum içinde kendini ifade şekillerini belirleyen en temel kavramlardan biridir. Toplumsal yapının birtakım rol öğelerinden oluşur. Birey de toplum içerisinde bir takım roller üstlenir. Eğer bireyin rol beklentileri karşılanamazsa çatışma ortaya çıkabilir.

“Rol davranışını sergileyenin bu davranışı (gerçekleşen rol) ile kendisinden beklenen rol davranışı arasında (arzu edilen rol) farklılık varsa, çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda rol davranışı, rol tanımı ve rol beklentisi arasındaki sıkı bir ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur. Rol davranışını etkileyen, kişisel, otorite, cinsiyet, sosyal ilişkiler ve pozisyonlar gibi bir takım etkenler vardır” (Myers, 1988: 208).

Örgüt içerisinde bireyler bazı kişilerin iyi statülere sahip olduğunu düşünebilir. Aynı şekilde bazı bireylerde diğerlerine göre daha iyi statülere sahip olduğunu düşünebilir. Statü kavramının farklı algılanması da çatışmaya sebep olabilir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal açıdan bir fark olmamasına rağmen örgüt içerisinde bir statü farkı olabilir.

“Örgütlerdeki statü durumlarının çatışma kaynağı olduğu çoğu kez birçok boyutta yaşanmaktadır. Statü yönünden alt düzeyde olan bir bölümün üst düzeyde bir tasarım ve is planlamasını başlatması çatışmanın başlamasına neden olur. Personel, daha alt düzeydeki kişilerce yönlendirilmek istemez. Bu nedenle alt düzey yöneticilerin işlerini çıkmaza sokmaya çalışırlar” (Aksu, 1997: 20).

2.2.1.3. Amaç ve Değer Farklılıkları

Her örgüt varlığını sürdürebilmek için birtakım ortak amaçlara sahiptir. Ortak bir amacın varlığının sebebi örgüt faaliyetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesidir. Bir örgütte başarının yakalanabilmesi için örgüt içerisindeki grupların ve bireylerin ortak amaç için çaba göstermesi gerekir. Bireylerin farklı değer yargılarına sahip olmaları, kişisel farklılıkları, yetenekleri, tutumları örgüt içerisinde çatışmaya sebep olabilir.

“Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve tercihleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içindeki çatışmaların en önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır” (Eren, 2004 : 401).

2.2.1.4. İdeoloji Farklılıkları

“Bireyler sosyal dünyayı anlayıp tanımlamada davranışlarında göz önünde bulundurduğu bir takım fikir ve inançlara sahiptir. Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Bu algılama farklılıkları, amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerinde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir” (Özgan,2006:38).

2.2.2. Çatışmanın İletişimsel Farklılıkları

“İletişim bütün organizasyonlarda her zaman var olan bir faaliyettir. Bu şekilde ilişkiler kurulur ve örgütsel faaliyetler gerçekleştirilebilir ya da takip edilir. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar” (Akat, 1994 :272).

İletişimi sadece insanların konuşarak yaptığı bir eylem olarak düşünmemek gerekir. Jestler mimikler de iletişimin bir parçasıdır. Ayrıca hayvanlar arasındaki haberleşme yöntemleri de iletişim olarak kabul edilebilir.

2.2.2.1. Algılamadaki Farklılıklar

“Algılamalar, sosyal şartlanma, kişinin geçmişi ve kişisel çıkarlardan etkilenir. Bir kişi, bir olayı bir mücadele sansı olarak yorumlarken, bir başkası onu tehlike olarak görebilir. Bir kişi otomasyona geçmekle ilgili bir teklifi kazanç olarak görürken, bir diğeri yüksek maliyetler olarak görür. Birisi bir

raporu açıklayıcı bulurken, bir diğeri onu çapraşık ve belirsizliklerle dolu bulabilir” (Kindler,1997:25).

Belirli olaylar karşısında kişiler veya gruplar farklı algılara sahip olabilir. Algılamadaki farklılıklar kişilerin veya grupların birbirleri ile zıtlaşmasına sebep olabilir. Örgüt içerisinde olayların farklı algılanması, farklı amaçlar taşınması, farklı faaliyetlerde bulunulması çatışmaya sebebiyet verebilir.

2.2.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Bireylerin ve gruplar arasında yetersiz bilgi alışverişi çatışmaya sebep olabilir. Bireylerin ve grupların kendi amaçlarını örgütsel amaçtan daha önemli görmeleri iletişimi azaltır. Bireylerin ve grupların hatalı davranışları, rol belirsizliklerinin sebebi de yetersiz bilgi alışverişi olarak görülebilir. Fikir alışverişinde bulunmayan bireyler veya gruplar örgüt içerisindeki koordinasyonu bozarak çatışmaya sebep olur. Örgüt içerisindeki çatışma üretimi, performansı ve insan ilişkilerini olumsuz etkiler.

“Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi yüzünden çeşitli önyargıların dogmasına neden olabilir. Çoğu kez diğer bireylerle doğrudan ilişkiye girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir. Bireylerin konuşmaları, hareketleri, inançları ya da onunla ilgili anlatılanlar doğrultusunda önyargılar geliştirebiliriz. Önyargılı kişi ya da gruplar arasında birbirlerini gerçekten tanımalarını sağlayacak bilgi alışveriş sistemi kurulmamışsa, çatışma bir yerde kaçınılmaz olacaktır” (Tekarlan, Kılınç, Sencan ve Baysal, 2000: 277).

2.2.2.3. Anlama Güçlükleri

“Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir” (Silah, 2001: 254).

Yanlış anlamadan kaynaklanan çatışmaların temelinde göndericinin vermek istediği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlamın farklı

olmasından kaynaklanır. Anlam güçlüklerini önlemek için mesaj oluşturulurken karşıdakinin anlayabileceği basit bir dil seçilmeli, eğer gerekiyorsa şekil, grafik gibi imajlar ile anlatılmak istenen güçlendirilip anlatılmalıdır. Böylelikle çatışmanın önüne geçilebilir.

2.2.3. Çatışmanın Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenleri

2.2.3.1. Örgütün büyüklüğü

Örgütsel büyüklük çatışmalara sebep olmaktadır. Örgüt büyüdükçe kişiler arasındaki iletişim azalmakta, uzmanlaşma artmakta ve faaliyetlerin koordinasyonu azalmaktadır. Bu durumda örgüt içerisinde farklı amaçlara sahip gruplar oluşmaktadır. Küçük örgütlerde, örgütün amaçları daha basit ve anlaşılır olduğu için bu örgütlerde çatışma olma olasılığı daha düşüktür. Bu örgütlerde uzmanlık miktarı azdır. Kısacası örgütler küçüldükçe çatışma olasılığı azalmaktadır.

2.2.3.2. İşbölümü

Bir örgütte olması gereken temel nitelik işbölümüdür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işbölümü yapılması gerekir. İşbölümü sonucunda örgütte farklı işleri yapan birimler oluşur. Bu birimlerin kendi içerisinde özelleşerek kendi değer yargılarını, normlarını oluşturur. Her birimin kendine has amaçlarının oluşması, farklı algılama biçimleri, farklı davranışlar sergilemesi çatışmaya sebep olur. Birimlerin veya grupların öncelikleri kendi bölümlerinin başarısı olduğu zaman birimler arası iletişimde sekteye uğrar. Yetersiz bilgi alışverişi sebebiyle çatışma olması kaçınılmaz olur.

“İşbölümü nedeniyle ortaya çıkan hiyerarşik yapı çatışmanın bir diğer nedenidir. Aynı hiyerarşi içinde çalışan işgörenlerden üst basamaklarda görev yapanlar ile alt basamaklarda görev yapanlar arasındaki doyum farkı örgüt içinde çatışmaya sebep olur” (Ertürk, 2000 : 208).

2.2.3.3. Örgüt İklimi

Kişiler ve gruplar arasındaki etkileşim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır. Kişiler bir örgüte dahil olurken bazı beklentiler ve ihtiyaçların karşılanmasını bekler. Eğer örgüt içerisinde beklediklerini bulmazsa motivasyonu düşer. Motivasyon düşüklüğü verimi düşürür.

2.2.3.4. Fonksiyonel bağımlılık

Örgüt faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için iş bölümü olması gerekir ve bu yüzden örgüt işlerin daha kolay yürütülebilmesi için birimlere ayrılır. Birimler arasında fonksiyonel bir bağımlılık vardır. Görevlerin yerine getirilebilmesi için fonksiyonel bir bağımlılık olması zorunludur. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olması, uygulamaların zamanlanması, görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan doğar.

Örgüt içerisinde birbirine bağımlı olan gruplar arasında çatışma çıkması pek muhtemeldir. Bu grupların istek ve taleplerindeki artış, baskı örgüt içerisindeki uyumu bozar ve üretimin yavaşlamasına sebep olarak çatışmaların doğmasına sebep olur.

2.2.3.5. Sınırlı kaynaklar

Örgüt içerisinde işletmelerin/okulların belirli malların ve hizmetlerin üretimine tahsis edilmiş birçok materyal bulunmaktadır. Üretimin yerine getirilebilmesi için çalışanların bu kaynaklardan yararlanması gerekir. Örgütün içerisinde bulunduğu çevrede kaynakların sınırlı olması, bu kaynaklardan yararlanmak isteyenlerin birbirleriyle mücadele etmesine yol açmakta bu da çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Kaynakların çoğuna sahip olan grup diğer gruplara karşı üstünlük sağlamaktadır.

“Kit, sınırlı kaynaklarda, büro içi yerleşim, ekipman, hizmet içi eğitim, insan kaynakları ve ücret ödemeleri gibi sınırlı kaynaklarda çatışmaların genişlemesi olasıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin kendi istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara olan bağımlılıkları

artacaktır. Ücretlerde yapılan zamların düşüklüğü, ikramiyelerin ve sosyal güvenlik haklarının yetersizliği, personel kadrolarının azaltılması durumunda işgörenlerin yerlerini korumadaki telasin getirdiği çatışmalar bu tür nedene örnek olarak verilebilir” (Keçecioglu,1999:101).

2.2.3.6. Yönetimin biçimindeki farklılıklar

Örgüt yönetimi örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi yönünden oldukça önemlidir. Yöneticiler; çalışanlarına verdikleri görevlerini yerine getirmelerini sağlama, motive etme ve kontrol etme yönünden farklı stratejileri sahiptir. Yöneticilerin sahip olduğu bu güç personelin veya grubun politikasına ters düşebilmektedir. Yöneticinin kullandığı yöntem ve stratejiler, sorunlara bakış açısı, çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması bazı sorunlara yol açmaktadır. Yöneticinin uyguladığı yöntem çalışanlar tarafından benimsenmemişse yine anlaşmazlık ortaya çıkmakta ve çatışmalar doğmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin benimsediği otoriter veya demokratik yönetim biçimleri de örgüt içerisinde farklı çatışmaların doğmasına sebep olmaktadır. Otoriter yönetimi biçimi hiyerarşik çatışmalara yol açarken, demokratik yönetim biçimi de kişiler arası çatışmalar ortaya çıkarmaktadır.

2.2.3.7. Yetkinin belirsizliği

Örgüt içerisinde her bireyin sahip olduğu görev ve sorumluluklar vardır. Bu görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemiş olması örgüt içerisinde rol belirsizliğine sebep olacaktır. Örgüt içerisinde sorumluluk ve görevlerin belirsizliği başkalarının sorumluluk alanlarına müdahaleye sebep olacaktır. Çalışanlar yetkilerinin ve sorumluluklarının sınırını bilemeyeceklerdir. Bu durum çalışanlar arasında yetki karmaşasına neden olur. Böyle bir durum içerisinde kişiler neyi nasıl yapması gerektiğini bilemeyeceklerdir. Bundan dolayı sorumlulukların ve yetkinin sınırının belirlenmemiş olması örgüt içerisinde çatışmaya sebep olur.

“Örgütlerde kolektif amaçların bütün örgüt bireylerince benzer biçimde algılanmamasına bağlı olarak bazı çalışanların sorumluluk almaktan ve prosedürlere uymaktan kaçındığı durumlarda da bu tür çatışmaların doğabileceğini söylemek mümkündür” (Jay, 2001: 54).

Bir örgütte işlerin karmaşıklığı da çatışmalara sebep olmaktadır. Birbirinin içerisine geçmiş işler yüzünden çalışanlar gerilebilir. Yapılacak bir işe ilişkin sorumluların net bir şekilde belirlenmemiş olması çalışanlar arasında gerileme yol açarak çatışmalara sebep olacaktır.

2.2.3.8. Kararlara katılım ve ortak karar verme

Örgüt içerisinde kişi veya grupların fonksiyonel bağımlılıkları olması, kullanılacak kaynakların sınırlı olması ortak karar alma ihtiyacını doğurmuştur. Faaliyetlerin sınırlı bir zaman içerisinde yapılması gerekmesi yine ortak karar alma ihtiyacını doğurur. Sınırlı kaynaklar ya da zamanın düzenlenmesi ilgili bağımlılıkların var olması, çevresini denetim altına almak için kişi üstünde içsel baskı oluşturur. Bu içsel baskı, üyelere kendi görevleri ile ilişkili kaynakların dağılımı ve etkinliklerinin zamanlandırılmasını kontrol etme isteği yaratır. Bu da, örgütün alt birimlerindeki üyeler üzerinde ortak karar vermeye yönelik bir baskı yaratır.

2.2.3.9. Otorite düzeyi

Örgüt içerisinde kuralların açık olması ast-üst ilişkisinin belirgin olmasını ve çalışanların yetkilerinin hangi sınırların içerisinde olduğunu gösterir. Böylelikle çalışanlar birbirlerinin davranışlarını tahmin edebilir hale gelir. Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlarına yönelik kontrolünün fazla olması, çalışanların üzerinde baskı hissetmesine sebep olur. Bu nedenlerle yöneticiler tarafından baskı hisseden çalışanlar kendilerini tehdit edilmiş ve yöneticilerle çatışma içinde olurlar.

2.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.3.1. İşlevsel çatışma

Bir örgütte meydana gelen işlevsel çatışmalar örgüt için pozitif çıktılar doğurur. İşlevsel çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve

yenilenmesine ve güçlenmesine katkı sağlar. Bu tür çatışmalar sayesinde yöneticiler örgüt içerisinde bazı sorunların bulunduğu konusunda farkındalık kazanır. Yöneticiler çatışmanın sebebine göre çözümler üretmeye, örgütün dinamik ve yaratıcı olmasını sağlamaktadır.

Koçel'e (1993: 396-397) göre, fonksiyonel çatışmalar, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

2.3.2. İşlevsel olmayan çatışma

İşlevsel olmayan çatışmalar örgüte zarar veren çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgüt içerisindeki dinamiği bozarak, örgütün verimliliğini düşürür. İşlevsel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten çok uzaktır ve amaçların gerçekleştirilmesine hiçbir katkıda bulunmaz. Çatışma yüzünden örgüt üyelerinin morali bozulur ve stresi artar.

İşlevsel çatışmalar iyi yönetilemez ise işlevsel olmayan çatışmalara dönüşebilir. Geleneksel yaklaşıma göre bütün çatışmalar işlevsel olmayan çatışmalardır. Davranışçı yaklaşım ise bazıları dışında çatışmaların işlevsel olmadığını söyler.

“Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir” (Gökçe ve Şahin,2001: 279).

2.3.3. Potansiyel çatışma

“Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin, bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımında izlenen yöntemler, çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir” (Simsek ,1999: 178).

Örgüt içerisindeki çatışma yaratabilecek birçok sebep vardır. Rekabet, kaynakların sınırlı olması, algılamadaki farklılıklar gibi sebepler potansiyel çatışma için ortam yaratır.

2.3.4. Algılanan çatışma

Algılanan çatışma örgüt içerisindeki olayların farklı bir şekilde yorumlanması sonucu oluşur. Kişilerin birbirlerinin pozisyonlarını yanlış anlamaları, birbirlerini birer tehdit olarak görmeleri genel sebeplerdendir.

“Çatışmanın algılanmasında ilk durumda, bireyler kendileri için ilerdeki dönemlerde büyük zararlar oluşturmayacağı gerekçesiyle çatışmanın varlığını görmezden gelmek ve algılamayı reddetmek suretiyle Bastırma mekanizması veya çatışmaların hepsini algılamak yerine dikkatini çözümlü kısa vadeli ve kolay olabilecek çatışmalar üzerine yoğunlaşmak suretiyle Dikkati yoğunlaştırma mekanizması yardımı ile çatışmayı önleme ve belli sınırlar içerisinde tutmaya gayret ederler. Bastırma mekanizması bireysel değerler, dikkati yoğunlaştırma mekanizması ise örgütsel değerler için söz konusudur” (Bumin, 1990: 23- 24).

2.3.5. Hissedilen çatışma

Hissedilen çatışma, tarafların olaylar karşısındaki duygularıdır. Çatışmaya sebep olan duygular olumsuz duygulardır. Örneğin tarafların birbirine karşı kin, nefret, kızgınlık, kırgınlık duymaları gibi. Taraflar çatışmayı kişiselleştirir. Çatışma arttıkça, taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel verimlilik düşer.

2.3.6. Açık çatışma

Bu tür çatışmalarda kişiler davranışları ve sözleriyle fiillerini açık bir şekilde ortaya koyar. Açık çatışmalarda taraflar birbirlerini etkileme gücüne sahiptir. Bu çatışma sonucunda ya taraflardan biri kazanacak ya da her iki taraf için orta yol bulunacaktır.

2.3.7. Dikey çatışma

Örgüt içerisinde farklı düzeylerde bulunan bireyler arasında meydana gelen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla değişik seviyelerdeki bireyler, gruplar ve gruplar arasındaki yetki, kaynak, güç, yarar paylaşımı gibi

etkenlerden ortaya çıkar. Algı farklılıkları, iletişim sorunları, amaç farklılıkları dikey çatışmanın yaşanmasına sebep olabilir.

“Örgüt içerisinde yönetenleri ile yönetilenler arasındaki, üstlerle astlar arasındaki çatışmadır. Örneğin örgütsel hiyerarşi içerisinde üstün yakın arkadaşı olan ast ile arasında çıkan anlaşmazlık bir çatışma kaynağı olabilecektir. Ayrıca bir üstün yetki alanının genişletmek istemesi, astın, birden çok üste sorumlu olması, üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme güçlerinden çok yasal güçlerini kullanmak istemeleri bir çatışma nedeni olabilir. Bireylerin örgüt içerisinde oynadıkları rolde çatışma yaratabilir” (Tokat,1999: 32).

2.3.8. Yatay çatışma

Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı düzeyde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Bu tür çatışmaların örnek olarak sınırlı kaynaklarını kullanan, birbirine rakip olan aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasındaki çatışmalar verilebilir.

“Bir örgütte eş düzeyde bulunan birimlerin/şubelerin, servislerin amirleri, genellikle birbirinin rakibidirler. Doğal olarak her birin amiri, yukarıya terfi etmek, kendi biriminin ve isinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek çabası içindedir. İşte bu çaba ve rekabet, eş düzey amirleri birbiriyle sürtüşmeye ve çekişmeye düşürür ve çatışmaya sevk eder. Kuskusuz bu durum, her birimde astları ve üstleri de rahatsız eder” (Peker ve Aytürk,2000: 339).

2.3.9. Kişilerin kendi içinde çatışmaları

“Kişinin kendi içinde çatışması temelinde gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasında istenmeyen farklılıkların olması yatar. Bu farklılık kişi-çevre uyumsuzluğundan kaynaklandığı gibi, bireyin düşüncesindeki kişiliği ile davranışlarında sergilediği kişiliğin çatışmasından da kaynaklanabilir” (Erdoğan, 1991: 8).

Kişi bir karar sürecinde birden fazla seçenikle karşılaşabilir. Yaptığı seçimlerden hangisinin daha iyi olduğu konusunda bir çelişki yaşayacaktır.

Bu durumda kişi kendi içerisinde bir çatışma yaşayacaktır. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla görev verilmesi de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir.

2.3.10. Kişilerarası atışmalar

Birden fazla kişinin birbirleriyle çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin birbirlerinden farklı değer yargılarına, farklı yaşantılara, farklı amaçlara sahip olmalarıdır.

“Bireyler arası çatışmalar, çok daha sık biçimde yöneticilerin astlarda olan role ilişkin beklentilerinden veya bireylerin mensubu oldukları gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış tarzından kaynaklanır. Bunların yanında bireylerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yöntemleri, bilgi değer ve algılayışlarının farklı olması da söz konusu çatışmaların oluşumunda etkili olur” (Gökçe ve şahin,2001:283).

Kişiler arası ilişkilerde çatışmanın kaynağı kişilerin ilişkilerindeki başarısız olmalarıdır. Kişilerin duygusal ve psikolojik durumları etkili olmaktadır. Kişisel farklılıklar, yetiştiği evre, aile yapısı, eğitimi farklı olan kişiler sorunlar üzerinde farklı düşünüşe sahiptirler. Kişisel amaçların ön planda olması ve her bireyin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşması çatışmalara sebep olur.

2.3.11. Kişi-grup atışması

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların temelinde kişilerin grup tarafından belirli kuralları kabule zorlanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişi, gruba ait amaçları, normları benimsemez ise grupla zıtlaşacak bu durum ise çatışmalara sebep olacaktır.

“Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimseyen ya da bunları kendi zgr iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma iine gireceklerdir. Grupa belirlenen üretkenlik seviyesinin altına inen veya üstüne çıkan birey grup tarafından

dışlanıp cezalandırılabilir. Bu durum da birey ile grup arasında çatışma yaşanabilir” (Simsek, 1999: 279).

2.3.12. Kişi-örgüt çatışması

Kişinin hedefleri ile örgütün hedefleri arasında uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Kişi örgütün bir parçasıdır. Kişi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüte dahil olur. Kişi ile örgüt arasında amaçsal farklılıklar var ise kişi kendini gruba ait hissetmeyecektir. İhtiyaçları karşılanmayan birey ile örgüt arasında çatışma ortaya çıkacaktır.

2.3.13. Gruplar arası çatışma

Örgütlerde aynı amacı taşıyan bireyler birleşerek grupları oluşturur. Grupların farklı düşünce, amaç, yöntemlere sahip olması arasında anlaşmazlıkların doğmasına sebep olabilmektedir. Bu gruplar arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkmakta bu da örgütün varlığını tehdit etmektedir. Yöneticilerin grupların amaçlarındaki farklılıkları bir dengede tutması gerekir. Fakat yönetici gruplar arasında da anlaşmazlıklar olabilir. Bu da örgüt içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir.

2.3.14. Örgütler arası çatışmalar

“Örgütler arası çatışmalar; açık sistem anlayışı altında ve ekonomik sistem içerisinde birbiriyle ilişkili çeşitli organizasyonların çatışma içerisine girmeleridir, Örnek olarak işçi sendikalarıyla işveren sendikalarının birbiriyle çatışmaya girmesi, rakip firmalar arasındaki çatışmalar verilebilir” (Keçecioğlu, 1999 : 101).

Ayrıca bazı insanlara ayrıcalık tanınması, bazı durumlara müsamaha gösterilmesi, ödüllerin nasıl dağıtıldığına yönelik davranışlar da örgütler arasında çatışma sebebi sayılmaktadır.

2.4. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Çatışma klasik ve davranışçı yaklaşıma göre olumsuz algılanmış, modern yaklaşıma göre ise çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün yararına

olacağı düşünölmüştür. Günümüzde çatışmalar olumsuz algılanmamaktadır. Hatta çatışmaların örgütler yaratıcılığın gelişmesine, kişisel becerilerin gelişmesine ve örgütsel verimliliğın artmasına sebep olabilmektedir. Çatışma da dengenin sağlanması gerekir. Çatışmanın fazla olduğu örgütlerde, örgütün amaçlarından sapmasına, kişilerin yıpranmasına ve örgütün varlığının tehlikeye düşmesine sebep olur. Burada üzerinde durulması gereken nokta çatışmanın işlevsel olup olmadığının belirlenip, çatışmaya uygun çözüm yolunun geliştirilmesidir. İyi yönetilen bir çatışma beraberinde başarıyı getirecektir.

“Örgüt açısından çatışmaların en büyük önemi şüphesiz ki örgüt performansına olan etkisinden meydana gelmektedir. Her örgütün, pozitif performans yaratmasına yardım edecek yükseklikte, fonksiyonel olarak algılanabilecek optimal bir çatışma düzeyi vardır. Çatışma düzeyinin düşük olması; yenilik ile değişimlere yer verilmemesi ve çevre değişikliğine adaptasyonun zorlaştırması nedeniyle örgüt performansını düşürür. Çatışma düzeyinin çok yüksek olması ise örgütte kaos ortamı yaratması nedeniyle örgüt performansını düşürür” (Bumin, 1990 : 4-7).

2.5. İŞ DOYUMU

2.5.1. İş Doyumunun Tanımı

Günümüzde örgütlerin üzerinde durduğu bir nokta da iş doyumudur. İş doyumunu kavramı üzerine araştırmacılar farklı tanımlamalarda bulunmuş bu yüzden iş doyumunu ile ilgili ortak bir tanım yapmak zor olmuştur. Genel bir tanım yapmak gerekirse iş doyumunu bireyin işiyle ilgili memnuniyeti, işinden aldığı zevktir.

“İş doyumunu, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağladıklarının aynı zamanda da duygularının bir beklentisidir. İş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir” (Bingöl, 1998:266).

İş doyumunu; bireyin işle ilgili beklentileriyle işin özellikleri arasındaki uyum ile ölçümlenebilir. Bu uyum fazla ise iş doyumunu yüksek az ise iş doyumunu az olur. Bir insan çalıştığı işten memnun değil, doyum sağlayamıyorsa işine yönelik olumsuz duygular gelişir. Bu olumsuz duygular iş verimsizliği, devamsızlık, psikolojik sorunlar yaşanabilmektedir. Fakat tersi bir durumda işinden yeterli doyum sağlayan kişi işini sahiplenir, isten en yüksek verimin alınması için elinden geleni yapar. Ayrıca işinden yeterince doyum alan bireylerin sosyal çevreleri de bu durumdan olumlu etkilenmektedir.

Çetinkanat'a göre iş doyumunun üç önemli boyutu vardır

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumunu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak iş doyumunun bireyin tutumuna dayalı olduğunu söyleyebiliriz. İş doyumunu genel olarak çalışanın işine yönelik gösterdiği olumlu veya olumsuz tepkiler olarak tanımlanabilir.

2.5.2. İş Doyumunun Önemi

Zamanının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçiren çalışanlar için iş doyumunu önemlidir. Çalışanlar işinden yeterli doyum alamazlarsa mutsuz olur. Bireyin mutsuzluğu hem örgütü hem de toplumu etkiler. Bir örgütte iş doyumunu sağlamak hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi için hem de bireyin ve toplumun sağlığı için gereklidir.

Çalışanların iş doyumunu seviyeleri de önemlidir. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanların performansı daha yüksektir. Bu sebeple örgütsel verimlilikte yüksek olmaktadır. Düşük iş doyumuna sahip çalışanlarda ise performans düşüklüğü, işi aksatma, psikolojik sorunlar görülebilmektedir. Bu durum örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir. Çalışanların işlerinden aldıkları zevk ve ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu durumda örgütleri olumlu etkilemekte ve verimliliği de yükseltmektedir.

Dolayısıyla, iş doyumu, çalışanların mutluluğuna hizmet ederek işletmelerin/okulların de amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Birbiriyle rekabet halinde olan işletmeler/okullar için de çalışanların iş doyumunun sağlanması oldukça önemlidir.

“Aile, okul, iş hayatı ile ilgili birçok örgüt içinde hayatını sürdüren insan, bu ortamlarda ihtiyaçlarını gidermeye, tatmin olmaya çalışacaktır. İsteddiği imkanları bularak ihtiyaçlarını gideren kimse tatmin olacak, psikolojik ve biyolojik olarak huzurlu olacaktır; aksi takdirde doyumsuzluk ve peşinden ruh çöküntüsü ve biyolojik açlık ortaya çıkacaktır” (Eren, 1998: 178).

“İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek istemektedirler. Bu Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en son basamaktır. Artık fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılayan iş gören bir sonraki adımda sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve sonrada kendini gösterme ve kendini gerçekleştirmeyi isteyecektir. Ancak iş doyumunu yeterince sağlayamayanlar psikolojik olgunluğa erişememektedirler” (Sat, 2011: 5).

İşletmelerin verimliliklerini arttırmak, nitelikli eleman kayıplarının önüne geçmek, örgüte bağlılıklarını arttırmak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için iş doyumu konusuna gerekli önemi vermeleri gerekir. Bunun içinde iş doyumunu etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır.

2.5.3. İş Doyumunun Etkileyen Faktörler

“İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Bireyler, kendine göre önemli bulunduğu bir alandaki duygularını, yaşamlarının diğer alanlarına da yansıtarak genellediklerinden, işinden sağladığı doyumun düzeyi, nasıl bir yaşam sürdürecekleri üzerinde etkilidir. Bunun yanında, çalışanların hem bedensel hem de ruh sağlığı açısından iş doyumunun, çalışana olumlu etki yapacağı da varsayılabilir” (Başaran, 2004: 389).

Günümüzde işletmelerin/okulların çalışanlarından gerekli verimi alabilmeleri için, çalışanlarının mutluluklarına önem vermesi gerekir. İş doyumuna önem veren işletmeler/okullar diğer işletmelerin/okulların önüne geçmektedir. Rekabetin bulunduğu işletmeler/okullar için iş doyumunun da önemsenmesi iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine araştırmalar

yapılmasını sağlamıştır. İş doyumuna etki eden birçok faktör vardır. Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki gruba ayırabiliriz.

2.5.3.1. Kişisel Faktörler

Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, kişiliği ve kıdemi iş doyumunu etkileyen diğer kişisel faktörler olarak sıralanabilir.

2.5.3.1.1. Yaş

Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişki evrensel bir geçerliliğe sahiptir. Yapılan araştırmalarda kişilerin mesleklerine ilk başladığı yıllarda iş doyumunun yüksek olduğunu sonraki yıllarda ise iş doyumsuzluğu yaşandığını ve daha sonra ise tekrar iş doyumunun artmaya başladığı gözlenmiştir. Çalışanların işte kalma süresi ile yaş arasında da bir ilişki vardır. İşte kalma süresi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır.

“Çalışanların yaşı ve çalışma ortamındaki bulunma sürelerinin hedef alınarak yapılan araştırmalarda iş doyumunun ne şekilde etkilendiğine bakılmıştır. Cross ve Wyman'ın (2006: 199) çalışmasında yeni işe başlayanların örgütsel hedeflerin elde edileceğine dair inanmaları onların iş doyumlarında önemli tetikleyici olduğunu belirtiyorlar. Clark ve arkadaşlarının (1996) çalışmasının sonucuna göre genç ve yaşlı çalışanların orta yaşlılara nispete daha doyumlu oldukları bulunmuştur” (Balci, 1985: 10).

Araştırmalar genel olarak, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığını göstermektedir. Genç yaşlarda çalışmaya başlayanlarda daha yüksek olduğu ve kıdemle birlikte iş doyumunun daha da arttığı ifade edilmektedir.

2.5.3.1.2. Eğitim

Eğitim seviyesi iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin olumlu yönde ilişki olduğunu söyleyen araştırmalar kadar olumsuz yönde ilişki olduğunu söyleyen araştırmalarda vardır. Genel olarak eğitim seviyesi yüksek çalışanların eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları söylenir. Çalışanların eğitim seviyelerine uygun bir pozisyonda çalışmamaları

iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Örneğin eğitim seviyesi yüksek birinin kendisini tatmin etmeyecek bir pozisyonda çalışması veya eğitim seviyesi ve yeterliliğine göre beklentilerin daha yüksek olduğu bir pozisyonda çalışması kişiyi mutsuz etmekte, stres yaratmakta bu durumda iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

“Oshagbemi (2003: 51) üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir; akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hizmet işletmelerinde yapılan araştırmanın sonucunda; çalışanların iş doyumunun en yüksek düzeyde psikoz-sosyal faktörlerden etkilendiği görülmüştür” (Akıncı, 2002: 12).

Bireyler çalıştıkları işin eğitim seviyelerine uygun olmadıkları düşüncesine sahip ise eğitim düzeyleri ne kadar yüksek olursa olsun iş doyumsuzluğu görülmektedir.

2.5.3.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişki ile yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kimi çalışmalar cinsiyet ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtirken kimi çalışmalar da cinsiyetin iş doyumunu üzerine bir etkisi olmadığını belirtir. Hatta bazı çalışmalarda cinsiyetin iş doyumunu üzerine bir etkisi olmadığını sadece ücret ve fiziksel koşullar açısından kadınların erkeklere göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır, bazı araştırmalar bu görüşün tersine ulaşılmıştır.

“Kadın çalışanların iş doyumlarının yüksek olmasının sebebi olarak: Kadın çalışanların ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmemesi ve bu durumun kişide oluşturduğu rahatlık hissi, yine kadın iş görenlerin iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az olması durumları gösterilmektedir (İncir,1990:52). Kadınlarda iş doyumlarının düşük olmasının nedeni olarak da kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarının bulunması buna bağlı olarak da

kariyer yaşamında engellemelerin karşısına çıkmasının büyük bir etken olduğu belirtilmektedir” (Aşık, 2010).

Bu zamana kadar yapılan cinsiyet-iş doyumu ilişkisine yönelik çalışmalarda iş ortamında kadınların erkeklere göre yeteneksiz ve eşit olmadığı düşüncesi hüküm sürmekteydi. Bu yanlış düşünce kadınların işlerinde yükselmesine engel olmakta ve aynı pozisyondaki erkeklere göre daha düşük ücretler almasına sebep olmaktaydı. Günümüzde yapılan araştırmalarda ise kadınların bu yanlış inancı yıktıklarını ve iş ortamında kadınlarında erkeklerle eşit olduğu ve kadınlar için iş doyumunun yükseldiği söylenebilir. Bu durumda gösteriyor ki iş doyumunu etkileyen faktörler zamanla değişim gösterebilmektedir.

“Güler”in endüstri işçilerinin, farklı değişkenlerin iş doyumu ve iş verimi üzerine ilişkisini incelediği çalışmasında cinsiyetin iş doyumunu etkilemediği, ancak medeni durum ve kaygı düzeyleri ile birlikte iş doyumu üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Sürekli kaygısı düşük olan bekar kadın ve evli erkeklerde, evli kadın ve bekar erkeklere göre iş doyumu daha yüksektir” (Şanlı, 2006:25).

2.5.3.1.4. Kişilik

İnsanların kişilikleri birbirinden farklı olduğu için iş yerindeki davranışlarda birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin bir iş yerinin baskın kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan oluşması o ortamda çatışma çıkmasına sebep olabilmektedir. Çalışanların iş yerinde mutsuz olmasına sebep olmakta bu durumda iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Yine bir iş yerinde asosyal kişilik özelliğine sahip olan bir birey çevresine uyum sağlayamayacaktır. Bu durumda kişinin kendine o gruba ait hissetmemesine sebep olacak ve kendini gruptan soyutlamasına sebep olacaktır. İş ortamında herhangi bir nedenden mutsuz olan kişi işinden de istediği doyumu alamayacaktır. Dışa dönük, kendine güvenen, güçlü kişilik yapısına sahip kişiler ise motivasyonu yüksek olmakta daha büyük sorumluluklar almaktan çekinmemekte, işiyle ilgili daha az kaygı yaşamaktadırlar. Bu durumlarda kişinin yaptığı işlerde doyum almasını sağlamaktadır.

2.5.3.1.5. Kıdem

İş hayatına yeni başlamış bireylerde iş doymu daha yüksek olmaktadır. Genç çalışanlara örgüt tarafından yeteneklerini geliştirmeleri için destek sağlanır. İşe yeni başladıkları için, yaptıkları işler onlara çekici gelmektedir. Böylelikle işi ile ilgili sürekli bir gelişim içerisinde olan birey bir zamandan sonra gelişme ve ilerleme yavaşladığını fark eder. Bu durumda iş doyumunun azalmasına sebep olmaktadır. Kişinin iş doyumsuzluğu ile performansı düşmekte, kurum içerisinde yükselmesi ise yavaş olmaktadır.

“Cross ve Wyman’ın(2006: s.199) çalışmasında yeni işe başlayanların örgütsel hedeflerin elde edileceğine dair inanmaları onların iş doyumlarında önemli tetikleyici olduğunu belirtiyorlar. Clark ve arkadaşlarının(1996) çalışmasının sonucuna göre genç ve yaşlı çalışanların orta yaşlılara nispette daha doyumlu oldukları bulunmuştur. Mesleki düzeyin yükselmesiyle birlikte iş doyumunun da arttığı görülmektedir. Kendisine ait iş yerlerinde çalışanların başkalarının işyerlerinde çalışanlara nazaran iş doyumları daha yüksek olmaktadır. Bu başkalarından emir almamaları ve işyerinde yüksek konumda olmalarından kaynaklanmaktadır. Zor, riskli ve fazla beceri gerektirmeyen işlerde çalışanların doyum düzeyleri daha düşüktür. En üst düzeydeki yöneticilerin alt düzey yöneticilerden doyumları daha yüksektir. Çünkü mesleki düzey yükseldikçe güdeleyici ihtiyaçların doyurulma olanakları, inisiyatif, iş zorluğu ve sorumlulukla birlikte yetki de artmaktadır” (Schultz: 1990)

2.5.3.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler iş ve niteliği, ödül, çalışma arkadaşları, iletişim, denetim ve ücret gibi faktörlerden oluşmaktadır.

2.5.3.2.1. İş ve Niteliği

“İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım becerisi ve yetenekler getirmesi, topluma saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi kişinin işten duyduğu doyum düzeyini attıran veya azaltan faktörlerdir. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkânının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir.

Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır” (Özcan, 1991: 15).

Çalışan yaptıkları işin önemli olduğunu düşünerek bu durumdan büyük bir zevk alırlar. İşlerinin kendileri için bir anlamı olması gerektiğini düşünürler. İşlerini sevmeyen kişilerde iş doyumu da sağlanamaz.

Bir işin sürekli kendini tekrar ederek devam etmesi, bireyin bu tekrarlardan duyduğu yorgunluk monotonluk olarak isimlendirilir. Sanayileşme ile işlerin küçük parçalara ayrılmış ve bu küçük birimler kendi içerisinde özelleşmiştir. Bu küçük birimlerde sürekli aynı işi yapmaya devam eden kişi bir süre sonra monotonluk yaşamaktadır. Bu bağlamda çalışan işinden tatmin olamamakta ve iş verimi düşmektedir.

Horozoğlu (1995:17), çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır (Akt: Koçak, 2006):

- Yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği,
- Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeylerine katkı düzeyi,
- Yaşamlarına bir anlam ve düzen gelmesi,
- Demokratik denetime fırsat vermesi,
- Yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği,
- Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı,
- Ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması.

İş doyumunun sağlanabilmesi için çalışanlara belli bir düzeyde özgürlük tanınmalı, yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmedir. Çalışan kendini özgür hissettiği ortamlarda kendilerini daha iyi ifade edebilmektedir. Çalışanlar işlerini sahiplenmekte, performansları artmakta örgütsel verim artmaktadır. Kişi işinde ne kadar az stres yaşarsa iş doyumuna da o kadar yüksek olmaktadır.

2.5.3.2.2. Ödüllendirme

Adil bir ödüllendirme sistemine sahip iş yerlerinde iş doyumuna yüksek olmaktadır. Çalışanların elde ettikleri başarıları gerçekçi bir değerlendirme yapılması sonucu yapılan ödüllendirmeler çalışanları olumlu etkilemekte, iş doyumunu arttırmaktadır. Hatalı, haksız ödüllendirmeler başarılı olduğuna

inanan ve ödül almayan çalışanların iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Ödüller, çalışanların örgüt için bir değeri olduğunu, kendisine güven ve saygı duyulduğunu hissettirir.

2.5.3.2.3. Çalışma Arkadaşları

İnsan sosyal bir varlıktır. Doğası gereği sevme, sevilme, saygı görme ihtiyacı duyar. İçinde bulunduğu ortamda bu ihtiyaçları karşılanması ister. Bunun için kendisinin bu ihtiyaçlarını karşılayacak ortamları seçer. İş ortamında da bu ihtiyaçların karşılanması oldukça önemlidir. Çalışma arkadaşları ile iletişimin iyi olması, sevildiğini hissetme, çalıştığı ortamda bulunmaktan zevk alması kişiyi mutlu eder. Mutluluk insanda her zaman olumlu duygulara sebep olur. Bu nedenle insanlar buldukları her ortamda daha iyi iletişim kurabileceği kişileri aramaktadır.

“Morse’e ve Kahn göre çalışanların iş doyumunu, örgütündeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir. Bu nedenle de çalışanın görevini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş doyumunu içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusu veren gruptur” (Bingöl, 1990: 202).

Zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanların başarılı bir grup içinde yer alması ve uyumlu iş arkadaşlarının varlığı, iş doyumlarını arttıracaktır. Örgütte çalışan sayısının fazla olması iş doyumunu olumsuz etkilerken, çalışan sayısının daha düşük olduğu örgütlerde ise iş doyumunu yüksek olmaktadır. Büyük örgütlerde çalışanlarının beklentilerinin karşılanması, küçük örgütlere göre daha zordur. Kalabalık bir çalışan grubu arasındaki iletişim az olmakta ve bu yüzden çalışanlar arasında yakınlık, arkadaşlık duygularının kurulması zor olmaktadır.

“Küçük işletmelerde iş doyumunun yüksek olması çalışanların birbirlerine karşı duyduğu güven duygusu ile çalışanlar arasındaki güçlü iletişimden kaynaklandığı söylenebilir. Yüksek derecede arkadaş grubu bağlılığına ve ortak amaçlara sahip iş grupları, kendi amaçlarını başarmada daha etkilidirler” (Katz ve Kahn, 1966).

2.5.3.2.4. İletişim

“İnsanlar sevebileceği ve saygı duyabileceği yani daha iyi anlaşabileceği kişilerle çalışmak istemektedirler. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla samimiyetin olması kişinin kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesini sağlayacağından kişi işiyle bir bütünleşme yaşayacaktır. Bu durum da iş gören açısından doyuma sebep olacaktır” (Meziroğlu, 2005).

“ Bir iş görenin başarılı sayılan grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla beraber olması onlarla vakit geçirmesi kişi de iş doyumunu artıracak faktörlerin başında gelmektedir. Bu sebeple iş görenler çalıştıkları iş yerlerinde anlaşabilecekleri, iletişim kurabilecekleri kişilerin olmasını isterler” (Erdoğan, 1999).

İletişim sayesinde bireyler arasında bilgi, düşünce ve duygu alışverişi olur. İnsanlar arasında ilişki sonucu iletişim kurulur. Böylelikle insanlarına birbirine bağlanır ve uyumlu bir şekilde çalışır. Kurulan bu bağ bazen insanları birbirine yakınlaştırırken bazen de uzaklaştırır. Kişi iletişim sonucu istemediği veya hoşuna gitmeyen bir durumla karşılaşsa bu durum uzaklaşmasına sebeptir. Bu bağlamda iletişimin yapıcı olması gerekir. Kişiler iletişimden geri dönütler alabilmeli ve kendinden beklenenleri, diğerlerinin kendileri hakkındaki düşüncelerine vakıf olabilmelidir. Bilginin, fikrin, duygunun iletilmesi yönetim içinde önemlidir. Çalışanların olumlu tutumlar geliştirerek iş doyumunu sağlamaları açısından önemlidir.

2.5.3.2.5. Ücret

Çalışan emeğinin karşılığını aldığına inanırsa işine yönelik olumlu tutumlar geliştirir. İş doyumun için önemli faktörlerinden birisi de emek karşılığı alınan ücrettir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışan emeğinin karşılığını alması, ücretin ihtiyaçlarını karşılaması iş doyumunu etkilemektedir. Fakat ücret dağılımı adil bir şekilde yapılmaz ise bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk çıkarmakta ve iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Adil bir ücret uygulamasını olduğunu bilen çalışanın iş doyumunu daha yüksek olmaktadır.

“Ücretin, iş göreni tatmin ve motive etmek için iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak, burada önemli olan, ücretin Örgüt tarafından çalışanına emeği ve işteki başarısı karşılığında verilen ücret (para, ekonomik kazançlar gibi) iş doyumunun sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir” (Başaran, 1992).

“Ücret başlı başına genel doyumun belirlenmesinde, değişen farklılıklar göstermesine rağmen, önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ücretin miktarından çok çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı önemli görülmektedir” (Spector, 1996).

İş doyumunu ile ücret arasında pozitif bir ilişki vardır. Yüksek ücret işe olan talebi artırırken, düşük ücret ise iş değişikliğine yol açmaktadır. İşteki statüye ve işin prestijine ücretten daha fazla önem verilebilir. Bu durumda ücretin bazı değişkenler karşısında iş doyumuna olan etkisinin değiştiğini gösterir. Yüksek ücret alanların doyum düzeyleri düşük ücret alanlardan her zaman yüksek olmayabilir. Çalışanlar, ücretlerini kendi pozisyonları ile denk olduğunu düşündükleri kişiler ile karşılaştırabilir bu durumda denklerinden daha düşük ücret alması da iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

“Çalışanların iş tatmini, ücret değişkeni tarafından irdelendiğinde, çalışması karşılığında alınan ücret ile kendi inancına göre alması gerektiği maaş arasındaki farka göre belirlenecektir. Alınan ücretin, ödenmesi gerektiğini düşündüğü ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır” (Tosun, 1981: 139).

2.5.3.2.6. Denetim

Yöneticilerin çalışanlarına karşı olan tutumları, çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir. Yöneticinin olumlu tutumu iş doyumunu pozitif yönde etkilerken, olumsuz tutumu iş doyumunu negatif yönde etkilemektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki olumlu ilişkiler, çalışanın işini sahiplenmesine bunun sonucunda da iş performansının artmasına neden olur.

“İşin çalışandan ayrı teknik yanı ağır basan, hizmet ya da üretim sürecinde odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalışanın eksikliği ya da hatasını bulmayı amaç

edinen böyle bir denetim süreci, çalışanları rahatsız eder. Onların güdülenmelerini düşürür, kendilerini yenilemekten ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkiler” (Horozoğlu, 1995:26).

“Denetimin odak noktası, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar ve özellikle denetim kusur aracı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe iter” (Özcan, 1991:16).

2.5.4. İş Doymu Kuramları

2.5.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçlar maddi olabileceği gibi manevi, duygusal ihtiyaçlarda olabilir. Örgüt içerisinde bireyler bir takım ihtiyaçlarının karşılanması bekler. Yöneticilerin de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ve onları iş ortamında güdüleyebilecek olan faktörlerin farkında olması gerekir. İhtiyaçları karşılanmayan bireyler iş konusunda motive olamaz. Kurumlarda bireyleri harekete geçirecek ve güdüleyecek ortamların yaratılması gerekir.

İnsanlar doğuştan gelen ve davranışlarına yön veren ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlar tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemektedir. İhtiyaçlar hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile iş doymu arasında bir ilişki vardır. Çalışanların iş doyumunun sağlanabilmesi için güdülenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılanınca diğer basamak için güdülenmesi gerekir.

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İhtiyaçların ilk basamağı fizyolojik temel gereksinimlerdir. Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik gibi kişinin hayatını devam ettirebilmesi gerekli olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar yeterince karşılanmamışsa daha üst seviyedeki diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Örneğin uzun bir süre aç veya susuz kalan insan ilk olarak açlığının ve susuzluğunun giderilmesini ister. Bu

ihtiyacı karşılandıktan sonra bir üst basamakta ihtiyacın karşılanması için motive edilir.

- **Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçları karşılayan birey, bundan sonra güvenlik ihtiyacını düşünmeye başlayacaktır. Bunlar; kendini koruma, güven duyma, korku ve kaygıdan kaçınma gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildir tatmin edilince sona erer.
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:** Kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış ise, kişi üçüncü bir ihtiyacının giderilmesi için çaba harcamaya başlayacaktır. Bu gereksinim içerisindeki birey bir aile, bir eş veya çocuğa ilişkin isteği daha yoğun hissetmektedir. Kişi duygusal bir açlık hissedecek ve bu ihtiyacın tatmin edilmesini isteyecektir. “Bu gereksinim kategorisi yöneticiler tarafından tam olarak giderilemediği takdirde, işgören bu ihtiyacını biçimsel örgütlere ve sendikalara dahil olmak suretiyle gidermeye çalışır” (Eren,2001:497).
- **Takdir ve Saygı İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç basamağında kişi hem kendine, hem de toplumda yaşayan diğer bireylere karşı önemli görünme, toplumun takdirini kazanma ihtiyacından ibarettir. Bu ihtiyaç kategorisini iki aşamalıdır. Birinci aşamada kişi toplumun takdirini kazanmak ister, ikinci aşamada ise, kişinin kendi kendini takdir edip saymasıdır.

“Maslow’a göre, başkalarının takdirini kazanmayla ilgili gereksinimler; prestij, statü, tanınma, önemli olma, arkadaş çevresinde egemen olma gibi gereksinimlerdir. İnsanın kendi kendini takdir etme gereksinimleri ise; başarılı olma, nefsine saygı duyma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve hür bir kişi olma gibi gereksinimlerdir” (Karaduman, 2002: 63).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağıdır. Kendini gerçekleştirmeden kasıt kişinin potansiyelinin farkında olması, yaptığı işten hoşnut olması, bir işi kendi başına yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

“Maslow’un ifade ettiği gibi, bu gereksinim, “kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi” isteğidir. Maslow, ilk iki ihtiyaca temel gereksinimler, son üç ihtiyaca ise ikincil gereksinimler adını vermiştir. (Eren, 1998: 32). Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşığıdaki şekilde göstermek mümkündür” (Koçel, 2001:512).

2.5.4.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı

“Herzberg’in kuramı çeşitli değerler sistemi içerisinde çalışan insanların iş ortamında nelerin motive ettiğini araştırmıştır. Bu kurama göre, iş ile ilgili olumlu tutum geliştiren etmenler başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu etmenlerle ilgili olumlu tutum sergileyen birey işi ile de ilgili olumlu tutum sergilemektedir. Dolayısıyla bu etmenler “güdüleyen” ya da “doyum sağlayan” etmenler olarak tanımlanır. İşle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler ise; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişiler arası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etkenler çalışanın iş etkinliğiyle değil, iş çevresi veya işte ki konumuyla ilgilidir. Bu nedenle “hijyen” etmenleri olarak adlandırılır” (Çelen, Piyal, Karaodul, Demir, 2004: 299).

2.5.4.3. McClelland’ın Başarı Motivasyonu Kuramı

McClelland’ın kuramına göre, kişiler kötü duygular yaşatacak durumlardan uzak durur. İnsana hoş bir durum yaşatan bir çevre içerisindeyken bu çevre içerisindeki tüm uyaranlarda mutlu olmasını sağlar. Bir iş yerinde kişinin mutlu olmasını sağlayan etmenlerin başında başarı gelir. Başarı iyi bir isteklendiricidir. Başarı ihtiyacının giderilmesi kişiyi olumlu etkileyecek ve bu olumlu duygularda iş doyumunu yaşanmasını sağlayacaktır.

2.5.4.4. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre, çalışanlar çalışmaları karşılığında elde ettikleri girdi ve çıktı mantığına göre diğer çalışanlarla karşılaştırır. Burada bahsedilen girdiler; yetenek, eğitim, iş deneyimi, çaba gibi etmenlerdir. Çıktılar ise ücret, statü, iş güvenliği gibi etmenlerdir.

“Eşit olmayan durumlar iş doyumsuzluğu yaratıp işgörenleri eşitsizliği gidermeye yönlendirir. Eşitlik durumlarında, iş doyumuyla birlikte işgörenlerin kendilerini bu eşitliği muhafaza etme yönünde motive ettikleri ve çıktıların artmasını istedikleri durumlarda girdilerini arttırma gayreti içerisinde oldukları görülür” (Green,2000:9).

Dengesizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Koçel, 2001:525):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin arttırılması veya azaltılması, da az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlamaların mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Kişi çalışma arkadaşları ile kendisi arasındaki eşitliğin sağlandığını gördüğü zaman örgüt içerisindeki verimliliği artış gösterir. Fakat eşitsizlik olduğunu gördüğü zaman örgütten ayrılma kararı verebilir.

2.5.4.5. Amaç Kuramı

Locke tarafından geliştirilen bir kuramdır. Bu kurama göre, davranışın belirleyen temel etmen amaç ve niyetleridir. Kişi bir işe başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Amaç kuramı, temelde kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için bulunduğu bilinçli davranışlar üzerine kurulmuştur.

“Amaç kuramına göre çalışanlar işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, iş göreni kendi koyduğu amacı

gerçekleştirmesi yönünde motive eder. İş gören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde, yönetimce ödüllendirildiğinde, iş görenin amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabaları özendirilmiş olur. Buna bağlı olarak da kişi amaçlarına ulaşma yolunda doyum yaşamaktadır” (Başaran, 1992).

“Amaçlama kuramı olarak adlandırılan bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işleri başarılarını, güdülenmeyi tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri Şöyle sıralanmaktadır” (Eren, 2001: 378):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır,
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır,
- Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.

2.5.4.6. Beklenti Kuramı

Beklenti teorisini bir örnek ile açıklamak gerekirse; kişi işinde iyi bir pozisyon elde etmek istiyor olabilir ve çalışmanın ona bu pozisyonu sağlamayacağına inanırsa kendisinde bu pozisyona erişme gücü bulamayacaktır. Bu da kişide doyumsuzluğa sebep olur. Tersine kişi işinde iyi bir pozisyon elde etmek istiyor ve çalışmanın kendisine bu pozisyonu sağlayacağına inanıyor ve çalışması sonucu yükselme veya iyi bir pozisyon elde edebiliyor ise bu durumda kişide doyum sağlanmaktadır.

2.5.4.7. Davranışları Şartlandırma Kuramı

“Davranış şartlandırma kuramına göre öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlanması istenirse o davranışın kişi

için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir“(Koçel, 1998:443).

Davranış değişikliğini ceza ile sağlamak yerine ödüllendirme yapılması daha etkili olmaktadır. Cezalandırma ile olumsuz davranışın tekrar edilmemesi istenir. Fakat kişi bu olumsuz davranışı yerine getirmekte ısrarcı olursa cezalandırma bir sonuç vermeyecek aksine kızgınlık, kırgınlık gibi duyguların doğmasına sebep olacaktır. Ödüllendirme de ise olumlu davranış pekiştirilir. Olumlu davranışın pekiştirilmesi kişinin bu davranışı yapma eğilimini arttırmaktadır. Bu sebeple davranış değişikliği yaratmak istenirken ceza yerine ödöl verilmesi gerekir.

BÖLÜM III

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İş doyumunu ve örgütsel çatışma ile ilgili yurt içi ve yurt dışında birçok inceleme yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacına uygun incelemeler aşağıda yer almaktadır.

3.1. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Özdayı (1990) tarafından "İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi" adlı çalışma yapılmıştır. İstanbul ilinde katılımcılar ile yapılan görüşmede iş Doyum Ölçeği'nin L:H:Lofquist tarafından kısaltılmış şekli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin büyük oranda doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha doyumlu bulunmuştur. Son olarak toplumsal saygınlık açısından bakıldığında resmî liselerde 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin doyum düzeyleri en düşük olduğu görülmüştür.

Tahta (1995), tarafından yapılan araştırmada "Özel ve kurum anaokullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması" incelenmiştir. Araştırmaya 150 öğretmen katılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla Balcı'nın "Yöneticilerin İş Doyumu" adlı ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonunda: Öğretmenlerde yaş, ücret, çalışma şartları etkili faktörler olarak bulunmuştur. 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin diğer yaş grubunda olanlara nazaran daha yüksek doyuma ulaştıkları görülmüştür. Ayrıca kıdem değişkeninde iş doyumunun değişmekte olduğu görülmektedir. 6-10 yıl kıdemi olanların daha yüksek doyuma sahip oldukları görülmüştür.

Tu, Bernard, Plaisent ve Maguiraga (2004) tarafından yapılan çalışmada Çin ve Tayvan'da yüksek eğitimdeki öğretmen kadrosunun iş doyumları cinsiyet açısından araştırılmıştır. 194 Tayvanlı ve 211 Çinli öğretmenle yapılan araştırma sonuçlarına göre, puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmazken Tayvanlı erkek öğretmenlerin iş doyum puan ortalamaları kadın öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Toplam iş doyum puan ortalamalarında eğitim reformlarından sonra Tayvanlı ve Çinli

öğretmenler arasında cinsiyet açısından istatistikî olarak önemli farklar bulunmamıştır (Gürbüz, 2008).

Anseel ve Lievens (2005) tarafından yapılan araştırma durum değerlendirmesi ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Belçika' da 155 devlet memuruna dönük yapılan ölçek çalışması şeklindedir. İnceleme sonunda uygun bir denetmenle durum değerlendirmesinin beş ay sonra iş doyumunu yükselttiği ve yönetici ile personel arasında iletişim kalitesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2006) tarafından yapılan araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma iç Anadolu Bölgesinde bulunan 13 ilde resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 378 okul öncesi öğretmeniyle donük yapılmıştır. Araştırma sonunda: iş doyumu puan ortalamalarında okul türü, hizmet içi eğitime katılım sayısı, kurum koşulları, sosyal etkinliklere katılım ve idari tutum değişkenlerinde, tükenmişlik düzeylerinde ise yaş, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitime katılım sayısı, kurum koşulları, sosyal etkinliklere katılım, isinden elde ettiği doyum sırası ve idari tutum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Wunder ve Schwarze (2006) tarafından yapılan araştırmada Kuzey Almanya'da tam gün çalışan işçilerin iş doyumunu belirlemek üzere yapılmıştır. Bölgedeki ücret eşitsizliğinin zamanla nefret ve kıskançlığa neden olduğu ancak ücret düşüklüğünün iş doyumunu düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gündüz (2008) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 37 ilköğretim okulunda görev yapan 750 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda okulların örgüt iklimi ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonunda: Öğretmenlerin iş doyumunu göz önüne alındığında yaş, okuldaki kıdem, mezun oldukları okul ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Taştan ve Tiryaki (2008)'in birlikte yaptığı araştırmanın amacı, özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerini karşılaştırmaktır. Yapılan araştırmanın katılımcıları Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 6'sı devlet, 6'sı özel, toplam 12 ilköğretim okulunda çalışan 151 öğretmenden oluşmaktadır. Toplanan veriler, Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu Ölçeğidir. Hazırlanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak öğretmenlere uyarlanmıştır. Araştırma sonunda, öğretmenlerin iş doyumu düzeyi toplam puanları; iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam alt boyut puanlarında anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında yüksek bulunmuştur.

Teltik (2009) tarafından yapılan araştırmada İstanbul ilinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerin mesleki yeterlilik algılarının, tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2007-2008 ve 2008-2009 eğitim- öğretim yılında anasınıflarında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız ve özel anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini İstanbul ilinde ki, Kadıköy, Maltepe, Ümraniye, Üsküdar, Beşiktaş, Şişli, Küçükçekmece ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde ki anasınıflarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda: İçsel doyum düzeyinde; eğitim düzeyi, okul türü ve öğrenci sayısı değişkenleri, dışsal doyum düzeyinde ise; eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve okul türü değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kağan (2010) tarafından yapılan araştırmada, Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okullarındaki ve Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma 2004-2005 öğretim yılı bahar döneminde Ankara ili Merkez ilçelerde yer alan Rehberlik ve Araştırma Merkezi ile devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan toplam 248

rehber öğretmeni kapsamıştır. Araştırma verilerini toplamak için Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, hem rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlere hem de devlet ilköğretim okullarında çalışan rehber öğretmenlerinden daha yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca mezun oldukları alan değişkeni temel alındığında, psikolojik danışma ve rehberlik bölümü mezunlarının iş doyum düzeyleri, eğitim fakültelerinin diğer fakültelerden mezun olan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet, öğrenim seviyesi ve kıdem değişkenleri temel alındığında rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Narin (2010) tarafından yapılan araştırmada “hastanede çalışan hemşirelerin rol çatışması-rol belirsizliği, iş doyumunu, stres ve sosyo-demografik özelliklere göre araştırılması” incelenmiştir. Yapılan araştırma için kullanılan anketler İstanbul ilinde bulunan Bağcılar Eğitim Araştırma Hastane’sinde çalışan tüm hemşirelere uygulanmıştır. Araştırma Hastane’sinde görev yapan 420 hemşirelerden 300’ü bu çalışmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Ancak 220 kişi kendilerine verilen anketlerin tümünü doldurmuşlardır. Yapılan araştırma sonunda: İçsel doyum ortalama puanı $3,04 \pm 0,62$; Dışsal doyum puanı $3,42 \pm 0,74$, Genel doyum puanı $3,19 \pm 0,62$ olarak bulunmuştur. Doyumun nötr değerden yüksek pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Yörük, Çankaya, Büyükalın ve Kızılkaya (2013) tarafından yapılan araştırma Ankara ve Afyonkarahisar illerindeki Bilim Sanat Merkezlerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum durumlarını örgütsel faktörler açısından incelenmiştir. Araştırmanın evreni 2011-2012 eğitim-öğretim yılı 2. döneminde Bilim Sanat Merkezlerinde görev yapan toplam 16 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma verilerini toplamak için görüşme formları kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin yaptıkları iş için aldıkları ücreti yetersiz bulmuşlardır. Ayrıca mesleki kariyer konusunda şikayetçi olan öğretmenler yükselme olanaklarının sınırlı olduğu söylemişlerdir. Çalışılan

kurumlarda okul yöneticilerinin tutumu öğretmenler tarafından olumlu bulunmuştur. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalıştıkları kurumun üzerine düşen görevleri yerine getirdiğini söylemişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu tarafından çalışma şartları yeterli bulunmuştur

İnandı, Tunç ve Uslu (2013) tarafından yapılan araştırmanın amacı eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ve kariyer engellerinin, iş doyumlarını ne düzeyde farklılaştığını belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmada, veriler, 559 öğretim elemanından elde edilmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının kariyer engellerini belirlemek üzere beş boyut ve 19 maddeli “Kariyer Engelleri Ölçeği”, iş doyum düzeylerini belirlemek üzere ise “İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre: Öğretim elemanlarının kariyer engelleri, iş doyumunun “yönetim, ilk amirle ilişkiler, işin yapısı, sosyal haklar, işin yapılış şekli, çalışma koşulları ve iletişim boyutunu anlamlı düzeyde farklılaştırırken, “çalışma arkadaşları ve maaş” boyutlarını ise anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

İnandı ve Tunç (2013) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin, onların iş doyum düzeyleriyle ilişkisini ve yordama düzeyini belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu Türkiye’deki 21 ilin kent merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1.070 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler ‘Kadınların Kariyer Engelleri Ölçeği’ (KKEÖ) ve ‘İş Doyum Ölçeği’ (İDÖ) ile toplanmıştır. Araştırma sonunda: Kadın öğretmenlerin iş doyumları, en fazla, ‘toplumdaki cinsiyete ilişkin kalıp yargıları, ailevi durumlar ve kadınların kendi bakış açıları’ kaynaklı engellerden etkilenmekte olduğu gözlemlenmiştir.

3.2. ÇATIŞMA ALANINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

“Okul Müdürlerinin Özyeterlik İnançları ile Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki” (An Investigation of the Relationship Between Principals’ Self Efficacy Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers) adlı araştırma Robberts (1997) tarafından yapılmıştır. Araştırma Georgia, Alabama ve Missisipi’de bulunan 273 okul müdürünü kapsamıştır. Yapılan araştırmada kullanılacak olan verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan (cinsiyet, etnik sınıf, öğrenim düzeyi, eğitimde yöneticilik yılı) yönelik anket, okul müdürlerinin öz yeterliklerini ölçmeyi amaçlayan “Okul Yöneticileri Özyeterlik Ölçeği” (School Administrator Self Efficacy Survey) ve örgütsel çatışma yönetim stratejilerini saptamayı amaçlayan “Örgütsel Çatışma Ölçeği II” (Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI II) kullanılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara göre: okul müdürlerinin öz yeterlik inançları ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Öz yeterlik inancı yüksek olan okul müdürlerinin çatışma yönetiminde daha başarılı oldukları görülmüştür.

Demirci (2002)’nin yaptığı araştırmada “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri” konu edinmiştir. Araştırma örneklem grubu İstanbul ili Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan 103 resmi ilköğretim okulunda çalışan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarıdır. Araştırma için elde edilen veriler anketler ile toplanmış ve yorumlanmıştır. Yapılan araştırma sonunda yöneticilerin problem çözme, üstün amaçlar çatışma çözüm stratejilerini genelde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

“ İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi” adlı konu Karahan (2003) tarafından yapılmıştır. Örneklem grubu Afyon il merkezindeki 18 ilköğretim okulunu ve bu okullarda çalışan 220 öğretmen ile Bolvadin ilçe merkezindeki 17 ilköğretim okulunu ve bu okullarda çalışan 110 öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonunda: Sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma çözme stilleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

İpek (2003) tarafından “İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri-Siirt İli Örneği” üzerinde inceleme yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Siirt ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okullarında görevli 80 ilköğretim okul yöneticisini kapsamaktadır. Yapılan araştırmanın sonunda ilköğretim kurumlarında yöneticilik yapanların nispeten daha fazla çağdaş çatışma anlayışına sahip oldukları ve en uzlaşmacı çatışma yönetim biçimini tercih ettikleri görülmüştür.

Kimball (2004) tarafından yapılan araştırmada “Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Çalışanların Sorumluluk Duygu Düzeyi” incelenmiş ve işyerinde meydana gelen çatışmalar ve bu çatışmaların çözümleme düzeyleri analiz edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma Batı Amerika’da buluna 7 farklı işyerindeki 739 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma verileri “Örgütsel Çatışma Ölçeği” (Rahim Organizational Conflict Inventory I-II) ve Gallup Q ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulguların analizi sonucunda: iş yerlerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel çatışma düzeyini örgüt içerisinde kullanılan çatışma çözüm stratejilerinin etkilediğini tespit edilmiştir. Yapılan incelemeler ışığında işyerlerinde görev yapan kişiler arasında var olan en önemli faktörün çatışma yönetimi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çatışma düzeyinin örgütsel verimliliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mirzeoğlu (2005)’in yaptığı araştırmada “Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama” incelenmiştir. Yapılan araştırma nicel yöntemin tarama modelidir. Araştırmanın evreni Türkiye’de spor eğitimi veren 9 üniversiteyi, örnekleme ise 38 yönetici, 70 öğretim elemanını kapsamıştır. Araştırmanın sonunda; spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin çatışma yönetiminde öncelik sırasına göre problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme sitillerini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca “problem çözme” ve “uzlaşma” sitilleri hakkında öğretim elemanlarının görüşleri ile yönetici görüşleri arasında anlamlı düzeyde fark olduğu görülmüştür. Aynı

sitiller açısından yönetici ve öğretim elemanlarının unvan durumlarına göre gruplar arasında anlamlı düzeyde anlamlı fark bulunmuştur.

Gedikli ve Balcı (2005) tarafından yapılan çalışmada “ Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri” incelenmiştir. Araştırmaya Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Erciyes Üniversitesinde görev yapan Doğa Sporları Kulüpleri, Ankara Dağcılık Kulübü, Mağara Araştırma Derneği ve Türkiye Dağcılık Federasyonu bünyesinde 18-24 Eylül 2004 tarihlerinde Isparta’da gerçekleştirilen Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampına katılmış yönetici, eğitmen ve üyeler dahil edilmiştir. Yapılan araştırmanın verilerinin toplanması için “Çatışma Yönetimi Stratejileri” ölçeği kullanılmıştır. Yapılan incelemenin sonunda: çatışmaların daha çok yönetim kademesinde yaşandığı gözlemlenmiştir. Yönetim kurulu üyeleri ile kulüp başkanlarının en çok çatışma yaşayan taraflar olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan incelemeler sonunda çatışmanın en çok bireysel nedenlerden ötürü meydana geldiği görülmüştür. Ayrıca ortaya çıkan çatışmaların katılımcıların morallerini olumsuz etkilediği ve performanslarında düşüş yarattığı ortaya çıkmıştır.

“Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları-Bolu İli Örneği” Kandemir (2006) tarafından resmi ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler üzerinde incelenmiştir. Araştırmanın evreni Bolu ili merkez ilçe ortaöğretim kurumlarında görevli tesadüfî örnekleme yolu ile belirlenen 300 öğretmen ve 55 yöneticiyi oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak veriler Yiğit (1996) tarafından geliştirilen ölçek ile toplanmıştır. Yapılan araştırmanın sonunda; ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma düzeylerinin; “Orta” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Koçak (2012) tarafından yapılan çalışmada “ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma ve çatışmalara çözüm getirme düzeyleri” incelenmiştir. Yapılan araştırmanın evreni Uşak ilinde 19 merkez ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 751 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada Rahim (1983)

tarafından geliştirilmiş, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar genel olarak şu şekildedir; Öğretmenlere göre, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin ve çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin farklılıklar gösterdiği, okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin de, bu algıları farklılaştırdığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlere göre, bütünleştirme ve uyma yöntemleri yönetici – öğretmen arası çatışmalarda daha fazla kullanılmaktadır ancak kaçınma ve hükmetme yöntemleri ise öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanılmakta olduğu görülmüştür. Öğretmenlere göre bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri yönetici – öğretmen arası çatışmalarında daha yüksektir ancak kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri öğretmenler arası çatışmalarda daha yüksektir. Ayrıca genel olarak uzlaşma yöntemi tüm çatışma durumlarında yüksek düzeyde kullanılmakta ve yine yüksek düzeyde çözüm getirmekte olduğu gözlemlenmiştir.

3.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Üngüren, Cengiz ve Algür (2009) tarafından yapılan araştırmada “konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylerin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin” saptanması amacıyla yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların evrenini Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinin çeşitli bölümlerinde çalışan bölüm yöneticileri, bölüm yöneticilerinin yardımcıları ve bölüm çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için kullanılacak olan verilerin toplanması için Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” ve Spector’un geliştirmiş olduğu “İş Doyumunu Anket”i uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda işletmelerinde çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır.

Yelboğa (2012)'nin yaptığı araştırmada “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi” incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu ilişkisini incelemektir. Araştırma Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, çalışmakta olan 310 işgörenin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgularına göre, örgütsel adalet algısının, iş doyumunu belirleyen etmenlerden biri olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Boyutlar açısından bakıldığında ise, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet algısının iş doyumunu üzerinde etkili olmasına karşın, işlemsel ve bilgisel adalet algıları açısından herhangi bir etkinin olmadığı tespit sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

4.1. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde Evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin kaynağı ve cinsi, araştırmanın uygulanışı ve verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

Bu çalışma temel olarak niceliksel veriler kullanılarak gerçekleştirilecektir. Gerekli olan veriler bir kişisel bilgi formu, Minoseta Doyum Testi ve Örgütsel Çatışma ölçeği aracılığıyla toplanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmaya katılanların örgütsel çatışma ile iş doyumları arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Bu ilişki için alt problemler belirlenmiş ve test edilmiştir. Yapılan araştırma için kullanılan yöntem nicel araştırma yöntemlerinden olan tarama modelidir. Tarama modelinin ise alt model türlerinden olan genel tarama modeli türüdür.

Araştırma modeli olarak tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008: 77-79).

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Örneklem ise İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde yer alan Anaokulu öğretmenlerinden rastgele seçilen 145 Öğretmeni kapsamaktadır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Örnekleme grubunda yer alan öğretmenlere gönüllülük esasına göre Minoseta Doyum Testi ve Örgütsel Çatışma ölçeği uygulanmıştır

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve ilk kez Oran (1989) tarafından Türkçe 'ye çevrilen 20 sorudan oluşan ölçektir. Her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Bu şıklar; hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum şeklindedir. Bu şıkların değerlendirilmesinde, sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 puan verilmiştir.

Ayrıca örgütsel çatışmayı belirlemek amacıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır.

4.4.1. Minoseta Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilmiştir. İş doyumunu ölçeceği ilk kez Oran (1989) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert tipte hazırlanan maddeler katılımcıların hoşnutluk derecesine göre şıklardan ibarettir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Orta noktaya düşen nötr doyum ise 60 puana karşılık gelmektedir. 20'ye yakın puanlar düşük iş doyumunu 100'e yakın puanlar ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir. Minoseta doyum ölçeğini İngilizceden Türkçeye çevirisi Hacettepe Üniversitesinde Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Yurt içinde yapılan araştırmada iç tutarlık değeri .90, yurt dışında yapılan araştırmalarda ise .82 ile .92 aralarında Cronbach Alfa katsayıları bulunmuştur.

1. Alt Boyut (İçsel doyum): İçsel doyum alt faktörünün madde numaraları: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 şeklindedir. İçsel doyum genel olarak; başarı, takdir edilme, terfi, görev değişikliği, sorumluluk vb. işin içsel niteliğini ilgilendiren durumları ifade etmektedir.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): Dışsal doyum alt faktörünün madde numaraları: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 şeklindedir. Dışsal doyum; çalışma koşulları, ücret

politikaları, üstler ile olan ilişki, denetim şekli vb. dış faktörlerden oluşan durumları ifade etmektedir. Genel doyum ölçeğinde bulunan tüm maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 şeklindedir ve çalışmada kullanılan ölçeğin katılımcılardan alınan veriler incelendiğinde iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

4.4.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Örgütsel Çatışma Ölçeği Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir. Rahim Organization Conflict Inventory; ROCI-I) orijinal ismi ile bilinen ölçek başlangıçta 24 madde ve 3 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar kişisel, grup içi, gruplar arası olacak şekilde bölümlenmiştir. Daha sonra yeniden düzenlenen ölçek 23 maddeye düşürülmüştür. Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin kişisel alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri .82, grup içi alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri .81, gruplar arası alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri .79 ve toplamda örgütsel çatışma Cronbach's Alpha değeri .81 olarak bulunmuştur.

Alt faktörler ve madde numaraları şu şekildedir:

Birinci faktör: 1., 5., 6., 11., 13., 17., 18., 19. ve 21. maddelerden oluşmuştur.

İkinci faktör: 2., 3., 7., 9., 10., 14., 15. ve 20. maddelerden oluşmuştur.

Üçüncü faktör: 4., 8., 12., 16., 22. ve 23. maddelerden oluşmaktadır.

Ayrıca İkinci faktörde yer alan 10. madde ile üçüncü faktörde yer alan 23. Madde soruların içeriğinin diğer sorulardan farklı ve tersi yönde olduğundan dolayı ters puanlamaya tabii tutulmuştur.

Faktörler birbirinden bağımsız hazırlandığı göz önüne alındığında iç güvenilirlikleri ayrı ayrı şu şekilde bulunmuştur:

Birinci faktör: ,861

İkinci faktör: ,637

Üçüncü faktör: ,621

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2009: s. 405)

4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Veriler toplandıktan sonra spss programı ile analiz edilmiştir. İkili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile Pearson Çarpım Moment Korelasyonu kullanılmıştır.

BÖLÜM V

5. BULGULAR

Bu bölümde genel anlamda araştırmada toplanan verilerin bulguları yer almaktadır. Bulgular frekans, yüzde, t-testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

Bu bölümde araştırmanın örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri yer almaktadır. Elde edilen verilerin frekans ve yüzde değerleri ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
Kadın	133	91,72
Erkek	12	8,28
Toplam	145	100

Tablo 1’de anaokulu öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre yüzde ve frekans değerleri verilmiştir. Yapılan araştırma sonunda araştırmaya katılan öğretmenlerin %91.72’si kadın, %8.28’zi ise erkeklerden oluşmaktadır. Anaokullarında görevli öğretmenlerin büyük kısmının kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
25 ve daha fazla	13	8,97
26-35	103	71,03
36-45	28	19,31
46-55	1	0,69
Toplam	145	100

Tablo 2’de örneklem grubunda yer alan katılımcıların yaş değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre öğretmenlerin büyük kısmının (% 71.3) 26-35 yaş grubu arasında yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca 46-55 yaş arasında yer alan öğretmenlerin oranının da çok düşük (% 0.69) oldukları görülmüştür.

Tablo 3: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
1-5	45	31,034
6-10	58	40
11 Yıl ve Üstü	42	28,97
Toplam	145	100

Tablo 3’te katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi en çok katılımcı (%40) 6-10 kıdem yılı aralığında, en az katılımcı (%28,97) ise 11 yıl ve sonrası grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4: Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
Evli	106	73,1
Bekar	39	26,89
Toplam	145	100

Tablo 4'te örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin medeni durumlarına göre yüzde ve frekans değerleri verilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin %73.1'inin evli, % 26.89'unun ise bekar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcı grubun büyük kısmının evli olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
Ön Lisans	15	10,34
Lisans	122	84,14
Lisans Üstü	8	5,52
Toplam	145	100

Tablo 5'te anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tabloya göre öğretmenlerin çok büyük kısmı (%84.14) lisans mezunudur. Ayrıca öğretmenlerin bir kısmı (%10.34) ön lisans mezunu, diğer bir kısmının (%5.52) ise Lisans Üstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

	N	Yüzde
Devlet	130	89,66
Özel	15	10,34
Toplam	145	100

Tablo 6'da anaokulu öğretmenlerinin çalıştıkları kurum değişkenlerine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Tabloya göre öğretmenlerin çok büyük kısmı (%89.66) devlet kurumlarında görev yapmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin bir kısmının da (% 10.34) özel kurumlarda görev yaptıkları görülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve çeşitli değişkenler açısından iş doyumlarının farklılaşma durumları verilmiştir. Bu bölümde ikili değişkenler t-testi, üç ve daha fazla değişkenler ise ANOVA test tekniği ile incelenmiştir.

5.2.1. Anaokulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler madde başı ortalama, aritmetik ortalama ve standart ile analiz edilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Boyutlar	Madde Sayısı(k)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	\bar{x}	ss	\bar{x}/k
1.İçsel Doyum	12	12	60	26,67	6,67	2.22
2.Dışsal Doyum	8	8	40	22,17	6,17	2.77
Toplam (Genel Doyum)	20	20	100	48,83	11,71	2.44

Tablo 7’de görüldüğü gibi genel iş doyumuna yönelik puanların aritmetik ortalaması 48.83’tür (5 üzerinden 2.44). İş doyumunu ölçteğinde 60 puan nötr, 60 puan altının da düşük iş doyumunu düzeyi olduğundan dolayı katılımcıların genel anlamda düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca içsel doyum düzeyi aritmetik ortalaması da 26. 67 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde içsel doyum için nötr değerin 36 olduğu göz önüne alındığında katılımcıların içsel doyum düzeyinin de düşük olduğu görülmektedir. Son olarak dışsal doyum düzeyi incelendiğinde aritmetik ortalamasının 22.17 olduğu görülmektedir. Dışsal doyumda nötr puanın 24 olduğu

düşünüldüğünde katılımcıların dışsal doyumlarının da düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir. Dışsal doyum puan ortalamasının içsel doyum ve genel doyum puan ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

5.2.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Tablo 8: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu puanlarının t-testi sonuçları

		N	X	ss	Sd	T	P
İçsel	Kadın	133	26,624	6.54	143	-,269	,788
Doyum	Erkek	12	27,167	8.29			
Dışsal	Kadın	133	22,105	6.16	143	-,391	,697
Doyum	Erkek	12	22,833	6.52			
Genel	Kadın	133	48,729	11.62	143	-,359	,720
Doyum	Erkek	12	50	13.14			

Tablo 8'de anaokulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre iş doyumunu puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizlere göre içsel doyum alt faktörüne göre kadınların ortalaması ($\bar{x}=22,624$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=27,167$) daha düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda erkekler ile kadınlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=-,269$, $p>,05$). Kadın ve erkeklerin içsel doyum düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve anlamlı fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Dışsal doyum alt faktörü temel alındığında kadınların ortalaması ($\bar{x}=22,105$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=22,833$) düşük çıkmıştır. T-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($t=-,391$, $p>,05$).

Genel doyum düzeyi ele alındığında erkeklerin ortalaması ($\bar{x}=50$), kadınların ortalamasından ($\bar{x}=48,729$) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucuna göre erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık

görülmemiştir ($t=,720$, $p>,05$). Yapılan analizlerin sonucunda genel doyum düzeyi, içsel doyum ve dışsal doyumda genel olarak erkekler ile kadınlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

5.2.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre iş doyumunu düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumunu puanlarının ANOVA sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Doyum	Gruplar Arası	273.15	3	91.05	2.09	0.10
	Grup İçi	6136.96	141	43.52		
	Toplam	6410.11	144			
Dışsal Doyum	Gruplar Arası	252.83	3	84.28	2.27	0.08
	Grup İçi	5223.19	141	37.04		
	Toplam	5476.03	144			
Genel Doyum	Gruplar Arası	1038.33	3	346.11	2.61	0.053
	Grup İçi	18705.69	141	132.66		
	Toplam	19744.03	144			

Tablo 9'da Anaokulu öğretmenlerinin yaşlarına göre iş doyumunu puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre İçsel doyum faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=2.09$, $p>,05$). Dış doyum alt

faktörüne göre de yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır ($F=2.27$, $p>.05$). Son olarak genel doyum ölçeğinin yaş gruplarına göre yapılan incelemesinde de gruplar arasında anlamlı derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=2.61$, $p>.05$).

5.2.4. Anaokulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyum düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyum puanlarının t-testi sonuçları

		N	\bar{x}	ss	Sd	T	P
İçsel Doyum	Evli	106	26,35	6.05	143	-,952	,343
	Bekar	39	27,54	8.15			
Dışsal Doyum	Evli	106	21,16	5.51	143	-3,349	,001
	Bekar	39	24,90	7.05			
Genel Doyum	Evli	106	47,51	10.47	143	-2,279	,024
	Bekar	39	52,44	14.08			

Tablo 10'da anaokulu öğretmenlerinin medeni durumlarına göre iş doyum puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizlere göre içsel doyum alt faktörü ele alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=26,35$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=27,54$) daha düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucunda evliler ile bekarlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=-,952$, $p>.05$). Evli ve bekarların içsel doyum düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve anlamlı fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Dışsal doyum alt faktörü temel alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=21,16$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=24,90$) düşük çıkmıştır. T-testi sonucu incelendiğinden evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($t=-3,349$, $p<.05$). Evliler ile bekar öğretmenler arasında dışsal doyum ölçeğine

göre anlamlı fark görülmüştür. Bekarların evlilere nazaran daha yüksek doyuma sahip oldukları görülmüştür. Dışsal doyum nötr düzeyi olan 24 puan düzeyinin bekarlar tarafından aşıldığı ve yüksek doyum düzeyine ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Genel doyum düzeyi ele alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=47,51$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=52,44$) düşük çıkmıştır. Ayrıca yapılan t-testi sonucuna göre de evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($t=-2,279$, $p<,05$). Genel doyumun evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılığa yol açtığı görülmektedir. Bekar öğretmenlerin genel doyumlarının evlilerden daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

5.2.5. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre iş doyumunu düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre iş doyum puanlarının ANOVA testi sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Doyum	Gruplar Arası	220.48	2	110.24	2.53	0.08
	Grup İçi	6189.63	142	43.59		
	Toplam	6410.11	144			
Dışsal Doyum	Gruplar Arası	72.06	2	36.03	0.95	0.39
	Grup İçi	5403.96	142	38.07		
	Toplam	5476.03	144			
Genel Doyum	Gruplar Arası	414.55	2	207.28	1.52	0.22
	Grup İçi	19329.47	142	136.12		
	Toplam	19744.03	144			

Tablo 11'de Anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre iş doyum puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre İçsel doyum faktörü temel alındığında eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlemlenmemiştir ($F=2.53$, $p>,05$). Ayrıca dış doyum alt faktörüne göre de eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır ($F=0.95$, $p>,05$). Son olarak genel doyum ölçeğinin eğitim düzeylerine göre incelemesinde de gruplar arasında anlamlı derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=1.52$, $p>,05$).

5.2.6. Anaokulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre iş doyum düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre iş doyum puanlarının ANOVA testi sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Doyum	Gruplar Arası	87.95	2	43.97	0.99	0.37
	Grup İçi	6322.16	142	44.52		
	Toplam	6410.11	144			
Dışsal Doyum	Gruplar Arası	167.05	2	83.53	2.23	0.11
	Grup İçi	5308.97	142	37.39		
	Toplam	5476.03	144			
Genel Doyum	Gruplar Arası	496.46	2	248.23	1.83	0.16
	Grup İçi	19247.56	142	135.55		
	Toplam	19744.03	144			

Tablo 12'de Anaokulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre iş doyumunu puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre İçsel doyum faktörü temel alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=0.99$, $p>,05$). Dış doyum alt boyutu incelendiğinde de mesleki kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farkın olmadığı gözlemlenmiştir ($F=2.23$, $p>,05$). Genel doyum ölçeği incelendiğinde de kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farklılık görülmemiştir ($F=1.83$, $p>,05$). Yapılan tek yönlü varyans analiz incelendiğinde genel doyum, içsel ve dışsal doyum alt boyutlarının tümünde mesleki kıdem değişkinleri açısından anlamlı düzeyden farkın olmadığı ve değerlerin birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.7. Anaokulu Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre iş doyumunu düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre iş doyumu puanlarının ANOVA testi sonuçları

		N		ss	sd	T	P
İçsel Doyum	Devlet	130	26,33	6.41	143	-1,811	,072
	Özel	15	29,60	8.28			
Dışsal Doyum	Devlet	130	22,12	5.86	143	-,287	,774
	Özel	15	22,60	8.66			
Genel Doyum	Devlet	130	48,45	11.23	143	-1,177	,241
	Özel	15	52,20	15.35			

Tablo 13'te anaokulu öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre iş doyum puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizlere göre içsel doyum alt faktörüne göre devlet okullarında çalışanların ortalaması ($\bar{x}=26,33$), özel okullarda çalışanların ortalamasından ($\bar{x}=29,60$) daha düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda devlet ile özel okulda görev yapanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=-1,811$, $p>,05$).

Dışsal doyum alt faktörü baz alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalaması ($\bar{x}=22,12$), özel okullarda görev yapanların ortalamasından ($\bar{x}=22,60$) düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinden her iki grup arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($t=-,287$, $p>,05$).

Genel doyum düzeyi ele alındığında da devlet okullarında görev yapanların ortalamasının ($\bar{x}=48,45$), özel okullarda görev yapanların ortalamasından ($\bar{x}=52,20$) düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de her iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t=-1,177$, $p>,05$).

5.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR

5.3.1. Anaokulu Öğretmenlerinin Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler madde başı ortalama, aritmetik ortalama ve standart ile analiz edilmiştir.

Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Düzeyleri

Boyutlar	Madde Sayısı(k)	En	En	x	Ss	x/k
		Düşük Puan	Yüksek Puan			
Grup İçi Çatışma	9	9	45	20,83	5,53	2,31
Gruplar Arası Çatışma	8	8	40	28,72	3,53	3,59
Kişisel Çatışma	6	6	30	20,84	2,66	3,47

Tablo 14'te görüldüğü gibi örgütsel çatışma ölçeğinin puan değerleri yorumlamaları verilmiştir. Yapılan analizlere göre anaokulu öğretmenlerinin grup içi çatışma puanları ortalaması ($x=20.83$, $x/k=2.31$) incelenmiş ve grup içi çatışma düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ancak öğretmenlerin gruplar arası çatışma düzeyleri ortalama puanları ($x=28,72$, $x/k=3.59$) incelendiğinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda anaokulu öğretmenlerinin grup içi çatışma düzeylerinin düşük, gruplar arası çatışma düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca anaokulu öğretmenlerinin kişisel çatışma düzeyleri de ($x=20,84$, $x/k=3.47$) yüksek çıkmıştır. Anketten elde edilen verilere göre en yüksek çatışmanın grup dışı olduğu görülmektedir. Analizler $x/k=3$ (nötr) kristali baz alınarak yapılmıştır.

5.3.2. Anaokulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 15: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma puanlarının t-testi sonuçları

		N	X	ss	sd	T	P
Grup İçi	Kadın	133	20,805	5.62	143	-0,217	,829
	Erkek	12	21,167	4.47			
Gruplar Arası	Kadın	133	28,647	3.67	143	-0,801	,425
	Erkek	12	29,5	1.0			
Kişisel	Kadın	133	20,902	2.55	143	,919	,360
	Erkek	12	20,167	3.74			

Tablo 15'te anaokulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma düzeyleri puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi Grup içi çatışma alt faktörüne göre kadınların ortalaması ($\bar{x}=20,805$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=21,167$) daha düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda erkekler ile kadınlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=-0,217$, $p>,05$). Kadın ve erkeklerin grup içi çatışma düzeyleri düşük ve birbirine benzer oldukları görülmüştür.

Gruplar arası çatışma alt faktörü temel alındığında kadınların ortalaması ($\bar{x}=28,647$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=29,5$) düşük çıkmıştır. T-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($t=-0,801$, $p>,05$). Gruplar arası çatışma incelendiğinde erkek ve kadınların düzeylerinin yüksek ve birbirine yakın değerde olduğu görülmüştür. Bu değerler temel alındığında cinsiyet değişkeni gruplar arası çatışma alt faktörü için de ayırt edici bir özellik değildir.

Kişisel çatışma düzeyi alt faktörü incelendiğinde erkeklerin ortalaması ($\bar{x}=20,167$), kadınların ortalamasından ($\bar{x}=20,902$) yüksek çıkmıştır. Kişisel çatışma alt faktörü için de yapılan t-testi sonucuna göre erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t=,919$, $p>,05$). Kişisel çatışmada da kadınlar ve erkeklerin ortalamasının yüksek ve birbirine yakın oldukları görülmüştür.

5.3.3. Anaokulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 16: Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	26.93	3	8.97	0.29	0.83
Grup İçi	Grup İçi	4369.10	141	30.99		
	Toplam	4396.03	144			
	Gruplar Arası	67.06	3	22.35	1.82	0.15
Gruplar Arası	Grup İçi	1728.35	141	12.26		
	Toplam	1795.41	144			
	Gruplar Arası	19.69	3	6.56	0.93	0.43
Kişisel	Grup İçi	995.66	141	7.06		
	Toplam	1015.35	144			

Tablo 16’da Anaokulu öğretmenlerinin yaş değişkenlerine göre örgütsel çatışma ölçeği alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre grup içi çatışma alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür ($F=0.29$, $p>,05$). Aynı şekilde gruplar arası çatışma alt faktörüne göre de yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır ($F=1.82$, $p>,05$). Son olarak kişisel doyum alt faktörüne göre de yapılan incelemesinde de gruplar arasında anlamlı derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=0.93$, $p>,05$). Bu sonuçlara göre yaş değişkeni örgütsel çatışma alt faktörleri için ayırt edici bir özellik değildir.

5.3.4. Anaokulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel çatışma puanlarının t-testi sonuçları

		N	X	ss	sd	T	P
Grup İçi	Evli	106	20,906	5.52	143	,255	,799
	Bekar	39	20,641	5.62			
Gruplar Arası	Evli	106	28,745	3.54	143	,157	,875
	Bekar	39	28,641	3.56			
Kişisel	Evli	106	20,745	2.66	143	-0,72	,474
	Bekar	39	21,103	2.65			

Tablo 17’de anaokulu öğretmenlerinin medeni durumlarına göre örgütsel çatışma alt faktörlerinin puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizlere göre grup içi çatışma düzeyi alt faktörü ele alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=20,906$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=20,641$) daha yüksek çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucunda evliler ile bekarlar arasında anlamlı

düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=,255$, $p>,05$). Evliler ile bekarların puanlarının düşük ve birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Gruplar arası çatışma alt faktörü temel alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=28,745$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=28,641$) yüksek çıkmıştır. Ayrıca yapılan t-testi sonucu incelendiğinden evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($t=,157$, $p>,05$). Evli ile bekar öğretmenlerin gruplar arası çatışma düzeylerinin birbirine yakın ve yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak kişiler arası çatışma düzeyi ele alındığında evlilerin ortalaması ($\bar{x}=20,745$), bekarların ortalamasından ($\bar{x}=21,103$) düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($t=-0,72$, $p>,05$).

Medeni durum değişkenine göre çatışma alt faktörleri değişkenlerinde anlamlı düzeyde farklılıkla karşılaşılmamıştır. Bu bağlamda medeni durumun bu araştırmada çatışma düzeyleri için ayırt edici bir değişken olmadığı görülmüştür.

5.3.5. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 18: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	46.17	2	23.08	0.75	0.47
Grup İçi	Grup İçi	4349.86	142	30.63		
	Toplam	4396.03	144			
	Gruplar Arası	48.32	2	24.16	1.96	0.14
Gruplar Arası	Grup İçi	1747.09	142	12.30		
	Toplam	1795.41	144			
	Gruplar Arası	64.18	2	32.09	4.79	0.01
Kişisel	Grup İçi	951.17	142	6.69		
	Toplam	1015.35	144			

Tablo 18’de Anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışma düzeyi alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre grup içi alt faktörü temel alındığında eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlemlenmemiştir ($F=0.75$, $p>,05$). Ayrıca gruplar arası alt faktörüne göre de eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır ($F=1.96$, $p>,05$). Ancak kişisel çatışma alt faktörüne göre eğitim grupları arasında anlamlı derecede farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=4.79$, $p<,05$). Oluşan farklılığın kaynağının belirlenmesi için Tukey testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

5.3.6. Anaokulu Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik ANOVA Testinin Kaynağını Gösteren Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren ANOVA testinin sonunda oluşan farklılığın kaynağı verilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre kişisel çatışma puanlarının ANOVA testi sonucunda oluşan farklılığın kaynağı

		N	x	ss	Anlamlı Farklılığın Gözlemlendiği Değişkenler
Kişisel	Ön Lisans(A)	15	22.8	2,08	A-B
	Lisans(B)	122	20.61	2,61	
	Lisans Üstü(C)	8	20.62	3,02	
	Toplam	145	20.84	2,66	

Tablo 19'da Anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre kişisel çatışma puanlarının ANOVA testi sonucunda oluşan farklılığın kaynağı Tukey testi incelenip sonuçlar verilmiştir. Yapılan incelemeye göre ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim alanlar arasında anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür.

5.3.7. Anaokulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 20: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	0.98	2	0.49	0.02	0.98
Grup İçi	Grup İçi	4395.04	142	30.95		
	Toplam	4396.03	144			
	Gruplar Arası	6.19	2	3.09	0.25	0.78
Gruplar Arası	Grup İçi	1789.21	142	12.60		
	Toplam	1795.41	144			
	Gruplar Arası	15.55	2	7.78	1.10	0.33
Kişisel	Grup İçi	999.79	142	7.04		
	Toplam	1015.35	144			

Tablo 20'de Anaokulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel çatışma alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre grup içi çatışma alt faktörü temel alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=0.02$, $p>,05$). Ayrıca gruplar arası alt faktörü incelendiğinde de mesleki kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farkın olmadığı gözlemlenmiştir ($F=0.25$, $p>,05$). Son olarak kişisel çatışma alt faktörü incelendiğinde de kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farklılık görülmemiştir ($F=1.10$, $p>,05$). Yapılan ANOVA testi sonucunda mesleki kıdem değişkeninin örgütsel çatışma alt ölçekleri için belirleyici bir değişken olmadığı görülmüştür.

5.3.8. Anaokulu Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre örgütsel çatışma düzeyini gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre örgütsel çatışma puanlarının ANOVA testi sonuçları

		N	X	ss	sd	T	P
Grup İçi	Devlet	130	20,9	5.57	143	,419	,676
	Özel	15	20,267	5.24			
Gruplar Arası	Devlet	130	28,777	3.47	143	,598	,551
	Özel	15	28,2	4.09			
Kişisel	Devlet	130	20,562	2.59	143	-3,92	,000
	Özel	15	23,267	1.83			

Tablo 21’de anaokulu öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre örgütsel çatışma alt faktörleri puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizlere göre grup içi çatışma alt faktörüne göre devlet okullarında çalışanların ortalaması ($\bar{x}=20,9$), özel okullarda çalışanların ortalamasından ($\bar{x}=20,267$) daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda devlet ile özel okulda görev yapanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ($t=,419$, $p>,05$).

Gruplar arası çatışma düzeyi alt faktörü temel alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalaması ($\bar{x}=28,777$), özel okullarda görev yapanların ortalamasından ($\bar{x}=28,2$) yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinden her iki grup arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($t=,598$, $p>,05$).

Grup içi ve gruplar arasında var olan çatışmanın öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde değişmediği görülmüştür. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin grup içi ve gruplar arasında çatışma düzeylerinin yüksek olduğu ancak anlamlı derecede farka neden olmadığı görülmüştür.

Son olarak kişisel çatışma alt faktörü ele alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalamasının ($\bar{x}=20,562$), özel okullarda görev yapanların ortalamasından ($\bar{x}=23,267$) düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de her iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($t=-3,92$, $p<,05$).

Çalışılan kurumun kişisel çatışma için önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Kişisel çatışmanın özel okullarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi gösteren "pearson momentler çarpım korelasyonu" aşağıda verilmiştir.

Tablo 22 Örgütsel çatışma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi gösteren "pearson momentler çarpım korelasyonu" sonucu

Model	Korelasyon Değeri	n	P
İçsel Doyum* Grup İçi	,321	145	0.000
İçsel Doyum* Gruplar Arası	-0,364	145	0.000
İçsel Doyum* Kişisel	-0,363	145	0.000
Dışsal Doyum* Grup İçi	,456	145	0.000
Dışsal Doyum* Gruplar Arası	-0,415	145	0.000
Dışsal Doyum* Kişisel	-0,377	145	0.000
Genel Doyum* Grup İçi	,423	145	0.000
Genel Doyum* Gruplar Arası	-0,426	145	0.000
Genel Doyum* Kişisel	-0,406	145	0.000

Tablo 22'de yer alan bulgular incelendiğinde anaokulu öğretmenlerinin örgütsel çatışma alt faktörlerinin tamamı ile iş doyumunu alt faktörleri arasında anlamlı düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür ($p < 0.001$). İş doyumunu alt faktörlerinden olan içsel doyumun grup içi çatışma ile arasındaki ilişki katsayısı ,321, gruplar arası çatışma ile aralarındaki ilişkinin katsayısı -0,364 ve kişisel çatışma düzeyi ile aralarındaki katsayı -0,363 olarak bulunmuştur.

Bulunan katsayı değerlerinden anlaşılacağı üzere ilişki düzeyi ortadır ($r=0.30-0.49$) (Cohen, 1988). Bu bağlamda iş doyumunu alt faktörlerinden içsel doyum ile örgütsel çatışma alt faktörleri arasında orta düzeyde ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Dışsal doyumun grup içi çatışma ile aralarındaki ilişkinin katsayısı ,456, gruplar arası çatışma ile aralarındaki katsayı -0,415 ve kişisel çatışma ile aralarındaki katsayı -0,377 olarak bulunmuştur. Dışsal doyum alt faktörü ile örgütsel çatışma alt faktörleri arasında da orta düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür ($r=0.30-0.49$) (Cohen, 1988).

Son olarak genel doyum ölçeği ile örgütsel çatışma ölçeği alt faktörlerinden olan grup içi çatışma ile aralarındaki ilişkinin katsayısı ,423, gruplar arası çatışma ile aralarındaki ilişkinin katsayısı -0,426 ve kişisel çatışma ile aralarındaki katsayı değeri -0,406 olarak bulunmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere genel doyum ölçeği ile örgütsel çatışma ölçeği alt faktörleri arasında da orta düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür ($r=0.30-0.49$) (Cohen, 1988).

BÖLÜM VI

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Zamanla bilim ve teknolojinin gelişmesi, internetin yaygınlaşması, sosyal ve insan haklarının gelişmesi vb. gibi durumlardan dolayı örgütlerin yapılarında da ciddi anlamda değişimler meydana gelmiştir.

Örgütler içerisinde makineleşmenin yanında verimin artması için insan fonksiyonunun ön plana çıktığı görülmüştür. İnsan duygusal bir canlı olduğundan dolayı onların etkili ve verimli çalışmasının sağlanması amacıyla motive edilmeleri, tatmin edilmeleri, iş doyumunu yaşamaları vb. nedenler önemli bir durum haline gelmiştir. Örgütler içerisinde yaşanan çatışmaların kontrol edilememesi durumunda duygusal olan insanı olumsuz etkileyeceği ve bu durumda verimi düşüreceği görülmüştür.

Yapılan bu araştırmanın temel amacı çeşitli değişkenler açısından örgütsel çatışma düzeyi ve iş doyumunun analiz edilmesi ve ayrıca örgütsel çatışma ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

Bu doğrultuda yapılan araştırmanın evreni, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan anaokulu öğretmenlerini kapsamıştır. Örneklem ise İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde yer alan Anaokulu öğretmenlerinden rastgele seçilen 145 kişidir.

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlere gönüllülük esasına göre Minoseta Doyum Testi ve Örgütsel Çatışma ölçeği uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin gruba uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla iç tutarlılık değerleri incelenmiştir. İş doyum ölçeğinin katılımcılardan alınan veriler incelendiğinde iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Ayrıca örgütsel çatışma düzeyi ölçeğinin alt faktörlerinin birbirinden bağımsız olan iç tutarlılık değerleri sırayla şu şekilde bulunmuştur: grup içi çatışma: ,861, gruplar arası çatışma: ,637, kişisel çatışma: ,621. Bu değerler incelendiğinde kullanılan ölçeklerin amaca uygun oldukları sonucuna ulaşılabılır.

Araştırmaya katılanların demografik yapıları şu şekildedir:

Anaokulu öğretmenlerinin %91.72'si kadın, %8.28'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Anaokullarında görevli öğretmenlerin büyük kısmının kadın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük kısmının (% 71.3) 26-35 yaş grubu arasında yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca 46-55 yaş arasında yer alan öğretmenlerin oranının da çok düşük (% 0.69) oldukları görülmüştür. En çok katılımcı (%40) 6-10 kıdem yılı aralığında, en az katılımcı (%28,97) ise 11 yıl ve sonrası grubu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %73.1'inin evli, % 26.89'unun ise bekar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcı grubun büyük kısmının evli olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çok büyük kısmı (%84.14) lisans mezunudur. Ayrıca öğretmenlerin bir kısmı (%10.34) ön lisans mezunu, diğer bir kısmının (%5.52) ise Lisans Üstü olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çok büyük kısmı (%89.66) devlet kurumlarında görev yapmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin bir kısmının da (% 10.34) özel kurumlarda görev yaptıkları görülmektedir.

Yapılan incelemede iş doyumu düzeyi ve çeşitli değişkenler açısından iş doyumu düzeylerini gösteren sonuçlar şu şekildedir:

Anaokulu öğretmenlerinin genel iş doyumuna yönelik puanların aritmetik ortalaması 48.83'tür (5 üzerinden 2.44). İş doyumu ölçeğinde 60 puan nötr, 60 puan altının da düşük iş doyumu düzeyi olduğundan dolayı katılımcıların genel anlamda düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca anaokulu öğretmenlerinin içsel ve dışsal doyum düzeyleri de nötr değerlerin altında ve düşük olduğu görülmüştür. (Tablo 7). Bulunan sonuç Narin (2010) tarafından yapılan araştırma ile benzer sonuç bulunmuştur: Narin'in yaptığı araştırma sonunda İçsel doyum ortalama puanı $3,04 \pm 0,62$; Dışsal doyum puanı $3,42 \pm 0,74$, Genel doyum puanı $3,19 \pm 0,62$ olarak bulunmuştur. Bu bağlamda öğretmenlerin genel olarak düşük doyuma sahip oldukları görülmektedir. Bunun çeşitli nedenleri sayılabilir. Bu nedenlerden birkaçı; yöneticiler ile yaşanan sorunlar, maaş, öğrencilerde var olan sorunların kendilerine yansması, veliler ile yaşanan problemler, okul çevresi ile ilgili sorunlar vb. sayılabilir.

Anaokulu öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre içsel doyum puanlarının t-testi sonuçları incelendiğinde erkekler ile kadınlar arasında

anlamli düzeyde farklılık bulunamamıştır. Ayrıca anaokulu öğretmenlerinin dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin de cinsiyet değişkeni açısından anlamli farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo 8). Bu bağlamda mevcut araştırmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin doyum düzeyleri için belirli bir değişken olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar ülkemizde ve yurt dışında yapılan bazı çalışmalar ile paralel sonuç vermiştir. Bu çalışmaların bir kısmı şu şekildedir: Kağan (2010) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, öğrenim seviyesi ve kıdem değişkenleri temel alındığında rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca Taştan ve Tiryaki (2008)'in birlikte yaptığı araştırmanın sonunda cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre anlamli farklılık göstermemiştir. Bunun yanında Koç, 1998; Wiggins;1984 gibi araştırmacıların da elde ettiği sonuçlarda cinsiyetin belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet değişkeninin belirleyici olmamasından dolayı iş doyumunu ile ilişkisi konusunda yorum yapmak zor görünmektedir. Cinsiyet değişkeninin diğer değişkenlerle birlikte etkili olabileceği düşünüldüğünden dolayı yeni sistematik çalışmalara ihtiyaç duyulabileceği anlaşılmıştır.

Anaokulu öğretmenlerinin yaşlarına göre iş doyum puanlarının ANOVA sonuçları incelendiğinde İçsel doyum faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamli düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dış doyum alt faktörüne göre de yaş grupları arasında anlamli düzeyde farklılığa rastlanmamıştır. Son olarak genel doyum ölçeğinin yaş gruplarına göre yapılan incelemesinde de gruplar arasında anlamli derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 9). Bu neticelere göre mevcut araştırmada yaş değişkeninin de doyum düzeyi için belirli bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yurt içinde Gündüz (2008) tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu göz önüne alındığında yaş değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamli bir farklılık bulunmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda birbirine zıt sonuçlar elde edilmiştir. Yaş değişkeni ile ilgili ortaya çıkan farklılığın nedeni son yıllarda öğretmen atamalarından

kaynaklanan sirkülasyon ile görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarındaki yığılmanın değişmiş olabileceği düşünülmektedir.

Anaokulu öğretmenlerinin medeni durumlarına göre iş doyum puanlarının t-testi sonuçları incelenmiştir. Yapılan analizlere göre içsel doyum alt faktörü ele alındığında evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucunda evliler ile bekarlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Evli ve bekarların içsel doyum düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve anlamlı fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dışsal doyum alt faktörü temel alındığında da evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından düşük çıkmıştır. T-testi sonucu incelendiğinden evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bekarların evlilere nazaran daha yüksek doyuma sahip oldukları görülmüştür. Dışsal doyum nötr düzeyi olan 24 puan düzeyinin bekarlar tarafından aşıldığı ve yüksek doyum düzeyine ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genel doyum düzeyi ele alındığında evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından düşük çıkmıştır. Ayrıca yapılan t-testi sonucuna göre de evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Genel doyumun evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılığa yol açtığı görülmektedir. Bekar öğretmenlerin genel doyumlarının evlilerden daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 10). Genel doyum düzeylerinde anlamlı derecede ortaya çıkan farkın sebebinin ekonomik durumlar, aile içi çatışmalar vb. durumlardan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre iş doyum puanlarının ANOVA sonuçları incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre içsel doyum faktörü temel alındığında eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlemlenmemiştir. Ayrıca dış doyum alt faktörüne göre de eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır. Son olarak genel doyum ölçeğinin eğitim düzeylerine göre incelemesinde de gruplar arasında anlamlı derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 11). Yapılan araştırma yurt içi ve dışında yapılan bazı araştırmalar ile tutarlık göstermektedir. Bu araştırmalar: Kağan (2010) ve Teltik (2009) tarafından yapılan araştırmalar ile tutarlık göstermiştir. Ayrıca Koç, 1998;

Yeşilyaprak,2000 ve Brice, 2001 tarafında yapılan araştırmalar ile de tutarlık göstermiştir.

Sonuç olarak öğrenim düzeyinin iş doyumunu için ayırt edici bir değişken olmadığı görülmüştür. Eğitim düzeyinin etkili bir değişken olarak diğer değişkenler ile birlikte ele alındığında anlaşılabileceği dşnlmektedir.

Anaokulu ğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre iş doyum puanlarının ANOVA sonuçları incelendiğinde içsel doyum faktörü temel alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dış doyum alt boyutu incelendiğinde de mesleki kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farkın olmadığı gözlemlenmiştir. Genel doyum leği incelendiğinde de kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farklılık görülmemiştir. Yapılan tek yönlü varyans analiz incelendiğinde genel doyum, içsel ve dışsal doyum alt boyutlarının tümünde mesleki kıdem değişkinleri açısından anlamlı düzeyden farkın olmadığı ve değerlerin birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 12). Yapılan araştırma: Yeşilyaprak, (2000); Kınalı, (2000); Kağan (2010); Taştan ve Tiryaki (2008) ve Gündüz (2008) tarafında yapılan araştırmalar ile tutarlık göstermektedir.

Öğretmenlerin kıdem düzeyi yükseldikçe iş doyum düzeyi düşmektedir. Ancak yapılan inceleme sonunda elde edilen neticenin genelleyebilir bir sonuç olmadığı görülmüştür.

Anaokulu ğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre iş doyum puanlarının t-testi sonuçları incelenmiştir. Yapılan analizlere göre içsel doyum alt faktörüne göre devlet okullarında çalışanların ortalaması, özel okullarda çalışanların ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda devlet ile özel okulda görev yapanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Özel okullarda görev yapanların ortalamasının nötr düzeyin üzerinde nispeten yüksek çıkmıştır. Ancak bu durum özel ve devlet okullarında görev yapanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın oluşmasını sağlamamıştır. Dışsal doyum alt faktörü baz alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalaması, özel okullarda görev yapanların ortalamasından düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinden her iki grup

arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Genel doyum düzeyi ele alındığında da devlet okullarında görev yapanların ortalamasının, özel okullarda görev yapanların ortalamasından düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de her iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Tablo 13).

Sonuç olarak çalışılan kurumun iş doyumunu için belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda görev yapan anaokulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyi yüksek çıkmasına rağmen bu durumun genelleştirilebilir olmadığı görülmektedir. Çalışılan kurumun belirleyici olabilmesi için diğer fonksiyonlarla birlikte ele alınabileceği sistematik çalışmalar yapılabilir.

Örgütsel çatışma düzeyi alt faktörlerinin puan değeri ve bazı değişkenler arasındaki farklılaşma değerleri şu şekilde olmuştur:

Örgütsel çatışma ölçeğinin puan değerleri yorumlamaları incelendiğinde anaokulu öğretmenlerinin grup içi çatışma puanları ortalamasının düşük olduğu görülmüştür. Ancak öğretmenlerin gruplar arası çatışma düzeyleri ortalama puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda anaokulu öğretmenlerinin grup içi çatışma düzeylerinin düşük, gruplar arası çatışma düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca anaokulu öğretmenlerinin kişisel çatışma düzeyleri de yüksek çıkmıştır. Anketten elde edilen verilere göre en yüksek çatışmanın grup dışı olduğu görülmektedir (Tablo 14). Yapılan araştırma yurt içinde yapılan şu araştırmalar ile tutarlıdır: Gedikli ve Balcı (2005) tarafından yapılan çalışmada sonunda çatışmanın en çok bireysel nedenlerden ötürü meydana geldiği görülmüştür ve Kandemir (2006) tarafından resmi ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmanın sonunda; ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma düzeylerinin; "Orta" düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Örgütsel çatışmanın kontrol edilebilir bir durum olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda kontrol edilebilir çatışmanın kurumlar için olumlu ve geliştirici bir etken olduğu söylenebilir. Çatışma düzeyinin kontrol edilemediği durumlarda ise örgütler için yıkıcı etki yapabileceği bilinmektedir. Bu bağlamda

çatışmanın nötr değer üzerinde ve pozitif yönlü olmasının sebebi yöneticilerin çatışma-kontrol konusunda zayıf karakterli oldukları düşünülebilir.

Anaokulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma düzeyleri puanlarının t-testi sonuçları incelendiğinde kadınların ortalaması, erkeklerin ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda erkekler ile kadınlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Kadın ve erkeklerin grup içi çatışma düzeyleri düşük ve birbirine benzer oldukları görülmüştür. Gruplar arası çatışma alt faktörü temel alındığında kadınların ortalaması, erkeklerin ortalamasından düşük çıkmıştır. T-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Gruplar arası çatışma incelendiğinde erkek ve kadınların düzeylerinin yüksek ve birbirine yakın değerde olduğu görülmüştür. Bu değerler temel alındığında cinsiyet değişkeni gruplar arası çatışma alt faktörü için de ayırt edici bir özellik değildir. Kişisel çatışma düzeyi alt faktörü incelendiğinde erkeklerin ortalaması, kadınların ortalamasından yüksek çıkmıştır. Kişisel çatışma alt faktörü için de yapılan t-testi sonucuna göre erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kişisel çatışmada da kadınlar ve erkeklerin ortalamasının yüksek ve birbirine yakın oldukları görülmüştür (Tablo 15). Özgan ve Gedikoğlu (2008) tarafından ilköğretim öğretmenleri ile yapılan araştırmada cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda anaokulu ile ilköğretim öğretmenleri arasında bu bağlamda farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Bu farkın sebebinin anaokullarında görev yapan öğretmenlerin genel anlamda kadın olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Anaokulu öğretmenlerinin yaş değişkenlerine göre örgütsel çatışma ölçeği alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları incelendiğinde grup içi çatışma alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde gruplar arası çatışma alt faktörüne göre de yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır. Son olarak kişisel doyum alt faktörüne göre de yapılan incelemesinde de gruplar arasında anlamlı derecede farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 16). Grup içi çatışma düzeyi incelendiğinde en düşük değere sahip yaş aralığının

46-55 olduğu görülmüştür. Aynı grubun gruplar arası ve kişisel çatışma değerlerinin ise en yüksek değerde olduğu ancak bu durumun genelleylebilir bir durum olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu grubun grup içi değerlerinin düşük çıkıp gruplar arası ve kişisel değerlerinin yüksek çıkmasının nedeninin iyi anlaşılması için diğer değişkenler ile beraber daha sistematik çalışmalara ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Ayrıca anaokulu öğretmenlerinde yaş değişkeninin çatışma için ayırt edici bir özellik olmadığı görülmüştür.

Anaokulu öğretmenlerinin medeni durumlarına göre örgütsel çatışma alt faktörlerinin puanlarının t-testi sonuçları incelendiğinde grup içi çatışma düzeyi alt faktörü ele alındığında evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucunda evliler ile bekarlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Evliler ile bekarların puanlarının düşük ve birbirine yakın olduğu görülmektedir. Gruplar arası çatışma alt faktörü temel alındığında evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından yüksek çıkmıştır. Ayrıca yapılan t-testi sonucu incelendiğinden evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Evli ile bekar öğretmenlerin gruplar arası çatışma düzeylerinin birbirine yakın ve yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak kişiler arası çatışma düzeyi ele alındığında evlilerin ortalaması, bekarların ortalamasından düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Tablo 17). Medeni durum değişkenine göre çatışma alt faktörleri değişkenlerinde anlamlı düzeyde farklılıkla karşılaşılmamıştır. Bu bağlamda medeni durumun bu araştırmada çatışma düzeyleri için ayırt edici bir değişken olmadığı.

Anaokulu öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışma düzeyi alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre grup içi alt faktörü temel alındığında eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlemlenmemiştir. Ayrıca gruplar arası alt faktörüne göre de eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır. Ancak kişisel çatışma alt faktörüne göre eğitim grupları arasında anlamlı derecede farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 18). Oluşan farklılığın kaynağının belirlenmesi için Tukey testi sonucu incelenmiş ön lisans ve

lisans düzeyinde eğitim alanlar arasında anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür (Tablo 19). Özgan ve Gedikoğlu (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin eğitim durumlarını çatışma için belirleyici bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim enstitüsü ve ön lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farkın olduğu anlaşılmıştır. Mevcut araştırmada da lisans ve ön lisans düzeyleri arasında farklılığın olduğu düşünüldüğünde araştırmalar arasında tutarlılığın olduğu görülmektedir. Kişisel çatışma düzeyinde en yüksek çatışma puanının ön lisans mezunlarda görülmüş olması öğretmenlerin bu bağlamda çatışma-çözme konusunda zayıf karakterli oldukları görülmektedir. Bundan dolayı anaokulu öğretmenlerinin çatışmaları çözebilmeleri için en az lisans mezunu olmaları bu bağlamda önemli görülmektedir.

Anaokulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel çatışma alt faktörleri puanlarının ANOVA sonuçları incelendiğinde grup içi çatışma alt faktörü temel alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca gruplar arası alt faktörü incelendiğinde de mesleki kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farkın olmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak kişisel çatışma alt faktörü incelendiğinde de kıdem grupları arasında anlamlı denecek düzeyde farklılık görülmemiştir (Tablo 20). Bu bağlamda mesleki kıdem çatışma için ayırt edici ve genellenebilir bir değişken olmadığı görülmektedir. Mesleki kıdem ile ilgili yorum yapabilmek için diğer değişkenler ile birlikte daha sistematik incelemenin yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Anaokulu öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre örgütsel çatışma alt faktörleri puanlarının t-testi sonuçları incelendiğinde grup içi çatışma alt faktörüne göre devlet okullarında çalışanların ortalaması, özel okullarda çalışanların ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucunda devlet ile özel okulda görev yapanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Gruplar arası çatışma düzeyi alt faktörü temel alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalaması, özel okullarda görev yapanların ortalamasından yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinden her iki grup arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Grup içi ve gruplar arasında var olan çatışmanın öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde değişmediği görülmüştür. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin grup içi ve gruplar arasında çatışma düzeylerinin yüksek olduğu ancak anlamlı derecede farka neden olmadığı görülmüştür. Son olarak kişisel çatışma alt faktörü ele alındığında devlet okullarında görev yapanların ortalamasının, özel okullarda görev yapanların ortalamasından düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre de her iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Çalışılan kurumun kişisel çatışma için önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Kişisel çatışmanın özel okullarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Örgütsel çatışma düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Anaokulu öğretmenlerinin örgütsel çatışma alt faktörlerinin tamamı ile iş doyumunu alt faktörleri arasında anlamlı düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür. İş doyumunu alt faktörleri ile örgütsel çatışma alt faktörleri arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 22). Üngüren, Cengiz ve Algür (2009) tarafından yapılan araştırmada “konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylerin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin” saptanması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonunda işletmelerinde çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel çatışma ile iş doyumları arasında düşük düzeyde de olsa bir ilişkiyi var olduğu görülmüştür. Bu bağlamda özellikle okullarda ortaya çıkan çatışmaların öğretmenlerin iş doyum düzeyini olumlu yönde etkilemesi için doğru çözüme stratejilerinin geliştirilmesi önemlidir.

5.2. ÖNERİLER

- Anaokulu öğretmenlerinin genel anlamda çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bu bağlamda tüm öğretmenlere çatışma yönetimi

becerisinin öneminin kavratılarak çeşitli uygulamaların olduğu hizmet içi eğitimler verilebilir.

- Özellikle ön lisans mezunu öğretmenlerin yaşadıkları çatışmanın sebebi iyi anlaşılıp gerekli hizmet içi eğitimler ile telafilerin yapılması sağlanabilir.
- Öğretmen-Öğrenci ve veliler ile ilgili çıkabilecek muhtemel çatışma konuları ile ilgili önleyici bilgi verilebilir.
- Okul müdür ve yöneticilerine çatışma yönetimine yönelik hizmet içi eğitim verilebilir.
- Yöneticiler ile öğretmenler arasında çıkabilecek çatışmayı kontrol edecek yöntemler kadar, öğretmenler arasında çıkabilecek çatışmaları kontrol edebilmekte önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerine bu konuda ilgili otoriteler tarafından rehberlik yapılabilir.
- Problem çözme becerilerinin gelişmiş olması durumunda çatışmaların daha kolay çözülebileceğine yönelik literatürde var olan araştırmalardan yola çıkılarak öğretmenlere problem çözme becerisi geliştirici eğitimler verilebilir.
- Öğretmenlere öfke kontrolü, empati, iletişim vb. kazanımlara yönelik eğitimler verilebilir.
- Okulöncesi öğretmenleri genel anlamda doyumlarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin iyi anlaşılması önemlidir. Özellikle anasınıflarının bir kısmının yetersiz koşullara sahip olması, fiziki olarak yüksek düzeyde tempoda çalışılıyor olması vb. nedenler doyumun düşürmesine sebep olabilir. Bundan dolayı bu tarz sorunların çözülmesi için okul yöneticilerinin gerekenleri yapmaları gerekmektedir.
- Özel okullarda görevli olan öğretmenlerin yoğun tempodan dolayı iş tatminsizliği yaşıyor olabileceklerinden dolayı iş yoğunluklarının düşürülmesi sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin yaşanabilecek çatışmalarda sözlerinin dinlenmesi ve söylemlerinin önemsenmesi çatışmayı daha kolay çözümlenebileceği düşünülmektedir.

7. KAYNAKÇA

Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Akat, İ. Gönül, B. Ve Gülay, B. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe Çalışan Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(4), 1-25.

Akkurt, Z. (2008). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A. (1997). Eğitim Yöneticisinin Başarısı Örgütsel Çatışma. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 215, 19-21.

Anseel F. Ve Lievens F. (2005). *Feedback Environment And Job Satisfaction The Long- Term Impact Of The Feedback Environment On Job Satisfaction*. Belgium. A Field Study In A Belgian Context Ghent University.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31–51.

Ataklı, A. (1995). Eğitim Kurumlarında Çatışma. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 215, 24-26.

Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboglu Yayınevi.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Balçı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Ankara: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları. No: 679.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Brice, H. (2001). *An Analysis Of Role Perceptions And Job Satisfaction Of Secondaryschool Counselors In Trinidad And Tobago. Unpublished Doctoral Thesis*. Usa. Andrews University.

Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Basımevi. Takım Yönetimi.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cross, W. Ve Wyman, P. A. (2006). *Training And Motivational Factors As Predictors Of Job Satisfaction And Anticipated Job Retention Among Implementers Of A School Based Prevention Program*. The Journal Of Primary Prevention, 2(27), 195-215.

Çelen, Ü. Piyal, B. Karaodul, G. Ve Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, S.299.

Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri- İstanbul İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, F. (2006). *Denizli İlinde Sahada Çalışan Ebelerde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*. Denizli: Denizli Üniversitesi.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmede Davranış*. İstanbul: Hücre Basım.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayınları. 5, 246 – 251.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2004). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, M. (2000). *İşletmede Yönetim Ve Organizasyon*(3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Gedikli, N. Ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2005, 111 (1) 35-45.

Gergin, B. (2006) . *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gökçe, O. Ve Şahin, A. (2001). *Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi*. In O.Gökçe And N.A.Atabay (Ed.). Konya: Davranış Bilimleri Ders Notları.

Green, J. (2000). *Job Satisfaction Of Community College Chairpersons*. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Virginia: Of The Virginia Polytechnic Institute And State University.

Greenhalgh, L. (1986). Smr Forum: *Managing Conflict*. *Sloan Management Review*, 27(4).

Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Horozoğlu, Ş. (1995). *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*. *Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnandı, Y Ve Tunç, B. (2013). *Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt:2, Sayı 2.

İnandı, Y. Tunç, B. Ve Uslu, F. (2013). *Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt:3, Sayı 1.

İncir, G. (1990). *İş Tatmini Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İpek, C. (2003). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları Ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri-Siirt İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jay, R. (2001). *Team Konflikte Lösen, Financial Times Prentice Hall*, München.

Kağan, M. (2010). Devlet Ve Özel İlköğretim Okulları İle Rehberlik Ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt-Sayı: 12-1 Yıl: 2010, 39-55.

Kalaycı, Ş. (2009). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, S. 405.

Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Alanları-Bolu İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karahan, İ. (2003). *İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma Ve Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Katz, D. Ve Kahn, R.L. (1996). *The Social Psychology Of Organizations*. Newyork: John Wiley & Sons Inc.

Keçecioglu, T. (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Yönetimi. *Mercek Dergisi*, Sayı:144.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) 2006/ 1*: 100-119.

Kılıncı, M. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kınalı, G. (2000). *Resmi Ve Özel Okullardaki Rehber Öğretmenlerin İş Tatminleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kimball, L. S. (2004). *Organizational Conflict Management Styles And Employee Emotional Engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Loma: Linda Universty.

Kindler, H. (1997). *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü*. Çeviren: Tülay Savaser. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Koç, Z. (1998). *Rehberlik Ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak, S. (2012). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon Ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meziroğlu, M. (2005). *Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı.

Mirzeoğlu, N. (2005). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2005, III (2) 51-56.

Myers E.G. Ve Myers T.M. (1988). *The Dynamics Of Human Communication*, 5. Ed., New York: Mcgraw Hill Inc.

Narin, Y. (2010). *İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu Ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Yayınları.

Oshagbemi, T. (2003). *Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities*. *International Journal Of Social Economics*, 12(30), 1210-1226.

Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde Çatışma*. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7,Sayı:1,Ss.81- 114.

Özcan, H. (1991). *Yüksek Öğrenim Ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İşgörenlerin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdayı, N. (1990). *Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini, İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Gaziantep Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgan, H. Ve Gedikoğlu, T. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri İle Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, S. 179, S. 241-252.

Özkalp, E. Ve Çiğdem K. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam As. Matbaa Tesisleri.

Öztürk, A. (2006). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

Peker, Ö. Ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Pondy, L. (1990). *Organizational Conflict Management: Organizational Behavior And Management* (Derl: Henry L. Tosi). Boston: Pws- Kent Publishing Company.

Robberts, W. L. (1997). *An Investigation Of The Relationship Between Principals' Self Efficacy Beliefs And Their Methods Of Managing Conflict With Teachers*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alabama: Auburn University.

Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam Basım Yayım Ltd.

Sahin, A. Emini, F.T. Ve Ünsal, Ö. (2006). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*. Konya: *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (553-568).

Sat, S. (2011). *Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Schultz, D.P. Ve Schultz, S.E. (1990). *Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology* (5th Edition). New York: Macmillan Pub.Com.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Simsek, M.S. (1999). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Sloane, P. J., Ve Ward, M. E. (2001). *Cohort Effects And Job Satisfaction Of Academics*. *Applied Economics Letters*(9), 787-788.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. Sage Publications, Inc. U.S.A.

Şanlı S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M.S. Akgemci, T. Ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezi İlkokullarında Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Tahta, F. (1995). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Taştan, M Ve Tiryaki, E. (2008). Özel Ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*. Cilt 33, Sayı 147.

Tekarslan, E. Tanıl, K. Hüner S. Ve Can B. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.

Teltik, H. (2009). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Teltik, H. (2009). *Okul Öncesi Öğretmenlerin Mesleki Yeterlilik Algılarının, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tokar, D. V. Ve Subich, L. M. (1997). *Relative Contributions Of Congruence And Personality Dimensions To Job Satisfaction*. *Journal Of Vocational Behavior*, 482-491.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 23-40.

Tosi, H. L. John, R. Rizzo, S. Carroll, J. (1986). *Managing Organizational Behavior*, Usa: Ballinger Publishing Company, A Subsidiary Of Harper & Row Publishers.

Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkinlik*. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. S.139.

Topluel, A. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki "Malatya İli Örneği"*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Tu, L. C. Bernard, P. Plaisent, M. L. Ve. Maguiraga .(2004). *Comparative Gender Differences In Faculty Job Satisfaction At Higher Education: Taiwan And China*.

Üngüren, E. Cengiz, F. Ve Algür, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Belirlenen Düzeylerin Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisinin. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Kış-2009 C.8 S.27 (036-056).

Varlık, T.(2000). *Devlet Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Wiggins, D.J. (1984). *Personality – Environmental Factors Related Job Satisfaction Of School Counselors*. *The Vocational Guidance Quarterly*, 3: (8), 171-177.

Wunder, C. Ve Schwarze, J. (2006). *University Of Bamberg*, Diw Berlin And Iza Bonn, Discussion, April.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergi* Cilt: 12 • Sayı: 2 • Nisan 2012ss. 171-182.

Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma Ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. Kocaeli: *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2: 195-209.

Yeşilyaprak, B. (2000). *Ankara İli İlköğretim Okullarında Görevli Rehber Öğretmenler Üzerine Betimsel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

Yörük, S. Çankaya, İ. Büyükalın, İ Ve Kızılkaya, H. (2013) . Bilim Sanat Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Örgütsel Faktörlere Göre İncelenmesi: Ankara Ve Afyonkarahisar Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2013) Özel Sayı, 307-328.

Yüksel, İ. (2001). Bilgisayar İşletmelerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Hacettepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*. 19 (2) .143- 157.

Yüksel, Ö. (2009). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

8. EKLER

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım,

'Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi' konulu bilimsel bir araştırma kapsamında, sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Görüşlerinizi almak üzere hazırlanan ölçme kriterinde 1. Bölümde kişisel bilgiler , 2. Bölümde örgütsel çatışma , 3. Bölümde iş doyumuyla ilgili maddeler yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Maddelere vereceğiniz içten cevaplar araştırmanın değerini arttıracaktır. Maddeleri cevaplarken göstereceğiniz özen ve gayretten dolayı şimdiden teşekkür eder, meslek hayatınızda başarı ve huzur dilerim. Saygılarımla...

Emine Suzan KALEBAŞI

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet : () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
3. Yaşınız : () 25 ve daha az () 26-35
() 36-45 () 46-55 () 56-65
- 4.Eğitim Durumunuz : () Ön Lisans
() Lisans
() Lisans Üstü
- 5.Çalıştığınız Kurum : () Devlet () Özel
- 6.Mesleki Kıdeminiz : () 1-5 Yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü

ÖRGÜTSELÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Soru no	Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak sizin için en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları arasında bazı tartışmalar oluyor.	1	2	3	4	5
2.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
3.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
4.	Okulumda kendi başıma yaptığım görevleri daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
5.	Arkadaş grubumda kimin hangi işi yapacağı konusunda tartışmalar olur.	1	2	3	4	5
6.	Diğer arkadaş grupları bizim görevlerimizi yerine getirmemiz için gerekli olan bilgileri vermezler.	1	2	3	4	5
7.	Benim amaçlarım ile okulumun amaçları arasında bir benzerliğin olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım kurum farklı olsa bile yapmak istediğim iş öğreticiliktir	1	2	3	4	5
9.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları okulun amaçlarına ulaşması konusunda işbirliği içerisindedir.	1	2	3	4	5
10.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları arasında karşılıklı yardımlaşma vardır.	1	2	3	4	5
11.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler arasında görüş ayrılıkları vardır.	1	2	3	4	5
12.	Branşım kendimi geliştirmem için beni teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
13.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler arasında anlaşmazlıklar vardır.	1	2	3	4	5
14.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları arasında işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
15.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler birbirlerinin görüşlerini desteklemektedirler.	1	2	3	4	5
16.	Öğretmenliğe başlarken ki beklentilerimi mesleğimi yaparken karşılayabildim.	1	2	3	4	5
17.	Arkadaş grubum ile diğer arkadaş grupları arasında uyumsuzluk vardır.	1	2	3	4	5
18.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler arasında uyumsuzluk yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
19.	Okulumda ilgimi fazla çekmeyen görevler üstlendiğim kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
20.	Arkadaş grubumdaki öğretmenler arasında iyi bir arkadaşlık ilişkisi vardır.	1	2	3	4	5
21.	Diğer arkadaş grupları benim arkadaş grubum içerisinde sorunlara neden olmaktadırlar.	1	2	3	4	5
22.	İşimde yeteneklerimi gösterebiliyorum.	1	2	3	4	5
23.	Öğretmenlik daha doyurucu hale getirilebilir.	1	2	3	4	5

MİNNESOTA DOYUM TESTİ
(Minnesota State Questionnaire)

Aşağıda genel iş doyumunu ölçmeye yarayan 20 tane ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan memnuniyet derecesini (x) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve her soruda size uygun gelen yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
2. Tek başıma kalma olanağım olması açısından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
3. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
4. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
5. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
6. İş bakımından terfi olanağım olması bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
7. Kendi yeteneklerimi kullanmak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
8. Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bakımından
 Çok Memnunum Memnunum Kararsızım
 Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim
9. İşimde yeteneklerimi kullanabilme bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

10. Çalışma şartları bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

11. Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile çalışmaları açısından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

12. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

13. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

14. İş içinde terfi olması bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana vermesi bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

16. İşimi yaparken kendi yönlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

17. Çalışma şartları bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından

() Çok Memnunum () Memnunum () Kararsızım

() Memnun Değilim () Hiç Memnun Değilim

19. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım

Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim

20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından

Çok Memnunum Memnunum Kararsızım

Memnun Değilim Hiç Memnun Değilim



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/5185861
Konu: Araştırma (Emine Suzan KALEBAŞI)

11/11/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne)

İlgi: a) 03/10/2014 tarihli ve 5009 sayılı yazımız.
b) Valilik Makamı'nın 06/11/2014 tarihli ve 59090411/20/5094084 sayılı onayı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Emine Suzan KALEBAŞI'nın "Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazımız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bulgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli dayarınun araştırımacı tarafından yapılmasını, işlem bitirilen sonra 2 (iki) hafta içinde sonuştan Müdürlüğümüz Strateji Gelişirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI
Müdür u.
Şube Müdürü

EKLER
Ek-1 Valilik Onayı
Ek-2 Ölçekler



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 50090411/20/5094084
Konu: Araştırma (Emine Suzan KALEBAŞI)

06/11/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgili) İst. Aydın Üniversitesinin 03.10.2014 tarih ve 5009 sayılı yazısı.
b) MEB, Yen. ve İğt. Tek. Gö Md. 07.03.2012 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 17.10.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi, Emine Suzan KALEBAŞI'nın "*Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını İstanbul Küçükçekircece ilçesindeki ilköğretim okullarında; kişisel Bilgiler Formu, Minnesota Doyum Testi ve Örgütsel Çatışma Ölçeği ile anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelemiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması; veri toplama araştırmanın eğitim - öğretileri eksiltmeyecek şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmasını koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçları Müdürlüğünüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muhammet YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
06/11/2014

Yusuf Ziya KARACA'YI
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZET

KALEBAŞI, Emine SUZAN. Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İSTANBUL, 2014.

Yapılan bu araştırmanın temel amacı çeşitli değişkenler açısından örgütsel çatışma düzeyi ve iş doyumunun analiz edilmesi, ayrıca örgütsel çatışma ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

Bu doğrultuda yapılan araştırmanın evreni, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan anaokulu öğretmenlerini kapsamıştır. Örneklem ise İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde yer alan Anaokulu öğretmenlerinden rastgele seçilen 145 kişidir.

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlere gönüllülük esasına göre Minoseta Doyum Testi ve Örgütsel Çatışma ölçeği uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin gruba uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla iç tutarlılık değerleri incelenmiştir. İş doyum ölçeğinin katılımcılardan alınan veriler incelendiğinde iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Ayrıca örgütsel çatışma düzeyi ölçeğinin alt faktörlerinin birbirinden bağımsız olan iç tutarlılık değerleri sırayla şu şekilde bulunmuştur: grup içi çatışma: ,861, gruplar arası çatışma: ,637, kişisel çatışma: ,621. Bu değerler incelendiğinde kullanılan ölçeklerin amaca uygun oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan incelemede iş doyumunu düzeyi düşük, örgütsel çatışma düzeyi ise genel anlamda yüksek çıkmıştır. Ayrıca iş doyumunu ve örgütsel çatışma arasında orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu gözlemlenmiştir. İş doyumunu ölçeğinden alınan veriler incelendiğinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalışılan kurum değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir. Ancak medeni durum değişkenine göre iş doyum ölçeğinde anlamlı fark görülmüştür. Bekar öğretmenlerin iş doyum düzeyi evlilerden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca örgütsel çatışma alt faktörleri incelendiğinde de cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalışılan kurum değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir.

Anahtar Sözcükler:

1. Çatışma,
2. İş doyumu,
3. Anaokulu,
4. Örgüt,
5. Öğretmen.

ABSTRACT

KALEBAŞI, Emine S. The Effect of Organizational Conflict on Job Satisfaction of Preschool Teachers, Master's Thesis, İSTANBUL, 2014.

This study basically aims to analyse the level of organizational conflict and job satisfaction in terms of several variables besides determining the level of relationship between organizational conflict and job satisfaction.

The population of this study consist of preschool teachers working in Küçükçekmece, İSTANBUL. 145 preschool teachers are randomly selected from this population as the sample of the study.

'Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ' and 'Organizational Conflict Scale' are applied to sample group of teachers on a voluntary basis. Internal consistency reliability is examined in order to determine whether these survey instruments are suitable for the sample or not. According to the data taken from 'Job Satisfaction Scale (JSS)', Coefficient of internal consistency is .86. Also, the following internal consistency values of sub-factors are obtained from 'Organizational Conflict Scale': intra-group conflict: .861, inter-group conflict: .637, personal conflict: .621. These analyses reveal that these scales are internally consistent.

In the study, findings indicate that job satisfaction level is low but organizational conflict level is high in general. The results also indicate that relationship exists between job satisfaction and organizational conflict, albeit a middle relationship. No significant difference is observed in terms of gender, age, seniority, educational background and institutions where teachers work. However, a significant difference is observed in terms of marital status factor. Single teacher's job satisfaction level is higher than married teachers. Besides, when sub-factors of organizational conflict are analysed, no significant difference is observed in terms of gender, age, marital status, seniority, educational background and the institutions they work.

Keywords; Conflict, Job satisfaction, Preschool, Organization, Teacher

