

İŞ DOYUMU VE EĞİTİM YÖNETİMİNE UYGULANMASI

Ali BALCI *

Bu yazıda, ilkin iş doyumunun tanımlarına, ikinci olarak araştırılması nedenlerine, son olarak da eğitim yönetimine uygulanmasına değinilecektir.

Tanımlar

İş doyumunun, araştırılmaya başlandığı 1930'lardan beri, birçok tanımı yapılmış bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir :

Blum ve Naylor'e göre iş doyumunu, işgörenin, işi ile ilgili ücret, denetim, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik tutumlarının oluşturduğu genel bir tutumdur (Blum ve Naylor, 1968, s. 364).

İş doyumunu, işten elde edilen, işgörenin gereksinmelerinin doyurulması derecesinin bir işlevi olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre eğer işgören işinin; işe beraberinde getirdiği değerlerini gerçekleştirdiğini algılayorsa, işine karşı olumlu bir tepki geliştirerek, ondan doyum bulacaktır (McCormick ve Tiffin, 1974, s. 298, 318).

Porter, Lawler III ve Hackman ise, iş doyumunu, işgörenin, işi ne ve örgütsel üyeliğine karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlamaktadırlar. İşgörenin belli girdileri (çaba, edim, örgütsel bağlılık vb.) karşılığında aldığı çıktı miktarı ile, alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark; iş doyumunun başlıca nede-

(*) Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Araştırma Görevlisi.

midir. İşgörenin alması gerektiği miktar hakkındaki duygusu, kendisi gibi olanların aldıkları çıktı miktarını algılaması tarafından saptanır (Porter, Lawler III ve Hackman, 1972, ss : 53 - 54).

Vroom ise iş doyumunu, işgörenlerin, halen sahip oldukları iş rollerine dönük duygusal yönelimleri olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Smith iş doyumunu, işgörenin, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964, s. 99; Hoy ve Miskel, 1978, s. 120).

Galbraith'e göre iş doyumunu, işgörenin, iş davranışları ve örgütsel özendiricilerde yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularıdır. Bu duygular, iç ya da dış kaynaktan gelir. Dış kaynaklardan gelen doyum, gerçek örgütsel özendiricilerle, beklenen özendiricilerin karşılaştırılmasından kaynaklanır. Doyumun içsel kaynağı ise, içsel ödüllerdendir : Dilek düzeyini karşılama ya da onu aşma, doyum yaratır. Doyum ya da doyumsuzluğun düzeyi, işgörenin halihazır durumunun sağladığı kendine saygı derecesinin bir işlevidir (Galbraith, 1977, ss : 278 - 279).

Son iş doyumunu çalışmaları, genel ve başat bir etkenden çok, özgül iş doyumunu etkenlerini vurgulamaktadır. Analitik çalışmalar, şu farklı iş doyumunu boyutlarını göstermiştir : 1) İşin bizzat kendisinden elde edilen doyum. 2) Ücretten elde edilen doyum. 3) Yükselme olanaklarından elde edilen doyum. 4) Birlikte çalışanlardan elde edilen doyum. 5) Denetimden elde edilen doyum. Bu iş doyumunu boyutlarının herbirinin etkenleri ve doyum ve doyumsuzluk durumundaki davranışsal sonuçları birbirinden farklıdır (Dunn ve Stephens, 1972, ss : 27 - 29).

Bu tanımlardan şu sonuçları çıkarmak olasıdır :

1) İş doyumunu, başlangıçta global ya da genel bir doyum olarak algılanırken ve tek bir iş doyumunu puanı kabul edilirken (Blum ve Naylor, Kornhauser gibi); giderek işin özgül boyutlarına ilişkin iş doyumunu yaklaşımı egemen olmuştur. Bu yaklaşıma göre, genel bir iş doyumunu yok, onun yerine, işin değişik boyutlarına ilişkin ayrı iş doyumları vardır : İşin kendisinden elde edilen doyum, ücretten elde edilen doyum, çalışma koşullarından elde edilen doyum gibi.

2) İş doyumunu için kavramsal bir bütünleşmeye ulaşılmış gibidir. İş doyumunu, işgörenin, işine ve iş yaşamına dönük duygusal tepkileri olarak algılanmaktadır. Ancak bu duygusal tepkilerin na-

sıl oluştuğu konusunda hala görüş birliğine varılamamıştır. Bu ayrılığı, iş doyumunu tanımlarında da görmek mümkündür. Esasen bu konu, iş doyumunu nedensel (süreç) kuramları ile ilgilidir. Bu kuramlar iş doyumunun, hangi değişkenlerin ya da değişken kümelerinin bir sonucu olduğuna ve bu değişkenlerin nasıl birleşip de iş doyumunu meydana getirdiğine açıklık getirme amacındadırlar. Kimi yazarlar iş doyumunu, işgörenin bireysel gereksinmelerinin, işinde doyurulması derecesinin bir işlevi olarak görmektedirler : Lofquist ve Davis, 1960; Morse, 1953; Porter, 1962; Wofford, 1971 gibi. Kimi yazarlara göre de iş doyumunu, işgörenin, beklentileri ile, bu, beklentilerinin işinde karşılanması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir sonucudur : İlgen, 1971; McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell, 1953; Spector, 1956 gibi. Bazı yazarlara göre de iş doyumunu, işgörenin bireysel değerlerinin, işgörenin algıladığı işinde kazandırılması derecesinin bir işlevidir : Katzell, 1964; Locke, 1969; Likert, 1961; Smith, Kendall ve Hulin, 1969 gibi. Locke, sonuncu görüşe, bu değerlerin, işgörenin bireysel gereksinmeleri ile çatışmamasını ilave etmektedir (Locke, 1976, ss: 1303 - 1306).

Bu tanımların ışığında iş doyumunu, işgörenin, işin bizzat kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam (örgüt ve yönetimi, önderlik biçimleri, iletişim modelleri vb.) gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri (istek, arzu ve amaç vb.) ile, işgörenin, bu değerlerinin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olarak tanımlanabilir.

İş doyumunda önemli olan işgörenin değerleridir ve onların iş yaşamında karşılanmasıdır. Çünkü, işgörenin temel gereksinmeleri doğustandır, oysa değerleri kazanılmıştır. Gereksinmeler, işgöreni eyleme geçirirler, ancak onların duygusal tepkilerini ve seçimlerini, işgörenin değerleri kararlaştırır. Tüm insanlar aynı temel gereksinmelere sahiptirler, ancak değer verdikleri şeyler bakımından farklılaşırlar. Diğer taraftan işgörenin beklentileri ile değerleri arasında bir paralellik vardır. İşgörenin bir şeyi yüksek düzeyde beklemesi, ona büyük değer vermesindedir. Çünkü, beklentiler, değerlerin doğurgusudur (Locke, 1976, s. 1304). Bu nedenle iş doyumunda, işgörenin değerlerini esas alan yaklaşım benimsenerek, ona uygun bir tanım geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu tanımları matematik olarak şöyle formüleştirmek olasıdır :

İşgörenin iş değerleri	İş değerlerinin algılanma - gerçekleşme - derecesi	İş Doymu
		= . İşin kendisinden,
		= . Ücretten,
		. Çalışma koşullarından vb., den elde edilen doyum

İşgörenin iş değerleri, işdeğerlerinin gerçekleşmesine ilişkin işgörenin algılamaları ve iş doymu, işgörenin bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, kişilik, öğrenim düzeyi, meslek düzeyi vb.) ile örgütsel değişkenlerin (ücret, işin kendisi, çalışma koşulları, denetim vb.) ortak etkisi, ya da işlevidir.

İş Doymununun Araştırılması Nedenleri

Neden iş doymu sorusuna, iş doymunu, diğer iş davranışları ile ilişkilendirerek yanıt vermek olasıdır.

İşgörenlerin işlerinde doyum bulamamalarının neden olduğu sonuçları, iki kümede toplamak mümkündür. Bunlar: 1) Bireysel sonuçlar, 2) örgütsel sonuçlar.

Bireysel sonuçlar. — İş doyumsuzluğunun bireysel sonuçları, şu maddelerde özetlenebilir:

1) İşgörenin iş dışı tutumlarına etkisi: İşin, insan yaşamında önemli bir yeri vardır. İş, yaşamın bir parçasıdır. İş ve yaşam arasındaki ilişkiden hareketle Kornhauser iki denence geliştirmiştir: 1) «Spillover» denencesi, bir etkenin diğerini aynı yönde etkilediğini gösterir. 2) «Compensatory» denencesi, iş doyumsuzluğunun, yaşamın diğer yönlerinden elde edilen doyumla telafi edilebileceğini öngörür. Yapılan araştırmalar birinci denenceyi desteklemiş ve bu etkinin yönünün, işten yaşama doğru olduğunu göstermiştir (McCormick ve Tiffin, 1974, s. 325; Locke, 1976, s. 1328).

İşgörenin iş doymu ile, onun iş dışı tutumları, özellikle de ailesine dönük tutumları arasında olumlu ve karşılıklı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş doymu, işgörenin kendisini algılamasında da etkili olmaktadır. Doyurucu iş deneyimlerinin işgörenin kendine güvenini arttırdığı gözlenmiştir (Locke, 1976, s. 1328).

2) İşgörenin fiziksel sağlığına etkisi: İş doyumsuzluğu, işgö- renlerde çeşitli fiziksel rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Burke'

nin yaptığı bir araştırmada, iş doyumsuzluğu ile yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme ve sağlıklı olmama arasında ilişki bulunmuştur. Son derece sıkıcı ve tekrarlı işlerde çalışan işgörenlerin, sık sık yorgunluktan yakındıkları görülmüştür. Yaptıkları işin, bedensel ya da zihinsel olarak yorulmayı gerektirmemesine karşın yorgunluk hissetmeleri, iş doyumsuzluğuna bağlanmıştır. İş doyumsuzluğu ile bazı kalp hastalıkları arasında bile, ilişki bulunmuştur (Baysal, 1981, s. 213; Locke, 1976, s. 1328).

3. İşgörenin ruh sağlığına etkisi. Kornhauser'in araştırmaları, özellikle yeteneklerini kullanma ve kendini geliştirme olanağı vermeyen işle ilgili etkenlerden kaynaklanan doyumsuzluğun, ruh sağlığı üzerinde önemli olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir (Baysal, 1981, s. 214; Locke, 1976, s. 1328).

İşgörenin savunma davranışları, diğer bir anlatımla benlik savunma mekanizmaları da bu başlık altında toplanabilir. Çoğu savunma davranışı, normalde görülebilir ve örgütün her düzeyindeki işgörenlerce zaman zaman kullanılır. Ancak bu davranışlar kalıplaşır ve işgörenin kişilerarası ilişkilerinde etkili olursa, o zaman nevrotik bir özellik göstererek, onu ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki gösterirler. Doğaldır ki burada, bu davranışların normali değil, işgörenin akıl sağlığını olumsuz yönde etkileyen durumu söz konusu edilebilir. Benlik savunma mekanizmaları, «gereksinmelerin doyurulmamasından kaynaklanan gerilimi azaltma, ya da bazı doyurucuların yokedilmesini önleme amacını taşıyan ussal olmayan girişimler» olarak tanımlanmaktadır (French, 1974, s. 95). Korman, bunları şu başlıklar altında toplar: 1) Gerileme: Doyumsuzlukla karşılaşınca, daha az elverişli olan ilk uyum düzeyine dönmektir. 2) Gayretkeşlik: İşgörenin bazı yetersizliklerini gizlemek amacı ile, kendini işine adanmasıdır. 3) Değişme: Duygusal çatışmalar, adeli, duygusal ya da bedensel hatalı işlevsellik ve ağrı biçiminde anlatılır. 4) Düş kurma: Gerçekten kaçma olanağı veren düş kurma ve benzeri düşsel eylem biçimleri. 5) Olumsuzluk: Bilinçsiz olarak meydana gelen etken ya da edilgen direnme. 6) Vurdum duymazlık: Çevre ile psikolojik ilişkiyi kesmektir. Yani herhangi bir duygusal izlenim ve kişisel katılımdan geri durmaktır. 7) Kaçma: Psikolojik ya da fiziksel düş kırıklığının yaşandığı alanı terketmektir (Korman, 1978, s. 182). İş doyumsuzluğuna karşı gösterilen bu olası tepkilerin önemi, işgörene olan etkileri yanın-

da, örgütsel bakımdan önemli olumsuz davranışlara kolayca dönüştürülebilirlerdir. Kimi kez yapıcı değişimlere neden olabilirlerse de, çoğu kere olumsuz edim doğurgularına yol açarlar (Korman, 1978, ss : 182 - 188).

Örgütsel sonuçlar. — İşgörenin gereksinmelerinin içinde doyurulmamasının önemli davranışsal sonuçları bulunmaktadır. İş doyumunu ile değişik iş davranışları arasındaki ilişkiler, pekçok araştırmaya konu olmuş bulunmaktadır. Vroom, bunları incelemiş ve şu sonuçlara varmıştır : 1) İş doyumunu ile işi bırakma ve işe devamsızlık etme olasılıkları arasında ters yönde, tutarlı bir ilişki vardır. 2) İş doyumunu ile kaza yapma olasılığı arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı konusunda bazı kanıtlar bulunmaktadır. 3) İş doyumunu ile iş edimi arasındaki ilişki karmaşıktır, bu iki değişken arasındaki ilişki katsayıları, uç (extreme) büyüklükler içinde değişmektedir (Vroom, 1964, s. 186). Diğer taraftan Brayfield ve Crockett, iş doyumunu ile iş edimi arasındaki ilişkiyi arayan araştırmaları özetlemişler ve bu iki değişken arasında tutarlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varmışlardır (Dunn ve Stephens, 1972, ss : 19 - 21; Hoy ve Mskel, 1978, ss : 7 - 8).

Son çalışma ve araştırmalar, iş doyumunu ile iş edimi arasında aynı yönde, ancak düşük bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Giderek bu değişkenler, birbirinin nedeni olmaktan çok, başka nedenlerin sonuçları olarak görülmektedir. Çünkü aralarında doğrudan ve basit bir ilişki yoktur. İş doyumunu çok boyutlu bir kavramdır. Çeşitli boyutları, farklı örgüt ve işgörenlerde, üretim ya da edimle farklı biçimde ilişkili bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 1978, s. 128; Dunn ve Stephens, 1972, s. 19; Megginson, 1972, ss : 7 - 8).

Korman'a göre, sezgisel olarak doyum bulmamış birinin, bazı nedenlerle işinden ayrılmasa bile, işinden doyum bulan birine göre, farklı biçimde davranması gerekir. Oysa araştırmalar bunun aksini göstermektedir. Bunun nedeni büyük bir olasılıkla kuramsaldır. İki değişken arasındaki ilişkiyi arayan çalışmalarda sorular yanlış sorulmaktadır. Araştırma konusu yapılması gereken, «işte doyumsuzluk, belli koşullar altında iş ediminde düşüşe neden olabilir, ancak diğer koşullar altında olmaz» biçiminde bir denence olmalıdır. İş edimi ile iş doyumunu arasında bir ilişki, olumlu ya da olumsuz edim biçimindeki bu tür tepkilerin, belli bir durumda dengeli, yasal ve uygun kabul edilen bir şeyin bir işlevi ya da ta-

yin edicisi olması durumunda gözlenebilir. İşgören işi için kendi görevine göre bir yeterlik düzeyi geliştirir. Bir iş için, yüksek düzeyde bir yeterlik görüşünde olanların doyumsuzluğa karşı tepkileri, yüksek edim olabilir. Buna karşılık, iş için düşük düzeyde bir yeterlik görüşünde olanların, doyumsuzluk durumunda tepkileri büyük bir olasılıkla düşük edim olacaktır. Çünkü, bu işgörenler için, yüksek edim uygun değildir ve bir doyum kaynağı olamaz. Düşük iş ediminin doyumsuzluğa karşı bir tepki olduğunu, geçerli ve uygun olup olmadığını belirleyen diğer bir kanıt da, işgörenin sosyal ve iş kümeleri normlarıdır. Kimi çalışma kümeleri düşük edimi, doyumsuzluğa karşı bir tepki olarak geliştirirken, diğerleri böylesi bir davranışın uygun ve mesleksi olmadığını kabul edebilirler (Korman, 1978, s. 187). McGregor'un da bu görüşü desteklediği ileri sürülebilir. Ona göre, işgörenin çıkardığı işin nicelik ve niteliği, parasal isteklendiriciler ya da işin özelliği ile değil, işgörenin örgütü algılama biçimi ile ilişkilidir (Schein, 1976, s. 3; Tosun, 1979, s. 20).

İş doyumunun bağımsız bir değişken değil de, daha çok bir çıktı ya da bağımlı bir değişken olarak alınması gerektiği görüşü, giderek destek görmektedir. Porter ve Lawler'e göre iş doyumuna, iyi ya da kötü edimin bir nedeni olmak yerine, daha çok, edim davranışından doğan bir sonuç olarak bakılmalıdır. Lawler'e göre, gerçekte doyurulmuş gereksinimler güdüleyici olarak güçlerini kaybedeceklerinden, yüksek doyum, daha düşük güdülenmeye ve edime yol açar. Ancak iyi edim tanınmaz ve ödüllendirilmezse, edim ile doyum arasında sıfır ya da ters yönde bir ilişki beklenmelidir (Blum ve Naylor, 1968, s. 376; McCormick ve Tiffin, 1974, s. 329).

İş doyumunu ve iş davranışları konusunda son olarak şunlar söylenebilir: İşgörenlerin iş doyumunu, örgütlerine tanınması ve ölçülmesi güç bazı çıkarlar da sağlayabilir. Bunlar, işgörenin verimlilik ya da edimine, işe devamına, işten kaçınmasına doğrudan etkisi olmaktan çok, bazı değerler olabilir. Brayfield ve Crockett, iş doyumunu ile ilgili koşulların, örgütteki uygulamaların ve iş ediminin niteliği üzerinde bir etkisi olabileceğini, dahası işgören ile yönetim arasındaki ilişkilere etki edebileceğini savunmaktadırlar. Onlara göre, doyumsuz işgörelere sahip olmanın çeşitli gizil maliyetleri olacaktır: Daha çok denetim gerektirme, düşük toplum ilişkileri, yakınma ve denetlemelere daha çok zaman ayırmak zorun-

da kalma ve örgütün ölçülemeyen toplam etkililiğinde düşüş gibi (McCormick ve Tiffin, 1974, s. 330).

Burada önemli bir konu da, işgörenin iş doyumsuzluğu sonucu, hangi tepki ya da davranışları seçeceği sorunudur. Buna ilişkin olarak Locke şöyle bir diyagram geliştirmiştir :

İş ortamı (obje) → Algılama (bilis) → Değerlendirme (değer yargısı) → Duygu

Eğer işgören, algıladığı objeyi, varlığı için yararlı olarak değerlendirirse, olumlu duygu, tehlikeli olarak görürse olumsuz duygu oluşacaktır. Objenin değerlendirilmesinin duyguyu üretmesi bilinç dışı ve özdevinimsel (otomatik)dir. İşgörenin, bu duygulara bir tepki olarak, bazı seçenek eylem ya da davranışlar (bazı iş davranışları ve savunma davranışları) seçecektir. Bu seçimde, onun değerleri, inançları, düşünme yöntemleri, ortamın sağladığı olanaklar, objenin işgörence algılanması gibi etkenler rol oynayacaktır (Locke, 1976, s. 1330).

Eğitim Yönetimine Uygulanması :

İş doyumunu kavram ve ilkeleri ile, iş doyumunu araştırmalarının, eğitim yönetimi için önemli sonuçları şu noktalarda toplanabilir :

1) Eğitim yöneticisi, işgörenlerinin iş doyumunu araştırmaları ile, işgörenlerinin doyum etkenlerini saptayabilecektir. Bu etkenler, temelde işgörenlerin, işlerinde gerçekleştirmeyi istedikleri değerlerdir ve işgörenlerin işlerinde ne aradıkları, yani niçin çalıştıkları sorusuna yanıt verebilirler. İş doyumunu etkenlerinin saptanması, eğitim yöneticisinin işgörenlerinin doyumunu sağlamak amacı ile yapacağı düzenlemelere yol gösterebilecektir. Örneğin, hangi etkenlerin doyurulduğunu görerek, doyurulmayanların doyurulmasına dönük önlemler alabilecektir.

2) Eğitim yöneticisi, iş doyumunu ile işgörenin edim, üretim ve benzeri örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmamalıdır. Bu tür bir uygulamayı benimseyen eğitim yöneticisi, olabildiğince işgörenlerinin doyumuna yönelik yönetsel uygulamalara girişecektir. Türk Eğitim sisteminde, okul yöneticisinin, çoğu iş doyumunu etkenlerini, iş doyumunu sağlayıcı yönde düzenleme yetkileri yok gibidir. İşgörenlerin istediği ücreti verme, çalışma koşullarını /

iyileştirme, teftiş sistemini geliştirme gibi. Bunlar merkezde kararlaştırılıp düzenlenmektedir. Okul yöneticilerinin bu konuda yapacakları birşeyler yine de vardır. Bunlar, büyük ölçüde «yönetici davranışı» içinde saklıdır. Yönetici davranışı konusundaki çalışmalar, «anlayışlı denetmen» ve «işgören merkezli denetmen» yaklaşımlarını getirmiştir. Bu yaklaşımlar, benzer anlamlı olup, yönetmenin arkadaşıca olması, iyi edimi özendirilmesi, astlarının görüşlerini alması, onların sorunlarına eğilmesi gibi eylem ve özellikleri içerirler. Bunlarla iş doyumunu arasında, önemli ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticisi, «katılma» olgusunu gözden uzak tutmamalıdır. İşgörenin işi ile ilgili kararlara katılması ile iş doyumunu arasında, önemli ilişkiler bulunmuştur (Wall ve Lischeron, 1977, s. 14). Özetle okul yöneticisinin davranışı, işgörenlerinin doyumunda önemli bir etkidir.

3) İşgören doyum ve verimliliği, örgütün yaşaması ve gelişmesi için, temel olan kavramlardır. Örgütlerde, işgörenin doyum ya da üretkenliğinden ödün verilmesi, büyük sakıncalar yaratabilir (Dunn ve Stephens, 1972, s. 32). Bu nedenle giderek örgütsel düzenleme ve gelişmelere, iş doyumuna dayalı yaklaşımlar egemen olmaktadır. Bu yaklaşımlar, işgörenlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirenken, kendi gereksinmelerini de doyurmayı amaçlarlar (Porter, Lawler III ve Hackman, 1975, s. 284). Bunlardan bazıları şunlardır: a) Veri besleme yöntemi: Örgütün durumuna ilişkin bilginin işgörenlerden alınması ve sorun çözmede kullanılmasıdır. b) İş zenginleştirme: İşgörenin işine yönelik daha çok sorumluluk almasını, daha bağımsız olmasını öngörür. c) Sosyo - teknik sistem: Örgütün teknolojisini, işgörenlerin gereksinmelerini doyuracak biçimde düzenleme eylemi. Her üç yaklaşımın da, nitelik, doyum ve üretimde artışlara neden olduğu kanıtlanmıştır (Pasmore, 1979, s. 114). O halde eğitim yöneticisi de, iş doyumuna dayalı bu yaklaşımlara ilişkin, gerekli bilgi ve becerilerle donanmalıdır.

4) İş doyumunu araştırmaları, eğitim işgörenlerinin işe devamsızlık ve işi terk gibi davranışlarının kestiriminde kullanılabileceği gibi, sorun alanlarının ve bunların düzeylerinin tehlikeli boyutlara ulaşmadan saptanmasında da olanak sağlayabilecektir (Hoy ve Miskel, 1978, s. 120; Ergenç, 1981, s. 309).

5) Eğitim yöneticisi, işgörenlerinin davranışlarına bir neden değil de, bir sonuç olarak bakabilmelidir. İşgörenlerinin edilgenli-

ğini, sorumluluktan kaçınmalarını, düşmanca tutumlarını, direnmelerini onların doğalarına yüklememelidir. Esasen bu davranış biçimlerini, onların toplumsal ve benlik gereksinmelerinin doyurulmamasının neden olduğu rahatsızlıklarının birer göstergesi olarak görebilmelidir. Özetle, eğitim yöneticisi işgörenlerinin davranışlarını, örgütünün yönetim felsefesi, politikası ve uygulamasının bir sonucu olarak algılamalıdır. Böylesi bir yaklaşım, eğitim yöneticisine, kendi örgüt ve yönetimini değerlendirme olanağı da sağlayacaktır (McGregor, 1969, ss : 151 - 153).

6) Eğitim yöneticisi, iş doyumunu kuram ve uygulamaları konusunda da bilgili ve becerili olmalıdır. Bunlardan Maslow'un gereksinme hiyerarşisi kuramının temel espirisi şudur : İnsan gereksinimleri hiyerarşik bir düzen içinde bulunurlar. Doyurulmayan her gereksinme, bir güdüleyicidir. Alt düzeydeki bir gereksinme doyurulmadan, daha üst düzeydeki bir gereksinme ortaya çıkmaz. Doyurulan gereksinimler, güdüleyici etkilerini kaybederler, güdüleme bir üst düzeyli gereksinmeye yönelir. Maslow modeli, insanın güdülenmesini kavramlaştırmayı başarması yönünden önemlidir. (Hoy ve Miskel, 1978, s. 99). Maslow kuramı eğitim yöneticisine, işgörenlerinin gereksinmelerini doyurma açısından hangi düzeyde olduklarını saptama yükümlülüğünü getirecektir. Eğitim yöneticisi, saptanan bu düzey ve üstündeki gereksinmelerin doyumunu için çaba harcadıkça, ancak işgörenlerinin örgüte yönelik olumlu davranışlar göstermelerini sağlayabilecektir.

Herzberg'in iki etken kuramı da temelde ,insan gereksinmelerinin hiyerarşik bir düzen içinde bulunduğunu ve daha düşük düzeyli gereksinmelerin, daha yüksek düzeylilere göre doyurulması önceliği bulunduğunu ifade eder (Pasmore, 1972, s. 102). Herzberg'in kuramı, güdüleyicileri, sağlık etkenlerinden ayırması açısından önemlidir. Kuramın işaret ettiği asıl nokta, işgörenin doyumunu için sağlık etkenlerinin yüksek düzeyde bulunmalarının sağlanmasıdır. Yani işgörenin astları, üstleri ve aynı düzeyde olanlarla ilişkileri, teknik denetim, çalışma koşulları, politika ve yönetim gibi etkenlerin yüksek düzeyde karşılanması, onun doyumunu için ön koşul oluşturur (Hicks ve Gullet, 1975). İşgörenlerinin doyumunu amaçlayan eğitim yöneticisi de ilkin, sağlık etkenlerinin gerçekleşmesine çalışacaktır. Aksi halde onun, doyuma yönelik kimi düzenlemeleri başarısız kalacaktır.

İşgörenlerin çeşitli gereksinme ve istemlerini doyurma amacı ile çalıştıkları sayılı kabul edilebilir. Bu sayılıyı en iyi, «beklenti» doyum kuramı dile getirir. Bu kuram işgörene, istediği bazı çıktılarının elde edilmesine olanak tanınırsa, bazı davranışlarda bulunacağını öngörür. Buna karşın işgörenlerin işlerinde gerçekleşmesini istedikleri gereksinme ve istemleri, belki de en iyi Maslow ve Herzberg kuramları açıklayacaktır (Pasmore, 1972, ss : 102 - 103). Bu kuramlara göre eğitim yöneticisi, işgörenlerinin istem ve gereksinmelerine yanıt verdiği oranda, onların örgüte yönelik olumlu davranışlarda bulunacaklarını kabul edecek ve buna dönük çalışacaktır.

Kaynakça

- Baysal, A. Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul, 1981.
- Blum. Milton and J. Naylor. **Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations**. New York, Envaston and London: Harper and Row 1968.
- Dunn, J. D. and Elvis C. Stephens. **Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Ergenç, Alev. «İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarlılığı ve Çalışma Değerleri», **Yönetim Psikolojisi II Ulusal Simpoziumuna Sunulan Bildiriler, Yorumlar ve Tartışmalar**. TODAİE Yayınları No : 201, Ankara : 1982.
- French, Wendell. **The Personnel Management Process, Human Resources Administration**. Boston: Houghton Mifflin Comp., 1974.
- Galbraith, Jay. **Organization Design**. Massachusetts, California, London: Addison-Wesley Publishing Comp., 1977.
- Hicks Herbert and Ray Gullett. **Organizations: Theory and Behavior**. London: McGraw-Hill, Kogakusha Ltd, 1975.
- Hoy, Wayne and Cecil Miskel. **Educational Administration: Theory, Research and Practise**. New York: Random House, 1978.
- Korman, Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. Çev.: İ. Akhun ve C. Alkan, Ankara : 1978.
- Locke, Edwin. «The Nature and Causes of Job Satisfaction», **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Ed: M. Dunnette. Chicago: Rand and Nally College Publishing Comp., 1969.
- McCormick, Ernest and Joseph Tiffin. **Industrial Psychology**. Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.
- McGregor, Douglas. «The Human Side of Enterprise», **Organizations and**

- Human Behavior Focus on Schools.** Ed: F. Carver end T. Sergiovanni. New York: McGraw-Hill Book Comp., 1969.
- Megginson, Leon. **Personnel A Behavioral Approach to Administration.** Homewood, Illinois vb.: Richard Irwin Inc., 1972.
- Pasmore, William. «Turning People to Work», **Organizational Psychology, A Book of Readings.** Third edition. Ed: D. Kolb and others. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.
- Porter, Lyman, Lawler III and R. Hackman. **Behavior in Organizations.** New York: McGraw-Hill Book Comp., 1975.
- Schein, Edgar. **Örgütsel Psikoloji.** Çev.: A. Sağtur ve Ş. Öz-Alp. Eskişehir: 1976.
- Tosun, Mustafa. «Sanayi Psikolojisinden Örgüt Davranışına», **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Simpozyumu.** TODAİE Yayınları No: 183, ss: 1-30, 1979.
- Vroom, Victor. **Work And Motivation.** New York: John Wiley and Sons, Inc, 1964.
- Wall, T.D. and J.A. Lischeron. **Worker Participation. A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence.** London: McGraw-Hill Book Comp., 1977.