

## **Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Erzincan'da Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okullarda Bir Uygulama\***

**Turgut KARABULUT**

Araştırma Görevlisi, Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Ali ERBAŞI**

Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu,  
aerbasi@selcuk.edu.tr

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini bulanık evrenini, Erzincan ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 105 okul ve 1230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, bu okullar arasından tesadüfi olarak seçilen 31 okul ve bu okullardaki 330 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem tespiti yapılırken, okul türüne (ilkokul, ortaokul, lise) ilişkin tabakalama yapılmıştır. Veri setini oluşturmak amacıyla öğretmenlere Spector (1985)'un iş tatmin anketi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 programında analiz edilmiş ve okul türüne göre öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin tatmini etkileme bakımından farklı ağırlıklara sahip olacağı varsayımıyla bu faktörlere çok kriterli karar verme yöntemlerinden BAHP uygulanmıştır. BAHP entegrasyonu yapılırken Chang'in (1996) önerdiği BAHP yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda BAHP entegrasyonundan önce elde edilen tatmin düzeylerinin ve faktör sıralamalarının farklılaştığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bulanık analitik hiyerarşi proses (BAHP), çok kriterli karar verme, iş tatmini, öğretmen.

### **Evaluation of Teachers' Job Satisfaction Levels Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process Method: An Application in Schools for Ministry of National Education in Erzincan**

**Abstract:** The purpose of this research, it is determined that employees' job satisfaction levels using fuzzy analytic hierarchy process (FAHP). There search population is 105 schools and 1230 teachers working in schools for Ministry of National Education in Erzincan. The sample of the study is 31 schools and 330

---

\* Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından kabul edilen "Çalışanların İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Değerlendirilmesi" başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünün özetidir.

teachers in theseschoolsselectedrandomly.Whenthe sampleisdetermined, it is made for stratified sampling by the type of school (elementary, middle, high school). Spector's (1985) job satisfaction survey was applied in order to create the data set. The data obtained were analyzed using SPSS 21.0 software and it is examined that the levels of job satisfaction of teachers by school type. FAHP, is one of multi-criteria decision making techniques, was applied to these factors with the assumption that organizational factors that affect the job satisfaction have different weight. When FAHP was integrated, FAHP approach proposed by Chang (1996) was used. As a result of research, it is seen that satisfaction levels and ranking of factors before FAHP integration were different.

**Keywords:** Fuzzy analytic hierarchy process (FAHP), multi-criteria decision making, job satisfaction, teacher.

## GİRİŞ

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların performanslarının, o işten tatmin oldukları düzeyde artacağı vurgusunun hakim olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının artırılabilmesi için onların iş tatmin düzeyini arttırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekir. Bunun için ilk yapılması gereken ise, çalışanların iş tatmini etkileyen unsurların tespit edilmesi olmalıdır.

Ülkemizde eğitim sektörünün sıkıntıları gerek Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) gerekse üniversiteler tarafından yapılan çalıştaylarla tartışılmaktadır. Sürekli değişen eğitim sistemleri bunun bir göstergesidir. Bu değişimler öğrencileri etkilediği kadar öğretmenleri de etkilemektedir. Bu etki, eğitim sisteminden kaynaklandığı gibi, diğer çeşitli nedenlerden de kaynaklanabilir.

Bu çalışmada, Erzincan ilinde MEB'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin okul türlerine göre iş tatmin düzeyleri Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses (BAHP) yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada BAHP yaklaşımlarından Chang'ın (1996) önerdiği yöntem kullanılmıştır. Veri setini oluşturmak amacıyla Erzincan ilinde MEB'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlere Spector (1985)'un iş tatmin anketi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 programında analiz edilmiş ve okul türüne göre iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. İş tatminini etkileyen ana unsurların tatmini etkileme bakımından farklı ağırlıklara sahip olacağı varsayımıyla bu unsurlara çok kriterli karar verme yöntemlerinden BAHP uygulanmış ve BAHP entegrasyonu öncesi ve sonrası değerler okul türlerine göre değerlendirilmiştir.

Çalışmada öncelikle araştırma konusunu ilgilendiren kavramsal çerçeve sunulmuştur. Daha sonra araştırmanın materyal ve yöntemi açıklanmış ve son olarak da araştırmaya ilişkin bulgular ortaya konularak değerlendirilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses

BAHP, Analitik Hiyerarşi Proses yönteminin eksikliklerini ortadan kaldırmak için ortaya konulan çok kriterli karar verme tekniklerinden birisidir. BAHP'in uygulama adımları, kullanılan yaklaşıma göre değişkenlik göstermektedir. Literatürde kabul edilen çeşitli BAHP yaklaşımları bulunmaktadır: VanLaarhoven ve Pezdrycz (1983), Buckley (1985), Boender ve ark. (1989), Cheng (1996). Literatürde yer alan bu yöntemler yoğun ve sıkıcı aritmetik işlemler yaparak oluşan sonuçlar için bulanık değerlerle ilgilenmektedir, ancak mutlak bir sonuca ulaşmak için daha fazla netleşme ve sadeleşme işlemine ihtiyaç duyulmaktadır. Chang'in (1996) yaklaşımında ise, bulanık sayıların kesişimi yöntemiyle hesaplamalar yapıldığı için daha fazla netleşme, daha fazla durulasma ve hesaplama yoğunluğu gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır. Bu çalışmada Chang (1996)'in metodu kullanıldığı için, burada bu metoda ilişkin uygulama aşamaları açıklanmıştır.

Chang (1996)'in BAHP algoritması, literatürde Genişletilmiş Analiz Yöntemi olarak kabul görür. Buna göre;

$x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  bir nesne kümesi ve  $U = (u_1, u_2, \dots, u_n)$  de bir hedef kümesi olsun. Chang'in genişletilmiş analiz yöntemine göre, her bir nesne ele alınarak her hedef için  $g_i$  değerleri sırasıyla oluşturulur. Böylece her bir nesne için  $m$  genişletilmiş analiz değeri,

$$M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m, i = 1, 2, \dots, n$$

(1)

olarak gösterilir. Burada tüm  $M_{g_i}^j = (1, 2, \dots, m)$  değerleri, üçgensel bulanık sayılardır.

**1. Adım:**  $i$ . nesne için genişletilmiş analiz değeri  $M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m, i = 1, 2, \dots, n$  ise  $i$ . nesneye göre bulanık yapay büyüklük,

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} \quad (2)$$

biçimindedir.

$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j$ , değerini elde etmek için,  $m$  değerleri üzerinde bulanık toplama

işlemi yapılarak bir matris elde edilir. Bu matrisin elemanları,

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left( \sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad (3)$$

eşitliğinden hesaplanır.  $[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j]^{-1}$  ifadesini elde etmek için  $M_{jg} j = 1, 2, \dots, m$  değerleri üzerinde bulanık toplama işlemi yapılarak,

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left( \sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right) \quad (4)$$

elde edilir. Eşitlik (4)'ün tersi alındığında,

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad (5)$$

elde edilir.

**2. Adım:**  $M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1 = (l_1, m_1, u_1)$  ifadesinin olasılık derecesi;

$$V(M_2 \geq M_1) =$$

$$\sup[\min(\mu_{m_1}(x), \mu_{m_2}(y))] \quad (6)$$

veya başka bir gösterişle,

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{m_2}(d)$$

$$= \begin{cases} 1, & \text{eğer } m_2 \geq m_1, \\ 0, & \text{eğer } l_1 \geq u_2, \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - u_1)}, & d. d. \end{cases} \quad (7)$$

olarak tanımlanır.

$M_1$  ve  $M_2$  yi karşılaştırmak için  $V(M_1 \geq M_2)$  ve  $V(M_2 \geq M_1)$  değerlerinin her ikisi de kullanılmaktadır.

**3. Adım:** Konveks bir bulanık sayının olasılık derecesinin k konveks bulanık sayıdan  $M_i$  ( $i = 1, 2, \dots, k$ ) daha büyük olması,

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V[(M \geq M_1)ve(M \geq M_2)ve \dots ve(M \geq M_k)]$$

$$= \min V(M \geq M_i), i = 1, 2, \dots, k \quad (8)$$

biçiminde tanımlanır. Burada  $k = 1, 2, \dots, n; k \neq i$  için,

$$d'(A_i)$$

$$= \min V(S_i$$

$$\geq S_k) \quad (9)$$

olduğu düşünülürse ağırlık vektörü,

$$W'$$

$$= (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (10)$$

olarak elde edilir. Burada  $A_i (i = 1, 2, \dots, n)$  n elemandan oluşur.

**4. Adım:** Normalize edilmiş ağırlık vektörleri;

$$W$$

$$= (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T \quad (11)$$

olarak bulunur. Burada, W ağırlık vektörü bulanık bir sayı değildir (Öztürk vd., 2008: 785-824).

BAHP algoritmasında kullanılan ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasındaki ölçek Tablo 1'de verilmiştir (Pehlivan vd.,2013: 122-126).

Tablo 1. BAHP'da Kullanılan Dilsel Değerler ve Bulanık Sayı Karşılığı

Dilsel İfadeler	Bulanık Sayılar	
	Bulanık Ölçek	Karşılık Ölçek
Eşit derecede önemli	(1, 1, 1)	(1/1, 1/1, 1/1)
Orta derecede önemli	(1, 3, 5)	(1/5, 1/3, 1/1)
Kuvvetli derecede önemli	(3, 5, 7)	(1/7, 1/5, 1/3)
Çok kuvvetli derecede önemli	(5, 7, 9)	(1/9, 1/7, 1/5)
Mutlak derecede önemli	(7, 7, 9)	(1/9, 1/9, 1/7)
Ara değerler	(1, 2, 3)	(1/3, 1/2, 1/1)
	(3, 4, 5)	(1/5, 1/4, 1/3)
	(5, 6, 7)	(1/7, 1/6, 1/5)
	(7, 8, 9)	(1/9, 1/8, 1/7)

### İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili literatürde oldukça çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin Locke (1983)'a göre iş tatmini; bir bireyin iş ya da işle ilgili yaşantısı sonucunda, memnun olduğu veya yaşadığı mutluluk duygusudur (Akt: Wagner ve Hollenbeck, 1992: 244).Vroom (1964)'a göre iş tatmini; çalışanların algı,

duygu ve davranışlarına ilişkin tutumlarının bir parçasıdır (Akt: Şimşek, 1995: 91).

Literatürde iş tatminini etkileyen faktörler farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; Yaman (2009) iş tatminini, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler; Yerlisu ve Çelenk (2003) bireysel, örgütsel/çevresel faktörler olarak iki boyutta ele almıştır. Çakar ve Yıldız (2009) çalışmalarında işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin ve ödül-ücret sisteminden tatmin olarak üç faktörde iş tatminini incelemişlerdir. Toker (2007) çalışmasında iş tatminini etkileyen faktör olarak sadece demografik bilgileri ele almıştır. Çalışmamızda bu sınıflandırmalardan literatürde en sık kullanılan bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklindeki sınıflandırma kullanılmıştır.

### ***İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler***

İş tatmini, kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. Çalışanların işinden bekledikleri öncelikli olarak kendi kişilikleri ile ilgilidir (Budak, 1999: 61). Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve diğerleri olarak sıralayabiliriz. Araştırmamıza, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler konu olduğu için, bireysel faktörler kısaca açıklanmıştır.

**Cinsiyet:** Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi birçok araştırmacı incelemiştir. Bu araştırmalar genellikle kadın ve erkeklerin iş tatminleri bakımından birbirinden farksız olduğu yönündedir (Ünsal, 1994). Scott ve arkadaşları (2005), yaptıkları çalışmada cinsiyet faktörünü iş tatminini en fazla etkileyen faktör olarak tespit etmişlerdir. Ancak bazı araştırmalarda ise, iş tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı rapor edilmektedir. Örneğin, Can ve Soyer (2008) çalışmalarında beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olup, kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

**Yaş:** Literatürde yaş değişkeni ile iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalar, farklı sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Kimi araştırmalarda yaş arttıkça iş tatmininin arttığı, kimi araştırmalarda ise, azaldığı sonucu vurgulanmaktadır. Bu araştırmalara örnek olarak, Clifford (1995) çalışanların iş tatminlerinin yaş ilerledikçe düştüğünü ortaya koymuştur. Macias ve Liorente (2005) çalışmalarında çeşitli ülkelerde çalışanların farklı indekslere göre iş tatminini araştırmışlar ve araştırma sonuçlarında iş tatmininin yaşın ilerlemesiyle arttığını ifade etmişlerdir.

**Kıdem:** Oshagbemi (2007), iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiğini, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların ise, emekliliğinin bir an önce gelmesini istediklerini ve emekli olduktan sonra da çalışmadıklarını tespit etmiştir. Dağdeviren ve arkadaşları

(2010)'nın Trakya Üniversitesi'nde çalışan tüm akademik personelin sosyo-demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, iş tatmini ile kıdem arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

**Eğitim Seviyesi:** Scott ve arkadaşları (2005) eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında bir ilişki bulamamış, sadece eğitim seviyesi ile ücret arasında düşük bir ilişki bulmuşlardır. Doğan (2009) ise, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki yüksek ilişkiye vurgu yapmaktadır. Literatür detaylı incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki için henüz net bir karar alınmadığı görülmektedir.

**Diğer:** Literatürde bu faktörler dışında meslek, kişilik, medeni durum, çocuk sahibi olma, bilgi, beceri ve yetenek gibi bireysel faktörlerin de iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur. Bunlara örnek olarak Scott ve arkadaşları (2005), mesleklerin iş tatminini etkilediğini, aynı firmada farklı iş gruplarına göre de iş tatmininin farklılaştığını tespit etmişlerdir. Liorente ve Macias'a göre (2005), insani ilişkileri zayıf, fazla sınırlı belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde iş tatminleri düşük kişilerdir. Karaman ve Altunoğlu (2007) karşılıklı insani ilişkilerde yaşanan sıkıntıların iş tatminini etkilediğini vurgulamaktadırlar.

Yukarıda kısaca açıklanan bireysel faktörler, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemekle birlikte, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerle birleştiğinde çalışanlar üzerindeki etkileri daha da artmaktadır.

### ***İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler***

Çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ücret, ilerleme ve terfi, iletişim, işin doğası, operasyon prosedürleri, çalışma arkadaşları, yönetim, ekstra primler, muhtelif ödüller olarak sıralanabilir (Spector, 1985: 693-713).

**Ücret:** Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, ücretin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ücret, çalışanların yaşam standartını ve düzeyini doğrudan belirlemektedir. Ücretlerin ekonomik boyutunun yanında toplumsal bazı etkileri de bilinmektedir. Ramazanoğlu ve arkadaşlarına göre (2003) güvenlik duygusu, sosyal statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ihtiyaçlar ile ücret arasında çok yakın bir ilişki vardır. Buna göre, çalışanların ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Diğer yandan ücret, çalışanlar için örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (İnayet, 2000: 55). Çalışanlara ödenen ücretler arasında dengenin kurulması ve bu durumun çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanmasının iş tatminini artırdığına yönelik görüş baskındır (Örencik, 2007: 43). Scott ve arkadaşları (2005), çalışmalarında ücretin iş tatminini

etkilediği sonucuna yer vermişlerdir. Karaman ve Altunoğlu (2007) çalışmalarında Türkiye'deki öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin ücret faktöründen etkilendiğini tespit etmişlerdir.

**İlerleme ve Terfi:** Terfi, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. İşe yeni başlayan bir kişi, önünde ilerleme ve terfi imkanlarının bulunmadığı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir yaklaşımda bulunabilir (Budak, 1999: 63). Ayrıca örgütteki ilerleme ve terfi uygulamalarında birtakım adaletsizliklere yer veriliyorsa, tatminsizlik ve şikayetlerin artması mümkündür (Eren, 2000: 232). Pınar ve arkadaşlarına göre (2008), terfi olanakları çalışanların ücretlerinde iyileşmeye yol açacağından iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir. Taşdan ve Tiryaki (2008) özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, iş tatmin düzeyinin gelişme ve yükselme olanakları, iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam faktörlerine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir.

**İletişim:** Örgüt büyüdükçe çalışma ortamına uyumun olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden birisi iletişimin güçleşmesidir. İletişim güçlükleri yanlış anlamalara, düzensizliğe, yönetici isteklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açarak, örgütte tatminsizlik ya da hoşnutsuzluk oluşturabilir. Çeşitli araştırmalar iletişim sorunlarının çalışma ortamına uyum ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Williams, 1994: 115). Örgütte iletişim yapısının, çalışana yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmesi sonucunda çalışanların işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en tatmin edici unsurlar olduğu söylenebilir (Örencik, 2007: 45). Özgan ve Bozbayındır (2011), yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimeşit ve adil olmadığı durumlarda iş tatminsizliğinin doğduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**İşin Doğası:** İşin yapılış koşullarıyla ilgili olarak, çalışanların sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve kişisel yetenekler incelenmelidir. Bunlar, insanların iş ile ilgili olarak sahip olmaları gereken bedensel, zihinsel ve moral durumları ve yeteneklerini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar ısı, nem, havalandırma, sessizlik ve rahatlık gibi uygun çalışma şartlarını taşıyan işi ve iş yerini tercih etmekte ve bunlara yüksek değer vermektedirler (Budak, 1999: 93). Öz (2006) çalışmasında bu faktörün, turizm sektöründe iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör olduğunu tespit etmiştir.

**Operasyon Prosedürler:** Tekdüze işler yanında çok fazla çeşitliliği olan işler de, çalışan üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak psikolojik yüklemeye neden



olabilmekte ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır (Baysal, 1987: 191). Göktaş (2007), öğretmenlerle ilgili yapmış olduğu çalışmada, çalışma koşulu ve iş niteliği faktörlerinin iş tatminini etkilediğini tespit etmiştir.

**Çalışma Arkadaşları:** İşbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu ve ekip çalışması gerektiren işlerde, çalışanın çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir (Baysal ve Paksoy, 1998: 28). Bayram ve arkadaşları (2007), iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların artması durumunda iş tatmininde mutlak bir azalmanın meydana geldiğini vurgulamaktadırlar.

**Yönetim:** Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve çalışanlarla oluşturdukları ikili ilişkiler, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Bingöl, 1998: 202). Yöneticinin çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Baykal, 1978: 318). Örgüt yönetimi, çalışanların kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu isteğin gerçekleştirilmesi, çalışanın kendi benliğinin tatmini için önemli imkanlar sağlayarak, onun örgütle kaynaşmasını ve teşvik edilmesini sağlar. Çünkü bireyin ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır (Eren, 2000: 335). Özgan ve Bozbayındır (2011), öğretmenlerde yönetim biçimi açısından beklentilerin daha çok adaletli davranma konusundaki problemlerin çözümüne yönelik olduğunu vurgulamışlardır. Kişilerin kayırıldığını gördüklerinde, yöneticilere güvensizlik duyma, performansta düşme ve okula bağlılıkta azalma yaşadıklarını ve böylece iş tatminini en fazla etkileyen faktörün yönetim biçimi olduğunu tespit etmişlerdir. Kaya (2007) çalışmasında otel işletmelerindeki çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin tespitini yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktör yönetim olarak tespit edilmiştir.

**Ekstra Primler:** Ekstra primler, çalışanların, düzenli olarak aldıkları ücretlerin yanı sıra gösterdikleri performans ve başarının ödülüdür. Çalışanlara bu ödüllerin verilmesi, onları işlerine daha iyi motive edip iş tatmin düzeylerini arttıracaktır. Burada yöneticilere düşen en büyük görev ise, bu primlerin adaletli şekilde dağıtılmasıdır. Öz (2006) çalışmasında bu faktörün en düşük ikinci ortalamaya sahip iş tatmin faktörü olduğunu tespit etmiştir.

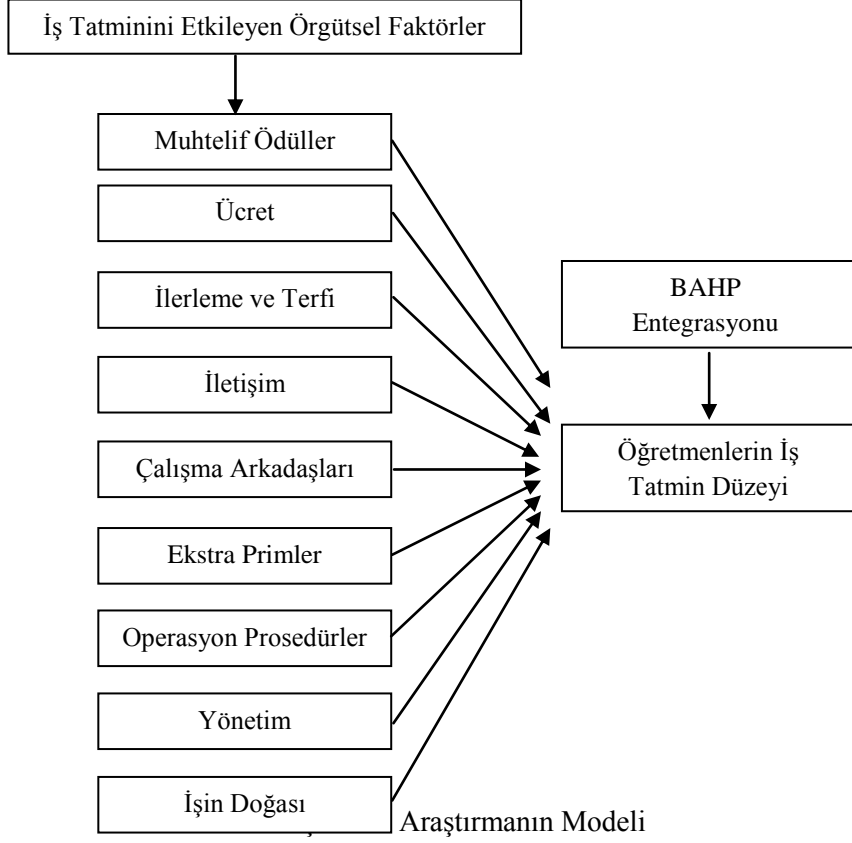
**Muhtelif Ödüller:** İşletmelerde muhtelif ödüllerin var olması ve çalışanların bundan haberdar edilmesi iş tatminini artıracaktır. Öz (2006) çalışmasında muhtelif ödüller faktörünün ortalamasını diğer faktörlere göre düşük bulmuştur. Bunun sebebinin, çalışanların bu ödüllerden haberdar olmaması değil, yöneticilerin bu ödülleri adaletli vermediklerini düşündüklerinden kaynaklandığını belirtmektedir.

#### **Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini bulanık analitik hiyerarşi proses (BAHP) yöntemiyle belirlemektir. Araştırmada, “Öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörlerin, tatmini etkileme bakımından ağırlıklandırılmaları sonrasında iş tatmin düzeyleri değişmekte midir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu soruyu cevaplamaya yönelik olarak çalışanların iş tatminini etkileyen ana unsurların tatmini etkileme bakımından farklı ağırlıklara sahip olacağı varsayımıyla bu unsurlara BAHP uygulanmıştır. BAHP entegrasyonu sonrası iş tatmin değerlerindeki değişim okul türlerine göre değerlendirilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın yaklaşımı nicel araştırma olup, araştırmada deneysel olmayan yöntemlerden birisi olan karşılaştırmalı yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi tasarlanmıştır.



### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Erzincan il merkezindeki 105 okul ve 1.230 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemenin evreni temsil kabiliyeti açısından gerekli olan hesaplamalar yapılmış ve okul seçimindeki veriler Tablo 2’de gösterilmiştir. Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre, Erzincan’da 52 ilkokul, 32 ortaokul ve 21 lise bulunmaktadır. Bu ana kütleyi temsil kabiliyeti açısından gerekli okul sayıları hesaplanmıştır. Buna göre en az 13 ilkokul, 8 ortaokul ve 5 lisenin örnekleme alınması gerekmektedir. Uygulamada 13 ilkokul, 10 ortaokul ve 8 lise rastgele örnekleme yöntemine göre seçilmiştir.

Tablo 2. Okul Seçimindeki Örneklem Sayısı

Okul Türü	Ana Kütle*	Yeterli Okul Sayısı	Uygulama Yapılan Okul Sayısı (Örneklem)
İlkokul	52	13	13
Ortaokul	32	8	10
Lise	21	5	8

\* Veriler, Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

Tablo 3'te öğretmen seçimindeki örneklem sayıları belirtilmiştir. Ana kütle isimli sütununda Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan öğretmen sayılarına ilişkin verilere yer verilmiştir. Buna göre, Erzincan'daki 52 ilkokulda 400 öğretmen, 32 ortaokulda 410 öğretmen ve 21 lisede 420 öğretmen bulunmaktadır. Ana kütle temsil kabiliyeti açısından istatistiksel hesaplamalara göre 100 ilkokul öğretmeni, 102 ortaokul öğretmeni ve 105 lise öğretmenin örneklem alınması gerekmektedir. Bu veriler esas alınarak 105 ilkokul öğretmeni, 110 ortaokul öğretmeni ve 115 lise öğretmeni olmak üzere toplam 330 öğretmene anketler uygulanmıştır.

Tablo 3. Öğretmen Seçimindeki Örneklem Sayısı

Okul Türü	Ana Kütle*	Yeterli Öğretmen Sayısı	Uygulama Yapılan Öğretmen Sayısı (Örneklem)
İlkokul	400	100	105
Ortaokul	410	102	110
Lise	420	105	115

\* Veriler, Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

Araştırmada, ayrıca öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin BAHF yöntemiyle değerlendirilebilmesi için, iş tatmin faktörlerinin her birinin aynı ağırlığa sahip olmayacağı varsayımıyla, ağırlıklandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu aşamada iş tatmini ile ilgili önceden çalışmalar yaptığı tespit edilen, amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılarak belirlenen 24 akademisyen tespit edilmiştir. Bu akademisyenlere uygulanmak üzere ayrı bir anket formu oluşturulmuş, iş tatmin faktörlerinin her birini birbirleriyle karşılaştırmaları istenmiştir. Bu karşılaştırmalarda, Tablo 1'de sunulmuş olan dilsel değerler ve bulanık sayı karşılıkları kullanılmıştır. 24 akademisyenin önem karşılaştırmalarının geometrik ortalaması alınarak tek bir matrise ulaşılmış ve elde edilen sonuçlara göre iş tatmin faktörlerinin ağırlıklandırılması yapılmıştır.

### **Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırmada iki bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini sorgulamaya yönelik 11 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, Paul E. Spector (1985)'un 9 faktör ve 36 sorudan oluşan iş tatmin anketi kullanılmıştır. Spector'un iş tatmin soruları 19 negatif ve 17 pozitif soru olmak üzere 36 sorudan oluşmaktadır.

Katılımcıların, ankette yer alan iş tatmin ölçeğine katılım düzeylerini 5 üzerinden puanlamaları istenmiştir. (1) düşük tatmin duygusunu, ....., (5) yüksek tatmin duygusunu temsil etmektedir. Dolayısıyla değerlendirmeler yapılırken 5'e doğru yaklaştıkça iş tatmin duygusunun arttığı, 1'e doğru yaklaştıkça iş tatmin duygusunun azaldığı yorumu yapılmıştır.

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin BAHP yöntemiyle belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada, araştırma değişkenlerinin ölçüm analizleri, faktör yapıları ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri çeşitli çoklu değişken analizlerle test edilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizinde faktör modeli olarak temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve dokuz faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,812'dir. Ayrıca Bartlett's Küresellik Testi (BTS) ile  $p = ,000$  sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler, örneklemin ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin ve dolayısıyla faktör yapılarının geçerlilik testleri için teyit edici faktör analizine başvurulmuş ve bulguları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre, her bir faktör yapısına ait gözlemlenen değişkenler (araştırma soruları), varsayılan gizli (latent) faktöre atanmıştır. Araştırma değişkenlerinin her biri ilgili faktörüne istatistiksel olarak anlamlı yüklenmiş olup, bu durum araştırma değişkenlerinin yakınsama geçerliliğini (convergent validity) ortaya koymuştur. Analizde faktör yükleri 0,40'ın üzerinde kalan değerler dikkate alınmış, ulaşılan dokuz faktörlü yapı toplam 36 sorudan oluşmuştur. Sorular ve yüklendikleri boyutlar dikkate alındığında, Spector'un kullandığı ankette bir değişiklik olmamıştır.

Tablo 4. Faktör Analizi Bulguları

	<b>Standart Faktör Yükleri</b>
<b>Yönetim</b>	
Yöneticim astlarına çok az ilgi gösteriyor.	,684
Yöneticimi seviyorum.	,640
Yöneticim yaptığı işte çok iyidir.	,579
Yöneticim bana karşı adaletli davranmıyor.	,498
<b>İletişim</b>	
Okulumuzda kurum içi iletişim iyidir.	,652
Okulumuzun amacını yeterince açık bulmuyorum.	,622
İş verilirken detayları tam anlamıyla açıklanmıyor.	,555
Çoğu zaman okulun içinde neler olup bittiğini anlamıyorum.	,373
<b>Ücret</b>	
Yapılan ödemelerin beni yeterince memnun etmediğini düşünüyorum.	,726
İşimdeki ücret artışları çok az.	,685
Maaş artış imkanları konusunda tatmin edildiğimi hissedirim.	,590
Yaptığım işe göre ödeme miktarının adil olduğunu düşünüyorum.	,548
<b>İlerleme ve Terfi</b>	
Yükselmek için bana verilen fırsatlardan memnunum.	,754
İnsanlar burada en az diğer okullarda olduğu kadar hızlı ilerler.	,731
İşimde iyi olanlar eşit terfi etme şansına sahiptirler.	,645
İşimde yükselmek için gerçekten çok az şansım var.	,536
<b>Çalışma Arkadaşları</b>	
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	,812
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum.	,563
Okulumuzda çok fazla tartışma ve kavga var.	,458
İşimde çok çalışmak zorundayım, çünkü birlikte çalıştığım insanlar yetersiz.	,401
<b>İşin Doğası</b>	
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	,802

Okulda çalışmak ve zaman geçirmek hoşuma gidiyor.	,602
İşim eğlencelidir.	,587
İşim bazen bana anlamsız geliyor.	,442
<b>Muhtelif Ödüller</b>	
Burada çalışanlara ödül verilmiyor ya da çok az veriliyor.	,674
Yaptığım işte takdir edildiğimi düşünmüyorum.	,575
Gayretlerimin olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum.	,484
İyi bir iş yaptığımda fark edildiğimi düşünüyorum.	,448
<b>Ekstra Primler</b>	
Kazancımdan memnun değilim.	,703
Ödüller adaletli dağıtılmıyor.	,655
Yapmamız gereken bir iş olmasa da ödül alma şansımız hep var.	,609
Kazancımız en az diğer birçok okuldakiler kadar iyi.	,504
<b>Operasyon Prosedürler</b>	
İş yerinde yapacak çok fazla işim var.	,769
İyi bir iş çıkarmak için gayretlerimin önü nadiren formalitelerle kesilir.	,713
Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu, işimizi yapmamızı zorlaştırıyor.	,697
Çok fazla evrak işleri var.	,652

Faktör analizi sonuçları, varyans oranları ne kadar yüksek ise ölçeğin o kadar güçlü olduğunu gösterir. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile % 60 arasında değişen varyans oranları yeterli olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2010: 46). Araştırmanın faktör analizi bulgularına göre 36 soru dokuz faktörde toplanmıştır. Faktör analizi kapsamında sorulara ilişkin özdeğerler ve açıklama oranları Tablo 5'te sunulmuştur. Buna göre 36 göstergeden dokuzu 1'den yüksek özdeğere sahiptir. İlk faktör toplam varyansın %17,516'sını açıklayan "Yönetim" faktörüdür ( $\alpha=0,83$ ). İkinci faktör toplam varyansın %8,22'sini, üçüncü faktör ise, %5,77'sini açıklamaktadır. Dokuz faktör kümülatif olarak varyansın %54,559'unu açıklamaktadır.

Tablo 5. Soruların Özdeğerleri ve Açıklama Oranları

Bileşen	Özdeğerler (Eigenvalues)			Yük Kareleri		
	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %
1	6,306	17,516	17,516	4,111	11,419	11,419
2	2,959	8,220	25,736	2,707	7,519	18,938
3	2,077	5,770	31,507	2,290	6,362	25,299
4	1,962	5,449	36,956	2,208	6,132	31,432
5	1,470	4,084	41,040	2,171	6,030	37,461
6	1,368	3,801	44,841	2,160	6,001	43,462
7	1,217	3,381	48,221	1,369	3,802	47,264
8	1,169	3,247	51,468	1,352	3,757	51,021
9	1,113	3,091	54,559	1,274	3,538	54,559
10	1,023	2,842	57,401			
11	,993	2,757	60,158			
12	,973	2,704	62,862			
13	,894	2,484	65,346			
14	,877	2,436	67,782			
15	,833	2,313	70,095			
16	,788	2,188	72,283			
17	,719	1,998	74,281			
18	,693	1,924	76,206			
19	,680	1,890	78,096			
20	,641	1,780	79,876			
21	,607	1,686	81,562			
22	,595	1,653	83,215			
23	,572	1,589	84,805			
24	,555	1,541	86,346			
25	,544	1,511	87,856			
26	,507	1,407	89,264			
27	,495	1,374	90,637			
28	,468	1,300	91,938			
29	,445	1,237	93,175			
30	,417	1,158	94,333			
31	,387	1,076	95,409			
32	,371	1,031	96,441			



33	,363	1,009	97,450			
34	,338	,939	98,388			
35	,310	,861	99,249			
36	,270	,751	100,000			

Araştırmada kullanılan ölçekteki her bir faktöre ait değişken grubu Cronbach'ın Alfa güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda hesaplanan alfa test skorlarının hepsinin, kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde sonuç vermesi, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Alfa güvenilirlik test değerleri ve faktörlere ait standart yükler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Yönetim	4	,714
İletişim	4	,721
Ücret	4	,722
İlerleme ve Terfi	4	,719
Çalışma Arkadaşları	4	,735
İşin Doğası	4	,705
Muhtelif Ödüller	4	,726
Ekstra Primler	4	,775
Operasyon Prosedürler	4	,705

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalama standart sapma değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir. Korelasyon analizi iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü/gücünü göstermektedir. Tablo 7'ye göre iş tatmin boyutları arasında 0,01 ve 0,05 düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Yönetim	İletişim	Ücret	İlerleme ve Terfi	Çalışma Arkadaşları	İşin Doğası	Muhtelif Ödüller	Ekstra Primler	Operasyon Prosedürleri
Yönetim	3,624	,529	1,000								
İletişim	3,314	,266	,046	1,000							

Ücret	2,0 51	,25 8	,07 0	,07 6	1,0 00						
İlerleme ve Terfi	2,6 50	,47 2	,02 7	- ,03 2	,15 7	1,00 0					
Çalışma Arkadaşları	3,8 42	,26 0	,05 9	,14 6	,15 0	- ,09 3	1,00 0				
İşin Doğası	3,8 08	,27 9	- ,00 1	- ,15 0	,13 2	,15 7	,11 7	1,00 0			
Muhtelif Ödüller	2,9 89	,25 8	,16 5	,10 1	,18 6	,16 1	,11 9	,074	1,00 0		
Ekstra Primler	2,4 82	,26 8	,12 5	- ,08 6	,16 1	,16 9	,14 1	- ,086	,14 0	1,00 0	
Operasyon Prosedürler	2,4 44	,13 0	,03 1	,31 3	,08 6	- ,09 9	,11 9	- ,034	,04 4	,040	,000

Araştırmada, konuyla ilgili olan ve evren ve örneklem başlığı altında özellikleri aktarılan 24 akademisyene uygulanmak üzere araştırmacılar tarafından bir anket hazırlanmıştır. Bu anket, iş tatmin faktörlerinin birbirleriyle karşılaştırılmalarına yöneliktir. Akademisyenlerin yapmış oldukları tüm faktörlerin ikili karşılaştırmalarının geometrik ortalamaları alınarak her karşılaştırma için tek bir sayı elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler, Excel ortamında çözümlenerek uygulamada kullanılacak faktör ağırlıkları tespit edilmiştir. BAHP yöntemi kullanılarak 24 akademisyenin faktör ağırlıklandırmasına ilişkin görüşleriyle ilgili değerlendirmeler sonucunda, Tablo 12’de kullanılmış olan, her bir iş tatmin faktörüne ait BAHP önem ağırlığı değerlerine ulaşılmıştır.

#### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

##### Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süreleri, aylık gelir, çocuk sayısı ve çalıştıkları okul türü özellikleri incelenmiş ve Tablo 8’de gösterilmiştir. Buna göre araştırma grubunun %57.3’ü bay (189 kişi), % 42.7’si bayan (141 kişi)’dir. Katılımcıların %44.8’i 35-44 yaş aralığında iken, %3.9’u 55 ve üzerinde yaşa sahiptir. Araştırma grubundaki öğretmenlerin %88.5’i evli, %11,5’i ise bekârdır. Katılımcıların %37’si 2 çocuk sahibi, %48.8’i aylık 2001-2500 TL arasında gelire sahip, %35.5’i 16 yıldan

fazla süredir bu mesleği yapmaktadır. Ayrıca ankete katılan öğretmenlerin %31.8'i ilkökul, %33.3'ü ortaokul ve %34.9'u lise öğretmenidir.

Tablo8. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bayan	141	42.7	1 yıldan az	4	1.2
Bay	189	57.3	1-5 yıl	40	12.1
<b>Çocuk Sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	6-10 yıl	73	22.1
0	70	21.2	11-15 yıl	96	29.1
1	82	24.8	16 yıldan fazla	117	35.5
2	122	37.0	<b>Aylık Gelir</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
3	42	12.7	1500 ve altı	11	3.3
4 ve daha fazla	14	4.2	1501-2000	87	26.4
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	2001-2500	161	48.8
25-34	127	38.5	2501-3000	45	13.6
35-44	148	44.8	3001 ve üzeri	26	7.9
45-54	42	12.7	<b>Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
55 ve üzeri	13	3.9	İlkokul	105	31.8
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Ortaokul	110	33.3
Bekâr	38	11.5	Lise	115	34.9
Evli	292	88.5			

### İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi

Araştırmanın örnekleminde elde edilen iş tatmin verilerinin okul türlerine göre ortalamaları alınmış ve Tablo 9'da gösterilmiştir. Araştırmanın ana amacından kopmamak için burada faktörleri oluşturan her bir değişkenin değerine yer verilmemiştir.

Tablo 9. İş Tatmin Ortalamaları

<b>Faktörler</b>	<b>İlkokul</b>	<b>Ortaokul</b>	<b>Lise</b>
Yönetim	3	2.86	2.88
İletişim	2.87	2.92	3.04
Ücret	3.06	3.07	3.04
İlerleme ve Terfi	3.17	2.95	2.84
Çalışma Arkadaşları	3.22	3.41	3.24
İşin Doğası	3.59	3.45	3.39
Muhtelif Ödüller	2.98	2.84	2.96

Ekstra Primler	2.87	2.84	2.82
Operasyon Prosedürler	3.22	3.54	3.65
<i>Genel İş Tatmin</i>	<i>3.11</i>	<i>3.07</i>	<i>3.09</i>

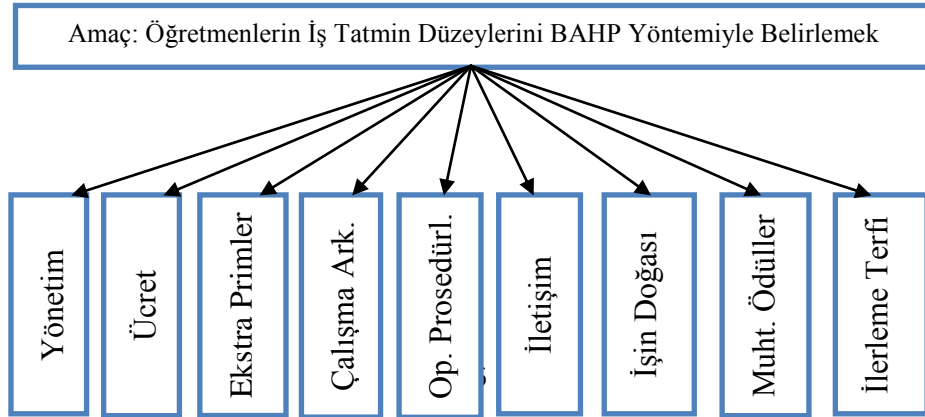
Tablo 9 incelendiğinde, en yüksek iş tatmininin ilkökul öğretmenlerinde işin doğası, ortaokul ve lise öğretmenlerinde operasyon prosedürler faktörlerinde olduğu görülmüştür. En düşük iş tatmininin ise, ilkökul öğretmenlerinde ekstra primler ve iletişim, ortaokul öğretmenlerinde ekstra primler ve muhtelif ödüller, lise öğretmenlerinde ise, ekstra primler faktörlerinde olduğu görülmüştür. Genel iş tatmin düzeyinin en yüksek olduğu öğretmen grubu okul türüne göre ilkökul iken, en düşük tatmin ortaokul türündedir. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında farklılıkların çok yüksek olmadığı, yapılan Anova testi sonucunda (Tablo 10) farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür (p=0.990).

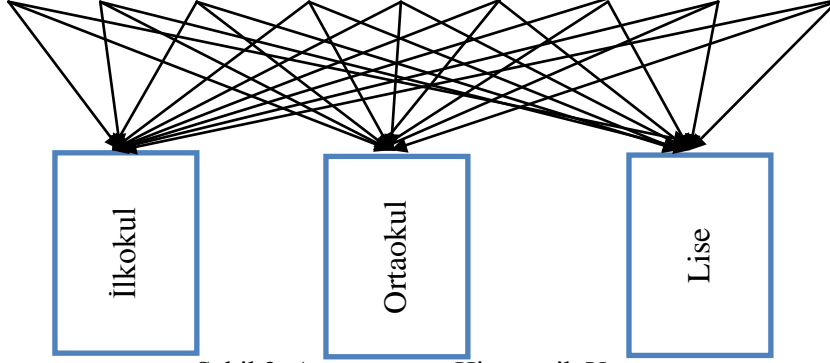
Tablo 10. Öğretmenlerin Okul Türüne Göre İş Tatmin Ortalamalarındaki Farklılığa İlişkin Anova Tablosu

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,065	2	,032	,641	,990
WithinGroups	16,517	327	,051		
Total	16,581	329			

#### Faktör Ağırlıklarının BAHP Yöntemi İle Belirlenmesi

BAHP yöntemine ilişkin hiyerarşik yapı oluşturulmuş ve Şekil 2'de gösterilmiştir.





Şekil 2. Araştırmanın Hiyerarşik Yapısı

Öğretmenlerin iş tatmin düzeyini belirleyen ana faktörlerin önem derecelerini tespit etmek amacıyla konusunda uzman 24 akademisyene anket uygulanmıştır. Yapılan anket kullanılarak uzmanların her bir iş tatmin faktörünü birebir karşılaştırmaları sağlanmıştır. Karar sürecinde birden fazla uzman yer aldığı için akademisyenlerin değerlendirme ölçeğine uygun olarak verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınmış ve her bir karşılaştırma için tek bir sayı grubu elde edilmiştir. Sonuçta elde edilen ikili karşılaştırma matrisi Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Faktörlerin BAHP İkili Karşılaştırma Matrisi

	<b>Y</b>	<b>İ</b>	<b>Ü</b>	<b>İT</b>	<b>ÇA</b>	<b>İD</b>	<b>MÖ</b>	<b>EP</b>	<b>OP</b>
<b>Y</b>	1, 1, 1	1, 3, 5	1, 3, 5	3, 5, 7	1, 2, 3	1, 3, 5	3, 4, 5	1, 3, 5	5, 7, 9
<b>İ</b>	1/5, 1/3, 1/1	1, 1, 1	1, 3, 5	3, 4, 5	1/5, 1/4, 1/3	1/3, 1/2, 1/1	3, 4, 5	1, 3, 5	3, 5, 7
<b>Ü</b>	1/5, 1/3, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	1, 1, 1	1, 3, 5	1/5, 1/3, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	3, 4, 5	1, 3, 5	1, 3, 5
<b>İT</b>	1/7,	1/5,	1/5,	1, 1, 1	1/3,	1/5,	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2,

	1/5, 1/3	1/4, 1/3	1/3, 1/1		1/2, 1/1	1/4, 1/3			3
<b>ÇA</b>	1/3, 1/2, 1/1	3, 4, 5	1, 3, 5	1, 2, 3	1, 1, 1	1, 2, 3	1, 3, 5	3, 4, 5	3, 4, 5
<b>İD</b>	1/5, 1/3, 1/1	1, 2, 3	1, 3, 5	3, 4, 5	1/3, 1/2, 1/1	1, 1, 1	1, 3, 5	1, 3, 5	3, 4, 5
<b>MÖ</b>	1/5, 1/4, 1/3	1/5, 1/4, 1/3	1/5, 1/4, 1/3	1/3, 1/2, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	1, 1, 1	1/5, 1/3, 1/1	1/3, 1/2, 1/1
<b>EP</b>	1/5, 1/3, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	1/5, 1/3, 1/1	1/3, 1/2, 1/1	1/5, 1/4, 1/3	1/3, 1/2, 1/1	1, 3, 5	1, 1, 1	1, 3, 5
<b>OP</b>	1/9, 1/7, 1/5	1/7, 1/5, 1/3	1/5, 1/3, 1/1	1/3, 1/2, 1/1	1/5, 1/4, 1/3	1/5, 1/4, 1/3	1, 2, 3	1/5, 1/3, 1/1	1, 1, 1

Y: Yönetim, İ: İletişim, Ü: Ücret, İT: İlerleme ve Terfi, ÇA: Çalışma Arkadaşları, İD: İşin Doğası, MÖ: Muhtelif Ödüller, EP: Ekstra Primler, OP: Operasyon Prosedürler

Öncelik değerleri hesaplandıktan sonra öncelik vektörü şu şekilde oluşmuştur.

$$W' = (1.000, 0.807, 0.672, 0.337, 0.858, 0.807, 0.034, 0.441, 0.104)$$

Bu vektör normalize edilerek faktörlerin ağırlıkları hesaplanmış ve Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Faktörler ve Faktör Ağırlıkları

Faktörler	Faktör Ağırlıkları
Yönetim	0.197
İletişim	0.159
Ücret	0.132
İlerleme ve Terfi	0.066
Çalışma Arkadaşları	0.169
İşin Doğası	0.159
Muhtemel Ödüller	0.006
Ekstra Primler	0.087
Operasyon Prosedürler	0.020

Tablo 12’debulunan faktörlerin önem ağırlıkları esas alınarak, öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri her bir okul türü için yeniden hesaplanmış ve Tablo13’te gösterilmiştir.

Tablo13. BAHP Entegrasyonu Sonrası Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin İş Tatmin Değerleri

<b>Faktörler</b>	<b>BAHP Önem Ağırlıkları</b>	<b>İlkokul</b>	<b>Ortaokul</b>	<b>Lise</b>
Yönetim	0,197	0,591	0,563	0,567
İletişim	0,159	0,456	0,464	0,483
Ücret	0,132	0,403	0,405	0,401
İlerleme ve Terfi	0,066	0,209	0,194	0,187
Çalışma Arkadaşları	0,169	0,544	0,576	0,616
İşin Doğası	0,159	0,570	0,548	0,539
Muhtelif Ödüller	0,006	0,0178	0,0170	0,0177
Ekstra Primler	0,087	0,249	0,247	0,245
Operasyon Prosedürler	0,020	0,064	0,070	0,073
<i>Genel İş Tatmini</i>	1	<i>3,1038</i>	<i>3,084</i>	<i>3,1287</i>

BAHP ağırlıklandırması sonucu elde edilen değerlere göre genel iş tatmin düzeyinin en yüksek olduğu öğretmen grubu okul türüne göre lise iken, en düşük tatmin ortaokul türündedir. Ancak veri setindeki farklılaşmanın anlamlılığına ilişkin yapılan Anova testi sonucunda (Tablo 10), çok yüksek olmayan bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmişti ( $p=0.990$ ). Ayrıca en yüksek iş tatmininin ilkokul öğretmenlerinde yönetim, ortaokul ve lise öğretmenlerinde çalışma arkadaşları faktörlerinde olduğu görülmüştür. En düşük iş tatmininin ise, tüm okul düzeylerindeki öğretmenlerde muhtelif ödüller faktöründe olduğu görülmüştür.

BAHP entegrasyonu öncesi ve sonrası elde edilen iş tatmin değerlerindeki farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesi açısından elde edilen sonuçlar tek bir tabloda özetlenmiş ve Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. BAHP Entegrasyonu Öncesi ve Sonrası Okul Düzeyine Göre Öğretmenlerin İş Tatmin Değerleri

Faktörler	BAHP Entegrasyonu Öncesi Değer			BAHP Entegrasyonu Sonrası Değer		
	İlkoku 1	Ortaokul	Lise	İlkoku 1	Ortaokul	Lise
Yönetim	3	2.86	2.88	0.591	0.563	0.567
İletişim	2.87	2.92	3.04	0.456	0.464	0.483
Ücret	3.06	3.07	3.04	0.403	0.401	0.401
İlerleme ve Terfi	3.17	2.95	2.84	0.209	0.194	0.187
Çalışma Arkadaşları	3.22	3.41	3.24	0.544	0.576	0.616
İşin Doğası	3.59	3.45	3.39	0.570	0.548	0.539
Muhtelif Ödüller	2.98	2.84	2.96	0.018	0.017	0.018
Ekstra Primler	2.87	2.84	2.82	0.249	0.247	0.245
Operasyon Prosedürler	3.22	3.54	3.65	0.064	0.070	0.073
<i>Genel İş Tatmini</i>	<i>3.11</i>	<i>3.07</i>	<i>3.09</i>	<i>3,1038</i>	<i>3,084</i>	<i>3,1287</i>
<i>Genel Sıralama</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>

### SONUÇ

Örgütler, çalışanlarının tatmin düzeylerini ölçerek bu düzeyi düşüren etkenleri belirlemeye ve yükseltmeye odaklı stratejiler geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmin düzeyini belirleyen faktörlerin her birinin önem derecesinin eşit kabul edildiği görülmektedir. Ancak her bir faktörün önem derecesi her zaman aynı değildir. Aslında bu koşullar örgüte, sektöre ve değerlendirmeyi yapan yöneticilerin bakış açılarına göre farklılık gösterir. Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin çok boyutlu karar verme yöntemleri esas alınarak çözümlenmesi ve faktörlere ilişkin önem derecelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu durum, karar süreçlerinde subjektif olma problemini minimize edecek olup objektif bir model olarak kullanılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses (BAHP) yöntemiyle ağırlıklandırılarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik tasarlanan anket Erzincan ilinde MEB'e bağlı okullarda çalışan 330 öğretmene uygulanmıştır. Bu



öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlar eğitim seviyesi dikkate alınarak ilkokul, ortaokul ve lise olarak sınıflandırılmıştır. İş tatminini etkileyen faktörlerin tatmini etkileme bakımından farklı ağırlıklara sahip olacağı varsayımıyla bu faktörlerin ağırlıklandırılmasında BAHF yöntemi uygulanmıştır.

Erzincan ilinde faaliyet gösteren 105 okuldan 31'ine, bu okullarda görev yapan 1.230 öğretmenden 330 öğretmene anketler uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler ilk olarak SPSS 21.0 programında değerlendirilmiş ve okul türüne göre öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri tespit edilmiştir. Sonuçta en yüksek iş tatmin düzeyinin ilkokul öğretmenlerinde olduğu, bunu sırasıyla lise ve ortaokul öğretmenlerinin izlediği görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, Monyatsi (2012)'nin en yüksek iş tatmin düzeyinin lise öğretmenlerinde ve en düşük iş tatmin düzeyinin ilkokul öğretmenlerinde olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Ayrıca hangi örgütsel faktörlerin öğretmenlerin iş tatminini etkilediğine yönelik okul türüne göre sıralamalar yapılmıştır. Buna göre en yüksek iş tatmininin ilkokul öğretmenlerinde işin doğası, ortaokul ve lise öğretmenlerinde operasyon prosedürler faktörlerinde olduğu görülmüştür. En düşük iş tatmininin ise ilkokul öğretmenlerinde ekstra primler ve iletişim, ortaokul öğretmenlerinde ekstra primler ve muhtelif ödüller, lise öğretmenlerinde ise ekstra primler faktörlerinde olduğu görülmüştür.

Elde edilen bu sonuçlar, alan yazındaki benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında çeşitli farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, araştırmadan elde edilen sonuçlar; ilkokul öğretmenlerinin en yüksek örgütsel iş tatmin faktörünün çalışma arkadaşları (İnandı vd., 2010), ücret (Günbayı ve Tokel, 2012), iletişim (Buluç ve Demir, 2015) olduğuna yönelik alan yazındaki bazı araştırma sonuçlarından farklı olarak işin doğası olarak tespit edilmiştir. Yine ilkokul öğretmenlerinin en düşük iş tatmin faktörünün yönetim ve ücret (Şahin, 2013), işin doğası (Günbayı ve Tokel, 2012), ilerleme ve terfi (Buluç ve Demir, 2015) olduğuna ilişkin alan yazındaki bazı bulguların aksine çalışmamızda iletişim (İnandı vd., 2010'un bulgularını destekler nitelikte) ve ekstra primler olarak tespit edilmiştir.

Ortaokul öğretmenlerinin en yüksek örgütsel iş tatmin faktörünün çalışma arkadaşları (Astrauskaite vd., 2011), yönetim (Suganya ve Christopher, 2014), iletişim (Buluç ve Demir, 2015), işin doğası (Iqbal, 2012) olduğuna yönelik alan yazındaki bazı bulguların aksine çalışmamızda operasyon prosedürler olarak tespit edilmiştir. Yine ortaokul öğretmenlerinin en düşük iş tatmin faktörünün operasyon prosedürler (Astrauskaite vd., 2011), çalışma arkadaşları (Iqbal, 2012), ilerleme ve terfi (Buluç ve Demir, 2015), olduğuna yönelik araştırmaların aksine çalışmamızda en düşük iş tatmin faktörleri ekstra primler

(Suganya ve Christopher, 2014'ün bulgularını destekler nitelikte)ve muhtelif ödülleri olarak tespit edilmiştir.

Lise öğretmenlerinin iş tatminini en çok etkileyen örgütsel faktörün işin doğası (Alemi, 2014; Tunacan ve Çetin, 2009) olduğuna yönelik alan yazındaki bazı bulguların aksine çalışmamızda operasyon prosedürleri olarak tespit edilmiştir. Yine lise öğretmenlerinin iş tatminini en az etkileyen örgütsel faktörün ücret (Alemi, 2014; Tunacan ve Çetin, 2009) olduğuna yönelik bazı bulguların aksine çalışmamızda en az etkileyen örgütsel faktör ekstra primler olarak tespit edilmiştir.

İkinci olarak araştırmadan elde edilen veriler, BAHP entegrasyonu ile yeniden değerlendirilmiştir. Bu aşamada araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket formu, alanında uzman 24 akademisyene uygulanarak ana faktörlerin önem düzeylerinin birbirleriyle karşılaştırmaları sağlanmıştır. Akademisyenlerin yapmış oldukları tüm faktörlerin ikili karşılaştırmalarının geometrik ortalamaları alınarak her karşılaştırma için tek bir sayı elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler, Excel ortamında çözümlenerek uygulamada kullanılacak faktör ağırlıkları tespit edilmiştir. Bu uygulama sonucu tespit edilen ağırlıklar esas alınarak iş tatmin değerleri ağırlıklandırılmıştır. BAHP entegrasyonu sonrasında en yüksek iş tatmin düzeyinin lise öğretmenlerinde olduğu, bunu sırasıyla ilkököl ve ortaoköl öğretmenlerinin izlediği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin okul türüne göre hangi ana faktörlerin hangi düzeyde iş tatmini etkilediğine yönelik sıralamalar BAHP entegrasyonu sonrasında yeniden yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda entegrasyondan önce elde edilen tatmin düzeylerinin ve sıralamalarının farklılaştığı görülmüştür. Buna göre en yüksek iş tatmininin ilkököl öğretmenlerinde yönetim, ortaoköl ve lise öğretmenlerinde çalışma arkadaşları faktörlerinde olduğu görülmüştür. En yüksek tatmin düzeyinin, insanlarla ilişkiyi esas alan faktörlerde (yönetim, çalışma arkadaşları) toplanması anlamlıdır. En düşük iş tatmininin ise, tüm okul düzeylerindeki öğretmenlerde muhtelif ödülleri faktöründe olduğu görülmüştür. Bunun en önemli sebebi, okullarda mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı muhtelif ödülleri dağıtımının mümkün olmaması ve öğretmenlerin bunun bilincinde olması olabilir.

Araştırmanın üç önemli sınırlılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmanın Erzincan ili merkezindeki MEB'e bağlı okullarda çalışan öğretmenler ile sınırlı olmasıdır. Bunun dışındaki okullar ve bu okullardaki öğretmenler değerlendirmeye alınmamıştır. İkinci sınırlılık ise, anketlerin zaman ve maliyet sebebiyle 131 okul içerisinden sadece 25 okulda uygulanabilmiş olmasıdır. Üçüncü ve son sınırlılık ise sadece anketi doldurmayı kabul eden ve anketin yapıldığı gün ve saatlerde okullarda olan öğretmenlere yapılmasıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar Erzincan ilindeki MEB'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminlerini yükseltebilmek için hangi faktörlere öncelikle odaklanmaları gerektiği hususunda yetkililere yön gösterebilir. Ayrıca araştırma daha geniş ve/veya farklı bir örnekleme uygulanarak uygulama sonuçları karşılaştırılabilir. Bunun yanı sıra BAHF dışındaki diğer çok boyutlu karar verme yöntemleri kullanılarak sonuçlar yeniden değerlendirilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Alemi**, Beheshta (2014). Job Satisfaction Among Afghan Teacher Educators: A Study of Job Satisfaction in Four Teacher Training Colleges in Northern Afghanistan. Master Thesis, Karlstads University, Education Master Programme.
- Astrauskaite**, Milda, Vaitkevicius, Raimundas and Perminas, Aidas (2011). Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample. International Journal of Business and Management, 6 (5): 41-50.
- Baykal**, Besim (1978). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul: Divan Matbaacılık.
- Bayram**, Nuran, Aytaç, Serpil ve Gürsakal, Sevda (2007). Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, Malatya.
- Baysal**, Ayşe Can (1987). Davranış Bilimleri I-II. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baysal**, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut (1998). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya.
- Bingöl**, Dursun (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Budak**, Gülay (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı- Birey-İş Doyumu Uyumu, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.
- Buluç**, Bekir ve Demir, Serkan (2015). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 16 (1): 289-308.
- Can**, Yusuf ve Soyer, Fikret (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (1): 61-74.
- Çakar**, Demircan N. ve Yıldız, Sibel (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28): 68-90.

- Clifford**, Morgan T. (1995). Psikolojiye Giriş (11. Baskı).(Çev.)Hüsnü Arıcı ve diğerleri.Ankara:Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Dağdeviren**, Nezi;Musaoğlu, Zeliha; Ömürlü, İmran K. veÖztora, Serdar (2010). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Balkan MedicineJournal, 28 (1): 69-74.
- Doğan**, Hulusi (2009).AComparativeStudyForEmployeeJobSatisfaction in Aydın Municipalityand Nazilli Municipality. Ege AcademicReview, 9 (2): 423-433.
- Eren**, Erol (2000).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.İstanbul:Beta Yayınları.
- Göktaş**, Zekeriya (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi.Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1 (1): 13-26.
- Günbayı**, İlhan ve Tokel, Asiye (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 3 (5):77-95.
- Iqbal**, AsifandAkhtar, Saeed (2012). JobSatisfaction of Secondary School Teachers.AbasyJournal of SocialSciences, 5 (1): 49-65.
- İnandı**, Yusuf, Ağgün, Nazlı ve Atık, Ümide (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 (1):102-126.
- Liorente**, Rafael M. de BustiloandMacias, Enrique F.(2005).JobSatisfaction as an Indicator of theQuality of Work.TheJournal of Socio-Economics, 34 (5): 656–673.
- Karaman**, Filiz ve Altunoğlu, Ali E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14 (1): 109-120.
- Kaya**, İlke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2): 355-372.
- Monyatsi**, PedzaniPerci (2012). The Level of theJobSatisfaction of Teachers in Botswana.EuropeanJournal of EducationalStudies, 4(2): 219-232.
- Oshagbemi**, Titus (2000). Is Length of Service Relatedtothe Level of JobSatisfaction?. International Journal of SocialEconomics, 27 (3): 213-226.
- Örencik**, İlker (2007). 3600 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz**, Murat (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Mersin:Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgan**, Habib ve Bozbayındır, Fatih (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16 (1): 66-85.
- Öztürk**, Ahmet, Ertuğrul, İrfan ve Karakaşoğlu, Nilsen (2008). Nakliye Firmasını Seçiminde Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması.Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (2): 785-824.
- Pehlivan**, Nimet Y., Paksoy, Turan ve Özceylan, Eren (2013). Bulanık Küme Teorisi.Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Pınar**, İbrahim, Kamaşak, Rıfat ve Bulutlar, Füsün (2008). İş Tatminini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2): 151-166.
- Ramazanoğlu**, Fikret, Arslan, Cengiz ve Karahüseyinoğlu, Fatih (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 2 (1): 90-96.
- Sabuncuoğlu**, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). Örgütsel Psikoloji.Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Schermerhorn**, John, Hunt, James and Osborn, Richard (1997). Organizational Behavior (Sixth edition). New York: Wiley.
- Scott**, Meagan and, Swartzel, Kirk and Taylor, Walter (2005). The Relationships Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. Journal of Southern Agricultural Education Research, 55(1): 102-115.
- Suganya**, R. Leema and Christopher, Sheila (2014). Job Satisfaction Among Teachers of Children With Learning Disability. International Journal of Scientific Research, 3 (9): 92-93.
- Spector**, Paul E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13 (6): 693-713.
- Şahin**, İdris (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri.YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1):142-167.
- Şimşek**, Levent (1995). İş Tatmini. Verimlilik Dergisi, 2 (1):91-122.
- Taşdan**, Murat ve Tiryaki, Eda (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması. Eğitim ve Bilim Dergisi, 33 (147): 54-70.
- Tavşancıl**, Ezel (2010). Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi.Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Toker,** Boran (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1): 92-107.
- Tunacan,** Sevil ve Çetin, Canan (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 29 (1): 155-172.
- Ulusoy,** Tülin (1993). İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması. Doktora Tezi, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaman,** Çetin (2009).FormatörBeden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (1): 683-710.
- Yerlisu,** Tennur ve Çelenk, Barbaros (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirmesi.Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, VI (2): 87-93.
- Wagner,**JohnandandHollenbeck, John (1992). Management andOrganizationalBehavior, New Jersey:PrenticeHall.
- Williams,** John (1994). İşletmelerde İletişim(Çev.)Yılmaz Büyükerşen, Alp Öz ve Hikmet Seçim.Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.