

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ  
ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE  
MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tahire DEMİRCİ GÜNERİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EKİM 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ  
ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE  
MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tahire DEMİRCİ GÜNERİ**

**1203810686**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810686 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Tahire DEMİRCİ GÜNERİ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**: Prof. Dr. H. Nejat BASIM**  
**Başkent Üniversitesi**

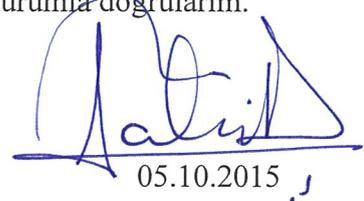
**: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

**Tez Savunma Tarihi: 23 Ekim 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Kız Teknik ve Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumunda Bazı Demografik ve Mesleki Değişkenlerin Rolü: Çankaya İlçesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



05.10.2015 .

Tahire DEMİRCİ GÜNERİ

## ÖNSÖZ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı'nda Yüksek Lisans çalışması olarak düzenlenen bu tez ile meslek dersi öğretmenlerinin demografik özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Meslek öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve iş doyumlarını olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınması, yeni eğitim ve öğretim programlarının geliştirilmesi kadar önemlidir. Unutulmamalıdır ki, ne kadar nitelikli eğitim ve öğretim programı geliştirilirse geliştirilsin, bu programları uygulayacak olan kişiler öğretmenlerdir.

Araştırmanın planlanması, uygulanması ve düzeltme aşamasında yönlendirmeleriyle büyük destek gördüğüm sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL'e saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin hazırlama sürecinde büyük katkıları olan sayın hocam Doç. Dr. Haluk BENGÜ'ye, her aşamada yardımını esirgemeyen sevgili kuzenim Doç. Dr. Abdullah TOĞAY'a ve anketime katılarak, anketin dağıtımını, toplanması gibi çalışmalar esnasında da benden yardım ve desteğini esirgemeyen tüm öğretmen arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca; bu güne kadar bana hep destek olan eşim Ayhan GÜNERİ'ye ve varlıklarıyla bana güç veren çocuklarım Çağatay, Elif, Kutay'a ve annem Nuran DEMİRCİ'ye beni bu süreçte yalnız bırakmadıkları ve anlayışla karşıladıkları için sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ekim 2015

Tahire DEMİRCİ GÜNERİ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	viii
ÖZET .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	4
<b>1. EĞİTİM VE ÖĞRETMENLİK</b> .....	4
1.1 Eğitim Tanımı ve Kavramı .....	4
1.1.1 Eğitimin Unsurları .....	4
1.1.1.1 Okul .....	4
1.1.1.2 Öğrenci .....	5
1.1.1.3 Öğretmen .....	6
1.2 Türk Milli Eğitim Sistemi .....	7
1.2.1 Türk Milli Eğitiminin Genel Amaçları .....	8
1.3 Mesleki ve Teknik Eğitim .....	9
1.3.1 Mesleki ve Teknik Eğitimin Tanımı .....	9
1.3.2 Mesleki ve Teknik Eğitimin Önemi .....	10
1.3.3 Mesleki ve Teknik Eğitimin Temel Amaçları .....	13
1.3.4 Mesleki ve Teknik Eğitime Olan İhtiyaç .....	13
1.3.5 Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihsel Gelişimi .....	14
1.3.6 Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları .....	16
1.3.7 Meslek Dersi Öğretmenlerinin Niteliklerinin Yükseltilmesi .....	17
1.4 Türk Eğitim Sisteminde İş Doyumu Algılanması .....	18
1.4.1 Öğretmenlerde İş Doyumu .....	18
1.4.2 Branş Öğretmenlerinde İş Doyumu .....	20
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	22
<b>2. İŞ DOYUMU</b> .....	22
2.1 Genel Kavramlar ve Tarihçesi .....	22
2.1.1 İş Doyumu Kavramı .....	22
2.1.2 İş Doyumunun Önemi .....	26
2.1.2.1 Bireysel açıdan iş doyumunun önemi .....	27
2.1.2.2 Örgüt açısından iş doyumunun önemi .....	28
2.1.2.3 Yönetici açısından iş doyumunun önemi .....	29
2.1.3 İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar .....	30
2.1.3.1 İş doyumunu ve moral .....	31
2.1.3.2 İş doyumunu ve motivasyon .....	31
2.1.3.3 İş doyumunu ve performans .....	32
2.1.3.4 İş doyumunu ve yaşam tatmini .....	33
2.1.3.5 İş doyumunu ve yaşam kalitesi .....	34
2.1.3.6 İş doyumunu ve örgüte bağlılık .....	35

2.1.4	İş Doyumunun Tarihçesi .....	36
2.2	İş Doyumu Kuramları .....	38
2.2.1	Kapsam (İçerik) Kuramları.....	39
2.2.1.1	Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	40
2.2.1.2	Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı .....	42
2.2.1.3	Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı .....	43
2.2.1.4	Alderfer'in ERG (Existence Relatedness Growth) kuramı.....	44
2.2.2	Süreç Kuramları.....	46
2.2.2.1	Skinner'ın işlemsel şartlandırma (pekiştirme) kuramı .....	46
2.2.2.2	Victor Vroom'un beklenti kuramı .....	47
2.2.2.3	Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma kuramı.....	48
2.2.2.4	Adams'ın eşitlik kuramı .....	49
2.2.2.5	Edwin Locke'un amaç kuramı .....	50
2.3	İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	51
2.3.1	Bireysel (İç) Faktörler .....	52
2.3.1.1	Yaş.....	52
2.3.1.2	Medeni durum .....	52
2.3.1.3	Cinsiyet.....	53
2.3.1.4	Eğitim düzeyi .....	54
2.3.1.5	Deneyim .....	55
2.3.1.6	Çalışanın kişiliği.....	56
2.3.1.7	Zekâ.....	58
2.3.1.8	Kültürel ortam .....	60
2.3.2	Örgütsel ve Çevresel Faktörler.....	60
2.3.2.1	İş ve niteliği .....	61
2.3.2.2	Yönetim ve denetim .....	64
2.3.2.3	Ücret .....	65
2.3.2.4	Gelişme ve yükselme olanakları.....	66
2.3.2.5	Çalışma şartları.....	67
2.3.2.6	Birlikte çalışılan kişiler .....	68
2.3.2.7	Örgütsel ortam.....	69
2.4	Örgütlerde İş Doyumunu Sağlamaya Yönelik Uygulamalar .....	70
2.4.1	İş Değişirme (Rotasyon).....	71
2.4.2	İş Genişletme .....	72
2.4.3	İş Zenginleştirme .....	73
2.4.4	İş Tasarımı .....	74
2.4.5	İş Basitleştirme .....	75
2.4.6	Esnek Zaman Uygulamaları .....	75
2.4.7	Sıkıştırılmış İş Haftaları.....	76
2.5	İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	76
2.5.1	Birey Açısından Sonuçları.....	77
2.5.1.1	Yabancılaşma .....	77
2.5.1.2	Engelleme .....	78
2.5.1.3	Stres tepkileri.....	79
2.5.1.4	Tükenmişlik.....	80
2.5.1.5	Psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar .....	81
2.5.2	Örgüt Açısından Sonuçları .....	82
2.5.2.1	İş gücü devri .....	82
2.5.2.2	Devamsızlık.....	85

2.5.2.3 Sabotaj .....	86
2.5.2.4 Çatışma .....	86
2.6 İş Doyumunun Sonuçları .....	87
2.6.1 Performans .....	87
2.6.2 Motivasyon .....	88
2.6.3 Başarı .....	89
2.6.4 Verimlilik .....	89
2.6.5 Yaşam Doyumu .....	91
2.7 İş Doyumunun Ölçülmesi .....	93
2.7.1 Porter Gereksinim Ve Doyum Anketi (NSQ).....	94
2.7.2 Minnesota Doyum Anketi (MSQ) .....	94
2.7.3 İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index-JDI) .....	95
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>96</b>
<b>3. KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>96</b>
3.1 Araştırmanın Amacı .....	96
3.2 Araştırmanın Önemi .....	96
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	97
3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	97
3.4.1 Araştırmanın Modeli .....	97
3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri .....	98
3.5 Araştırmanın Yöntemi .....	98
3.5.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	98
3.5.2 Kişisel Bilgi Formu .....	100
3.5.3 Veri Toplama Aracı .....	102
3.5.4 İş Doyum Ölçeği .....	103
3.5.5 Anketin Uygulanması .....	103
3.6 Analiz Yöntemleri .....	104
3.7 Araştırmada Kullanılan Anketin Güvenilirlik Analizi .....	104
3.8 İstatistiksel Bulgular ve Yorumlar .....	107
3.8.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analiz ve Bulgular .....	107
3.8.2 Betimsel İstatistikler .....	112
3.8.3 Hipotez Analiz ve Bulguları .....	116
3.8.4 Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumuna İlişkin Analiz ve Bulgular .....	135
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>144</b>
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>144</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>151</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>162</b>
Ek-A: Anket İçin Alınan Uzman Görüşleri .....	163
Ek-B: Anket Formu .....	164
Ek-C: Kurum İzin Yazısı .....	168
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>169</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b>	: İş doyumu kuramları .....	38
<b>Tablo 2.2</b>	: Maslow ve Alderfer'in ihtiyaç hiyerarşisi kuramlarının karşılaştırılması. ....	45
<b>Tablo 3.1</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan kız teknik ve meslek liseleri ve görev yapan meslek dersi öğretmen sayıları. ....	99
<b>Tablo 3.2</b>	: Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan KML' de görev yapan meslek dersi öğretmen sayıları ve ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin dağılımları. ....	100
<b>Tablo 3.3</b>	: Örnekleme ait betimleyici istatistikler. ....	101
<b>Tablo 3.4</b>	: İş doyumu düzeyini ve alt boyutları ölçmek için kullanılan madde numaraları. ....	103
<b>Tablo 3.5</b>	: İş doyum ölçeğinin Cronbach Alfa tablosu. ....	104
<b>Tablo 3.6</b>	: İş doyumu anket soruların güvenilirlik analizi. ....	105
<b>Tablo 3.7</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları. ....	107
<b>Tablo 3.8</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin yaş gruplarına göre dağılımları. ....	108
<b>Tablo 3.9</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre dağılımları. ....	108
<b>Tablo 3.10</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin meslekteki hizmet süresine göre dağılımları. ....	109
<b>Tablo 3.11</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresine göre dağılımları. ....	109
<b>Tablo 3.12</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin medeni durumlarına göre dağılımları. ....	110
<b>Tablo 3.13</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin mezun oldukları okula göre dağılımları. ....	110
<b>Tablo 3.14</b>	: Meslek dersi öğretmenlerinin branşlarına göre dağılımları. ....	111
<b>Tablo 3.15</b>	: Meslek dersi öğretmenlerine uygulanan anket sorularını frekans, yüzde, kümülâtif yüzde dağılımları. ....	112
<b>Tablo 3.16</b>	: İş doyum anketinin çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşullarına ait istatistiksel analiz bilgileri. ....	116
<b>Tablo 3.17</b>	: Kadın ve erkeklerin çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu. ....	116
<b>Tablo 3.18</b>	: Evli ve bekârların çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu. ....	117
<b>Tablo 3.19</b>	: Yaş grupları ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	117
<b>Tablo 3.20</b>	: Eğitim durumları ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	118

<b>Tablo 3.21</b> :	Meslekteki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	118
<b>Tablo 3.22</b> :	Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu. ....	119
<b>Tablo 3.23</b> :	Mezuniyet ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	119
<b>Tablo 3.24</b> :	Branş ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	120
<b>Tablo 3.25</b> :	Kadın ve erkeklerin yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Mann- Whitney testi sonucu. ....	121
<b>Tablo 3.26:</b>	Evli ve bekârların yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Mann- Whitney testi sonucu. ....	121
<b>Tablo 3.27</b> :	Yaş gruplarının yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	122
<b>Tablo 3.28</b> :	Eğitim durumu ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	122
<b>Tablo 3.29</b> :	Meslekteki hizmet durumu ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	123
<b>Tablo 3.30</b> :	Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	123
<b>Tablo 3.31</b> :	Mezuniyet ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	124
<b>Tablo 3.32</b> :	Branş ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	125
<b>Tablo 3.33</b> :	Kadın ve erkeklerin ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu. ....	126
<b>Tablo 3.34</b> :	Evli ve bekârların ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu. ....	126
<b>Tablo 3.35</b> :	Yaş gruplarının ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	127
<b>Tablo 3.36</b> :	Eğitim durumlarının ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	127
<b>Tablo 3.37</b> :	Meslekteki hizmet süresi ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	128
<b>Tablo 3.38</b> :	Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	128
<b>Tablo 3.39</b> :	Mezuniyet ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.....	129
<b>Tablo 3.40</b> :	Branş ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	129
<b>Tablo 3.41</b> :	Kadın ve erkek birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu. ....	130
<b>Tablo 3.42</b> :	Evli ve bekârların birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu. ....	130

<b>Tablo 3.43</b> : Yaş gruplarının birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	131
<b>Tablo 3.44</b> : Eğitim durumlarının birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu. ....	131
<b>Tablo 3.45</b> : Meslekteki hizmet süresi ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	132
<b>Tablo 3.46</b> : Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu. ....	132
<b>Tablo 3.47</b> : Mezuniyet ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu. ....	133
<b>Tablo 3.48</b> : Branş ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu. ....	133
<b>Tablo 3.49</b> : Hipotez analizlerinin toplu sonuçları. ....	134
<b>Tablo 3.50</b> : Anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları. ....	135
<b>Tablo 3.51</b> : Meslek dersi öğretmenlerinin çalışma koşullarına göre iş doyumunu düzeyleri dağılımı. ....	139
<b>Tablo 3.52</b> : Meslek dersi öğretmenlerinin yükselme koşullarına göre iş doyumunu düzeyleri dağılımı. ....	140
<b>Tablo 3.53</b> : Meslek dersi öğretmenlerinin ücret koşullarına göre iş doyumunu düzeyleri dağılımı. ....	141
<b>Tablo 3.54</b> : Meslek dersi öğretmenlerinin birlikte çalışma koşullarına göre iş doyumunu düzeyleri dağılımı. ....	142
<b>Tablo 3.55</b> : Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin dağılımı. ....	143

## KISALTMALAR

<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
<b>Sig. (P)</b>	: Anlamlılık Düzeyi (Significance)
<b>F</b>	: Frekans
<b>R</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>St. Sapma</b>	: Standart Sapma
<b>T</b>	: Hesaplanan t değeri
<b>H</b>	: Hipotez
<b>N</b>	: Katılan Sayısı
<b>Df.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>diğ.</b>	: Diğerleri
<b>DP</b>	: Doyum Puanı
<b>DO</b>	: Doyum Ortalaması
<b>GDO</b>	: Genel Doyum Ortalaması
<b>MERATGEM</b>	: Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi
<b>ULAKBİM</b>	: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi

## ÖZET

### **KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

DEMİRCİ GÜNERİ, Tahire

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Ekim 2015, 169 sayfa

Bu araştırmanın amacı; Ankara ili Çankaya ilçesi sınırlarında eğitim veren, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini tespit etmektir. İkincil olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunu alt boyut düzeylerinin hangi demografik değişkenlere göre bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır.

Araştırma Ankara ili Çankaya ilçesinde yer alan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri bu liselerde görev yapan 180 meslek dersi öğretmenlerine çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşulları alt boyutlarından oluşan toplam 40 soruluk İş Doyum Anketi ve kişisel bilgi formu uygulanarak elde edilmiştir. Öğretmenlerin cevapları SPSS 21 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde ise betimsel istatistikler hesaplanmış, t-testi, Kruskal Wallis, Mann Whitney, Levene Testi ve varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Elde edilen istatistik test sonuçlarına göre öğretmenlerin çalışma koşulları ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve branş, yükselme koşulları ile kurumdaki hizmet süresi ve branş, ücret koşulları ile branş, birlikte çalışma koşulları ile eğitim durumu ve branş arasında anlamlı bir fark olduğu, boyutların diğer değişkenlerle aralarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda meslek dersi ğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin normal düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Boyutlar açısından iş doyumunu değerlendirildiğinde iş doyum seviyeleri, çalışma koşulları normal, yükselme koşulları normal, ücret koşulları düşük ve birlikte çalışma koşulları normal düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyum, meslek dersi ğretmeni, Kız Teknik ve Meslek Lisesi.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF VOCATIONAL AND SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES ON JOB SATISFACTION OF TEACHERS OF VOCATIONAL EDUCATION IN THE GIRLS TECHNICAL AND VOCATIONAL HIGH SCHOOL: EXAMPLE FOR ÇANKAYA DISTRICT**

DEMİRCİ GÜNERİ, Tahire

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor Dr. Adnan GÜZEL

October 2015, 169 page

Firstly, the aim of this investigation is to determine the level of job satisfaction of teachers in The Girls' Technical and Vocational High School under The Ministry of Education in Çankaya, Ankara. Secondly, sub dimensional levels of job satisfaction of the teachers is researched regarding their demographic variables.

The investigation was carried out in The Girls' Technical and Vocational High Schools in Çankaya. The survey data were obtained from 180 teachers at these schools by applying personal information form and questionnaire which consist of 40 questions including sub dimensions such as promotion, working, payment and cooperation conditions. The answers were analyzed by using SPSS 21 program. As to data analyze, it was calculated descriptive statistics and t-test, Kruskal Wallis, Mann Whitney, Levene Test and analysis of variance (ANOVA) was applied

According to the statistical analysis, it was found that there were meaningful differences between the working conditions and age, educational background and tenancy with branch, promotion criteria and tenancy with branch, payment conditions and branch, cooperation conditions and educational background with branch, but there were no meaningful differences between the dimensions and other variables.

According to the investigation, It has been revealed that the level of job satisfaction is normal. Having been evaluated job satisfaction in terms of dimensions, level of job satisfaction, working conditions, promotion criteria and cooperation conditions were found as normal, but payment conditions was determined as low level.

**Key Words:** Job satisfaction, teacher of vocational education, Girls' Technical and Vocational High School.

## GİRİŞ

İş doyumunu; işin ve çalışanın özelliklerinin birbirleriyle uyumlu olduğu zaman gerçekleşen ve çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da açıklanan bir kavramdır. İş görenler iş yaşamlarında çeşitli deneyimler kazanır. Bu deneyimler, iş görenlerin işlerine yönelik tutumlarını şekillendirir. İş doyumunu ise, iş görenin işine yönelik genel davranışlarını oluşturur.

İş doyumunu, her dönemde hem kurum, hem de iş görenler açısından önemli olmuştur, olmaya da devam etmektedir. İş doyumunun bu kadar önemli olmasının birçok nedeni vardır. Birincisi, insanları direk olarak ilgilendirdiği için insani nedendir; iş doyumunu ve yaşam doyumunu iç içedir. Kişilerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamında yer almak isteyen her birey, eğitim ve alışkanlıklarına paralel olarak işyerinin fiziksel şartlarının yaptığı işin özelliklerine cevap vermesini ister. İkinci bir neden, konuya işyeri perspektifinden bakıldığında ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu ve üretim arasında doğrudan bir ilişki yoktur, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerginlik ve hoşnutsuzluk gibi negatif olumsuzluklar iş görenler arasında çeşitli problemlere ve anlaşmazlıklara sebebiyet verir. Bu da ekip uyumunu dolaylı yönde etkileyerek iş görenlerin performansının azalmasına neden olmaktadır (Ergin, 1997: 25).

İş doyumunu kavramı birden fazla kavramın etkileşiminden meydana geldiği için çok boyutlu bir kavram olduğu söylenebilir. Smith, Kendall ve Hulin yaptıkları araştırmalarda iş doyumunun beş nitelikten oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bu nitelikler, işin kendisi, yönetim politikaları, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve ücretten oluşmaktadır (Keser, 2006: 100).

İlk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkan iş doyumunu kavramı, sadece üretimde değil aynı zamanda hizmet sektörü açısından da öneme sahiptir. Hizmet örgütlerinin başında yer alan eğitim örgütlerinde eğitimcilerin iş doyumunun yüksek olması çok önemlidir. Toplumun siyasal, ekonomik ve sosyal alanlarda gelişebilmesi ve

ilerleyebilmesi için hizmet sunan eğitim kurumlarında, çalışan personelin iş doyum seviyelerine ilişkin birçok çalışmalar yapılmıştır. İlköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim düzeylerinde hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin iş doyum düzeyleri için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar, özel okullarda ve devlet okullarında yapılmıştır. Bazı araştırmalarda da iki okul türü arasındaki iş doyum düzeyi farklılıklarına ve benzerliklerine bakılmıştır. Mesleki ve teknik eğitimin en önemli bölümü olan meslek liselerinde görevli meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sanayi ve teknoloji alanında gerçekleştirilen gelişmeler ve değişimler, mesleki ve teknik eğitime olan ihtiyacı çok artırmıştır. Bu devirde toplumların kalkınması, nitelikli insan gücü gerekmektedir. Mesleki alanda hissedilen vasıflı insan gücü gereksinimi, meslek liselerinin önemini olabildiğince artırmıştır. Kendisine, iş piyasalarına vasıflı ara eleman yetiştirmeyi görev edinen bu kurumların verimliliği, toplumların üretkenliği için çok önemlidir. Meslek liselerinin açılış amaçlarına ulaşabilmesi için, bu kurumlarda görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin yaptığı işten yeterince doyum sağlamaları gerekir. Yüksek iş doyumuna ulaşan meslek dersi öğretmenleri, verilen eğitimin niteliklerinin yükselmesinde önemli role sahiptirler.

Yapılan bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri saptanmaya çalışılacaktır. Bu nedenle iş doyumunun alt boyutlarından olan çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşulları düzeyleri ve bu düzeylerin meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, şu anda bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, medeni durum, mezuniyet ve branş gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi bu araştırmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

Birinci bölümde “eğitim ve öğretmen” kavramlarının neler olduğunu, eğitimin unsurları, Türk eğitim sistemi, mesleki ve teknik eğitim ve Türk eğitim sisteminde iş doyumunu algısının üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise iş doyumunu kavramı ve tanımı, önemi, iş doyumunun diğer kavramlarla ilişkisi, iş doyumunu kuramları, iş doyumunu etkileyen faktörler, örgütlerde iş doyumunu sağlamaya yönelik uygulamalar, iş doyumunu ile iş doyumsuzluğunun sonuçları ve iş doyumunun ölçüm teknikleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma yöntemine yer verilmiş olup amacı, önemi, veri toplama araçları, süreç ve analizi, sınırlılıkları, hipotezleri açıklanmıştır. Ayrıca araştırmanın bulguları incelenerek demografik değişkenlere ait betimleyici istatistikler, t-testi, Kruskal Wallis, Mann Whitney, Levene Testi ve ANOVA (varyans analizi) yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara dayanarak sonuç ve öneriler kısmı ile araştırma sonuçlandırılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **EĞİTİM VE ÖĞRETMENLİK**

#### **1.1 Eğitimin Tanımı ve Kavramı**

Eğitim, insanoğlunun öğrenme yeteneğinin oluşması ile başlamış olup, yaşamı boyunca da devam etmektedir. Kuşkusuz eğitimin konusu insandır. Bu nedenle eğitim bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına, arz ve isteklerine, yeteneklerine, kültürel, sosyolojik ve ekonomik özelliklerine göre şekillenmeli, gelişmelidir. Yaşanılan her devrin ve toplumun zamana bağlı olarak şekillenen farklı eğilimleri, istek ve hedefleri vardır. Bu bağlamda, adı geçen farklı şekillenmelere yanıt verecek veya bunları karşılayacak nitelikte eğitilmiş bireylere ihtiyaç vardır. Kuşkusuz bu oluşumda eğitim ve öğretimin rolü büyüktür (Başaran, 1996: 70). Özellikle günümüz insanının birçok ihtiyacını karşılayabilmesi için eğitim araçlarıyla donanım sağlaması gerekmektedir. Bu husus eğitimi vazgeçilmez kılar.

Eğitim faaliyetleri içinde unutulmaması gereken en önemli noktalardan birisi hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin sosyal hayatın içinde birer birey oldukları ve eğitim işinin de karşılıklı iletişim temelli bir iş olduğudur.

#### **1.1.1 Eğitimin Unsurları**

Eğitim unsurları, okul, öğrenci ve öğretmen olarak incelenebilir.

##### **1.1.1.1 Okul**

Mustafa Kemal Atatürk'ün “Okul, genç beyinlere insanlığı, saygıyı, bağımsızlık onurunu, millet ve ülkeye sevgiyi, getirir” sözüyle önemini vurguladığı okul, kültürel mirasın çocuklara aktarıldığı, çocukların kendi güçlerinin sosyal

amaçlar için kullanıldığı sosyal bir kurumdur. Okul, çocuk için karmaşık olan sosyal hayatı kolaylaştırmanın yanı sıra yaşam için hazırlıktan ziyade yaşamın kendisi olmalıdır.

Okul, bireylere hem bilgi, beceri ve toplumun değerler birikimini aktarmakla hem de onların dünyadaki gelişmelere göre yetişmelerine ortam hazırlamakla yükümlü bir kurum olmalıdır (Varış, 1971: 21).

Okullarda, bazı eğitimciler akademik başarıya, bazı eğitimciler kültürel ve ahlaki değerlerin aktarılması ve yaşatılmasına, bazıları ise yaşam için gerekli bilgi ve becerinin kazandırılmasına daha çok önem vermektedir. Ancak okul, tüm bu amaçları içinde barındıran bir kurumdur. Yani bir okulun etkin ve verimli olabilmesi, amacına hizmet edebilmesi için, öğrencileriyle yakından ilgilenen öğretmen ve veliler, her öğrencinin bireysel farklılıklarını dikkate alarak uygulanan çeşitlendirilmiş öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenci kazanımlarının sıklıkla ve doğru ölçme değerlendirme teknikleri kullanılarak ölçülmesi ve öğrenciye dönüt verilmesi, okulun toplumsal destek alması, okul yöneticilerinin yönetsel liderliğe sahip olarak, okulda düzen ve disiplini sağlaması gibi özelliklere sahip olması gereklidir.

### **1.1.1.2 Öğrenci**

Öğrenci, öğrenme sürecinde seçici, yapıcı, etkin olan ve istidatları doğrultusunda istendik davranışları gösterme eğiliminde bulunan, öğrenmeyi istek haline getiren ve bir ihtiyaç olarak görüp, ihtiyacını örgün ya da yaygın eğitimle karşılayan, içsel ve dışsal motivasyonlarla öğrendiklerini pekiştiren, kişisel ve toplumsal gelişim için eğitim-öğretim sürecine aktif olarak katılan kişi olarak tanımlanabilir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün Gençliğe Hitabe'deki söylemleriyle önemini vurguladığı, kültürel mirasın varisleri konumunda olan gençler, çocuklar, ülkelerinin varlığını, birliğini devam ettirmek, çağdaş uygarlık düzeyinden uzaklaşmamak, ülkelerini devletler nezdinde söz sahibi kılmak için belirli vasıflara sahip olmak durumundadırlar. Böyle kutsal bir vazife üstlenen yarının büyüklerine, bilgi, beceri, ahlaki ve toplumsal değerler gibi niteliklerin kazandırılması, sosyal bir kurum olan okulların amaçlarındandır. Ancak her öğrenci istendik davranışları kazanamamakta

ve planlanan ideal öğrenci profilini yakalayamamaktadır. Horton'a göre ideal bir öğrencinin sahip olması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir (Erden, 1998: 18).

1. Öğrenmeye açık ve öğretim almaya hiçbir engeli olmayan,
2. Kendisini her zaman kontrol edebilen, zamanı iyi değerlendiren, yalnız çalışmaktan hoşlanan,
3. Yazma becerileri gelişmiş olan,
4. Bilgisayar kullanma yeteneği olan,
5. Eğitim ve ticarete teknoloji kullanma fikrine sahip,
6. Yeni bilgiler öğrenmeye hevesli ve bunu kolay gerçekleştirebilen,
7. Çıkabilecek teknik sorunlara karşı rahat olabilen ve bu sorunlara çözüm bulabilen,
8. Belirli bir hedefe sahip olan.

### 1.1.1.3 Öğretmen

Mustafa Kemal Atatürk'ün "Öğretmenler! Yeni nesil sizin eseriniz olacaktır" sözüyle önemini vurguladığı öğretmen, milletlerin kalkınması, çağdaş uygarlık düzeyine ulaşması, bir milletin varlığını, birliğini devam ettirebilmesi için gereken eğitimin, genç kuşaklara aktarılmasında aracılık görevi üstlenen, bunun yanında öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren, öğretmenlik meslek bilgisi, özel alan bilgisi ve genel kültür niteliklerini taşıyan, yüksek öğrenim görmüş birey olarak tanımlanabilir. Öğretmen, örgün eğitimde, bir öğretim görevi ile yükümlü her derecedeki öğrencileri kapsamaktadır (Akyüz, 1978: 1).

Bir ülkenin kalkınması, vasıflı insan gücünün yetiştirilmesi, toplumdaki sosyal barış ve huzurun sağlanması, kişilerin sosyalleştirilip toplumsal hayata hazırlanması, toplumun kültür değerlerinin genç jenerasyona aktarılabilmesi için öğretmenlerin gerekeni yapmaları beklenmektedir (Özden, 1999: 9).

İdeal bir öğretmen, hızla değişen teknoloji çağında, zamanı iyi okumalı, mesleki alan bilgisini sürekli tazelemeli, değişim ve gelişimleri kabullenerek kendini yenilemeli ve teknolojiye hâkim olmalıdır. Hitap ettiği kitle çocuklar ve gençler olması nedeniyle, her yıl aradaki yaş farkı artmasına rağmen, öğrencilerini anlamaya çalışmalı, kuşak çatışması yaşamamaya gayret göstermelidir. Öğrencileriyle yeri geldiğinde onlara anne baba olabilecek iletişim becerisine sahip olabilmelidir.

Öğretmen, öğrenciye rehberlik edebilecek, çevre olanaklarından yararlanarak okul kültürünün gelişimine katkı sağlayacak, araştırmacı, sorgulayan, üretken, üstün empati gücüne sahip, kendini geliştiren, öğrencilerle, velilerle, okuldaki tüm çalışanlarla daha doğrusu toplumun her kesiminden bireylerle ilişkilerinde uzman olan, kendisini eleştirel bakış açısıyla değerlendirerek, eksiklerini telafi eden kişilik özelliklerini üzerinde taşıyabilmelidir.

Öğretmen, öğrenme-öğretme sürecinde, bireysel farklılıkları dikkate alarak, her öğrencinin aktif katılımını sağlayabileceği, öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak öğrenci merkezli eğitimin yanı sıra, imkânların sınırlı olduğu okullarda, gelişen teknolojiye de faydalanarak, uygun ders materyalini kendisi hazırlamalı ve kullanmalıdır. Alternatif ölçme değerlendirme yöntemlerini kullanarak, ölçme sonuçlarını yorumlamalı ve öğrenciye dönüt vermelidir.

Öğretmen, öğretim sürecini planlayabilecek, öğretim yöntem ve tekniklerine çeşitlilik getirebilecek, öğretim süresini etkili ve verimli kullanabilecek, öğrencilerdeki gelişimi takip edebilecek mesleki alan bilgisinin yanı sıra, öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayacak ve toplumsal kültürü öğrenciye aktarabilecek genel kültüre sahip olmalıdır.

Bir ülke için son derece önemli olan öğretmenlik mesleği, her bireyin üstleneceği, etkin ve verimli olamayacağı çok özel bir meslektir.

## **1.2 Türk Milli Eğitim Sistemi**

Türkiye’de eğitim ve öğretim, devletin temel sorumlulukları kapsamında olup yine devletin gözetimi ve denetimi doğrultusunda çalışmalarını yürütmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı; yurtdışı, merkez ve taşra teşkilatları olmak üzere üç ayrı ana kurumla sorumluluklarını yerine getirmektedir. Eğitim hakkı, T.C. Anayasası ile koruma altına alınmıştır. Eğitim çeşit ve basamaklarını ve işleyişine yönelik temellerini düzenleyen mevzuatla Türk Eğitim Sisteminin günümüzdeki yapısı oluşturulmuştur. Genel çerçeve, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile çizilmiştir (MEB(a), 2009:1). Türk eğitim sisteminin en birinci hedefi, Türk vatandaşlarının mutluluk ve refahını sağlamak, milli birlik ve bütünlük içinde sosyal ve kültürel, iktisadi, kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve Türkiye’yi modern medeniyetin yapıcı, seçkin, yaratıcı bir paylaşımcısı konumuna getirmektir (MEB(a), 2006: 21).

### 1.2.1 Türk Milli Eğitiminin Genel Amaçları

Milli Eğitimin üç genel amacı söz konusudur. Türk eğitim ve öğretim sistemi genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir. İlk olarak, tüm bireyleri, Atatürk inkılâp ve ilkelerine ve Anayasada belirtilen Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin Milli, insani, manevi, ahlaki ve kültürel değerlerini sahip çıkan, geliştiren, koruyan; ailesini, milletini, vatanını, seven ve her zaman yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki ana ilkeleri temel alan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı sorumluluklarını ve görevlerini bilen ve bunları tutum olarak benimsemiş yurttaşlar yetiştirmektir.

İkinci olarak, toplumun bireylerini, zihin, beden, duygu ve ruh açısından sağlıklı ve dengeli gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, özgür ve bilimsel düşünme potansiyeline sahip, geniş bir dünya görüşü olan, insan haklarına saygılı, kişilik ve girişimi önemseyen, topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren, yaratıcı, yapıcı, üretken ve verimli olarak yetiştirmektir.

Son olarak, bireylerin yetenek, ilgi ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli beceri, bilgi, tutumlar ve birlikte çalışma alışkanlığı kazandırarak yaşama hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu edecek ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarına yardımcı olmaktır. Böylece, Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğu sağlanmış olacaktır. Ayrıca, milli birlik ve bütünlük içinde, kültürel sosyal ve iktisadi kalkınmayı hızlandırmak ve desteklemek ve sonucunda Türk Milletini modern uygarlığın yapıcı, seçkin, yaratıcı bir paylaşımcısı konumuna getirmektir.

Eğitim sisteminin yönetsel yapısını Milli Eğitim Bakanlığı oluşturur. Bakanlığa bağlı yurtdışı ve taşra örgütlerinin yürütmeye yönelik hizmetleri yürütür. Belirtilen genel amaçlar çerçevesinde, çeşitli türdeki ve derecedeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve temel ilkelere uygun olarak belirlenir. Her eğitim etkinliğinde uyulması gerekir.

Bu noktada, Türk Milli Eğitimi'nin temel ilkelerini belirtmekte yarar vardır; bireyin ve toplumun ihtiyaçları, yöneltme, eğitim hakkı, genellik ve eşitlik, süreklilik, fırsat ve olanak eşitliği, demokrasi eğitimi, bilimsellik, planlılık, laiklik, Atatürk Milliyetçiliği ve Atatürk inkılâp ve ilkeleri ve karma eğitim, okul ve ailenin iş birliği ve her yerde eğitimidir (MEB(c), 2009: 1).

### **1.3 Mesleki ve Teknik Eğitim**

İnsanlığın tarihi kadar eski olan meslek ve eğitim kavramları, toplumlarda meydana gelen sosyoekonomik değişimlere paralel olarak çeşitli değişikliklere uğramakla birlikte, günümüze kadar insanlığın ayrılmaz bir parçası olarak önemlerini koruya gelmiştir. Başlangıçta aile içerisinde yapılan üretimde, meslekte aile içerisinde yapılan eğitimle kazandırılmaktaydı. Nüfusun artması ve şehirleşme olgusunun başlamasıyla, üretim de evin içinden fabrikaların içine kaymaya başlamıştır. Diğer yandan fabrikasyon üretiminin gelişmesiyle iş bölümü kavramı ortaya çıkmış ve çeşitli iş alanları için, önemli ölçüde teknik bilgi sahibi eleman ihtiyacı doğmuştur.

Geleneksel eğitim sistemi içerisinde teknik insan gücü ihtiyacının karşılanamaması, hükümetlerin mesleki teknik eğitimle ilgilenmelerini zorunlu kılmıştır. Akabinde yaşanan bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, mesleki teknik eğitim kavramında çeşitli değişikliklere sebep olmuştur. Hızla gelişen ve daha karmaşık bir nitelik alan işler için disiplinize edilmiş bir teknik eğitim sisteminin kurulması ihtiyacı hâsıl olmuştur. Bu beyanda mesleki teknik eğitim sistemi ile üretim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler, karşılıklı sıkı bir etkileşim içerisinde olagelmışlerdi.

#### **1.3.1 Mesleki ve Teknik Eğitimin Tanımı**

Mesleki eğitim bireyin iş hayatındaki belirli bir meslek alanında üretici olarak herhangi bir statü ile yer alabilmesi için gerekli asgari yeterliliğe ve genel meslek kültürüne sahip olmasını mümkün kılan eğitime mesleki eğitim denir. Teknik eğitim ise; ileri seviyede fen ve matematik bilgisi ile tatbiki kabiliyetler kazanmış mühendislik, tarım, sağlık, ticaret, beslenme vs. gibi her alanda yer alabilecek insanı yetiştiren eğitimidir (Ünsür, 1998: 23).

Mesleki eğitim, kişilere iş hayatında geçerliliği olan bir meslek için lüzumlu olan beceri bilgi ve iş alışkanlıkları kazandırma ve onun kabiliyetlerini yaptığı işi bir vasıta olarak kullanarak geliştirmek sürecidir (Sezgin, 1994: 24).

Bir ülkenin kalkınmasında toplumsal ve bireysel düzeydeki gelişmelere bağlıdır. Ülkenin ya da ülkelerin hedeflerine ulaşmaları için, yeterli sayıda ve nitelikte insan gücüne ihtiyaç vardır. İstenen sayı ve nitelikte insan gücü yetiştirmek

ise eğitim sisteminin temel amaç ve işlevlerini oluşturmaktadır. Devletin eğitim politikasını bu uygulamalarla eğitim politikasını etkilemektedirler (Gürkan, 1987: 305). Özellikle iş hayatında yetişmiş ara eleman gücü ihtiyacını karşılamak amacındaki mesleki eğitim kurumları istenilen sayı ve nitelikteki elemanları karşılamak için kurulmuş eğitim kurumlarıdır.

Ülke ihtiyaçlarına göre tasarlanıp geliştirilmiş bir mesleki eğitim sisteminin kalkınmada ve istihdamın artırılmasında rolü vardır. Mesleki teknik eğitim sisteminin kalkınmanın hızlandırılmasında ve istihdamın artırılmasında kendinden beklenen fonksiyonları yapabilmesi için insan gücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden doğru olarak belirlenmesi ilk yapılması gereken işlerdir.

Mesleki teknik eğitimi yaygınlaştırılması, niteliğinin yükseltilmesi, iş hayatının iş gücü talebinin karşılanması gelişmeyi hızlandırıcı ve istihdamı artırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Ülkemizde bir tarafta ise sanayi ve hizmet sektöründe nitelikli iş gücü noksanlığı olduğu gözlemlenmektedir. Kalkınmayı ve istihdamı engelleyen bu aksaklıklar etkili ve yaygın bir mesleki teknik eğitim giderilebilir (Sezgin, 1986:2). Ancak tüm bu hususların yanı sıra teknik eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda çalışanların psikolojilerinin yaptıkları işe motive olması stressiz bir ortamda çalışması çok önemli bir husustur.

Çeşitli tanımları yapılan mesleki ve teknik eğitim sonuç olarak, kişi, meslek ve eğitim niteliklerinin dengeli bir şekilde bir araya toplanmasından oluşmuş bir eğitim sürecidir. Bu süreç içerisinde kişiye temel eğitim bilgilerinden başka, bir meslek sahasında yetiştirilmek üzere gerekli olan bilgiler verilir. Bu sürecin sonucunda, kişi ve meslek bütünlüğü sağlandığı zaman, mesleki eğitim gerçek anlamda bir eğitim olma boyutu kazanmış olur (Süer, 2007: 11).

### **1.3.2 Mesleki ve Teknik Eğitimin Önemi**

Bir ülkenin kalkınmasında en önemli etkenler, kalifiye insan gücü, doğal kaynaklar ve bunların iyi planlanıp organize edilerek üretime dönüştürülmeleridir. Burada anahtar rol, yetişmiş insan gücüne düşmektedir. Zira var olan kaynakların, en etkin ve en verimli şekilde üretimine dönüştürülmesi, yetişmiş insan gücünün bilgi, beceri ve maharet düzeyine bağlıdır. Yetişmiş insan gücünün ise ülkenin kaynaklarını harekete geçirebilecek şekilde yetiştirilmesi, iyi bir eğitim sisteminin kurulmasıyla mümkündür.

Ülkemizin, hızla gelişen teknolojiyi takip etmesi, yorumlaması, mal ve hizmet üretimine dönüştürerek hayatiyet kazandırması, yeni teknolojiler üretmek ve pazarlamak suretiyle gelişimini daha da hızlandırması, böylece ekonomik kalkınmayı sağlayarak mevcut sosyal ve kültürel potansiyelini güçlendirmesi ve gelişmiş ülkeler arasındaki yerini alması gerekmektedir. Bunun için hem temel mesleki eğitim alanında, hem de ileri düzeydeki teknik eğitim alanında, değişen teknolojik koşullara uygun ve hatta teknolojik gelişmeler ön ayak olabilecek esnek bir teknik eğitim sistemini kurulması gerekmektedir.

Mesleki eğitim, bir ülkenin eğitim sisteminin temel taşlarından birisidir. Öyle ki, çalışanların niteliklerinin artırılmasında ve bilgi toplumu olma yolunda modernizasyonu gerçekleştirebilmek için iyi bir mesleki teknik eğitimin kurulması ve zorunludur. Amerika'da ki kolej ve üniversitelerin sayısı, Japonya'da ki kolej ve üniversitelerin sayısından yüksek olmasına rağmen, Amerika, birçok endüstri kolunda Japonya ile rekabette zorluk çekmektedir. Bunun en önemli nedeni Japonya'da ki mesleki teknik eğitimin Amerika'da kinden daha gelişmiş olmasıdır. Bunun içindir ki, eğitim, özellikle mesleki teknik eğitim, insanların mevcut potansiyelini ve kabiliyetini geliştiren, ona üretkenlik vasfı kazandıran etkin bir araçtır. Aynı zamanda da fert ve toplumun sürekli olarak gelişmesinin sağlanması ve ekonomik kalkınmanın desteklenmesi bakımından, mesleki teknik eğitim, ülkelerin istikbali için stratejik bir önem taşımaktadır.

Dünyada, bilim, teknoloji ve üretim sistemlerindeki değişme ve bunun dayandığı bilgi tabanlı köklü teknolojik gelişmelerle bilgi toplumuna geçiş yaşanmaktadır. Özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucu olan ileri otomasyon teknolojileri, yalnızca vasıfsız iş gücünü değil, belli ölçüde beyin gücünü de istihdam edebilme imkânı vermektedir. Bu çerçevede kaliteli insan gücüne yoğun bilgi endüstrilerinin oluşturduğu yeni meslek alanları ve ileri imalat teknolojileri, hızlı gelişmelerin belirleyicisi olmaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim, örgün eğitim sistemimizde, lise ve meslek yüksekokulu düzeylerinde yer almaktadır. Mesleki ve teknik eğitim sisteminin en önemli amaçlarından birisi vasıflı insan gücü yetiştirmektir. Bireyi, toplumsal ve ekonomik hayata hazırlayan mesleki eğitimin başarısı, mezun ettiği kişilerin vasfına yaptığı katkı ile ölçülmektedir. Türkiye gibi genç nüfusun ve işsizliğin yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelere mesleki ve teknik eğitimin önemi giderek artmaktadır.

Küreselleşen dünyada mesleki ve teknik eğitimden beklenenler, vasıflı insan gücü yetiştirmenin ötesine geçmiş ve devam ettirilebilir kalkınma, çevreye karşı duyarlılık, sosyal dayanışma, uluslararası işbirliği, iş kurma, istihdam, istihdamın devamlılığı ve tekrar istihdam edilebilme gibi amaçları da içerisine alacak şekilde genişlemiştir (Düzcükoğlu, Asiltürk ve Yaşar, 2005: 287-292).

Bütün bireylerin yaşadığı toplum da kendine göre saygın bir yer kazanması, üretken hale gelebilmesi ve daha iyi şartlarda yaşaması önemli ölçüde aldıkları eğitimin şekline ve bunda gösterdikleri başarıya bağlıdır. Mesleki ve teknik eğitim, gençlere disiplinli çalışma alışkanlığı kazandırarak ve yeteneklerine göre bir meslek sahibi olmalarına olanak sunarak, onların yaşama atılmalarını ve toplum içinde kendine güvenen, faydalı kişiler olarak yetişmelerini sağlar. Bu yönüyle, mesleki ve teknik eğitimin bireysel olduğu kadar sosyal yaşam üzerinde de oldukça olumlu katkıları vardır (Turan, 1992: 36).

Teknolojinin hızla geliştiği ve sanayi üretiminde vasıflı ara elamanına olan talebin giderek arttığı günümüzde, gençlere ve yetişkinlere işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu vasıfların kazandırılması ve mesleklerin edindirilmesi ekonomide istihdamı arttırmak ve iş yaratmayan büyüme olgusundan kaçınmak için şarttır. Bu da sistemli ve planlı bir mesleki ve teknik eğitim sistemine olan gereksinimi ortaya koymaktadır (Alkan, Doğan ve Sezgin, 2001: 69). Yeni eğitim anlayışı, bir yandan sürekli gelişip çeşitlenen meslekleri, bireyler için eğitici bir ortam haline getirirken öte yandan, bireylerin potansiyellerini en iyi şekilde belirleyip o doğrultuda yönlendirerek değişimin bir parçası haline gelmelerini sağlamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim sisteminin gelişmelere uyum sağlaması ve hatta teknolojik gelişme yaratma niteliği kazanması, istihdam açısından olduğu kadar sanayileşme için de sonuçlar yaratacaktır.

Mesleki ve teknik eğitim mezunları sadece ücretli çalışan olarak değil kendi işini kurarak da işgücü piyasasında yer alabilmektedirler. Örneğin, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında yetişenlerin kurduğu atölyelerde birçok kişiye yeni iş imkanları sağlanmaktadır ve bu da istihdamın arttırılmasına yardımcı olmaktadır (Turan, 1992: 37). Mesleki ve teknik eğitim görmüş ücretli çalışanların ise işgücü verimliliğinin daha yüksek olması ve bu yolla ekonomik büyümeye katkı sağlamaları beklenmektedir (Alkan, Doğan ve Sezgin, 2001: 69).

### **1.3.3 Mesleki ve Teknik Eğitimin Temel Amaçları**

Mesleki ve Teknik eğitimi önemli kılan ve gittikçe önemini artıran çeşitli etkenler vardır. Günümüzde teknolojiye meydana gelen değişimler büyük bir hızla ulaşmıştır. Teknolojideki bu değişim ve gelişime toplumların ekonomik ve kültürel yaşantılarını doğrudan etkilemekte ve farklılaşmasına neden olmaktadır. Toplumların bu değişime ayak uydurabilmeleri ise, özellikle mesleki ve teknik eğitim ile yakından ilgilidir.

Mesleki eğitimin amaçları milli eğitimin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak şu şekildedir (MEB, 2003:2):

a) Bütün öğrencilere orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları arama ve yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmak.

b) Öğrencilere çeşitli program ve okullarla ilgili, beceri ve yetenekleri ölçüsünde ve doğrultusunda hem mesleğe hem de yükseköğretime ya da hayata ve iş alanlarına hazırlamak,

c) İş ve meslek alanlarının ihtiyacı olan orta düzeyde meslek elemanlarını yetiştirmek, çevrenin eğitim ve öğretim gereksinimini karşılamak, okulda yapılan meslek eğitimi, hizmet hayatının gerektirdiği koşullarda gerçekleştirmek, gerektiğinde bir kısmının endüstri, iş ve hizmet kurumlarında yapılmasını sağlamak ve çevre okul işbirliğini kurmaktır.

Mesleki ve Teknik Eğitimin en önemli görevi istihdam dünyasına iş gücü yetiştirmektir. İş güçlerinin de aranan vasıflar farklılık göstermektedir. Çünkü bilgi devri, hizmet ve mal üreten iş gücünde istenen beceri düzeyini ve mesuliyetini artırmıştır (MERATGEM, 1997: 24).

### **1.3.4 Mesleki ve Teknik Eğitime Olan İhtiyaç**

Bilim ve teknolojiye gelişmeler, endüstride de vasıflı iş gücü ihtiyacı gündeme getirmiştir. Endüstri kuruluşları öğrencilerin bilgi, teknolojik gelişmelere açıklık ve uygulama becerisinde iyi yetişmiş olmalarını istemektedir. “Bir ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında dört ana öğeden söz edilmektedir. Bunlar; teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar ve insan gücüdür. Doğal kaynakları kullanacak, sermaye

ve teknolojiyi ise koşacak insan gücüdür. O nedenle bir ülkenin kalkınmasında, insan gücüne %70'lere kadar varan pay verilmektedir. Gelişmekte olan bir toplumda insan gücü ihtiyacı ancak mesleki teknik eğitimle karşılanabilir" (Şahinkesen, 1993: 65).

Mesleki eğitim, eğitimin ekonomik boyutuyla ilgilidir. İş hayatının ihtiyaçları ile uyumlu olarak eğitilmiş iş gücü, çok yönlü kalkınmanın hızlandırılması, istihdamın artırılmasını, uluslararası pazarda rekabet gücünün yükselmesini olumlu yönde etkiler (Sezgin, 2006: 3). İş dünyasının ihtiyaç duyduğu vasıflı insan gücünün ekonomiye kazandırılması ve iş gücünün daha verimli hale getirilmesi bireylerin eğitimden geçirilmelerini zorunlu hale getirmiştir. Eğitim, bireyin kendine ve topluma yararlı bir insan olarak yetişmesine olanak sağlayacak eğitim kurumlarını oluştururken, bir yandan da bireyi toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere katkıda bulunacak nitelikte geliştirecek kurumları organize etmek durumundadır (Alkan, 2001: 29).

### **1.3.5 Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihsel Gelişimi**

Türk toplumunda mesleki ve teknik eğitim 12. Yüzyılda Ahilik sistemine uzanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda vasıflı işgücü yetiştirmede temel yöntem sadece çıraklık eğitimi olmuş ve bu yöntem, 17. Yüzyıldan sonra "lonca" ve "gedik" sisteminde varlığını sürdürmüştür. Bu sistem, devrin imkân ve ihtiyaçlarına göre işleyen mükemmel bir organizasyon olup, Türk esnaf, sanatkâr ve sanayinin gelişmesinde çok etkili olmuştur. Ancak bu sistemin yetersiz olmaya başladığı 1800'lü yılların ortalarında, meslek okulu açma tartışmaları başlamış ve ilk meslek okulları 1860'lı yıllarda açılmaya başlanmıştır. 19. Yüzyıla kadar çok başarılı bir şekilde yürütölen çıraklık sistemi; gelişen endüstriye göre kendini yenilemeyince, hızla gerilemeye başlamasına rağmen günümüze dek hayatta kalmayı başarmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010).

Cumhuriyet sonrası, 1923 ile 1940 arası dönemi, ulusal mesleki eğitim sisteminin kuruluş dönemi olarak adlandırmak mümkündür. Önceki dönemde uygulanan, büyük oranda vakıf ve yerel yönetimlerin üstlendiği mesleki eğitim sistemi terk edilerek, Fransız yönetim ve eğitim modelinden yola çıkarak, merkezi yönetim ve planlamayı esas alan, okula dayalı örgün bir meslek teknik eğitim modeli uygulamaya koyulmuştur. Kamu işletme ve kuruluşlarının baskın olduğu o günkü koşullarda doğru olan bu eğitim anlayışı, bugünü merkeziyetçi ve liberalleşen iş

piyasasının ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olmakla eleştirilmektedir. Bu örgün modelin vasıflı işgücü yetiştirmede en pahalı model olduğu iddia edilmektedir. Bu da mesleki teknik eğitim sistemimizin önemli sorunlarından olan finansal yetersizliğe sebep olmaktadır. Çünkü okula dayalı olan bu modelde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın zaten kıt olan kaynaklarının büyük bölümünü okul, fiziki mekânlar, araç-gereç ve cari giderlere harcamak durumunda kaldığı ve öğrencilerin eğitim ve öğretime fazla kaynak aktarılamadığı iddia edilmektedir (Akpınar ve Ercan, 2002: 120).

Cumhuriyet döneminde gerek mali ve gerekse yönetim bakımından uzun süre mahalli imkânlarla desteklenmiş olan mesleki ve teknik eğitim sisteminin, devlet bütçesiyle desteklenmesi mesleki ve teknik eğitimin gelişimini hızlandırmıştır. Ancak buna karşılık okulların iş dünyası ile olan bağlarının zayıflamasına neden olmuştur (Alkan, Doğan ve Sezgin, 1976: 49).

Yıllar içerisinde mesleki teknik eğitim sistemimizde önemli gelişmeler sağlanmakla birlikte, ülkemizdeki eğitim kurumlarında bilinçli bir mesleki yönlendirmenin olmaması, mesleki ve teknik liselere yönlendirilen öğrencilerin başarı düzeyinin ve motivasyonunun yetersiz olması, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında verilen eğitimin ve kazandırılan becerilerin, nitelik ve nicelik yönünden işgücü piyasasına uyumlu olmaması, bazı eğitim programlarının güncelliğini yitirerek iş alanında kullanılan teknolojiye uyum sağlayamaması gibi çok sayıda sorun, özellikle merkezietçi yapının hantallığı ve sistemin iş piyasasında kopukluğu sorunları büyüyerek günümüze ulaşmıştır. Bunlara rağmen bugün Türkiye'de geniş ve kapsamlı bir mesleki ve teknik eğitim sistemi bulunmaktadır. Bu sistemin sorunlarını çözererek iş hayatının gereksinim duyduğu vasıflı insan gücü yetiştirmek, hayat boyu eğitim yaklaşımı içinde bireyleri başarılı bir hayat için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlarla donatmak amacıyla başta hükümet ve birçok kurumun başlattığı çok sayıda plan ve proje çalışması devam etmektedir (şahin ve Fındık, 2008: 58).

2007 yılında gerçekleştirilen Uluslararası Mesleki ve Teknik Eğitim Konferansında, Türkiye'de mesleki ve teknik lise öğrencilerinin akademik başarı yönünden oldukça zayıf düzeyde olduğu ve bu liselerden mezun olanların iş piyasasında talep edilen nitelikleri edinmemesi nedeniyle orta öğretim düzeyinde mesleki eğitimin statüsünün genel öğretime oranla daha düşük olduğu değerlendirmesi yapılmıştır. Bunların yanı sıra, ülkemizde mesleki eğitim

maliyetlerinin genel ortaöğretime oranla yaklaşık iki kat büyük olması da mesleki ve teknik eğitimi olumsuz etkilemektedir. Bu da, Türkiye’de mesleki ve teknik öğretimin, genel klasik öğretimden aşağı bir konumda kalmasına sebep olmaktadır (Uluslararası Mesleki Eğitim Konferansı, 2007).

Türkiye genelinde mesleki eğitim veren okul sayısı genel eğitim veren okul sayısından fazla olmakla birlikte bu okullara devam eden öğrenci sayısı genel orta öğretimden daha düşük bir düzeyde kalmaktadır. Bunun sebeplerinden biri, üniversite giriş sınavında meslek liseleri aleyhine yapılan ve 2009 yılında kaldırılan katsayı düzenlemesinin mesleki eğitime yönelimi azaltan önemli etkenler arasında yer almasıydı. Ülkemizde orta ve yükseköğretimde mesleki eğitim kurumlarını tercih eden öğrenciler, genel olarak düşük akademik başarıya sahip olmakta ve bu da meslek teknik liselerinin sektörün ihtiyaç duyduğu vasıflı elemanı yetiştirmekte zayıf kalmasına yol açmaktadır (Şahin ve Fındık, 2008: 93). Bununla birlikte, uygulanan mesleki ve teknik eğitim programlarının teknoloji ve bilimden uzak olması, mesleki eğitimin geleneksel (usta-çırak) yöntemlerle devam etmesine neden olmaktadır. Sosyal çevrenin öğrencileri üniversite okumaya yönlendirmesi ve orta öğretim düzeyinde mesleki teknik eğitimin buna engel olarak görülmesi meslek liselerine katılımı olumsuz etkileyen diğer etkenler arasındadır (Bkz. [www.yegitek.meb.gov.tr](http://www.yegitek.meb.gov.tr), 17.05.2014).

### **1.3.6 Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları**

Ortaöğretim kurumları, Milli Eğitim Temel Kanunundaki amaç ve esaslara göre biçimlenmiştir. İlköğretim mezunu olan herkes istediği ortaöğretim kurumuna devam edebilmektedir. Okul çeşitliliği açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan ortaöğretim kurumları genel ortaöğretim kurumları ve mesleki teknik ortaöğretim kurumları olarak iki ana gruba ayrılmıştır. Genel ortaöğretim kurumlarını meydana getiren liselerin öğrenim süresi dört yıldır. Genel ortaöğretim okullarında alan uygulaması yapılmaktadır. Bu sistemde liseler genel olarak; meslek liseleri, genel liseler, Anadolu liseleri ve Akşam liseleri (açık öğretim lisesi) olarak devam etmektedir. Mesleki ve teknik liselerin daha da çok yaygınlaştırılması için genel liselerin Anadolu lisesine dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda genel liselerin tamamen kaldırılması ve Anadolu Lisesi ya da mesleki ve teknik liseye dönüşmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bu değişim ile mesleki ve teknik

eğitimde belli bölümlerin tamamen kaldırılması ve programların güncellenerek geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Bkz. www.meb.gov.tr, 17.05.2014).

### **1.3.7 Meslek Dersi Öğretmenlerinin Niteliklerinin Yükseltilmesi**

Eğitmcilerin geleceğin Türkiye’inde söz sahibi olacak olan bugünkü gençlere karşı sorumluluklarının en önde geleni, onların sosyal ve ekonomik hayatın isteklerine uygun kişiler olarak yetiştirilmeleridir. Mesleki eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve eğitimcilerin kalitesini arttıracak stratejilerin belirlenmesi ve toplumsal denetleme sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir (MÜSİAD Mesleki Eğitim Çalıştay Raporu Şubat 2011: 21).

Mesleki ve teknik okullardaki önemli sorunlardan biri öğretmenlerin bilgisayar programcılığı, yabancı dil yetkinliği, yeni yöntemleri ve teknolojiyi kullanma, sahip oldukları bilgileri öğrencilerine aktarma, uluslararası projelerde yer alma konusunda yetersiz kalmış olmalarıdır. Okullardaki teknolojik araç ve gereçlerinin yetersiz olması ve bu okullara gerekli yatırımların yapılmamış olması öğretmenlerin etkinliğini azaltmıştır.

Eğitimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde öğretmen büyük öneme sahiptir. Toplumların kalkınmasını etkileyen unsurlardan biriside iyi yetişmiş insan gücüdür. İyi yetişmiş insan gücü de iyi okullarda ve öğretmenler tarafından verilen nitelikli eğitim ile sağlanabilir. Eğitimin nitelikli olabilmesi için öğretmenin de kendisini iyi yetiştirmiş olması gerekir bu da hizmet içinde öğretmene olanaklar sağlanmasına bağlıdır (Seferoğlu 2009: 204-217).

13 Kasım 2009 tarih ve 27405 sayılı resmi gazete de yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile Mesleki Eğitim Fakülteleri kapatılmıştır. Ancak alınan karar bir çok sıkıntılara sebep olunca 24 Kasım 2009 tarih ve 27416 sayılı resmi gazete de yayımlanan karar ile okulların kapatılması mevcut öğrencilerin mezuniyet işlemleri tamamlandıktan sonra 2015-2016 eğitim öğretim yılına ertelenmiştir. Bu karar ile artık mesleki teknik orta öğretime öğretmen yetiştiren fakülte kalmamıştır. Bundan sonra bu okulların öğretmen ihtiyacı nasıl karşılanacak henüz belli de değildir (Türkiye’de Teknik Eğitimin Problemleri, Yapısal ve İşlevsel Değişim İhtiyaçları Çalıştay Komisyon Raporu, 2013).

## 1.4 Türk Eğitim Sisteminde İş Doyumu Algılanması

### 1.4.1 Öğretmenlerde İş Doyumu

Eğitim örgütlerinde görev yapanların yüksek motivasyona sahip olması, bu örgütlerin verimli ve etkili çalışmasına ortam hazırlar. Okulların verimli ve etkili bir ortama ulaşabilmesi için de bu örgütlerin temel taşı niteliğindeki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması gerekir. Okullarda öğretmenlerin sağladığı doyum ya da doyumsuzluk eğitim-öğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Ersözlü, 2010: 202).

Bir toplumun kalkınmasında eğitim ve öğretim kurumlarının sağladığı katkı hiçbir zaman göz ardı edilemez. Bu kalkınmayı da ancak iyi yetiştirilmiş ve çağın gerektiği donanıma sahip yeni kuşaklar gerçekleştirebilir. Donanımlı ve her yönüyle dünyayı okuyabilen bu altın neslin yetiştirilmesinde en önemli unsurların başında öğretmenler gelmektedir. Çok önemli olan öğretmenlik mesleği ve bunu icra eden değerli öğretmenlerin görev yaptıkları yerlerde meslekleri ile ilgili veya buldukları çevre şartlarından dolayı kaymaklanan bir takım sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Bu sıkıntılar giderilmediği sürece, öğretmenlerin işe ve mesleklerine karşı olumsuz tutumlar sergilemeleri tabiatıyla olacaktır. Bu da öğretmenlerin motivasyonunu bozarak iş doyum düzeylerini düşürmektedir. Bununla birlikte daha farklı sorunlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işe karşı isteksizlik, moral bozukluğu, iş devamsızlığı, mesai arkadaşları ile geçinememe, kutuplaşmalar ve buna benzer durumlar beraberinde işte verimsizliği getirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin edindiği bütün mesleki yeteneklerini öğrencilerine aktarmalarını ve çalıştıkları kurumlarda kullanmasını sağlamak ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için iş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz etmenlerin belirlenmesi ve iş doyumunu düzeyini olumsuz etkileyen etkenlerin giderilmesinde alternatif projelerin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, öğretmenler ne kadar doyumlu ve verimli çalışırlarsa, yeni neslin yetişmesi ve toplumun kalkınması da o yönde hızlı ve sağlam temeller üzerinde olacaktır.

Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin eğitim vermek amacıyla sürekli öğrencilerle iletişim halinde buldukları, eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılamak için baskı ve strese girdikleri, ihtiyaçlarının karşılanmamasıyla birlikte motivasyonlarının azaldığı belirtilmektedir. Tüm iş görenlerde olduğu gibi stres,

ihtiyaçların karşılanmaması, motivasyon azlığı gibi faktörler iş doyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001: 8). İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenler arasındaki iş doyumunu; meslektaşlarıyla olan ilişkiler, mesleki gelişim, öğrenci başarısı, öğrenme düzeyi, öğretmenlik imajı ve kıdem gibi faktörler tarafından etkilenilmektedir (Kılıç, 2013: 69).

Eğitimde verimim sağlanabilmesi için öğretmenlerin moralinin yüksek olması gerekir. Bunun içinde idarecilerin iş görenler için iyi birer örnek olmaları, bilinçli bir şekilde iş görenlerde hizmet aşkını sürdürmeleri gerekmektedir. Kurum içinde çalışanların moralinin, yaptığı iş ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisiyle, kişiliğine değer verilmesi, statü ve yöneticisinin davranışlarıyla da yakından ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4).

İş doyumunu kavramı bireyin tüm yaşamına yön veren bir öneme sahiptir. Özellikle öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek veya düşük olması iletişimde bulunduğu öğrenci, veli, birlikte mesai yapılan iş görenler ve diğer paydaşlar açısından çok önemlidir. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlamaları, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. İşinden doyum sağlayan öğretmen, okulda ve çevrede olumlu davranışlar sergiler. İşinde doyumsuz olan öğretmen ise, okulda ve çevrede olumsuz davranışlar gösterir (Çetin, 2007: 7).

İş doyumunu tüm meslekler için önemli olduğu kadar, eğitimde de arzu edilen hedeflere ulaşılmasında önem arz eden öğretmenler açısından da önemli ve gereklidir. Çünkü iş doyumsuzluğu verimsizliğe ve strese neden olduğundan dolayı ruh sağlığını bozabilmekte ve verimi engellemektedir.

Sonuçta doyumsuzluk, öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına, çökmelerine neden olmakta ve bunun sonucu olarak da, psikolojik sorunlar ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Atay, 2001: 413-414).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin bertaraf edilmesinin, yetkin ve liyakat sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu söylenmektedir. Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yaparken mevcut yasalar ve mevzuatlar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Bu bağlamda bakıldığında yöneticilerin sadece mevzuatı uygulamaları başarılı bir yönetim ve iş doyumunu için yeterli olmadığı görülmektedir (Doğan, 2008: 37).

Okullarda güdüleyici rolü oynayan denetmen ve idareciler, önce öğretmenlerde doyumsuzluk nedeni olan koşulları ortadan kaldırmaya, daha sonra onları etkin

kılmaya çalışmalıdırlar. Bireyin tüm mesleki gücünü ve yeteneğini kullanmaya coşkulu ve arzulu oluşu, kendisinin yapılması istenen şeye içten inanmasına ve anlamasına önemli derecede bağlıdır. Öğretmenin yapması gereken işi rahatlıkla anlaması ve onu yapmak istemesi yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Bir öğretmenin, bir hedefi gerçekleştirmek için eyleme geçmeye hazırlanırken, söz konusu hedefin okulun hedeflerini olduğu kadar kendi bireysel amaçlarını da karşılayıp karşılamadığını anlamaya çalışması doğaldır (Aydın, 2007: 104).

Yapılan bir araştırmada, yüksek uzmanlık yeteneğine sahip olan idarecilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki yarattıkları saptanmıştır (Çelik, 2007: 6).

Öğretmenlerin bu davranış ve tutumları yöneticileri tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Duyarsız, yetersiz ve donanımsız olarak nitelendirilen yöneticiler öğretmenlerin bu amaç ve hedeflerini anlamakta güçlük çektikleri için öğretmenler üzerinde psikolojik baskılar kurarak onları hedeflerinden uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu da ister istemez öğretmenlerin iş doyum düzeyini olumsuz şekilde etkilemektedir. Diğer taraftan, duyarlı ve anlayışlı yöneticiler kendi ihtiyaç ve amaçlarını bildikleri için, öğretmenlerin de amaç ve gereksinimlerini dikkate alırlar. Karşılıklı güven, destek ve dağlıklı bir iletişim sayesinde birlikte yaşama gereğine olan inancı paylaşarak, işinden sağladığı başarıyla iş doyumunu düzeyini en üst seviyeye ulaştırabilir.

Yöneticilerden ve idarecilerden en önemli beklenti okulun kaynaklarını iyi kullanması, okul ve çevre ilişkilerinde tutarlı olması, öğrenci başarısını yükseltmesi, okuldaki kriz durumlarıyla başa çıkması ve vizyon sahibi olmasıdır. Bununla birlikte okuldaki personeli motive etmesi, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme becerisine sahip kişiler olmaları beklenmektedir.

#### **1.4.2 Branş Öğretmenlerinde İş Doyumu**

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005) tarafından, teknik öğretmenlerin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre anlamlı düzeyde değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiş bir araştırma olup, Konya ilinde görev yapan 173 öğretmenden oluşan bir grup üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyumunu, yaşam doyumunu ve tükenmişlik puan ortalamalarında anlamlı düzeyde bir

farklılaşma bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre iş doyum ve yaşam doyum puanları farklılaşmazken, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puan ortalamalarında farklılaşma görülmüştür. İş deneyimi değişkenine göre iş doyum, yaşam doyum ve tükenmişlik puan değerlerinde farklılaşma olmamıştır. İş deneyimine göre ise duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma görülmüştür (Avşaroğlu, Deniz, Kahraman, 2005: 115-129).

Günbayı (1999) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum seviyeleri üzerine ilköğretim okulu öğretmenlerinin branş ve sınıf esas alınarak yapılan araştırmada, iş doyumunu meydana getiren etkenler esas alındığında genel olarak sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine kıyasla daha fazla iş doyumuna ulaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca erkeklerin kadınlardan, 31-40 yaş grubunun 30 yaş ve aşağıdan, 41-50 yaş grubunun da 31-40 yaş grubundan daha fazla iş doyumuna ulaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada öğretmenlerin kıdemi ve öğrenim durumları dikkate alındığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlere verdikleri cevaplar da benzerlik göstermektedir. Her iki grup öğretmen de, en düşük önem puanını “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”na verirken, en yüksek önem puanını “ödentiler” e verdikleri görülmektedir (Günbayı, 1999: 59).

Meziroğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada Zonguldak ilinde görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, ödentiler, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışma koşulları” etkenlerinde; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem yılı değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda; Branş öğretmenlerinin “çalışanlar arası ilişkiler” faktörü çok yüksek, “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” faktörlerinde yüksek, “çalışma koşulları” etkeninde orta ve “ödentiler” faktöründe de düşük düzeyde iş doyum sağladıkları tespit edilmiştir. “Çalışanlar arası ilişkiler” iş doyum etkenine ilköğretmen okulu mezunu grubundaki öğretmenlerin verdiği önem fakülte grubundaki öğretmenlerinkinden daha fazladır. “Ödentiler” iş doyum faktöründe branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre daha çok önem puanı vermişlerdir (Meziroğlu, 2005: 47).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

#### 2.1 Genel Kavramalar ve Tarihçesi

##### 2.1.1 İş Doyumunu Kavramı

İş doyumunu ve örgütün beşeri ilişkileri konusundaki çalışmalara Hawthorne araştırmaları öncülük etmiş ve 1900'lerin başlarında iş doyumunu ile ilgili çalışmalar ortaya atılmıştır. Yine, bir endüstri sosyoloğu olan Williams iş görenlerin işletmelerini içinde bulunduğu durumdan geleceğe taşıma duygusu içerisinde oldukları görüşünü belirtmiştir. 1920'lerin başında yapılan çalışma sonuçlarına göre ise, bireylerin doğuştan gelen özellikleri gereği çalıştıkları işlerinde iş doyumunu aradıkları gerçeği ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:340).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş yaşamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yarış edebilmeleri, ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanmalarını gerekli kılmaktadır. İşletmeler için en önemli kaynaklardan birisi çalışanlardır. Çalışanların başarısı işletmelerin başarısını etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Çalışanların başarı gösterebilmeleri ve etkin bir şekilde çalışabilmelerinin temel şartı ise çalışanların işlerinden yeterince doyum almalarıdır (Toker, 2007:92). Bu nedenle; örgütlerin sürekliliklerini elde edebilmeleri açısından, çalışanları adına iş doyumunun sağlamaları bir zorunluluk oluşturmaktadır.

İşgörenlerin zaman içerisinde işlerine yönelik geliştirdikleri bazı zihinsel tutumları vardır. Oluşan bu zihinsel tutumların ortaya çıkmasına işgörenin işi hakkındaki bilgi ve tecrübesi, işin sonucuna ilişkin yaklaşım tarzları ve çalışma ortamının koşulları önemli şekilde etki etmektedir. Ortaya çıkan bu tutum olumlu bir şekilde oluşabileceği gibi olumsuz da olabilir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin geçmişte yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal ve psikolojik durumu olumlu ise

bu; iş doyumunu, eğer ortaya çıkan durum olumsuz ise bu durum iş doyumsuzluğu şeklinde adlandırılabilir (Barutçugil, 2004:388).

İş doyumunu kendisine en çok örgütsel davranış konulu çalışmalarda yer bulmaktadır. Ayrıca, örgütlerde varolan iş tasarımıyla örgütsel gözetim (denetim) aralığında bulunan işlerle alakalı oluşturulan örgütsel teoriler ve araştırma çalışmaları iş doyumunu kapsamaktadır. Bununla birlikte, işin doyum vericiliği veya doyumsuzluğu konusu sadece işin doğasına bağlı olmamakta, ayrıca bireylerin çalıştıkları işlerinden ne bekledikleriyle de ilgilidir.

Doyum almanın ya da doyum almamanın açığa çıkması ile birlikte temel performansın ve diğer değişkenlerin var olmasının kesin değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonraki aşamalarda iş doyumunu, kişinin işi ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ruhsal durumu ya da yaşadığı memnuniyet duygusu olarak tanımlanmıştır.

İnsanları çalışmaya teşvik eden önemli etmenlerden bir tanesi gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı beklentileridir. Bu beklentiler gerçekleştirildiği düzeyde birey doyum almaktadır. Bu nedenle, bir örgütte yaşam gücü duygusu, diğer örgütlerde elde edilebilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani bireyin kendisi, bulunduğu şartlar altında mutlaka çalıştığı ortamda sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da istekli bulunuyor ise, bu işyerinde kendisini tatmin eden bir şeyin olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenden ötürü, birey içinde bulunduğu sosyal ortamda kendisini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini düşürecek bazı özellikler bulma arayışı içerisine girecektir (Eren, 2001:501).

İş doyumunu ile ilgili Avrupa ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırma çalışmaları; bireysel iş doyumunun, iş performansı ve verimliliğinin güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Günümüz modern dünyasında yoğun rekabete dayalı iş ortamının belirmesi, örgütlerce istihdam edilen işgörenlerin daha donanımlı bir hal alması ve bilgiye dayalı uzmanlaşmış işgören biçiminin ortaya çıkması sonucu örgütlerin bu nitelikli işgücü bünyelerine katmak isremesi ve bu sayede rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması öncelikle çalışanların iş doyumlarını sağlamakla mümkün olmaktadır. Çünkü örgütlerin bu nitelikli işgörenler için cazip hale getirilmesi veya nitelikli işgörenlerce örgütlerin öncelikli tercih edilir hale getirilmesi işgörenlerin sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutlardan doyuma ulaştırılması ile mümkün olmaktadır.

İş doyumunu hem iş görenler hem de örgüt açısından önemli sonuçları ortaya çıkmaktadır. İnsan hayatında önemli bir yer tutan iş yaşamının bireylerin sağlığı üzerine direkt bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insani boyutun yanında ekonomik açıdan iş doyumuyla doğrudan ilgili olan işten ayrılma, iş devamsızlığı, verimlilik gibi sorunların önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş doyumunun işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi önemli bir hal almaktadır (Koç, 2007: 35).

Arzu gereksinimlerinin tatmin edilmediği hissini benimseyen kişiler, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz bazı tutumlara sahip olacaklardır. Bu durumda da doyumsuzluk durumu ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. Buradan hareketle, çalışanın istekleri örgüt tarafından karşılandığı takdirde çalışanda iş doyumunu durumu belirecek, aksi takdirde iş doyumsuzluğu oluşacaktır.

Covey'e göre doyum, beklentilerle ilgili bir fonksiyondur. Bireyin gereksinimleri ile sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, ortaya iş doyumunu çıkacak, yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan bir birey, işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işine karşı olumsuz tutumlara sahip bir birey ise işinden doyumsuz olacaktır. Lam, Pine ve Baum'un (2003) yapmış olduğu araştırmada bireylerin "sübjektif normlarının" ve sosyalleşme sürecinde oluşmaya başlayan ve daha sonra da devam eden "uygun olmayan beklentilerinin" iş doyumunu etkilediğini ve işten ayrılma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

1. İş yönelimli olmak
2. Kariyer yönelimli olmak
3. Tutku yönelimli olmak gibi

İş yönelimli bireyler, işlerinden elde ettikleri finansal getiriler üzerine odaklanarak, yapılan işin kendi başına bir amaç olmasından ziyade, iş dışındaki zamanın iyi geçirilmesi için gereken maddi kaynakların elde edilmesinden fazla bir beklentileri olmayabilir. Kariyer yönelimli bireyler ise işte gelişmeye ve bununla birlikte gelen sosyal statü, güç ve itibar üzerine odaklanarak işlerine daha derin anlamda kişisel yatırım yaparlar ve beklentileri de sadece bu doğrultuda olabilir. Tutku yönelimli bireyler ise yaptıkları işi, "dünyayı daha iyi bir yer yapma" vasıtası olarak algırlar ve daha büyük "toplumsal katkı yaratma" gayretleri ile görev ve sorumluluk alma hislerinin yoğun olduğu görülür. Örneğin tutku yönelimli

bireylerin, iş ve kariyer yönelimi ağır basan kişilerden daha fazla iş ve hayat tatmini elde ettikleri ve daha az işe devamsızlık gösterdikleri de ortaya konulmuştur. Tutku yönelimli olmak yapılan işin niteliğinden daha çok “yapılan işe nasıl bir anlam yüklendiği” ile ilintili olmaktadır.

Literatürde yerli ve yabancı akademisyenler tarafında iş doyumunu ile ilgili değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Çalışanın işine karşı gösterdiği tutumdur. Bu tutumun olumlu hali “İş Doyumu”; olumsuz hali de “İş Doyumsuzluğu”dur. (Özgüven, 2003: 127).

İş doyumunu “bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu”dur ve çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilir (Karaduman 2002: 70).

İş doyumunu “bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İş görenin işinden duyduğu tatmin derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İş görenin işinden duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir” (Başaran, 2000: 37).

İş doyumunu, “kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” ile tanımlanmakta, bir başka açıklamayla iş doyumunu, iş görenin işini ya da iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir (Akçamete ve diğ., 2001:8).

İş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Bingöl (1996) iş doyumunu kavramı ile yapılan işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluğun” akla geldiğini vurgulamıştır (Şimşek vd., 2005: 150).

Yukarıdaki tanımlarla birlikte araştırmacıların çoğunluğunun üzerinde birleştikleri ortak tanıma göre doyum; işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu duygusal tepkiler şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2007: 94).

Kişinin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işi ile ilgili genel tutumu olumlu ise iş doyumunu var, oluşan olumsuz tutumda ise iş doyumunu yoktur ve kişi yaptığı işten memnun değildir (Erdoğan 1996: 231 ve Türk 2003: 12).

### 2.1.2 İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu konusu hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin amaçlarına en iyi şekilde ulaşmalarında ve devamlılıklarını sürdürmelerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri iş doyumunu sağlamaktır. Kurumun çalışanına yönelik yapacağı çalışmalar, iş tatminini ve ardından başarıyı getirecektir.

Çalışanların işlerinden memnun olmaları ve yaptıkları işten dolayı takdir edilmeleri sadece çalışanı olumlu etkilemeyecektir. Bu bir zincir şeklinde birbirini etkileyen bir süreçtir. Olumlu etkilenen çalışan görev yaptığı kurumun menfaati için daha verimli çalışıp kendini kurumun bir parçası olarak görecektir.

İş doyumunu çalışma yaşamında geniş yer tutmasının ve önemli olmasının daha birçok sebebi vardır.

Hawthorne araştırmalarıyla Elton Mayo'nun önderliğinde başlatılan çalışmalar, örgütlerde birey olgusuna oldukça önemli vurgular yapmıştır. Yeni geleneksel örgüt kuramcısı olan Elton Mayo, bir örgütte sadece makinelerin olmadığını, beşeri etmen olarak ifade edilen bireylerin de yaşamlarını sürdürdüklerini çalışmalarıyla kanıtlamıştır (Peker 1995: 90). Bu çalışma ile örgüt içerisinde, örgüt ve yönetim alanında birey olgusu ile ilgili büyük değişimler kaydedilmiştir. İşte, bu değişimin en son halkalarından biriside iş doyumudur.

Çağdaşlaşma ve endüstrileşme olgusu içinde makine becerisi, birey becerisinin yerini almış, işbölümü giderek artmıştır. Bu değişim, bireyleri emeğinin karşılığını görme ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak çalışanlar, zamanla işlerine yabancılaşmış ve doyumsuz olmuşlardır. Günümüz çalışanı, yaptığı işin kendisi için bir anlam taşımadığını düşünmektedir (İncir, 1990: 3).

Bu düşünceleri haklı bulan örgüt yöneticileri, bir örgütün başarısının sadece Pazar payı ve kar düzeyi ile ölçülemeyeceğini kavramış bulunmaktadır. Örgüt içindeki birey etmeni ve çalışanların örgütün başarısı üzerindeki etkileri yadsınamaz. Ayrıca artık çalışanlara sadece iş vermek kesinlikle yeterli olmamaktadır. İşlerin

mümkün olduğunca çalışanlarca anlamlı ve doyum verici olması gerekmektedir (Bozkurt, 1999: 59).

Örgütlerde iş doyumunun önemli olmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki; iş göreni işinde memnun etmek yönetimin görevidir. Bu yaklaşıma göre, iş doyumunu ölçümleri, yönetim, politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur. İkinci olarak, yüksek iş doyumunu, yöneticileri rahatlatır; çünkü iş doyumunu kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir ama gerçekleştirilmesi de bir o kadar zordur.

İş doyumunun çalışanların yaşamı üzerindeki etkileri çok açıktır. Birincisi, doyumsuz kişi işten kaçar ve işten ayrılmanın, yani başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu davranış örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan kişi daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, doyuma ulaşan kişi hem işinde hem de sosyal yaşamında olumlu davranışlar gösterir. Hayata iyimser bakar ve işten ayrılma isteği olmaz. Doyumu olmayan iş gören iş yerinde de sosyal yaşamında da sorunlar yaşayabilir (Özkalp ve Kırel, 2005: 13).

### **2.1.2.1 Bireysel açıdan iş doyumunun önemi**

Personelin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini arttırmak açısından önemlidir. İşinde doyumsuzluk yaşayan personel, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunların sonucunda kişide işten uzaklaşma, işi bırakma, işe karşı ilgisizlik ve sürekli işten yakınma, mesleğinin geleceğine ilişkin karamsar düşünceler gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir. Eğer birey işiyle ilgili doyumsuzluk yaşıyorsa, para ya da diğer motive ediciler başarılı olması için yeterli olmayacaktır. İş doyumunu, kişisel katılım ve bağlılığı gerektirir. Bu bağlılık çoğunlukla üst yöneticiyle olan ilişkiye bağlıdır. Doyumsuzluk, yöneticilerin kendileri ve tutumlarıyla ilişkilidir. İyi bir iş yaptığında takdir edilme, örgütün kararlarına katılma fırsatı, çalışanın fikirlerinin dinlenmesi ve uygulamaya katılımının sağlanması personele gerçek bir doyum duygusu sağlar.

İşinde doyumsuzluk yaşayan personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve iş değiştirmenin yollarını arar. Sosyal hayatındaki kişilere ve ailesine sorunlarını yansıtır onları da mutsuz eder. Doyuma ulaşan birey pozitif davranışlarını

hem işyerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde de devam ettirir. İş doyumunu personelin özel yaşamından çalışma ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarında etkilidir. Bu nedenle iş doyumunu sağlanmış personel hem özel hem de iş hayatında daha başarılı olacaktır.

Bireyin yaşamına ilişkin hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı hedeflediği gereksinimlerinin önem ve öncelik sırasını da ortaya koyar. Diğer bir ifade ile birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi iş doyumunun sağlanabilmesinde önemlidir. (Özden, 2008: 52).

İş doyumunu ve bireysel kariyer yönetimi de birbiriyle ilişkilidir. Birçok şirket çalışanlarının iş doyumlarını artırmak için değişik teknikler uygulayabilir. Fakat hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ve yaptığı işin gereken az ya da çok yetkinlikleri bulunan bir iş görenin, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. İş görenin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket ve birey açısından da önemlidir. Bu nedenle bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak için bireysel kariyer yönetimi konusunda da emek harcamak zorundadırlar (Özden, 2008: 52).

İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanların hem iş hayatını hem de günlük hayatını etkileyen ve çok önemli olan şu faktörler ortaya çıkıyor:

1. Daha az iş değiştirme,
2. İş kazaları ile karşılaşma riskinin düşük olması,
3. Huzurlu ve mutlu aile yaşantısını sürdürebilme,
4. Sosyal ihtiyaçlarını karşılama,
5. Örgüt bağlılığının artması,
6. Stressiz bir yaşam elde etme.

### **2.1.2.2 Örgüt açısından iş doyumunun önemi**

İş doyumunu işletmeler açısından da çok önemli bir yere sahiptir. İş tatmini çalışanlarda memnuniyete, çalışanların memnuniyeti de işletmenin başarısına sebep olmaktadır. Yöneticiler üç nedenden dolayı iş doyumunu ile ilgilenirler.

1. İş tatmini ile verimliliğin arasında bir bağ olması ihtimali,
2. Devamsızlık, işgören devir oranı ve iş doyumunu arsında olumsuz ilişkinin olması,
3. Yöneticilerin çalışanlarına içsel olarak motive edici işler sağlamalarının insani bir sorumluluk olması.

Çalışanların çalışma yaşamları boyunca işlerinden tatmin olmaları, hem örgüt için hem de çalışan için verimli geçen bir süreci ifade eder. İş doyumunu sağlanan çalışanın fizyolojik ve psikolojik durumu da desteklenmiş olur. Çalışanın fizyolojik ve psikolojik durumu iyi olursa işine adapte olması da o denli iyi olur.

İş doyumunu çalışan performansına ve verimliliğine etki etmektedir. İş doyumunu organizasyona bağlılığı arttırmakta, bununla birlikte işçi devri ve işçi devamsızlık oranını azaltmaktadır. İşinden memnun ve tatmin olan çalışan işine, bir zorunluluk olduğu için değil zevk aldığı görevini yapmak için gideceklerdir. Böylece işe devamsızlık da minimum seviyeye inerek işler sekteye uğramayacaktır.

Örgütlerin iş doyumunu sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999: 614-615):

1. İşi zenginleştirme,
2. İş rotasyonu,
3. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
4. Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
5. Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış,
6. Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi,
7. Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
8. Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

### **2.1.2.3 Yönetici açısından iş doyumunun önemi**

İş doyumunu, yöneticilerin şimdiki işleri hakkında sahip olduğu inançlar ve duyguların toplamıdır. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip yöneticiler, işlerinden hoşnutluk duyarlar, kendilerine adil davranıldığını hissederler ve işleri konusunda istediklerine (ilginç bir iş, iyi ücret, iş güvenliği, yetki ve iyi iş arkadaşları vb.) sahip olduklarına inanırlar (Jones ve George, 2003: 83).

Yöneticiler personellerinin tutumlarıyla yakından ilgilenmelidirler, çünkü tutumlar davranışları etkiler. İşinde tatmin olmuş kişilerin personel devir oranı ve işe devamsızlık oranları daha azdır. Yöneticiler, özellikle verimli çalışan personelin işten ayrılmasını ve devamsızlık yapmasını önlemek için iyi bir iş çevresi oluşturmalarıdır (Robbins, 1994: 36).

Yöneticiler çalışanlarının iş doyumları ile ilgili olarak üç önemli noktaya deyinmektedirler.

1. İş doyumunu olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır.
2. İş doyumunu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır.
3. İş doyumunu olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir.

İş doyumunu olmayan çalışan hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamında sorunludur. İş doyumunu olmayan çalışan ailesine sorunlarını yansıtarak onların mutsuz olmalarına neden olabilmektedir.

İş doyumunu sağlayamayan işletmeler birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

1. Personel değişimde yükseklik,
2. Çok devamsızlık,
3. İşletmeye sadakatsizlik,
4. Stres, yabancılaşma, kırgınlık ve çatışmaların artması,
5. Grev yapılması,
6. Hırsızlıklarda artış,
7. Tesis ve makinelere zarar verme ve sabotaj yapılması,
8. Daha az seviyede bedensel ve zihinsel sağlık.

İş doyumunu sağlayamayan işletmelerin karşılaştıkları bu sorunlar, işletmeye hem maddi hem de manevi zararlar verecektir. İşinden tatmin olmayan çalışan ya devamsızlık yapacak ya da yeni işler aramaya başlayacaktır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ve sadakatleri azalacak çalışanlar arasında çatışmalar, uyumsuzluklar baş gösterecektir. Bu durum işletmenin çalışma ortamını bozarak çalışanların asıl işlerine yoğunlaşmasını engelleyecektir.

### **2.1.3 İş Doyumu İle İlgili Diğer Kavramlar**

Literatürde iş doyumunu ile ilgili kavramlar aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir.

### **2.1.3.1 İş doyumunu ve moral**

Moral, kurumun amaçları için gönüllü çalışmaya yönlendiren ve bu çalışmanın sürmesini sağlayan bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle doyumun bir ürünü olmasına karşın, moral ile doyum arasında farklılık vardır (Mahmutoğlu, 2008: 47).

İş doyumunu ile moral arasındaki en belirgin fark, iş doyumunu tek bir bireyin tutumlarını içerirken, moralin grup tarafından oluşturulmasıdır. Örneğin, örgütlerde çalışanların toplam doyumunu moraldir. Grup içindeki bireyin, iş arkadaşlarından aldığı işle ilgili özellikleri gruba uymak için kendi tutumlarına yansıtması açısından grup morali önem taşımaktadır.

Moral kavramı, işlerin gidişatı karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların ortaya çıkardığı genel bir yaşantı anlamına gelmektedir. Bu kapsamda moral, yaşamın belirli bir bölümüne ya da bağlamlarına karşı alınmış bir tutum olarak ifade edilebilmektedir. Buradan hareketle, grubundan övünç duyan, iş yerine bağlı olan, işin kendisinden olduğu gibi, sunduğu ücret ve statü olanaklarından doyum sağlayan iş kümesinin üyelerinin ya da bu üyelerden oluşmuş kümelerin moralinin yüksek olacağı söylenebilmektedir (Mahmutoğlu, 2008: 48).

### **2.1.3.2 İş doyumunu ve motivasyon**

Verimliliğin yüksek olduğu işletmelerde motivasyon verimliliği arttıran tek faktör değil ancak bu konudaki mutlak etkili bir faktördür denilebilir. Bu nedenle uzun vadeli organizasyon gelişme planlarında motivasyon temel araç durumundadır. Çünkü organizasyonlardaki düşük verimlilik, yüksek işgücü devri, devamsızlık, düşük kaliteli iş, sürekli işe geç kalma, katı fikirler ve değişmeye karşı direnç, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunun temel kaynağını motivasyon eksikliği oluşturabilmektedir. Ancak bu aksaklıkların tek nedeni motivasyon eksikliği değil, ancak en önemli nedenidir denilebilir.

Motivasyonla iş doyumunu ile iç içedir. Ama her motive olan kişi iş doyumuna ulaşıyor denemez (Demir, 2001: 6); iş doyumunu ile motivasyonun karşılıklı etkileşim halinde olduğunu ve motivasyonun iş doyumunu yaratabileceğini ortaya koyarken, Silah (2001) ise; motivasyonla iş doyumunun iç içe oldukları halde, her motive olan kişinin doyuma ulaşamayacağını belirterek örnek olarak da, işsizliğin yaygın olduğu

sosyo-ekonomik seviyesi çok düşük olan ülkelerde, ücret kişi için motive edici bir unsur olabilirken, iş doyumunu sağlayamayabileceğini ifade etmiştir (2001: 91-92).

### **2.1.3.3 İş doyumunu ve performans**

Performans ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu, yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğu, kişi yüksek performans gösterdikçe daha fazla ödüllendireceğinden, daha fazla tatmin sağlayacağına ilişkin araştırma kanıtlarının yanı sıra, yüksek iş tatmininin de, daha yüksek performansa neden olduğu literatürde yer almaktadır. Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü net bir şekilde ortaya koyabilmek için konuya etki eden diğer değişkenlerin varlığına ve ağırlığına da bakmak gerektirmektedir. Örneğin, parça başına ücret alan işçi, çok sevmediği halde daha yüksek gelir elde edebilmek amacıyla daha yüksek performans göstere bilecektir. Performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi doğru biçimde kurabilmek için performansı etkileyebilecek tüm şartları göz önüne almak, ayrıca performans ölçüm ve değerlendirmelerinin objektif kriterlere göre yapıldığından ve herhangi bir hata olasılığının bulunmadığından emin olmak varsa bunların etkisini ortadan kaldırmak gerekir. Performans değerlemelerinin adil olarak yapıldığına dair inancın tam olmaması ve değerlendirme sonuçlarının kararlarda adil biçimde kullanılmadığı, ücret, terfi ve ödüllendirmelerde adaletsiz davranıldığı hakkındaki düşünceler, çalışanlarda iş doyumusuzluğuna ve motivasyonun düşmesine neden olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 22).

Öte yandan performans son zamanlarda iki boyutlu bir kavram olarak ele alınmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu ayırma göre “Görev Performansı”, işin içerdiği görevlerin çalışan tarafından ne derecede başarılı bir biçimde yerine getirildiği ile ilgilidir. “Çevresel performans” ise çalışanın örgüt içindeki diğer insanlarla uyum içinde çalışabilmesine ilişkin davranışları içerir. Örneğin, çalışanın işbirliği, takım çalışmasına yatkınlığı, yardımseverliği onun görevleri ile ilgili olmamakla birlikte yine de çalışanın performansını etkiler. Çalışanın özellikle çevresel performanslarının iş doyumlarını arttırdığı görüşü ortaya atılmıştır. Çevresel performans yüksek çalışanlar etraflarına yaydıkları olumlu hava ile iş ortamlarını daha mutlu ve destekleyici bir yer haline getirir ve hem kendilerinin hem de çevrelerindeki iş doyumlarının artmasına yardımcı olmaktadır.

Ancak herkes bu yargıya katılmamaktadır. Örneğin Organ (1988) iş doyumunu ile performans arasında bir ilişki bulunmamasının çoğunlukla iş performansını tanımlamakta kullanılan dar araçlardan kaynaklandığına işaret etmektedir. Organ performans, örgütsel aidiyet davranışları gibi bir performans değerlendirme aracında genellikle yansıtılmayan birçok yapıcı davranışı içerecek şekilde yorumlandığında, iş tatminiyle olan korelasyonunun iyileşeceğini güvenilir bir biçimde korelasyona girdiği iddiasını destekleme eğilimindedir.

#### **2.1.3.4 İş doyumunu ve yaşam tatmini**

Kişinin işi, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Öte yandan özel yaşamının, işteki başarısı üzerindeki etkisi de büyüktür.

Yaşam doyumunu genel olarak bireyin kendi hayatından duyduğu memnuniyeti ifade etmekte, bireylerin kendi yaşamlarının çeşitli ölçütlere göre yargılamalarına dayanan bilişsel bir değerlendirmedir (Yetim, 1996: 4). Bireylerin yaşam doyumunu tepkilerinde benlik algıları, ailenin sosyo-ekonomik ve sosyo kültürel boyutu ve aile ilişkileri, sağlık durumu, iş, sosyal ilişkiler gibi alanların daha fazla yer aldığı görülmektedir. Toplumun öne çıkardığı, baskın yönelim değerlerini taşıyan bireylerin yaşamlarından daha çok doyum almaları (Yetim, 1996: 4) beklenen bir olgudur. Ancak hızla devinen bir toplumda ve ekonomide pek çok unsurun sürekli bir değişim halinde bulunduğu göz önüne alındığında bireylerin yaşam doyumlarının da zamansal ve mekânsal bakımdan çok hızla değişeceği düşünülmelidir.

İş doyumunu-yaşam doyumunu ilişkisinde üç genel görüş hâkimdir. Bunlar: Aktarma Teorisi, Telafi Etme Teorisi ve Ayrım Teorisidir (Telman ve Ünsal, 2004: 18; Uyguç, 1998: 194-195).

İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. İş doyumunu yüksek olan bir çalışanın yaşam doyumunu da yüksek olacaktır. “Aktarma Teorisi” olarak bilinen bu teoride, kişinin bir alanda yaşamış olduğu duyguları başka bir alana aktardığı savunulur. “Telafi Etme Teorisine” göre ise yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında ters yönde bir ilişki olduğu, kişinin bir alanda yaşamış olduğu olumsuz yaşantıları telafi etmek için diğer alanda mümkün olduğunca olumlu yaşantılar deneyimlemeye çalıştığı ileri sürülmektedir. “Ayrım Teorisi” ise iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını, birinin diğerini etkilemediğini öne sürmektedir. “Hangi teorinin geçerli olabileceği kişilik

özelliklerine bağlı değişebileceği gibi (örneğin, mücadeleci ruhlu kişiler kendilerini kötü hissettirecek durumun etkisini silmek için uğraş gösterirken, pasif kişiler olumsuz yaşantıların etkisinden kolayca kurtulamayabilirler), bu insanın elinde olan bazı imkânlarla da bağlıdır. Özellikle maddi olanaklar, kişinin içinde yaşamış olduğu olumsuz yaşantıların etkisinden kurtulmak için başka uğraşlar içine girmesini kolaylaştırabilir” (Telman ve Ünsal, 2004: 19).

Çalışanların özel yaşamına verilen önemin, çalışan başarısını arttırdığı, iş dışı yaşam kalitesini arttırarak iş doyumunun yükselmesine yönelik çalışmaların önem kazandığı, iş doyumunun yaşam doyumundaki değişimlerin %5 - %10 unu açıklayabildiği görülmektedir (Uyguç vd., 1998: 193-194).

Sulh vd. (1998) ise yaşam doyumunu kişinin duygusal durumundan kısmen etkilendiğini ileri sürerler. Literatürde cinsiyetler arasında yaşam doyumunu açısından bir farklılaşma olmadığı bulunmuşsa da yapılan bir çalışmada kadınların, erkeklerden daha fazla yaşam doyumuna sahip olduğu bunun ise geleneksel yaşam stili sürdüren, yaşamdan beklentileri düşük, amaçlı olmayan, dolayısıyla çok fazla başarısızlık ve engellenme ile karşılaşmayan kadınların kendilerini daha tatminli bulmalarına yol açtığı; erkeklerin ise yaşam standartları toplum içinde edinilen saygınlık, gelirin – refahın arttırılması, çocukları okutabilme, işyeri açma, ev alma gibi, dış dünya, ekonomik sorumluluklar ve statü gibi ölçütler tarafından belirlenmesinin erkeklerin yaşam doyumlarının düşmesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Yetim, 1996: 80). Artık kadınların da erkekler gibi iş hayatında aktif rol almaları sonucu, onlarında dış dünya, ekonomik sorumluluklar ve statü gibi ölçütlere göre değerlendirilmeleri gereği vardır. Bireycilik geleceğe önem verme ve doğaya egemen olma anlayışını sürdüren bireyler yaşamlarından daha az doyum almaktadırlar (Yetim, 1996: 86).

### **2.1.3.5 İş doyumunu ve yaşam kalitesi**

İş doyumunun iş yaşamı kalitesi ile de yakından ilgili bir konu olma özelliği bulunmaktadır. İş yaşam kalitesi, ekonomik ve teknik şartların yanı sıra insani şartların eklendiği toplam iş çevresi ile çalışanların ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanabilir. İş yaşam kalitesinin amacı yalnızca örgütte çalışan elemanların iş yaşam kalitesini arttırmak değil, bunun neticesinde örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin arttırılmasıdır. Yüksek iş ve yaşam kalitesinin özellikleri şöyle sıralanabilir;

1. Ekonomik güvenlik,
2. Eşit ödüllendirme ve çalışılan kurumun herkese karşı adaletli olması,
3. Bürokrasiden arınma,
4. Anlamlı ve ilginç iş,
5. Yükselme olanağı,
6. İş çeşitliliği, ilerleme ve öğrenme olanağı,
7. Kişinin kendini ve iş ortamını denetleyebilmesi,
8. Herkese sorumluluk alanı,
9. Sorumlu olduğu işleri yapabilme olanağı,
10. Katkıların fark edilmesi,
11. Performans ile ilgili geri bildirim,
12. Sosyal yardım ve ilişkiler,
13. İşin geleceğine dönük fırsatlar sunması,
14. İşin kişisel yaşama katkısı.

Tüm bu unsurlar sağlandığında çalışanların iş doyumunu da artacaktır.

#### **2.1.3.6 İş doyumunu ve örgüte bağlılık**

İşgörenlerin nitelik düzeyinin artmasının ardından birtakım yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunların ilki, niteliksel olarak artan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütlerde, çalışan arasında profesyonelleşme arttığı sürece bağlılığın sağlanması o derece zorlaşmaktadır. Bunun sebebi, profesyonel kişilerin bağlılıklarının çalıştıkları örgütten ziyade işlerine yönelik olmasıdır. Dolayısıyla kendileri için işletmede kalmak; gereksinimlerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda örgütler bu ilişkiyi teşvik edecek ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar (Kök, 2006: 300).

Örgütsel davranış literatüründe üzerinde en fazla durulan ve araştırma yapılma gereksinimi hissedilen konuların başında, örgütsel bağlılığın iş doyumuyla olan ilişkisi gelmektedir. İş doyumunu yıllardır akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş çevrelerinin dikkatini çeken bir konudur. Son zamanlarda iş doyumunu ile ilişkili olarak örgütsel bağlılık konusu üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış gözlenmiştir. Yapılan bu araştırmaların bulguları iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Demir, 2005: 110).

Örgüte bağlılık, bireyin çalıştığı firmanın hedeflerini ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılık üç şekilde tanımlanmaktadır.

1. Çalışanın örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyede çaba sarf etmek istemesi
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem ve iç ve dış kontrol odağı ve iş dizaynı, yöneticilerin vasıfları gibi değişkenler etkisinde oluşmaktadır. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, özerkliğe sahip olabilme, azami merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkilidir. Mowday, Porter ve Dubin'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedirler.

Sonuç olarak; iş doyumunu ile ilgili kavramlar arasında kendisine yer edinen örgütsel bağlılık kavramı yalnızca çalışanların örgüt içerisinde yerine getirdikleri görevlerini etkilememekte, ayrıca örgüte karşı oluşan genel bir tutumu da ifade etmektedir. Bu yönüyle iş doyumunu oluşan bireyin örgüte olan bağlılığı dikkate değer biçimde artış göstermektedir.

#### **2.1.4 İş Doyumunun Tarihçesi**

İş doyumunu araştırmalarının temelini I. Dünya Savaşı yıllarında Frederick Taylor tarafından yapılan araştırmaların oluşturduğu söylenebilir. Taylor işçilerin gereğinden daha yavaş çalıştıklarını gözlemlemiş ve parça başı ücret konusundaki tatmin düzeylerini yükseltmek için daha çok çaba göstermişlerdir. Klasik yönetim yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilen bu araştırmalarda insanların sosyal yönleri ihmal edilmiş, ücretin arttırılmasıyla çalışanların iş doyum düzeylerinin yükseltilebileceği gibi bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması gerektiği öne sürülmüştür.

19. yüzyılın başlarında Robert Owen, çalışma koşullarında iyileştirmeler yapmış, çocukların en düşük hangi yaşta çalıştırılacağı, işçilere yiyecek vermiş ve haftalık çalışma süresini kısaltarak çalışan memnuniyeti ile ilgilenmiştir. Günümüzde hala çalışma süreleri tartışma konusu olmaktadır ve ülkeler arası farklılık göstermektedir. Çalışanlar kendilerine daha fazla zaman ayırabilecekleri işleri tercih etmektedir.

1900'lü yıllarda Mary Parker Follett, “yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde daha demokratik olmalarını, iyi bir danışmanlık hizmeti ile işçilerin örgüte daha iyi uyum sağlayacağını” savunmuştur. Günümüzde iş tatmininde yönetici davranışların etkisi hala önemini korumaktadır.

1927 yılında başlayan ve 12 yıl süren Neoklasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturduğu kabul edilen Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger'in katılımı ile çalışma ortamındaki ışık şartları ve parça başı ücret sistemi üzerine yapılan Hawthorne çalışmaları neticesinde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre insanlar yetiştikleri sosyal çevreye göre tepki göstermekte, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal gereksinimlerinin de tatmin için önemli olduğu ve tatmin olmuş işçide, tatminsiz işçiye kıyasla verimlilik artışı gözlenmiştir.

Hawthorne araştırmalarında ise klasik yönetimin aksine insanın sosyal bir bütün olarak ele alınmasının önemi vurgulanmıştır.

Genel bir çerçeve içerisinde de iş doyumunu araştırmaları kavramı “Job Satisfaction” isimli çalışmasıyla Hoppock (1935) tarafından ortaya konulmuş ve bu süreçte iş doyumuyla birlikte verimlilik ve performans arasındaki ilişkiler de incelenmeye çalışılmıştır. Bu yıllarda Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde yapılan bazı araştırmalarda da genel iş doyumunun; iş grubuyla gururlanma, kendiliğinden doğan iş doyumunu, işletme faaliyetlerine katkı, maddi ve statü açısından tatmin şeklinde dört faktörü belirlenmiştir (Saklan, 2010: 47).

1943 yılında Maslow, iş tatmini ve motivasyonun temelini oluşturan “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi” görüşünü ortaya atmıştır. Bu görüşe göre insan ihtiyaçları bir hiyerarşik sıra takip etmekte ve ihtiyacın tatmin edilmesi başka bir ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Douglas Mc Gregor ise; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini baz alarak, birbirine zıt görüş içeren “X” ve “Y” kuramını ortaya atmış ve hangi görüşün çalışanlar için geçerli olduğunu araştırmıştır. Mc Gregor'un “X” kuramında olumsuz görüşlere yer verilerek çalışanlar potansiyel olarak negatif olarak değerlendirilmiş, “Y” kuramında ise insan ilişkileri yaklaşımı hâkim olup çalışanlar hakkında olumlu görüşler savunulmuştur. Mc Gregor yöneticilerin “Y” kuramına göre hareket etmelerinin uygun olacağını ve gerekli şartlar sağlandığında çalışanların başarılı

olacağını savunmuştur. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar üç farklı alan üzerinde durmuştur. Bunlar;

1. Fiziki ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekoller
2. İnsan İlişkileri ile İlgilenen Ekoller
3. İşin Çağdaştırılması ile İlgilenen Ekoller

## 2.2 İş Doyumu Kuramları

Örgütler amaçlarına ulaşmak ve öngörülen planlarını sonuçlandırmak amacı ile kurulurlar. Bu nedenle örgüt emrinde çalışan personel, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç konumundadır. Buna karşılık örgütte çalışan personelin de sorunları, tutkuları gibi gereksinimleri bulunmaktadır. Personel yönünden örgüt, personelin isteklerinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Personel sorunlarının çoğu, bu iki görüş arasındaki farklılıktan doğar. Etkili bir çözüm ise, örgüt ile personel gereksinimlerini dengeli bir sentez ile uzlaştırmakla sağlanabilir (Tortop vd., 2007: 164).

Örgüt içinde verimi yükseltmek için, amaçlar belirlenirken, çalışanların katılımlarının sağlanması gerekir. Yapılan araştırmalara göre, işin dağılımı, işin hızı, yapılacak işin fazla mesai gerektirip gerektirmediği, mevcut dinlenme süreleri gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanmasıyla iş doyumunda artış, çatışmalarda, devamsızlıkta ve işgücü devir hızında bir azalma görülür. Çalışanların motive olabilmesi için, örgütün bazı özelliklerinin olması gerekir (Tutar vd., 2004: 174-175).

**Tablo 2.1:** İş doyumunu kuramları (Balci, 2004:49).

Kuram	Ağırlık Noktası ve Katkısı
Gereksinimler Kuramı Abraham H. Maslow (1943)	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptirler ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar.
ERG Teorisi Aldelfer (1946)	Üç temel gereksinim vardır; var olma, aidiyet ve gelişme. Gereksinimler sürekli ve dönemsel olarak iki gruba ayrılırlar.

**Tablo 2.1 (Devam):** İş doyumunu kuramları (Balcı, 2004:49).

Kuram	Ağırlık Noktası ve Katkısı
Başarım İhtiyacı Kuramı McClelland (1950)	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
İki Faktör Kuramı Frederick Herzberg (1966)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidirler.
Beklentiler Kuramı Victor Vroom (1964)	Kişilerin sarf edecekleri gayret ile işi başarma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptirler.
Eşitlik Kuramı J. Stacy Adams (1965)	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Kuramı Porter-Lawler (1969)	Belirli bir ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyenler zayıflatılabilir.
Amaç Kuramı Locke (1972)	Sahip olunan amaçların ulaşabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

### 2.2.1 Kapsam (İçerik) Kuramları

İçerik kuramları insanları iş yaşamında nelerin güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar bu ihtiyaç ve dürtülerin öncelik sırasını araştırırken kişilerin ulaşmaya çalıştıkları amaç ve güdüleyicilerin çeşitlerini de saptamaya çalışırlar. İçerik kuramları araştırmacılar tarafından statik olarak nitelendirilirler, bunun nedeni belirli bir zaman içerisinde bir veya birkaç noktayı içine alır. Bu yüzden içerik kuramları güdülemeyi ve iş davranışını tahmin edemese de insanların iş yerlerinde nelerin güdülediğini bulmak için önemlidir (Yüksel, 1988: 122).

Kapsam Kuramları adı altında bulunan dört tane iş doyumunu vardır. Bunlar İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham MASLOW), Çift Faktör Kuramı (Frederick HERZBERG), Başarım İhtiyacı Kuramı (David MCCLELLAND) ve Alderfer'in ERG Kuramıdır.

### 2.2.1.1 Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'a göre insan gereksinimleri hiyerarşik yapı içerisindedir. Temel gereksinimler tatmin edildiğinde insanlar daha st gereksinimlerini karşılamaya yönelmektedir. Bu rgt yapısı içerisinde bir st basamağı oluşturan gereksinimlerin ortaya çıkabilmesi için kendisinden önceki gereksinimlerin tatmin edilmesi gerekmektedir. Tatmin edilmiş gereksinimler bir güdü aracı olmaktan çıkarken; tatmin olmamış gereksinimler devamlı güdüleyici etki yapmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık, sevgi, güvenlik, ait olma ve kendini gerçekleme şeklinde-dir. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci olan ihtiyaç daha baskın hale gelir. Maslow bu beş ihtiyaı daha üstteki ihtiyaçlar ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaı alt sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; ait olma, kendini gerçekleştirme, saygı ve yüksek seviyedeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. İki sınıflandırma arasındaki farklılık, yüksek seviyedeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük seviyedeki ihtiyaçların ise dışsal olarak (maaş, kıdem vb.) tatmin edilmesidir.

a) Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar biyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bireyin yaşaması için en önemli ihtiyaçlar olan yiyecek, içecek gibi ihtiyaçlardır. İnsanların en temel ihtiyaı ilk basamakta toplanmıştır.

b) Güvenlik İhtiyaı: Fizyolojik ihtiyaı karşılanan birey daha sonra korunma, güvenlik ihtiyaı hissediyor. Bu güvenlik ihtiyaına fiziki, ekonomik, sosyal ve başka ihtiyaçlar dâhildir. Eğer iş yerinin fiziki koşulları, çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimler, emeklilik hakkı, sigortası karşılanıyorsa bireyin güvenlik ihtiyaı karşılanmış olacaktır. Kısacası, bu basamağı can ve iş güvenliği olarak tanımlaya biliriz.

c) Sosyal İhtiyaç: nc basamak ise sosyal ihtiyaçlardır. Buraya bireyin başkaları tarafından kabul görülme isteği, bir gruba mensup olma isteği, yeni arkadaşlar edinme isteği, sevilme ihtiyaı dâhildir. Örgüt açısından bakarsak çalışanın diğer iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkide olması bu basamağa dâhildir.

d) Kendini Gösterme İhtiyaı: Dördüncü basamakta kendini gösterme ihtiyaı vardır. Bireyler bu basamakta başarı elde etmeye, statü sahibi olmaya, yaptığı işi beğendirmeye çalışır.

e) Kendini Tamamlama İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı beşinci basamakta yer almaktadır. Bu basamağa ise sahip olunan potansiyeli gerçekleştirmek ve geliştirmek, yaratıcılık dâhildir. Bütün ihtiyaçları karşılanmış bir birey sahip olduğu yetenekleri nasıl geliştireceği ve hayata geçireceği ile ilgilenmeye başlar (Tınaz, 2006: 9).

İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üstte doğru hareket eder. Maslow'un teorisi hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez demektir (Robbins, 1994: 44).

1. Sadece giderilmeyen gereksinimler davranışı etkileyebilir,
2. Bireyin gereksinimleri, önem sırasına göre temel ihtiyaçlardan karmaşık olanlara doğru bir sıralama gösterir.
3. Bireyin en alt seviyedeki gereksinimi giderilince, temelden karmaşık olana doğru bir sonraki gereksinim seviyesine ilerler.
4. Kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki başka ihtiyaçlarını tatmin etmek arzusu duymayacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar kuramına göre, insanlar bir alt basamaktaki gereksinimini tatmin etmeden bir üst basamağa geçemezler.

Teoriye göre insanı motive eden ve doyuma ulaştırılması gereken faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç doyuma ulaştınca motivasyon faktörü olmaktan çıkar. Başka bir gereksinim, motivasyon faktörü olur. Doyum – motivasyon ilişkisinde motivasyon faktörü değişerek devam eder. Bu noktayı açıklamak için ücreti ele alalım. Ücret, kişinin fizyolojik (yeme, içme vb.) ve güvenlik (ev sahibi olma) ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür. Bir kişi çalışarak bu doyuma ulaştığında onu çalışmaya motive etmek için daha fazla ücret vermek bir işe yaramayacaktır. Bu durumda çalışma ortamının sosyal yönden daha doyurucu bir hale getirilmesi onu motive edecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 25). Bu kuramın motivasyon için ön görüşü, insanların sahip olduklarından çok, sahip olmak istedikleri tarafından idare edildikleri gerçeğidir. Bu nedenle, yönetim açısından önemli olan, bireyin sahip olmak istedikleri ihtiyaçlarını anlamaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 37).

### 2.2.1.2 Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı

F. Herzberg, insanların etkili ve verimli şekilde çalışmasını sağlayacak iş yeri şartlarının neler olduğunu araştırmıştır. Herzberg özendirme araçlarını iki kısma ayırmıştır. Bunlar, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Eren, 2001: 32; Telman ve Ünsal, 2004: 15).

a) Hijyen Faktörleri; iş güvenliği, çalışma koşulları, ücret gibi faktörlerdir. Söz konusu faktörlerin bireyi motive etme gibi bir özelliği yoktur. Ama bu faktörler yoksa birey motive olmayacaktır.

b) Motive Edici Faktörler; ilerleme imkânı, işin kendisi, statü, başarıma, sorumluluk ve tanınmadır. Bu faktörlerin olması bireye kişisel başarı duygusu verdiği için kişiyi motive eder.

Bu teorinin hipotezlerine göre, işyerinde personelin olumsuz duyguya sahip olmasına yol açan ve işi bırakmasına sebep olan hijyen faktörler ile personeli mutlu eden, işyerine bağlayıcı ya da tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse, yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli örgütte tutmak imkânsız hale gelmektedir. Bu yüzden işletme hijyen faktörleri sağlamalıdır. Ancak hijyen faktörlerin varlığı tek başına yeterli değildir. Personelin başarı duygusu, saygınlık kazanması, işini sevmesi, terfi olanaklarının sağlanması ve mesleki açıdan gelişmesi gibi motive edici faktörlerin de işletmede bulunması gerekmektedir (Eren, 2001: 32).

İki Etmenli Güdüleme Kuramına göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. İş gören işinden doyum sağlamadan da çalışabilir. Bu şekilde pek çok çalışan doyumla doyumsuzluğun arasında (sıfır noktasında) işini sürdürür. Eğer bir örgüt çalışmayı sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor fakat güdüleyici etmenlerin gerektirdikleri sağlamıyorsa, işgören işinden doyum sağlamadan da işini sürdürebilir.

Çalışanların teşvik edip doyum sağlayan içsel faktörler ise, bireyin ihtiyaçlarını ve değerlerini yansıtan güdüleyici etmenlerdir. Bunlar; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği haz, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, tutku, yetenek, arzu ve bilgilerinde uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli seviyede yetkilere ve sorumluluğa sahip olma, terfi etme olanaklarına sahip olma, işinde yeni şeyler öğrenmeye, kendisini geliştirip, yaptığı araştırmalarla etrafına olumlu katkılarda bulunabilmelidir (Yüksel, 2000: 140).

Herzberg'e göre hijyen etmenlerinde asgari koşullar sağlanmazsa işgörende doyumsuzluk meydana gelir; ama hijyen faktörlerinde sağlanan artışlar işgöreni güdülemez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bu faktörler üzerinde ısrar etmek yerine, tanınma, gelişme, başarı, gibi daha yüksekteki ihtiyaçların doyumuna yönelmek gerekir. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra içsel faktörlerde yapılan artışlar işgöreni güdüleyebilmektedir (Yüksel, 2000: 140).

Hijyen etmenlerinde doyuma ulaşan çalışanların kendini gerçekleştirme gibi motive edici etmenleri devreye sokmak gerekir. Unutulmamalıdır ki hijyen etmenleri doyuma ulaşan çalışanlar iş doyumuna – memnuniyeti içinde olmakla birlikte motive olmayabilirler.

Günbayı personelin güdülenmesinde en azından bazı ana şartların sağlanması gerektiğinden söz etmekte ve bunları, iş ve niteliği, ödeni, çalışanlar arası ilişkiler, saygı görme, çalışma koşulları ve ilerleme olanakları olarak sıralamaktadır. Bunların Herzberg'in teorisinde yer alan şartlar olduğu dikkati çekmektedir (Günbayı, 2000: 14).

Gelişmekte olan ülkelerde henüz gereksinimler 4. ve 5. Hiyerarşik basamaklara çıkmadığı için hijyenik olarak adlandırılan 1., 2. ve 3. basamak gereksinimlerin de güdüleyici bir role sahip olduğunu söylemektedir. Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin ekonomik yapısına ve sosyo-kültürel durumuna uygun olarak nitelenmiştir.

### **2.2.1.3 Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı**

Başarı Güdüsü Kuramı kişinin hedeflerini tayin etmesi ve o hedeflere belirli bir standartta erişmesine yardımcı olur. İstekler ve hedefler kişinin esas itici kuvvetini oluşturmaktadır. Maslow'un teorisi evrensel bir ihtiyaç hiyerarşisini vurgulamasına rağmen, McClelland'ın teorisi, çevresel faktörler ve bireysel ihtiyaçların üç temel beşeri güdüyü şekillendirmede nasıl ilişkilendirileceği ile ilgilidir ve bu üç temel güdü; başarı, güç ve bağlanma güdüleridir.

Bu kurama göre, eğer çalışanın sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, iş doyumunu ulaşmak için buna uygun hareket edebilir (Koçel, 2003: 643). McClelland işyerinde üç ana ihtiyaç ve güdü olduğunu ileri sürmüştür (Robbins, 1994: 48).

a) Başarıma İhtiyacı: Eğer kişi zamanının büyük bir kısmını işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişiyi psikologlar başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul etmektedirler. Bu gereksinimi yüksek olanlar, kendilerine ulaşılması zor

ve zahmetli hedefler seçip, bunlara erişebilmek için gereken yeteneği ve bilgiyi elde edip kullanmak isterler. Bu nedenle de başarı ihtiyacı yüksek olan kişi, hedefini seçerken titiz davranır (Keser, 2005: 31).

b) Bağlılık İhtiyacı: Bu gereksinim, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan, diğer birey ve gruplarla bağlantı içinde bulunacağını belirtmektedir. Her bireyin belirli kişilere bağlılık ve onlara çeşitli seviyelerde geliştirmiş olduğu dostluk ve arkadaşlık çevresi vardır. Fakat, bu sosyal nitelik ve gereksinim kuşkusuz kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir (Eren, 2004: 522).

c) Güçlü Olma İhtiyacı: Güçlü olma ihtiyacı başka kişileri kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güçlü olma ihtiyacı yüksek olan kişiler başkalarını etkilemekten, sahip olduğu itibar ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan, bir şeyin başında bulunmaktan ve statü ile ilgili durumları göstermekten, hoşlanan kişilerdir.

Başarma ihtiyacı üstün olma dürtüsünün bir sonucudur. Güç ihtiyacı ise diğer insanlara başka bir şekilde yaptıramayacakları davranışları yaptırabilme ihtiyacını ifade etmektedir. Son olarak ilişki ihtiyacı insanlar arası dostane ilişkilerin kurulabilmesi gereksinimine dayanmaktadır. Bu gereksinimlerden birisi diğerlerine göre daha baskın olabildiği gibi hepsinin baskın olduğu durumlar da olabilir. Bunun yanı sıra yapılan birçok araştırma ile iş performansı ve başarma ihtiyacı arasında mantıklı tatminler ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı bize, kişinin ne kadar çok başarma duygusu, ihtiyacı olursa o kadar çok özgüvene sahip, kendine değer veren, gelişmiş bireylerin, grupların, toplumların artacağını öğretiyor (Özkalp ve Kırel. 2010: 288).

#### **2.2.1.4 Alderfer'in ERG (Existence Relatedness Growth) kuramı**

Bu teori birden fazla ihtiyacın bireyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmektedir. Var olma ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçları içermektedir. Beraber olma, yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri içerir. Gelişme ise kişinin, kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretken olmasını ifade etmektedir (Paksoy, 2002: 93).

ERG kuramı “engellenme geçiş çekilme” prensibini açıklamaya yöneliktir. Buna göre birey, sahip olmadığı bir üst düzeydeki gereksinimine yönelir. Eğer birey,

üst düzey gereksinim, tatmin etmek için gösterdiği çabalarda başarısızlığa uğrarsa, tatmin olan alt düzey gereksinim tekrar baskın hale gelecektir (Koç, 2007: 40).

Bu teoride beş gereksinim yerine üç temel ihtiyaçtan söz edilmiştir (Çetinkanat, 2000; 16-17):

a) Varolma (Existance) Gereksinimleri: Bunlar en alt seviyede ve fiziksel olarak yaşamı sürdürmeyle ilgili gereksinimlerdir. Su, yiyecek, korunma, örgüt tarafından belirlenen ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

b) Aidiyet, İlişki Kurma, Beraber Olma (Relatedness) Gereksinimleri: Bu gereksinimler iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, saygı, tanınma, duygusal destek ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek tatminleri içerir. Bu ihtiyaçlar, işte iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, özel yaşamda arkadaşlar ve aile ile tatmin edilebilir. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

c) Gelişme (Growth) Gereksinimleri: Bu ihtiyaçlar, bireyin çevresiyle verimli olarak yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek şekilde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi, bireysel kapasitesinin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir.

**Tablo 2.2:** Maslow ve Alderfer'in ihtiyaç hiyerarşisi kuramlarının karşılaştırılması (Koçel, 1998).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kendini Tamamlama İhtiyacı	Gelişme
Takdir ve Saygı İhtiyacı	
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişki Kurma
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma

## 2.2.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bazı amaçlar üzerinde durmuş, insanların neyi neden istedikleri, davranışların belli amaçlara yönelirken ne gibi psikolojik işlemler içinde olduğu gibi sorulara yönelmiştir (Demirci, 2003: 16).

Süreç kuramları, işgörenin işten doyumunun nasıl olduğunu göstermeye çalışırlar. Bu kuramlar, işten doyumun, gereksinmeler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırır, türlendirirler (Locke, 1976).

Süreç adı altında inceleyeceğimiz beş yaklaşımdan birincisi, Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Kuramı, ikincisi Vroom'un Beklenti Kuramı, üçüncüsü Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı, dördüncüsü Adams'ın Eşitlik Kuramı, beşincisi EdwinLocke'un Amaç Kuramıdır.

### 2.2.2.1 Skinner'in işlemsel şartlandırma (pekiştirme) kuramı

İşlemsel şartlandırma, Thorndike'nin etki ilkesi ve etki yasası yaklaşımıyla ilgili bir motivasyon kuramıdır. B.F. Skinner'in, hayvanlar üzerinde yaptığı bu araştırmalar üzerine dayanan modele göre davranış, davranışın sonuçlarına bağlıdır. Bu modelde, davranışların nedenleri ve kaynakları üzerinde durmak yerine sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Böyle olunca da, İşlemsel Şartlandırma, bireylerin ödüllendirilmiş davranışları tekrar gösterecekleri ve ödüllendirilmemiş olan veya cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermeyecekleri şeklinde bir düşünce üzerine kurulmuştur.

Skinner, İşlemsel Şartlandırmayla ilgili görüşlerini hayvanlar üzerinde yaptığı araştırma bulgularına dayandırmıştır. Skinner deney kutusu içerisine koyduğu farenin davranışlarını gözler. Çeşitli hareketlerde bulunan fare, tesadüfen basmış olduğu manivelanın sayesinde kutunun içindeki kaba yiyeceğin düştüğünü görür. Fare her defasında, öncekinden daha kolay şekilde manivelaya basmaya başlar. Çünkü manivelaya basmak ile yiyecek arasında bir ilişki kurar. Sonuçta fare, manivelaya basmak gibi belirli bir davranışın, yiyecek gibi ödülle sonuçlanmasından dolayı, bundan sonra, doğrudan doğruya manivelaya basarak yiyecek elde eder. İşte burada, bir davranışın yol açtığı sonucun tekrarlanması için aynı davranışa yönelmesi, bir işlemsel şartlandırma olmaktadır.

İşlemsel şartlandırma, Pavlov'un Klasik şartlandırmasından farklıdır. Pavlov, köpeklerdeki salgı sayısı ile ilgili araştırmalarında, salgının yalnızca yiyeceğin ağza girmesiyle değil, yiyeceğin uzaktan gösterilmesi, ya da sahibinin ayak seslerinin duyulmasıyla da ortaya çıkacağını buldu. Yiyeceğin doğrudan köpeğin ağzına konulmasından ortaya çıkan salya salgısına doğal tepki ve mutlak refleks derken; yiyeceği görme, duyma veya dokunma gibi durumlarda ortaya çıkan salya salgısına ise, şartlı tepki veya refleks adını vermiştir.

İşlemsel şartlandırmanın, Pavlov'un şartlandırmasından farklılığı da, daha çok davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması hususunda ortaya çıkmaktadır. Klasik şartlandırma nötr bir uyarıcı, bir takım uygulamalar sonucunda şartlı uyarıcı haline geldiği zaman, organizma üzerindeki etkileri tek yanlı olacaktır. Başka bir deyişle, organizmanın göstereceği ve etkisi altında bulunduğu şartlı tepkiyi, durdurması veya bunu tekrarlanmaması gibi bir şey söz konusu olamaz. Ancak belirli bir süre sonra, şartlı uyarıcının şartlı tepkiyi doğurmasının etkililiği zayıflayacaktır. Skinner'in işlemsel şartlandırmasında, organizma bir davranış alternatifine sahiptir. Davranış ile sonucu arasındaki ilişkiden hoşnut olmayan organizma, bu davranışa bir daha dönmek istemeyerek bu davranışı terk eder. Aynı şekilde, sonucundan hoşnut olduğu ve arzuladığı bir davranışı da tekrar ederek sürdürebilir (Eroğlu, 1995: 269).

### **2.2.2.2 Victor Vroom'un beklenti kuramı**

Beklenti kuramına göre, bir itici güç motive olarak bireyin gereksinimlerinin, iş davranışını başlatmaya yetmeyeceği, kişinin gereksinimini giderici davranışta bulunması için, davranışının gereksinimi gidereceği ve geleceğe yönelik "amacının" gerçekleşeceği yönünde bir "beklentisinin" de olması gerektiği ileri sürülmektedir. Örneğin, işinde yükselmek isteyen bir kişi, eğer çalışırsa yükselebileceğine ilişkin bazı ipuçları ve beklentisi varsa, çok çalışarak performansını arttıracak ve işinden de doyum sağlayacaktır (Özgüven, 2003: 132).

Beklenti değer kuramı çalışanların motivasyonunu beklenen ödüllerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorik modeller kişinin ekonomik gerçekler üzerine oluşturulan rasyonel kararlar verdiğini varsaymaktadır. Bu kurama göre güdüleme gücünün kullanılan enerjiye, ödülün değerine, kişinin gerçekten ödülü alma olasılığına bağlı olduğuna dayanmaktadır. Buna göre bu kuram güdüleme, tatmin ve performansın üç ayrı değişken olduğunu kabul etmektedir.

Beklenti-Değer kuramına göre güdülenmede, benimsenmiş amaca götüren yolun açık olması önemlidir. Bu yolda karşılaşılan engeller ve amaca götüren başka yolların varlığı güdülenmeyi olumsuz yönde etkiler, amaca dönük davranışı zayıflatır. İşçi, yeterli çabayı gösterdiği takdirde kendisinden istenen performans düzeyine ulaşabileceğini ve buna ulaştığında da beklediği ödülün geleceğini bildiği sürece çalışır.

Beklenti modelinde, herhangi bir şeyin arzulanması ve makul performans artışı ile ona ulaşılacağı düşüncesi, kişinin güdülenmesini sağlamaktadır. Güdülenme ise bireyin eyleme geçmesine yol açar. Burada daha fazla çaba olarak ortaya çıkan eylemin sonucunda birincil düzey sonuçlara ulaşılması beklenir. Birincil düzey sonuçlara ulaştıktan sonra onların aracılığı ile birey hedefine yani ikinci düzey sonuçlara ulaşmaktadır. Aşağıda beklenti modeli verilmiştir.

$$\text{Arzulama Derecesi} \times \text{Beklenti} = \text{Eylem} = \text{Birincil Sonuç} = \text{İkincil Sonuç}$$

Vroom (1964)'un üzerinde durduğu üçüncü kavram olan araçsallıktır. Derece olarak birinci sonuçların, ikinci sonuçlarla ilişkisi mevzusunda bireyin algısıdır. “Şunu yaparsam, şunu elde edebilirim” boyutundaki araçsallık, -1'den +1'e doğru uzanan değerdedir. Örneğin bireyin daha başarılı olması için güdülenmesinin nedeni terfi etmek olduğunda burada birinci sıradaki çıktı başarı gösterme, ikinci sıradaki çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğindedir (Solmuş, 2000: 69).

Bu modele göre, kişinin performansını yükseltmek için sarf ettiği gayret, sonuçta elde edebileceği ödüller verdiği değere ve gayretin, onu bu ödüllere ulaştırma ihtimalini algılamasına bağlıdır. Ancak Porter ve Lawler (1968)'a göre, kişinin gayret sarf etmesi, performansının yükseleceği anlamına gelmez; güdüleme, performansı etkileyen tek faktör değildir. İnsanların ne yapmak istedikleri ile ne yapabildiklerini birbirinden ayırt edebilmeleri gerekir (Akyüz, 2000: 42).

### **2.2.2.3 Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma kuramı**

Vroom'un ortaya koyduğu beklenti kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel şartları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak daha kapsamlı hale getirerek geliştirmişlerdir. Kurama yapılan katkıların ilki, kişinin kendi başarı değerlemesine bağlı olarak açığa çıkan ve onun gerçek doyumunu etkileyen ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Yani bu durumda birey kendisine verilen ödülü diğer kişilerle karşılaştırmakta ve ortaya koyduğu başarısına uygun olmayan bir

değerlendirmeye karşı karşıya kaldığını algıladığı anda doyumunu dikkate değer biçimde olumsuz yönde etkilenmektedir. Kuramın sağladığı ikinci katkı ise, örgütlere çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının var olduğunu ve böylece gayret ve başarıları negatif biçimde etkilediğini öne sürmektedir.

Lawler-Porter modelinin, yöneticiler için önemi çok büyüktür. Model, motivasyon sürecinin çok çeşitli unsurlarına atıfta bulunur. Modelden yöneticiler için rehber olabilecek şu maddeler çıkarılabilir:

1. Değer ifade eden ödüller teklif edin.
2. Çabalarının ödüle ulaştıracağını hissettirin.
3. İşleri, çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde düzenleyin.
4. Nitelikli kişileri istihdam edin.
5. İşgörenlerin görevlerini doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
6. Görevleri performansı ölçebilecek şekilde düzenleyin.
7. Performansa bağlı olarak uygulanan ödül sistemleri geliştirin.
8. Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olmasını sağlayın ve ödül sisteminin işgörenlerin tarafından bu şekilde algılandığından emin olun (Şimşek, 1995:108-109).

#### **2.2.2.4 Adams'ın eşitlik kuramı**

Bu kurama göre, insanlar fikirlerin doğru olup olmadığını ve yeteneklerinin derecesini bilmek istediklerinden kendilerini, kendilerinin statüsüne yakın insanlarla karşılaştırmaktadırlar. Eğer yetenekleri arasında bir fark varsa, bilişsel çelişki ortaya çıkmakta ve bu farkı ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Izgar, 2008: 137).

Bu kurama göre bireyler kendi harcadıkları çabayı ve ulaştıkları sonuçları başkalarının sonuçları ile karşılaştırır ve kendilerine uygun gördükleri ödüllerin benzer başarıyı gösteren bireyler için hangi oranda eşit olduğunu bulmaya çalışır. Eğer bir ödül adaletsizliği ve eşitsizlik varsa tatminsizlik sonucunda kişi işletmeye sağladığı faydaları azaltacaktır (Eren, 2001: 536). Eşitliğin algılanması iki farklı koşulda bozulabilir: İlk koşulda, personel kendi konumuna benzer konumdaki kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğini düşünebilir. İkincisinde ise kendisini karşılaştırdığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiğini düşünebilir. Teoriye göre, her iki durumda da eşitlik algısı bozulacağından personel daha az tatmin olmuş hissedecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 16).

Bu teoriye göre (Denklik – Eşitlik Kuramı) çalışanın görevindeki çabası ve edimi eksik ya da fazla ödüllendirildiğinde işgöreni doyumsuz olur. Bu kuram girdi çıktı dengesi üzerine kuruludur. Çalışanın eşitlik – hakkaniyet – denklik duygusu, örgüte verdiği emeğe karşılık örgütten aldıklarını eşit saydığına gelişir. Çalışan kendine denk saydığı işgörenlerin örgütten aldıklarıyla kendinin aldıklarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmada bir adaletsizlik görmediğinde denklik duygusuna; gördüğünde ise denksizlik duygusuna ulaşır. İşgören çabasına ve edimine denk bir ödeme aldığına o zaman işten doyum sağlar.

Eşitlik kuramından faydalanmak isteyen yöneticilerin birkaç önemli faktöre dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu faktörler şöyledir (Güney, 2008: 365):

1. İşletmenin içinde veya dışında kıyaslama yapılırsa, eşitlik veya eşitsizlik ortaya çıkar,
2. Aynı gayrete aynı ödülün verilmesi faktörüne çok dikkat etmek gerekir,
3. Herkesin eşitsizliğe karşı farklı tepki vereceği bilinmelidir,
4. İşletmede esas kural eşitlik olmalıdır.

Eşitlik Teorisi, örgüt kişilerinin işe ait davranışlarının anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır. İdrak edilen eşitlik durumları, kişilerin iş ile ilgili davranışları ve ilgili planlarını, iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilir. Paranın çalışanların açıkça görüp muhakeme edebildikleri bir ödül olan ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olduğu için; eşitlik teorisi, parasal ödüllere ve bu ödüllerin pay etme şekillerine önem vermektedir (Şimşek vd., 2008: 198).

Sonuç olarak, bu teoriye göre organizasyonda adil ödül, adil muamele gibi eşitliği sağlayan unsurlar var olmadığında çalışanın motive olması bir yönden imkânsız kalmaktadır (Koçel, 2010: 385).

### **2.2.2.5 Edwin Locke'un amaç kuramı**

Amaç Teorisi, 1968 yılında Edwin Locke geliştirmiştir. Bu Teori; davranışın temel nedeni kişilerin amaç ve niyetleridir. Bu kurama göre herkes, kendine ait çeşitli amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyonunu etkiler. Hedeflenen amaçlar, bireye, yapılması gerekenleri ve bunun için ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği hakkında bilgi verir (Tınaz, 2006: 13). Teori, bireylerin davranışlarının nedenlerini, bireylerin bilinçli amaçları olarak vurgulamaktadır. Yani birey kendine çeşitli amaçlar saptamakta ve bu davranışlarını amaçlarını elde etmeye yönelik

yönlendirmektedir. Locke, kişilerin iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçların özellikleriyle bağdaştırmıştır. Yüksek düzeyde motivasyon sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Başaran, 1991: 161):

1. Amaçlar, çalışanın kolay algılayıp uygulayabileceği biçimde açık olmalıdır.
2. Amaçlar, çalışanın başarabileceği güçlükte olmalıdır.
3. Amaçların güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir.
4. Amaçlar, çalışanın özlem düzeyine denk ya da yakın olmalıdır.
5. Amaçlar, çalışan tarafından benimsenmelidir.
6. Çalışan, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
7. Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu iş görenle birlikte değerlendirilmeli ve elde edilen bilgi amaç geliştirmede kullanılmalıdır.

Sınırı belirli olmayan, ucu açık ve “elinden gelenin en iyisini yap” türü hedeflerin motive edici özelliği yoktur.

Locke’e göre personelin işteki başarıları için onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Bunun için, işletmenin kurum amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve tepkileri personelin bu amaçları kendi amacı gibi algılamasına ve yargılamasına bağlıdır (Eren, 2001: 520). Sahip olunan amaçlara ulaşılabilirlik düzeyi ile bireylerin gösterecekleri performans ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

### **2.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Personelin beklentilerinin ve iş doyumunun temin edilmesinde örgütün personele sağladığı olanaklar belirleyici olmaktadır. Çalışma ortamına bağlı personel doyumunu, örgütün personele sağladığı imkânlarla karşı personelin davranışlarıdır. İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörlerde de personel doyumunu ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi etkilemektedir (Davis, 1988: 95).

Çalışan tatmininin oluşumunu belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma tatmini ile ilişkili olmasa da tatmini etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar: cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışanın statüsü, kıdem, kişilik yapısı ve kültürel değişkenlerdir. Görüldüğü üzere, bu değişkenler bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan bazı özelliklerdir (Keser, 2006: 100).

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için personelin kişisel hedefleri işletme tarafından bilinmeli ve işletmedeki örgütsel hedefler ile uyumlaştırılmalıdır. Bunun için de işletmede çalışan personelin kişisel istekleri göz önüne alınmalıdır. Bununla beraber personelin işine olan genel tutumunu etkileyen çeşitli faktörler birbirleriyle ilişkilidir. Ancak sadece bir faktör personelin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa bile tek başına belirleyici olmamaktadır.

Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda personelin iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

### **2.3.1 Bireysel (İç) Faktörler**

İş doyumunu kişilerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tecrübe gibi unsurlar vardır. En önemli husus bireylerin farklı kişilik yapısında olması ve bu nedenle isteklerinin de değişkenlik göstermesidir. Dolayısıyla iş doyumunu kişilere göre farklılık gösterebilmektedir.

Bütün çalışanlar benzer karaktere sahip olmadıkları gibi, olayları algılamaları da farklıdır ve olayları algıladıkları biçimde tepki vermektedirler. Bireyin işinden beklentileri ve işinden elde ettikleri arasındaki farklılık bireylerin kişisel algılamaları temeline dayanmaktadır. Bu nedenle algı farklılıkları iş doyumunu veya doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır (Ergeneli, 2001: 160).

#### **2.3.1.1 Yaş**

Yaş faktörü de iş tatmini konusunda etkili olmaktadır. İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yaşın bu konuda belirleyici olduğu ve buna ek olarak çalışanın görev süresiyle yaşın da ilişkilendirildiğini göstermektedir. Wright ve Hamilton, yaşın tatmin konusunda güçlü bir demografik faktör olduğuna dikkat çekerek belirleyici bir önemi olduğuna değinirken, bazı çalışmalarda da konuyla ilgili tartışmalar devam etmektedir.

Genel olarak iş tatmininin yaşla beraber arttığı kabul edilmektedir.

#### **2.3.1.2 Medeni durum**

İş Doyumu ve medeni durum arasında ilişkiyi ölçmeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmışsa da genel geçer bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bununla beraber

çalışanın medeni durumunun ise iş doyumuna olan etkisi cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Evli erkeklerin bekâr erkeklere göre daha düzenli bir yaşamı olmasından dolayı işlerinden tatmin oldukları, evli kadınların ise sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı işlerinden daha az tatmin oldukları gözlenmektedir.

### 2.3.1.3 Cinsiyet

Cinsiyet ile ilgili faktörler iş doyumunda bir etken olmasına rağmen kadınlardan ve erkeklerden hangisinin daha çok tatmin sağladığı hususunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların bazıları (Hulin ve Smith gibi) erkeklerin doyum düzeylerini daha yüksek bulurken, bazı araştırmalarda (Sausser ve York; Bilgiç gibi) kadın ve erkeklerin doyum düzeyleri arasında cinsiyete bağlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Tang ve Talpede (1999) üniversite akademik çalışanlarıyla yaptığı araştırmada erkekler ücret konusunda kadınlardan daha çok doyum yaşarken, kadınların da iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri konusunda erkeklerden daha fazla tatmin düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre bunun sebebi, erkeklerin aile ve evi geçindirmek için paraya verdikleri önemin kadınlara göre daha yüksek olması, kadınların da böyle bir sorumlulukları olmadığından paradan çok sosyal çevreye önem vermesidir.

Chambers'in yaklaşık 1000 kadınla yaptığı araştırma sonucunda, yüksek seviyede ve yaşça daha genç ve çalışma süresi daha fazla olan çalışanların diğerlerine oranla yüksek iş doyumunu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Evli, aile sahibi veya evinde bakmakla yükümlü olduğu çocuğu olan kadınların iş doyumunu düzeyinin ise daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Tayvan'ın 8 ileri teknoloji şirketinde çalışan 976 kişinin katılımıyla 1988 yılında Cheung ve Scherling (1999) tarafından yapılan bir araştırmanın amacı, bu çalışanların iş doyumunu, iş değerleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktı. Tayvan, Amerika ve diğer Batı ülkelerinden farklı bir kültür ve topluma sahiptir. Burada cinsiyet ve iş farklılıklarını inceleyen araştırmalar yok denilecek kadar azdır. Bu yüzden çalışanların iş doyumunu engelleyen faktörler Tayvan'da bilinmemektedir. Araştırmalar iş doyumunu destekleyen dört esas faktörün görev, statü, parasal ödül ve sosyal ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmada da bu dört etkenin kadın ve erkek çalışanların iş doyumunu ve iş değerleriyle olan ilişkisi

incelenmiştir. Sonuçlara göre erkek çalışanların iş doyum düzeyi kadınlara oranla daha yüksektir. Yani; erkekler görev, sosyal ilişkiler ve statülerinden dolayı yüksek doyum yaşamaktadırlar.

Yukarıda verilen çalışmaların dışında aynı konuda yapılan araştırmaların farklı sonuçlar verdiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar kadınların iş doyumlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu, Fields ve Blum (1997), bazıları tam tersine erkeklerin iş doyumlarının kadınlara oranla daha yüksek olduğunu, Bigiç (1998), ve bazıları da kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında hiçbir farklılık olmadığını, Mason (1995), Rout (1999), Johnson ve McClure (1999), Michael ve diğerleri (1999), savunmaktadırlar (Aliyeva, 2001: 39-40).

#### **2.3.1.4 Eğitim düzeyi**

Bir kişinin yaşamını ekonomik ve sosyal anlamda daha iyi yaşamasını sağlayacak eğitim faktörü kişilerin ilgi duyduğu alanlarda çalışmasını sağlar. Bu yönüyle iyi eğitim almış bireyler iyi çalışma koşulları altında çalışacağından işinden duyduğu doyum da artacaktır. Buna yol açan nedenlerin başında ise eğitim düzeyi yüksek bireylerin çalışmaya karşı yüklediği anlam ve işinden beklentilerinin yüksek olmasıdır. Bu durumu açıklayan teori ise beşeri sermaye teorisidir. Bunun yanında her eğitim seviyesi yüksek kişinin de yüksek iş doyumuna sahip olması her zaman geçerli değildir. Yüksek eğitilmiş kişiler ücret beklentisini yüksek tuttukları zaman bu ihtiyaçlarının karşılanamaması sonucu doyumsuzluk yaşamaktadırlar.

Örgütlerde çalışanlar için eğitim, hem gelişmeye yönelik bir ihtiyaç, hem de bazı ihtiyaçların giderilmesi için bir araçtır. Örneğin, grup eğitimleri yoluyla çalışanların bazı sosyal ihtiyaçlarının da sağlandığı belirtilmektedir. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemek, kendilerini geliştirmek ve kuruluşlarının başarılı olmasını sağlamak amacıyla, devamlı öğrenme ortamı içinde olmak isterler. Eğitim, iş doyumunun önemli bir belirleyicisi olan “yükselme” için bir araç ya da basamaktır. Çalışanlar, işin nasıl yapılacağından, iş güvenliği eğitimlerine, yeni geçilen yönetim sistemlerinden, kişisel eğitimlerine kadar sayılabilecek birçok konuda eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Eğitim düzeyi ne kadar yüksek olsa çalışanlar almış oldukları eğitime uygun bir pozisyonda çalıştırılmadıkları takdirde iş tatmin seviyeleri azalmaktadır. Bunun aksine, almış oldukları eğitimden daha yüksek beklentili bir pozisyona atanan

çalışanlarda ise stres ve başarısızlık korkusu kişinin iş tatmin seviyesinin de azalmasına neden olacaktır (Aşık, 2010: 39).

Eğitim düzeyi hangi seviyede olursa olsun yapılan iş ve eğitim arasında bir uyum yok ise iş tatminsizliği her zaman var olacaktır. Buna ilaveten, işgörenlerin işleri sonucunda almış oldukları ödüllerin sahip oldukları eğitim ile alakalı olduğunu görmeleri de iş tatmin seviyesinde olumlu bir etki meydana getirecektir (Vila vd., 2005: 421).

### **2.3.1.5 Deneyim**

Kişinin işte geçen yılları ile iş doyumunu arasındaki ilişki karmaşıktır. Kişinin işe başlamalarından hemen sonra iş doyumunu seviyeleri arttıkça iyi makamlara gelebilme olanakları da artmaktadır. Bu da işten daha fazla doyum almalarını sağlamaktadır. Bunun sebebi, kişi işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve yeni yetenekler kazanacağı ve geliştirilebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek doyum seviyesi kısa bir süre sonra inişe geçmektedir (Ateş, 2005: 102).

Yapılan birçok araştırma iş doyumunu ve iş görenin deneyimi arasında doğrusal ve olumlu yönde bir bağlantının varlığını ortaya koymaktadır. Buna göre işlerinde tecrübeli olanlar işlerinde tecrübesiz olanlardan daha çok doyum almaktadırlar. Bu bir sürpriz değildir. İşlerinde çok deneyimsiz olanlar ve memnun bulunmayanlar, daha sonra daha iyi iş olanaklarına sahip yeni bir iş bulabileceklerini umarlar (Kitapçı, 2001: 221).

Doyumsuzluk duygusunun oluşmasına neden olan faktör, iş görenin gerçek dışı istekleridir. Bu istekler zamanla kişinin işini, iş hayatını tanıması ve deneyim kazanması ile giderek daha realist esaslara dayanır. Bunun sonucunda kişinin iş tecrübesi arttıkça istekleri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta çalışan, iş doyumuna erişmektedir. Genç ve deneyimsiz çalışanların, ilk yıllarda iş doyum seviyelerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar geçtikçe düşük olan bu seviyenin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 337).

### 2.3.1.6 Çalışanın kişiliği

İnsan, anlaşılması kolay bir canlı varlık değildir. İnsanları diğerlerinden değişik kılan en önemli faktör kişiliktir.

Kişilik yapısını dikkate alarak, bireyler arasındaki farklılıkların nedenleri ile duygu ve düşüncelerinin nasıl değiştiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Çünkü iş görenini yaratıcı gücünden istifade etmek, onu fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kazanabilmek anlamakla mümkündür. Onu anlamamanın, dolayısı ile başarılı yönetici olmanın yolu da iş görenin kişilik yapısını, özelliklerini tanımaktan geçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 3).

Greenberg ve Baron (1997)'a göre, bazı insanların, çalıştıkları iş ortamlarının özellikleri ne olursa olsun, tutarlı bir şekilde doyumlu ya da doyumsuz oldukları görülmektedir. Eski ve yeni iş ortamları birbirinden çok farklı olmasına rağmen, bir önceki işlerinde doyum düzeyi düşük ya da yüksek olan çalışanların yeni işyerlerinde yaşadıkları doyum düzeyinin de düşük ya da yüksek olduğu görülmüştür (Solmuş, 2004: 190).

Çalışanların mesleklerinin gerektirdiği çalışmaları yaparken aldıkları doyum belirleyen en önemli faktörlerden biri kişiliktir. Bireyin, kişilik özelliklerine uygun bir meslek seçimi psikolojik, ekonomik ve sosyal gelişimi olumlu yönde etkiler. İnsanın üretmesi, çalışması, bütün dürtülerin ve doğal içgüdü doyumunu, toplumsal güdülerin yarattığı ihtiyaçların giderilmesi için gereklidir. Holland'ın temel hipotezi şudur: Kişiliklerine uygun mesleklere sahip kişiler, daha mutlu ve başarılı olacaklardır. Bu teorinin bu çalışma için önemi de buradan kaynaklanmaktadır. Kısaca, kişilik ile meslek arasında bir intibak varsa, kişinin doyum seviyesi yüksek, işten ayrılma arzusu ise düşük olacaktır.

Kişilik ve meslek arasındaki ilişki uyum ve uyumsuzluk yönünde olabilir. Uyum söz konusu olduğunda bireyin tatmin düzeyi, motivasyonu ve yaratıcılığı artar. Eğer kişilik ve meslek arasında bir uyumsuzluk varsa; öncelikle birey iş tatminsizliği yaşayacaktır. Daha sonra da yabancılaşma yaşayacaktır. Kişilik özelliklerine uygun olmayan mesleki faaliyetleri yapmak zorunda olan birey doyum sağlayamaz. Bu doyumsuzluk bireyi mutsuz eder ve birey toplumdaki uzaklaşarak kendine yabancılaşmaya başlar. Yabancılaşma, kişinin kendinden uzaklaşmasıdır. Ayrıca yabancılaşma kişilik ve meslek seçimi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur (Yıldız, 2001: 377).

Yapılan alışmalar, personelin kişiliği ve işi arasındaki yüksek intibakın, daha yüksek işi doyumuna yol açtığını göstermektedir. Buradaki mantık; tercih ettikleri işi ile kişilik tipi birbirine uyan insanların, işlerinin icap ettiği doğru beceri ve yeteneklere sahip oldukları, böylece de işlerinde başarılı olacakları ve bu başarılarından dolayı yüksek işi doyumuna ulaşacaklarıdır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar; çalışanın kişiliği ile ilgili olarak, benlik saygısı yüksek olan kişilerin, benlik saygısı düşük olan kişilere oranla işlerinden daha memnun oldukları bilgisini sunmaktadır. Öte yandan; pozitif öz değerlendirmeye sahip bireylerin işi doyumlarının, daha az pozitif öz değerlendirmeye sahip bireylerden yüksek düzeyde olduğu söylenmektedir.

Genetik bilimi araştırmaları, ayrı çevrelerde yetişmiş olan tek yumurta ikizlerinin, bildirdikleri işi doyumunu dzeyelerinin oldukça korelatif olduğunu göstermiş ve o nedenle “genetik” bir bileşenin bundan sorumlu olabileceği tahmin edilmektedir.

İşi doyumunun, doğuştan gelen bir Şey olması herhalde olası değildir; ama bazı kişilik özelliklerinin, işi doyumunu biçimlendirdiği pekl düşünülebilir. Örneğin dünyayı olumsuz görme ve zevk almama eğilimini simgeleyen “negatif duygusallık” düzeyi yüksek bir kişi, işi ortamını başkalarına göre daha doyumсуz, nahoş ve menfi değerlendirebilir. İşte ikizlerin benzer işi doyumunu da doğuştan sahip oldukları benzer kişilik özellikleri yüzünden ortaya çıkmış olabilir. Spector ve O’Connell (1994) tarafından yapılan boylamsal bir çalışmada da negatif duygusallığın yanı sıra denetim odağı ve A Tipi Davranış Tarzının işi stresrlerini yormadığı bulunmuştur.

Bununla birlikte, genetik yapıların çalışanların işi doyumunu önemli ölçüde etkilediğini kabul etmekle yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirmede ya da işi doyumlarını arttırmada bazı durumlarda yapacak bir Őeylerinin olmadığı; çalışma koşulları ya da ödül sistemini biçimlendirmenin çalışanların doyum düzeyi üzerinde çok sınırlı oranda etki yapacağını söylemek gerekecektir. Bu bakış açısının, çalışanların yaşadıkları tüm sosyal öğrenme süreçlerinin, kişisel deneyimlerinin, örgütsel ve sosyal-kültürel tüm etkenlerin etkisini elimine etmesi nedeniyle son derece sınırlı bir geçerliliğinin olacağı söylenbilir. Bu yaklaşımın “aresi olmayan” bir “kabullenişi” de empoze edeceği açıktır. Genetik yapıların, çalışanların işi doyumlarını belirlediğini ya da önemli bir katkısının olduğunu öne sürebilmek için, öncelikle bu konuda yapılan araştırmaların Amerika dışındaki çok farklı kültürel

dinamiklere sahip ülkelerde de (örneğin Türkiye ya da İsrail gibi toplulukçu ve Almanya gibi bireyci kültürlerde) uygulanmış olmaları ve benzer sonuçlara ulaşmış olmaları gerekmektedir (Solmuş, 2004: 190).

Yöneticilerin kişilikleri astlarının memnuniyetini doğrudan etkiliyor ve astların memnuniyet düzeyi de örgütün performansını doğrudan etkiliyor. 7.939 işletme biriminden 198.514 çalışanla yapılan bir meta-analize göre, çalışan memnuniyeti ile personel devir hızı ve müşteri sadakati ile finansal performans arasındaki korelasyonlar işletme birimi düzeyinde 0,40 civarındadır. Demek ki yöneticilerin kişilikleri çalışan memnuniyetini etkiliyor, bu da işletme biriminin performansını etkiliyor (Hogan, 2009: 128).

### **2.3.1.7 Zekâ**

Çalışma yaşamında kişiliğin rolünü düşünürken bireysel davranışlar, karşılıklı etkileşimler, insanların gruplara ya da örgüte katkısına bakılabilir. Bireylerin işyerindeki performansını, kişiliğin ne ölçüde etkilendiği belirlenmek istenirse ürün miktarı, karlılık, örgüte bağlılık, iş doyumunu ve genel yaşam doyumunu gibi değişkenlerin incelenmesi gerekir. Performans farklılıklarını bireysel özelliklerle açıklayan çalışmaların pek çoğu öncelikle “zekâyâ” vurgu yapmıştır.

Bir çalışan kazanmış olduğu yetenekleri ve becerilerine uygun bir işte çalışmalıdır. Kişinin yapacağı iş yeteneklerinde fazlasını gerektiriyorsa ya da bilgi ve becerisini kullanmasına olanak vermiyorsa, birey doyumsuz olacaktır. Örneğin, iki yabancı dili anadili gibi konuşabilen biri, bu bilgisini işinde kullanmak isteyecektir. Kullanamaz ise kendini mutsuz hissedecektir. Benzer biçimde, bir yabancı dili akıcı şekilde kullanamayan biri, işinde sürekli olarak yabancılarla konuşması gerekiyorsa mutsuz olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

Bu nedenlerden ötürü, işletmelerde eleman seçerken işe uygun kişileri seçmeye özen göstermek gerekir. Bu durumda, iş doyumunu yüksek bir çalışan grubuna sahip olmanın ilk koşulunun eleman seçimi aşamasından başladığını söyleyebiliriz. İşe uygun eleman seçiminin başlangıcı da görev tanımlarının yapıldığı, çalışanların beceri ve özelliklerinin belirlendiği iş analizi çalışmalarına kadar uzanır. Bu özellikler belirlendikten sonra, işletmeye uygun adayların başvurması sağlanır. Testler ve mülakat yoluyla da uygun kişiler belirlenir (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

Genel zihinsel becerinin pek çok meslek ya da iş için performans ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ancak bir dizi özellikler setini kapsayan kişilik zekâ gibi tek bir yapıyı temsil etmez; aksine her bir kişilik özelliği davranışın farklı boyutlarını etkileyebilir. Dolayısıyla kişilik ve performans arasında açık bir ilişkinin gösterilmesi kolay değildir. Yine de yakın tarihli çalışmalar, Büyük Beş Modeli içinde yer alan her bir kişilik özelliğinin performansla ilişkisini incelemiştir. Barrick ve Mount (1991) tarafından yapılan bir meta-analizde, öz disiplin bütün mesleklerde ve işlerde performansla bağlantılı olduğu bulunurken; satış ve yöneticilikle ilgili işlerde dışa dönüklük ve performans arasında bir ilişki belirlenmiştir. Ancak “koşulun” davranışı etkilemesi mümkündür ve o nedenle kişilik özelliklerini sınırlandırıcı bir etkisi olabilir. Buna göre, işyerinde çalışırken bireyi etkileyebilecek bazı durum değişkenleri iş deseni, denetim, iş arkadaşları, ödül yapıları vb. olmalıdır.

Kuşkusuz aynı iş, pek çok farklı yolla gerçekleştirilebileceği gibi, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerde aynı işi farklı biçimlerde yapabilirler ve ortalama olarak özdeş bir performans ortaya koyabilirler. O nedenle bütün işler için genel performans ile belli bazı kişilik yapılarını ilişkilendirmeye çalışmak birinci tip hatadır. Bu hatanın anlamı, öyle olmadığı halde, belli bir kişilik özelliğinin bütün işler için performansla ilişkili olduğuna dair yanlış bir karara varmaktır.

Zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri çalışmalardan biri de Ganzach (1998) tarafından 12686 Amerikalı çalışanın katılımıyla yapılmıştır. Daha önceki çalışmalar, bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu, hatta bazıları da bir ilişkinin olmadığını vurgulamışlardır. Fakat bu çalışmada iş doyumunu etkileyen üçüncü bir faktör “ işin zorluk derecesi “ de ortaya çıkmıştır. Böylece işin zorluk derecesi zekâ düzeyinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki bırakmasına sebep olabilir. Yani iş ne kadar zor olursa, zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişki bir o kadar güçlü olur. Dolayısıyla sonuçlara göre (a) zekâ ile iş doyumunun arasında olumlu bir bağlantı vardır; zira zeki insanlar daha ilginç, daha iyi ve kendilerine uygun bir iş seçerler; (b) iş zor olduğunda iş doyumunu ile zekâ seviyesi arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi bu araştırma zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda net bir sonuç vermemektedir. Zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin işin zorluk derecesi ile değişmesi çalışanların eğitim, etnik köken ve ailesinin sosyoekonomik statüsüne de bağlıdır (Aliyeva, 2001: 40-41).

### **2.3.1.8 Kültürel ortam**

İş doyumunu toplumun şartlarından etkilenir. İş doyumunu kötü toplum şartları negatif yönde, iyi toplum şartları ise pozitif şekilde etkileyeceği düşünülebilir. Ancak, ilişki bu şekilde değildir (Davis, 1977: 100).

İş doyumunu ile sosyo-ekonomik toplum özellikleri arasında diğer etkenlere oranla daha önemli ilişkiler bulunmuştur. İşsizlik oranının çok yüksek olduğu bir toplumda, çalışan kişi çalışmayan kişiye oranla daha iyi durumdadır. İyi olmayan bir ortamda daha iyi olanak sunan bir seçenek yoktur. Aynı çalışanın daha gelişmiş bir toplumda doyum seviyesinin daha düşük olması görülebilir (Silah, 2005: 123).

İnsanlar işlerini yalnızca gelir elde etme ve geçim aracı olarak görmeyip, yaptıkları işlerle, kabul görme, toplumca beğenilme ve takdir edilme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş aynı zamanda onun toplumdaki pozisyonu olarak ta algılanmaktadır. Bu nedenle toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem verilen işler olabileceği gibi, toplumun alışkanlıklarına ters düşen, toplumca gereksiz görülen meslekler de olabilir. İşlere yüklenen önem düzeyi ve zaman içerisinde iktisadi ve toplumsal durumlara göre değişiklik göstermektedir (Onaran, 1981: 33).

Sonuç olarak, her ülkenin veya milletin kendine has sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunun kaynaklandığı etkenler ve önem düzeyi ülkeden ülkeye, toplumdaki topluma değişiklik göstermektedir.

### **2.3.2 Örgütsel ve Çevresel Faktörler**

Personelin isteklerinin karşılanmasında ve iş doyumunun sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel imkânlar belirleyici görev yapmaktadırlar. İş ortamına bağlı personel doyumunu, örgütün personele sağladığı imkânlara karşı personelin tutumudur. Bireysel özelliklerde olduğu gibi, iş doyumunu etkileyen personel doyumunu genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşkelere etkilenmektedir (Akıncı, 2002: 25).

Örgütsel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkileri bireysel faktörlere göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Bunun bir nedeni olarak, bireysel faktörlerin, ancak örgüt koşullarıyla etkileşimleri neticesinde iş doyumunu üzerinde etkili olabilmesidir. 1990 yılında yapılan araştırmaya göre iş doyumunun belirleyici örgütsel faktörleri,

önem sırasına göre sıralanması istendiğinde şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır (Elgün, 2007: 52).

1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı,
2. Yükselme olanaklarının açık olması,
3. Örgüt içinde hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı,
4. Başarının takdir edilmesi,
5. Kişinin saygınlığına, gelişmesine ve değerine verilen önem,
6. Kaçamak, zorlama, taciz yerine açıklığa, tartışmaya yönelik yönetim politikası,
7. İş güvencesi,
8. Astların üstleriyle görevlerini ve kişisel sorunlarını görüşmeleri kolaylıkla yapılmalı,
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma,
10. Cazip sosyal olanaklar,
11. İyi arkadaşlık ilişkileri,
12. Adil disiplin düzeyi,
13. Tüm çalışanların alınan kararlara belirli ölçüde katılabilmeleri,
14. Uygun çevresel koşullardır.

Gelişmiş ülkelerde maddi gereksinimler belli ölçüde tatmin edildiğinden daha üstteki gereksinimler ön plana çıkmaktadır. Oysa gelişmekte olan ülkeler de ise maddi etkenler ön sırada gelmektedir. Sonuç olarak, örgütsel faktörler işin nitelikleri, çalışma grubu, iletişim yapısı, çalışma koşulları, yükselme olanakları, ücret, yönetim biçimi, rol yapısının etkisi şeklinde sıralanabilir.

### **2.3.2.1 İş ve niteliği**

Çalışan doyumunu belirleyen önemli unsurlardan birisi de “işin niteliği” dir.

İşin karakteri, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır. İşin monoton ve sıkıcı olmaması çalışanı güdüleyen önemli faktörlerdir.

Kişinin sürekli tekrarlanan işlerde çalışması, bir süre sonra işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali kişilerde yalnızlık, dalgınlık, umutsuzluk ve depresyon gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Bireylerin işyerinde sıkılmaları ile tatminleri arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Gardell (1971)’in

çalışmasının sonucuna göre, işlerini son derece monoton bulan kişilerin işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır.

Çalışanın işini sevmesi; aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. O halde kişinin işinin zevkli ve anlamlı bulması, hayatında işin anlamlı bir yere sahip olması; kişinin işiyle özdeşleşmesini sağlayacaktır. O zaman bireyin çalışma tatmininin yüksek olduğu söylenebilir.

İşin doğasını, çalışanın işini algılama biçimi, olarak tanımlayabiliriz. Çalışanın işini algılama biçimi ise yaptığı işin çevresi tarafından nasıl algılandığı, kendi ilgi alanlarıyla uyuşup uyuşmadığı, yaptığı işten zevk alıp almadığı ile ilgilidir. Çalışan çevresi tarafından saygınlık uyandıran bir işte çalışıyorsa bu onun yaptığı işten doyum sağlamasına sebep olacaktır. Hareket halinde olmayı seven ve rekabetten hoşlanan biri sürekli seyahat etmesini gerektiren ve performansına göre değerlendirileceği bir işte çalıştığında mutlu olurken; rutinlikten hoşlanan biri masa başında sürekli aynı işi yapmaktan zevk duyacaktır. Dolayısıyla kişilerin zevk duydukları alanlara uygun işlerde çalışması iş doyumlarını arttıracaktır (Kınık, 2007: 24).

Her türlü iş için söz konusu olabilen bu beş nitelik şunlardır; yetenek çeşitliliği, görev tanımı, görevin anlamı, otonomi, iş ile ilgili geri besleme (Spector, 1997: 31).

Bu teori, “İş Zenginleştirme Teorisi” olarak da bilinmektedir. Bu kuramda iş zenginleştirme, “belirli temel (core) iş boyutlarının derecesinin artırılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Kuramda yer alan temel iş boyutları ve anlamları aşağıda özetlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 83).

Beceri değişkenliği (SkillVariety): Çalışanın değişik beceri, bilgi ve yetenek kullanarak çeşitli görevler yapma düzeyini gösterir.

Görev Kimliği (Task Identity): Bir işin başlamasında bitmesine kadar bir çalışan tarafından tamamlanma düzeyidir. Personelin bir işin yalnızca bir parçasını gerçekleştirmesi yerine, işin tümünü tamamlaması anlamına gelir.

Görevin Önemi (Task Significance): İşin kurum çalışanın veya kurum dışındaki bireylerin hayatlarını etkileme düzeyi olarak tanımlanır. İşin önemi biçiminde de anılır.

Özerklik (Autonomy): Personelin, işinde bağımsızlık ve serbestlik algılaması yanında işi planlayarak gerçekleştirmek için kullanılan araçları belirlemek için takdirde bulunma derecesidir.

Geri Bildirim (Feedback): İş sonuçları ve başarı hakkında personele açık ve doğrudan bilgi verilmesi anlamına gelir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 85).

Beceri değişkenliği, görevin önemi ve görev kimliği boyutlarının düzeyi yükseldikçe, işin personel için anlamlılık (meaning fulness) düzeyi de yükselmektedir. Bireyin işteki özerkliği arttıkça sorumluluğu da artmaktadır. Bireyin iş ile aldığı geri bildirim seviyesi arttıkça, sonuçlar hakkında bilgi edinmesi de artmaktadır. İşin anlamlılık, sonuçlar hakkında bilgi ve sorumluluk derecesi arttıkça personelin algıladığı iş doyumunu, iş başarısını artmakta, örgütte devamsızlık ve personel devri azalmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 85).

Yapılan çalışmalar, işin niteliğinin iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. İşgörenler, kendi işlerinin dizayn edilmesine ya da seçimine katılmak suretiyle işin niteliklerine katkı yaptıkları zaman bu niteliklerle iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olması olası görünmektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenler tercih ettikleri iş niteliklerine sahip oldukları zaman iş doyumunun yüksek olması.

İnsanlar kendi bilgi ve yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri işlerde çalışarak gelir elde edip hayatını idame ettirmeye çalışırlar. Bu özellikteki işlerde çalışanların iş doyumlarının artacağı beklenmektedir. İşin sıkıcı ve monoton olması, işin birey tarafından zevkli olarak algılanması, tekrara dayalı işlerde çalışmamak, çalışanın işini anlamlı bulması, işin çalışana özerklik tanınması, çalışan işyerinde karar alma süreçlerine katılması gibi iş özellikleri çalışanların iş doyumlarını arttırmaktadır.

Bireyin hiçbir biçimde işe dâhil olmaması; yani işin çok fazla beceri istemeyen bir iş olmaması, kişinin yaptığı işe ilgisizleşmesine yol açabilir. Üretim süreci içerisinde yer alan birey, ürettiği ürüne dahi yabancılaşacaktır. Bunun aksine çalışanın işine, kendi bilgisine, tecrübe ve deneyimlerini yansıtmaması; örgüt tarafından tanınması anlamına gelebileceği gibi üretime olan faydasıyla örgüte önemli yönde katkı sağlamış olacaktır. Dolayısıyla kişinin doyumunun yüksek özerkliğin olduğu çalışma ortamında, daha az özerkliğin olduğu çalışma ortamına göre, daha yüksek olması beklenebilir (Keser, 2006: 80-83).

Kişinin neyi nasıl yapacağını bilmesi onun karşı tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş doyumunu arttırmaktadır. Kısacası işin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten doyum da artmaktadır (Başaran, 2000, 219).

### 2.3.2.2 Yönetim ve denetim

Yönetim stili, çalışma yaşamında psişik sorunların oluşumunda etkili olan önemli değişkenlerden biridir. Konuyla ilgili yeterli sayıda araştırma olmamasına rağmen, özellikle ülkemizde yönetim stiline önemli şikâyet konularından biri olduğu söylenebilir. İNCİR, “Kamu İktisadi Teşebbüsleri”nde yaptığı bir araştırmada işgörenlerin çalışma yaşamına ilişkin olarak ücretten sonra en çok yöneticilerden şikâyet ettiklerini saptamıştır. Benzer sonuçlar DİLBER’in Türk Özel Sektör kuruluşlarında yaptığı araştırma da görülmektedir (Tınar, 1996: 43).

Herzberg (1966) çok sayıda muhasebeci ve mühendislerle görüşmeler yaparak, işleri ile ilgili en çok sevdikleri ve hiç sevmedikleri yanları sormuş. Bu araştırmada Hogan’ın dikkatini çeken bir şey, Herzberg’in hijyen etmenleriyle ilgili ayrıntılı tanımlamaları olmuştur. Verilerini dikkatle inceleyince, şu çok net bir şekilde ortaya çıktı: Açık farkla en önemli hijyen etmeni – ya da motivasyon düşürücü etmen – yetersiz ve tacizci yöneticilerdi (Hogan, 2009: 143).

Yönetici davranışlarını etkileyen en önemli unsurlar ise, yöneticinin “çalışan insan” hakkındaki varsayımları ile yöneticinin ve çalışanların içinde yaşadığı kültürel ortam ve iş ortamının güncel spesifik koşullarıdır. Bu nedenle, hangi yönetim stiline hangi sonuçları doğuracağı konusunda peşin yargılara varmak son derece güçtür. Bununla beraber, çalışanların güdü yapısına, onların beklentilerine uygun bir yönetim stiline psişik açıdan en sorunsuz yönetim şekli olduğu söylenebilir. Ancak psişik sorun yaratmayan bir yönetim stiline kurumsal hedeflere ulaşma açısından mutlaka başarılı olacağını söylemek de güçtür. Çünkü bu başarının tek belirleyicisi yönetim stili değildir (Tınar, 1996: 43).

Yönetici personelini çalıştırmak ve motive etmek için bir takım varsayımlardan hareket eder ve bu varsayımlara göre personelini yönetmeye çalışır.

McGregor modeline göre; yöneticinin zihnindeki çalışan modellerinden birisi, işini seven ve kendini işine veren yapıya sahipken, diğeri; işi umursamayan ve işinden hoşlanmayan bir yapıya sahiptir. McGregor olumlu olan yapıya Y Teorisi, olumsuz olan yapıya da X Teorisi adını vermiştir (Keser, 2006: s.50). Yöneticilerin bu zihinsel kurgusu, onların yönetim tarzlarını da etkilemektedir. Buna göre X kuramına inanan liderler daha çok otoriter, Y kuramına inanan liderler ise daha demokratik yönetim tarzını benimseyeceklerdir (Saltürk, 2008: 58).

### 2.3.2.3 Ücret

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyum ve doyumsuzluğun temel nedenlerinden birisinin de ücret olduğunu göstermektedir. İş görenin işe karşı davranışının, aldığı ücretin yeterli olması, alması gereken oranla arasındaki fark ve gereksinimlerini karşılama derecesi belirleyecektir (Erdoğan, 1996: 238).

Geçmiş yıllarda yapılan birçok araştırma da göstermektedir ki ücret kişinin işinden tatmin olması için yeterli değildir. Çalışma yaşamına yeni girecek kişilerin ya da çalıştığı işini değiştirecek olan kişilerin özellikle aradıkları koşullardan biri “iyi ücret” almak olmaktadır. Bu tabiidir; çünkü kişinin elde edeceği gelir doğrudan kişinin satın alma gücünü, dolayısıyla hayat kalitesini etkilemektedir. Bu bağlamda ücret her ne kadar çalışan tatmini üzerinde çok önemli bir faktör olarak ele alınmasa da çalışan doyumunu belirleyen faktörler arasında önemli bir yere sahiptir (Keser, 2005: 78).

Ücret ile ilgili başlıca üzerinde durulması gereken konu ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesinin gerekliliğidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktarı ve niteliği ile uyumlu olduğu kadar ortaya konulan performans ile de denk olmalıdır. Ayrıca işgörenin işletme içerisinde verimli olması arzulanıyorsa ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Eğer birey elde ettiği ücretin işletmeye sağladığı emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa, bireyin işinden elde ettiği doyum düzeyi düşecek böylece işinde verim düşüşü de yaşanacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Genel kanı olarak, ücret arttıkça çalışan tatmininin de artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmalar bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Ülkemizde Keser tarafından otomotiv sektöründe yapılan araştırmada; çalışan tatmini ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yer alan yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların tatmin düzeyi, gelir düzeyi daha düşük olanlara göre düşük çıkmıştır.

Yapılan birçok çalışmada ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltmektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, unvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir. Diğer faktörlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik oluşturabilme gücü azalmaktadır. Bu durum, işletme

yöneticilerinin sadece ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 260).

Bununla birlikte, Öztürk ve Dündar tarafından kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada ise kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğü değil ücret adaletsizliğinin olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak ücret iş doyumunu etkileyen önemli bir unsurdur; çünkü doğrudan iş görenlerin satın alma güçlerini etkiler ve ihtiyaçların giderilmesinde birinci basamakta etken olarak yer alır.

#### **2.3.2.4 Gelişme ve yükselme olanakları**

Çalışanlar görev yaptıkları işlerinde terfi etme olanaklarının olmasını isterler. Zira insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe sahibi oldukça, yaptıkları iş tekdüzeleştikçe, buldukları makamdaki yetkilerini ve dolayısıyla mesuliyetlerini az bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla mesuliyet ve yetki isteyeceklerdir. İlerleme ya da terfi etme olanakları azalan çalışanların çalışma istek ve gayretleri azalacaktır. Bu durumda, terfi etmenin işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracı olduğu görülmektedir (Şen, 2008: 30).

Unvan ve terfi genelde paradan sonra gelen, bazen de paranın önüne geçen son derece etkili bir güdüleme kaynağıdır. Yükselme olanaklarının ve eğitimin planlı ve sistemli bir biçimde iş görenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadırlar. İşletmelerde faaliyet gösteren iş görenlerin sorumlu tutuldukları görevleri sonucunda yüksek başarı göstermeleri ve bu yüksek başarı karşılığında yükselme olanaklarından yararlanmaları, iş doyumunu üzerinde tesirli olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000: 547).

Örgütün yükselme olanaklarını adil bir şekilde sağlaması ve yükselmeye yönelik olanakların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir (Telman ve Ünsal, 2004: 42).

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli unsurlardan biridir. Eğer yeni göreve başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını farz ederek, maaşının artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü gayretin yararsız olduğunu düşünerek işine karşı olumsuz davranışlar geliştirebilir. Bu durum işgörende şikâyetlere ve tatminsizlik neden olur (Eren, 1996: 193).

Yükselme imkânı, elde edilen parasal geliri arttırdığı kadar, kişinin toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmekte ve sosyal pozisyonunu yükseltmektedir.

Her seviyedeki çalışanın başarılı olması neticesinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki doyumunu arttıracaktır (Başaran, 1991: 203).

Bireyler kendi işlerinde iyice beceri kazanıp ustalaştıkça daha fazla mesuliyet ve yetkiye yani daha yüksek makamlara gereksinim duyacaklardır. Mümkün mertebe şirkette terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinden yapılması tercih edilmelidir (Pekel, 2001: 45).

Öztürk ve Dünder tarafından kamu çalışmalarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, kamu çalışanlarının yaptıkları iş nispetinde terfi olanaklarının kendilerine sunulmasının, yüksek bir güdüleme sağlayacağı ve işlerinden elde edecekleri tatmini artıracığı.

İlerleme imkânlarının sıklığı, adil olması ve yüksekliği işgörende doyum sağlar. Ancak yükselmenin manası işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme, kimi işgörene göre, daha çok para kazanma anlamı taşırken, kimine göre de psikolojik gelişme ve itibar elde etme, yarısı sahip olmak anlamlarına gelir. Her işgörenin ilerlemeye bakış açısı değişik olunca ilerlemenin oluşturacağı doyum ya da doyumsuzluk duygusu da değişik olacaktır (Başaran, 1982: 206).

### **2.3.2.5 Çalışma şartları**

İşletmelerinde ortaya çıkabilecek iş tatminsizliğine neden olabilecek önemli faktörlerden birisi, kötü fiziksel çalışma şartları ile ilgilidir. Çok az veya fazla aydınlatma, gürültü, yüksek ısı personelin rahatsız olmasına neden olan ve sağlığını etkileyen bazı çalışma koşullarındandır. Fiziksel çalışma şartları, personelin içinde bulunduğu çalışma sahası ve onu etkileyen fiziksel şartlar personelin stres düzeyini ve buna bağlı olarak da performansını etkileyen önemli olumsuz faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması personelin moral düzeyini etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır (Ardıç ve Baş, 2001: 479; Özkalp ve Kirel, 2001: 434).

Her teşkilatın dış görünüşü, çalışanına sağladığı haklar ve dış dünyada algılanan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü değişiktir. Kişiler, çevreden kabul gören ve özellikleri olan kuruluşlarda çalışmayı tercih edip, bu tür kuruluşlarda çalışmaktan doyum sağlarlar. İşyerindeki çalışma şartları da doyum ya da

doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İş ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, işin birey için tehlikeli olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma şartları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi gerçekleştirmek açısından önemlidir. Birçok çalışan temiz, evlerine yakın, yeterli araç ve gerecin bulunduğu ve modern işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan, 1996: 243).

### **2.3.2.6 Birlikte çalışılan kişiler**

Çalışma hayatı bireyin yaşamının büyük bir bölümünü kapsadığından burada geçirdiği zaman sürecinde kurduğu arkadaşlık ilişkileri de yapılan işten alınan tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramayan kişinin doyum düzeyi de düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından onay görmek ve yardımlaşmanın personel doyumunu açısından son derece olumlu etkileri vardır. Yani çalışanın arkadaşları ile anlaşması, benzer düşünme kalıplarına sahip olması, çalışanın iş yerinde rahatlamasına ve doyumuna olumlu yönde tesir eder (Keser, 2005: 80).

Bireyin içinde bulunduğu grup iş doyumunu etkilemektedir. Her örgütte biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bireyin başarılı sayılan bir grup içerisinde bulunması ve yaşam görüşü kendisine uygun bireylerle birlikte olması, onun iş doyumunu artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte toplumsallaşma içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı örgütte destekleyici ve yakın iş arkadaşları bulunan çalışanın iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan, 1996: s. 242).

Mesai arkadaşlarıyla kurulan destekleyici münasebet çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan etkenlerden biridir. Bu sebeple işyeri, çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde gayret göstermelidir. İşletme içinde çay ve kahve molalarının tüm mesai arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri biçimde verilmesi, mesai arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı etkinlik (piknik, gezi, akşam yemeği vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 46).

Değerlerin, bireylerin iş yerindeki tutumları üzerinde doğrudan tesirli olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel münasebetlere de aksetmektedir. Benzeri değerlere sahip bireylerin birbirleri ile ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim modeli, uyarım fazlalığı ve belirsizlik gibi iş

ilişkilerindeki olumsuz unsurları ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve arbede yaşadıklarından iş doyumunu, koordinasyon ve işe bağlılık fazlalaşmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Çelikkanat'ın yaptığı bir araştırmada, iş tatmini ile iş arkadaşlarıyla ilişkiler arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Çelikkanat, iş tatmini ile yönetim biçimi, çalışma olanakları, iş arkadaşları fiziksel ortam arasında yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir (Çelikkanat, 2002: 186).

Erdil ve arkadaşları tarafından tekstil sektöründe yapılan bir uygulamada, arkadaşlık ortamı, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve takdir edilme duygusu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş doyumunu en çok arkadaşlık ortamının etkilediği tespit edilmiştir (Erdil ve diğerleri, 2004: 24-25).

Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Takım üyeleri takım içerisinde ait olma gereksinimlerini ve diğer sosyal gereksinimlerini tatmin edebilirler. Takımlar ancak etkili biçimde yönetildiklerinde ve yapılandırıldıklarında bu özellikleri gösterirler. Yeteneksiz takımlarda iletişimin sakıncacı olması çatışmaların ve rekabetin yaşanması, gerginliğin fazla, güvenin düşük olması olasıdır (Keçecioğlu, 2002: 47).

Çalışanların iş doyumunu arttıkça, işe bağlılıklarının ve başarılarının artacağı, böylelikle teşkilatla bütünleşerek daha üretken, daha çok çalışan, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir kişi olma duygusuna sahip olabileceklerinin üstünde durulmuştur (Uçkun ve diğerleri, 2004: 42).

### **2.3.2.7 Örgütsel ortam**

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olması ile işgören doyumunu arasında anlamlı bir bağlantı olduğu genel olarak onaylanmış bir anlayıştır. Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasını bireyler arası ilişkiler, kararlara katılım, işgörene verilen değer, örgütsel bilgi akışı, yönetim tarzı, yetki devri ve güçlendirme, ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütte çalışan personelinin tatmini seviyelerinin yükselmesine ve örgütün başarısında olumlu etkilerde bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyeleri örgüte bağlılık gösterir ve temel değerleri kabul eder. Herkes örgütün hedefini bilir ve onun için çalışır. Zayıf örgüt kültüründe ise, ortak bakış açısının yokluğu, çalışanlar ve yöneticiler arasında kuşku, düşmanlık hisleri,

diyalog eksikliği, kopukluklar ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışanlar değişimi kabullenmezler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme beklentisi içine girerler. Bu durumda işgörenlerin iş doyumları azalır (Akıncı, 2002: 5).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli değerleri ve normları anlamalarına ve yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına ve böylece kendilerinden beklenen muvaffakiyete ulaşmaları konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına yardımcı olur. Personel arasında beraberlik sağlar, takım ruhunu ve takım duygusunu geliştirir. Örgüt kültürü bireyleri işletmeye ve birbirine bağlar. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve işlerinden elde ettikleri doyum düzeyleri artar (Eren, 2000: 152-153).

## **2.4 Örgütlerde İş Doyumunu Sağlamaya Yönelik Uygulamalar**

Yapılan araştırma konusuna ilişkin literatür bilgisi tarandığında örgütsel organizasyonlarda iş doyumunun örgütlerin ve çalışanların verimli çalışmasında çok önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak burada daha önemli olan, iş doyumunun çalışanlar düzeyinde arttırılması ve belirli bir yerde tutulması becerilerinin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesidir. İş doyumunu durağan bir süreç olmadığından sürekli yeni olanaklarla geliştirilmeli ve hareketliliği sağlanmalıdır.

İş doyumunu sağlamaya yönelik uygulamalar örgüt iş görenleri olduğu için vardır; bu sayede yaşamını sürdürür. İş doyumunu sağlanamamış çalışanların çok olduğu bir örgütte, çalışanların işini terk etme olasılığı artar. Yönetimin görevleri üretilen ürün ve hizmetlerin niteliğini düzenlemenin yanı sıra çalışanların iş doyumunu da sağlamaktır (Başaran, 2008: 31).

Örgütler, çalışanlarının iş yaşamında mutluluğunu sağlamaktan sorumludur. İş doyumunu etkileyen nedenlerden iş ile ve iş ortamı ile ilgili olanlar, örgüt yöneticileri tarafından kontrol edilebilir nitelikte olan etkenlerdir. Bu etkenler üzerinde yapılacak düzenlemelerle işgören tarafından şikâyet edilen hususların iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkileri kaldırılabilir ya da en azından azaltılabilir.

Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir.

Yöneticiler; çalışanın performans düşüklüğüne sebebiyet veren, verimliliğini azaltan, işin yavaşlamasına neden olan birçok faktörü ortadan kaldırmaya yönelik

uygulamalarda bulunmaktadır. İş görenin yaptığı işin yapısını değiştirmek suretiyle, işi iş görene uygun hale getirecek bir takım yollar vardır. Bunlar;

1. İş rotasyonu
2. İş genişletme
3. İş zenginleştirme
4. İş tasarımı
5. İş basitleştirme
6. Esnek Zaman Uygulaması
7. Sıkıştırılmış İş Haftalarıdır.

#### **2.4.1 İş Değiştirme (Rotasyon)**

İş rotasyonu popüler bir yönetim stratejisidir. Başarılı bir iş rotasyonu programı geliştirmek için önce işte monotonluğu önlemek, takım çalışması ortamı yaratmak, kalite ve verimliliği arttırmak gibi hedefleri belirlemek gerekir. Daha sonra mevcut durumu ölçmek için çalışanlara bazı soruların sorulduğu anket uygulanabilir. Alınan geri bildirimler analiz edildikten sonra uygun iş rotasyonu programı geliştirilebilir.

Önemli insan kaynakları yönetim araçlarından biri olan rotasyon programlarının uygulanması ile işletmelerde göz ile görülür farklar ortaya çıkmaktadır. Rotasyon programları çalışanların kişisel ve kariyer gelişimi açısından, organizasyonel açıdan, iş açısından yararlıdır.

1. Yöneticilere personelin kariyer gelişimi ile ilgili ipuçları verir.
2. Personelin örgüte bağlılığını artırır.
3. Personelin memnuniyetini ve motivasyonunu artırır.
4. Örgütü bir bütün olarak görüp, anlama imkânı sağlar.
5. Birimlerin birbirleriyle olan bağlantılarını, işlevlerini anlamaya yardımcı olur.
6. Rotasyon uygulanan personelin kolay adapte olmasını sağlar.
7. Yöneticilerin her farklı personelden yeni şeyler öğrenir, yöneticilik maharetleri gelişir.
8. İş rotasyonu personelin kurum hakkında bilgilerini arttırırken, liderlik özelliklerini güçlendirir.
9. Personele gelişim ve ilerleme imkânı verirken daha çok çalışmalarını sağlar.

10. Çalışanlara takım çalışmasını öğretir, yeteneklerini arttırır.
11. Yüksek başarı gösteren personeli ödüllendirme imkânı sağlarken, düşük başarı gösteren personeli belirlemek ve sistem dışına çıkarmasına yardımcı olur.
12. Terfi öncesi yöneticilere bilgi verir, daha hızlı terfi ettirilmesini sağlar.
13. Eğitim olarak kullanılarak, kişiler arası takım kurma ve bireysel becerileri geliştirir.
14. Çalışanları daha esnek, daha çabuk adapte olan, yenilikçi ve iç motivasyonu yüksek, öğrenmeye açık ve etkili iletişim sağlar hale getirir.
15. Büyük şirketlerde farklı kültür metotları öğrenmeleri için insanları diğer şehir ya da ülkelerde rotasyon yapmalarını sağlar.
16. Farklı iş arkadaşları ile çalışma imkânı verdiği için, kişinin ortamdan sıkılması engellenmiş olur.
17. Örgüt içi ilişkiler ve iletişim artar.
18. İş rotasyonu programı sonundan çalışanlardan alınan geri besleme doğrultusunda iş rotasyonunun öğrenen organizasyonların bir parçası olduğu ve iş rotasyonuna tabi olan yöneticilerin programı sevdikleri ortaya çıkmıştır.
19. Esnek iş gücü yaratır, izinler ve gelmeme gibi durumlarda başka çalışanların işi yapabilmesini sağlar. Kimse vazgeçilmez eleman pozisyonunda kalmaz.
20. Aşırı kapasite kullanımlarda diğer çalışanlardan da destek almayı kolaylaştıran bir sistemdir.
21. İş ile ilgili sorunlara yeni ve farklı çözümler getirme imkânı sağlar.
22. Rotasyona katılan kişilerin sarf ettiği enerji ve dinamizm diğer çalışanlarında çalışma hızını arttırır.
23. Yeni eleman bulma maliyetini düşürür.
24. Rotasyona katılan çalışanlar diğer işlerde de deneyimli olduklarından çalışma hızlarında bir artış olur.

#### **2.4.2 İş Genişletme**

Çalışanın işinden duyduğu tatmin duygusunu arttıran uygulamalar arasında yer alan iş genişletme uygulaması, genel olarak yatay biçimde işlerin genişletilmesi

olarak tanımlanmaktadır. İş zenginleştirmede, çalışana ek sorumluluk verilirken iş genişletmede böyle bir sorumluluk verilmemektedir.

İş genişletme uygulaması ile çalışan açısından işin tekdüzeliğinin önüne geçilerek işin motive edici bir duruma getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu uygulamada çalışana bir ya da iki görevin yanı sıra ek görevler de verilmektedir. Kimi zaman iş genişletmeyle uzmanlaşmış işlerin yanında verilen diğer görevlerin üretim kapasitesini düşüreceği endişesi yer alsa da bu konuda yürütülen çalışmalarla üretimdeki söz konusu kayıpların geçici olduğu ve zamanla bunların telafi edilebileceği görülmüştür. İş genişletme uygulaması aynı zamanda çalışanların iş doyumlarını yükselterek işten elde ettikleri kazanımlarının niteliksel olarak artışında etkili olmuştur.

Tekniğin amacı, işgörenler için işte yaratıcılık ve çekiciliği teşvik etmektir. Ayrıca, iş basitleştirmenin işgörenler açısından neden olduğu doyumsuzlukları dengelemeyi hedeflemektedir. İş basitleştirmenin aksine, iş genişletme tekniğinde işgören üç veya dört işten sorumlu olmakta ve bunları gereğini yerine getirmek için daha fazla zamana sahip olması öngörülmektedir (Yüksel, 2003: 159).

### **2.4.3 İş Zenginleştirme**

İş göreni işe özendirmek, güdülemek, motive etmek, işin durağanlığını ortadan kaldırma ve iş doyumunu sağlamak amacı ile iş görenlerin işlerinin içeriklerini, nitelik ve niceliğini değiştirmek, iş görenler için işin daha ilginç hale gelmesini sağlamak için en etkili yöntemlerden biri de işini zenginleştirme (jobenrichment) faaliyetidir (Erdem, 2010: 35).

İş zenginleştirme, benzer güçlkle fakat içerik olarak birbirinden farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılmasıdır. Böylece iş ortamında çalışanın, bir diğer kişinin yerine geçip eksikliğini gidermesi söz konusu olmaktadır. İş zenginleştirmede aynı zamanda, çalışanlarda yetki ve sorumluluk vardır (Silah, 2005: 115). İş zenginleştirmenin sonucu, gelişmeyi ve öz-gerçekleştirmeyi yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir. İş doğal motivasyonu destekleyen bir biçimde kurulmuştur. Bu durumdan hem çalışan hem de toplum yarar görür (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 68).

İş zenginleştirme, iş geliştirmeden çok daha ayrıntılıdır. “İş geliştirmeye benzer yapıda birçok görevin işlere dâhil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleştirmede işler çalışanın

kişisel gelişimlerine imkân yaratacak fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır.” Çalışanlar çok daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahiptirler. Bu şekilde iş doyumunu sağlayabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

#### 2.4.4 İş Tasarımı

Çalışanların sorumluluklarında olan ve tamamlanması gereken işlerin tanımlanmasını ifade eden iş tasarımı, aynı zamanda bu işlerin ait olduğu süreci de içermektedir. İş tasarımı işletmelerde uygulanan bir yöntem olarak yer verilmektedir. Bu uygulama sayesinde çalışanlar yetkileri, sorumlulukları, ilişkileri, iş hedefleri ve nitelikleri doğrultusunda kendi becerileri ve niteliklerine uygun işlerde görev almaktadırlar.

İş tasarımı ile ilgili gerçekleştirilen uygulamada, görevlerin etkili bir şekilde sınıflandırılması ve aynı zamanda çalışanların gelişiminin sağlanması ile motive olmaları amaçlanmaktadır. Bunun için çalışma ortamına ilişkin tüm sosyal ve fiziksel koşulların aynı anda sağlanması gereklidir. Bu koşullar içinde teknik olarak sağlanan araç ve gereçlerin yanı sıra çalışanların ihtiyaçları, beklentileri v.b. diğer isteklerinin karşılanması gerekmektedir. Böyle bir ortam hem çalışanın veriminin olağanın üstüne çıkmasını sağlayabileceği gibi hem de kurumsal amaçlara hizmet etmesine yardımcı olacaktır.

İş tasarımı, çalışan doyumunun sağlanmasında etkili bir uygulama olduğu gibi, verimliliğin sağlanmasında da gerekli görülmektedir. Çalışanlar için sıkıcı ve cansız işler beraberinde çeşitli sorunlara da yol açabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların işleriyle ilgili bilgileri, beklentileri farklı olabilmektedir. Bu nedenle iş tasarımı çalışanlar ve işleri arasında bir ortaklık sağlanmasında rehber görevi görmektedir.

Gerek yönetim gerekse kurum içindeki diğer birimlerin, iş tasarımı hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. İş tasarımı işletmenin performansını da ortaya koyan bir uygulamadır. İşletmelerde kurumsal başarının sağlanması için tepe yönetim de çalışanların motivasyon ve doyum beklentileri ile yakından ilgilenmektedir. Bunun nedeni, yönetimin temel olarak kurumun performansından sorumlu olan birincil mekanizmalardan biri olmasıdır. Çalışanlar üzerindeki etkin bir yönetim anlayışı doğrudan yönetimi de etkilemekte; diğer taraftan bu etkinlik ilgili kurumun çıkarlarının uzun vadede sürdürülmesinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla bilgi

temelli bir yönetim anlayışının yanı sıra iş tasarımı uygulamaları, var olan bilginin oluşmasında önemli bir yere sahiptir.

### **2.4.5 İş Basitleştirme**

İşe ilişkin prosedürlerin standart hale getirildiği, çalışanların açıkça tanımlanıp uzmanlaştırılan görevlere getirildiği ve işteki etkinliğin artırıldığı iş basitleştirme uygulaması 6 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Geliştirilecek olan işin seçilmesi
2. Bütün olguların derlenmesi
3. Süreçle ilgili şemanın gerçekleştirilmesi
4. Olası her sorunun oluşturularak bütün ayrıntıların üzerinde durulması
5. Seçilen yöntemin geliştirilme aşaması
6. Yöntemin uygulamaya konularak sonuçların kontrolü.

Görüldüğü gibi uygulamanın baştan sona her aşaması, iş basitleştirilmesinin daha iyi anlaşılabilmesi ve yürütülmesi için temel basamaklar olarak görülmektedir.

Çalışan, spesifik bir işte çalıştırılarak, uzmanlık kazanmasını ve verimliliğin artırılmasını sağlamaya yönelik, yöneticiler tarafından yapılan bir uygulamadır. Ancak bu yöntemde; çalışan zamanla monotonlaşmaya başlamakta, iş doyum düzeyi azalmaya başlamaktadır.

### **2.4.6 Esnek Zaman Uygulamaları**

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlayarak iş doyumun arttırmayı amaçlayan bu uygulamada örgütte günün belirli zaman diliminde bütün çalışanların bulunması gereklidir. Örneğin bu sabah 10:00 ile 16:00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışana verilmiştir. Esnek zaman uygulaması devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş doyumunu artırma gibi sonuçları beraberinde getirir. Ayrıca çalışanların çeşitli nedenlerle işe geç kalması gibi durumlarda engellenecektir. Trafığın nispeten rahatladığı saatlerde işine gelip gitmesi de işgörenin huzurunu artıracaktır. Ayrıca her gün kendine uygun olmayan erken saatlerde kalkıp hazırlanma külfetinden de kurtaracaktır. Eğer örgütsel görevleri aksatmaksızın esnek çalışma saatleri uygulamaya konulabilirse

hem bireysel huzur ve mutluluk sağlanacak, hem örgütte bir takım ast üst çatışmaları ve huzursuzlukları ortadan kalkacak dolayısı ile çalışanların iş doyumunu artacaktır.

#### **2.4.7 Sıkıştırılmış İş Haftaları**

Sıkıştırılmış iş haftaları programının en önemli yararları arasında esnek zaman uygulamalarında olduğu gibi, işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması sayılabilir. Ayrıca işe gidiş gelişlerden tasarruf edilen zaman ve işgörene sağlanan boş zamanın iş doyumunu arttırdığı görülmüştür. Ancak bu programda uygulanan uzun çalışma saatleri, yorgunluk payını artırması dolayısı ile çalışanın dikkatinin dağılarak işgören sağlığı ve güvenliği açısından tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir.

#### **2.5 İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

İş doyumunu oluşturan etkenler, çalışanlarda doyum duygusu veya doyumsuzluk duygularının oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, gereksinimlerini karşılayacak şekilde çalışmak isterler. Gereksinimleri gerçekleşmediğinde ise doyumsuzluk duyarlar (Tanrıverdi, 2006: 1). İş doyumsuzluğu kavramı, çalışanların işinden hoşnutsuzluk duymamalarını ifade etmekte ve iş doyumuna zıt bir anlam ihtiva etmektedir. Bu manada iş doyumsuzluğu, çalışanların işlerinden hoşnut olmamalarını, örgütteki mutsuzluğu ve huzursuzluğu belirtmektedir. Yani iş doyumsuzluğu, kişinin çalıştığı işten elde ettiği zevk düşüklüğü ve bunun kişide meydana getirdiği tedirginliktir. Çalışanların karşılaştıkları pek çok problem, iş doyumsuzluğu ile anlatılmaya çalışılmaktadır (Özdayı, 1990: 102). İş doyumsuzluğu, yalnızca çalışan ile yaptığı iş yahut görev arasındaki ilişkiyi belirten bir kavram olarak düşünülebilir. Çalışanların örgüt içindeki ilişkileri, örgüte bağlılığı, bu kavramın dışında kalmaktadır. İş doyumsuzluğu, kişinin yaptığı işten bir doyum ve hoşlanma hissi elde etmemesini, ona karşı bir isteksizlik, bıkkınlık, kaçma duygusunu ifade etmektedir.

Gerek kamu sektöründe, gerekse de özel kesimde çalışma gösteren örgütlerde çalışanların genel fikri, çeşitli nedenlerden dolayı işleriyle ilgili doyumsuzluk yaşadıklarıdır. Bu durumda, ülkemizdeki örgütlerde, iş tatminini yüksek olan bir örgüt bulmak oldukça zordur. İş doyumsuzluğu, iş yaşamında ve günlük yaşantıda

alışılmaya ve normal bir durummuş gibi idrak edilmeye başlandığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine karşın, aslında örgütlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş doyumsuzluğunun nedenleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, toplumda ve iş hayatın da iş doyumsuzluğu yaşayan kişilerin sayılarını azaltacak çözüm yöntemleri bulunmalıdır (Eroğlu, 2009: 138).

### **2.5.1 Birey Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliğinin çoğunlukla, yaygın bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular bulunmaktadır. İşlerinden memnun olmayan insanlar; daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımakta, tatminsiz iş görenler, keyfi iş standartlarına göre özellik taşımaktadır. Tatminsiz iş görenler, keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler (Koç, 2007: 54).

İş tatminsizliğinin bireysel açıdan sonuçları aşağıda başlıklar halinde özetlenecektir.

#### **2.5.1.1 Yabancılaşma**

Çalışanın yabancılaşması, kendi özüne, üyesi olduğu gruba ve görevine karşı olmakla birlikte teşkilat açısından anlamı: öz soğuma, kültürel soğuma, anlamsızlık, güçsüzlük, ilkesizlik ve toplumsal yalıtım olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1998: 229). Ferdin hayatında kendi sorumluluğuna ve denetimine sahip olmaması ve süreçteki yeri ne derece önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o derece fazla olmaktadır (Keskin, 1997: 151).

Genel olarak yabancılaşmanın en açık belirtileri; kendi kendini aciz görme, çaresizlik, amaçsızlık, gelecekle ilgili gayretlerin yetersizliği, can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir seçenek kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme ve kayıtsızlık şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, düş kırıklıkları ile bir arada, doyumsuz çalışma çevresi ve koşullarından kaynaklanan strestir. İşletmede olumsuz çalışma şartları bulunuyorsa çalışan iş yerine yabancılaşmakta ve sadece maddi getiri elde etme hedefi gütmektedir. Özet

olarak da bu durumdaki çalışan örgütsel amaçları elde etmek için gerekli gayret ve isteği göstermemektedir (Eroğlu, 2000: 337).

Personelin iş doyumunun sağlanması için, personel gayretlerinin takdir edilmesi, adil bir ücret, maddi ve manevi tanınması, ait olma duygusu, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu sezdirmek, iş yerinde kararlarda etkili olma, adaletli ve nesnel şikâyet çözüm süreci, işlerini kişiselleştirme şansı, kişisel hedeflerine ulaşma şansı, pozitif idari liderlik, personelin yaşamını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin bilgi verildiği bilgi iletişim ağı, iş değerlendirmelerinde doğruluk ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade, 1993: 211).

Kişilik özellikleriyle yapılan meslek arasındaki etkileşim incelendiğinde yabancılaşma şu şekilde yaşanmaktadır (Başaran, 1998: 230).

1. Güçsüzlük: Kişinin olaylar üstündeki denetlemeyi kaybettiği; olayların kendini sürüklediği; olaylara gerçek şahsiyetini yansıtamadığı duygusuna kapılmasıdır.
2. Anlamsızlık: Bireysel ve toplumsal olayları anlayamama; toplumsal etkinliklerden çekilmişlik duygusuna kapılmaktır.
3. Kuralsızlık: Bu tür yabancılaşmada, toplumun davranışı düzenleyen değer ve kuralları, insana anlamsız gelir.
4. Kültürel Soğuma: Birey, kültürünü benimseyemez duruma gelir.
5. Öz Soğuma: Bu tür yabancılaşmada kişi, içinden gelmeyen ya da içsel motivasyona dayanmayan, yalnızca davranmış olmak için davranır.
6. Toplumsal Yalıtım: İnsanın topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusunu geliştirmesidir.

### **2.5.1.2 Engelleme**

Günlük müzakere dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram, amaç merkezli bir hareketin karşılaştığı pürüz nedeniyle gösterilen psikolojik bir tepki (Slevin, 1985: 61) olarak tarif etmek mümkündür. Çözülmeyen sorunlar ve tatmin edilemeyen arzu ve gereksinimler zaman zaman kişilerde doyumsuzluk ve itimsizlik yaratmaktadır. Bu vaziyette düş kırıklığına sebep olmaktadır.

Düş kırıklığının nedeni gerçekte kişilerin bizzat kendileridir. Zaman zaman kişilerin amaçları sahip oldukları kabiliyet ve olanaklardan daha yüksekte

olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 438). Böylelikle mübalağalı arzu ve beklentilerin yerine gelmediğini gören bireyler dş kırıklığına düşmektedir. Kişilerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki gereksinimleri ve hedefleri olduğu, ancak bu amaç ve gereksinimleri tatmine yarayan olanakların ve araçların belirlenmiş oluşu engellenme yaratan en mühim faktördür (Eroğlu, 2000: 305).

İşgörenler, var olan birçok bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama amacıyla işletmelerde çalışır ve birçok kademedede görev alırlar. Amaçları, elde ettikleri kazanımlarla birlikte bireysel hedeflerini ulaşmak olsa da çalışanların örgüt ile paralel düzeyde seyreden hedef ve hayalleri de vardır.

Bireyler, kurdukları hayal ya da ortaya koydukları hedeflerin gerçekleştirilebilir olup olmamasını düşünmeden bu isteklerinin hayata geçmesini beklerler. Hedeflerine ulaşabilmek için ise çalıştıkları örgütten en üst düzeyde destek ve yardım elde etmeyi umarlar. Örgütün kendi koşulları içerisinde sağladığı desteğin yeterli seviyede olmaması durumunda ise örgüte olan inançlarını yitirebilirler.

Engellenme, bireyin istek ve hedeflerine ulaşmasının örgüt yoluyla zorlaştırılması ya da imkânsız hale getirilmesidir. Bu durumda var olan beklentilerinin karşılanmasının güç olacağını sezen iş gören, kendisini işten ayrılmaya dek uzanacak sürecin başında bulacak ve o işletmede devam eden çalışma evresini hoşnutsuz bir şekilde devam ettirecektir (Eroğlu, 1996: 305).

Görüldüğü gibi karşılanmamış gereksinimler kişide gerginlik ve dş kırıklığı yaratmakta ve farklı reaksiyonlara neden olabilmektedir (Sertçe, 2003: 33). Dolayısıyla işinde beklediklerini bulamayan ve tatminsizlik yaşayan bir personelin hayal kırıklığına bağlı olarak bir engellenme duygusu içine girmesi ve buna bağlı olarak da birtakım uyumsuzluk ve çatışmalar yaşaması kaçınılmazdır.

### **2.5.1.3 Stres tepkileri**

Stres kavramı, “bir bireyin duygularına da, mütalaa süreçlerinde veya fiziki koşullarında, bireyin çevresi ile baş edebilme takatını tehdit eden bir gerginlik durumu” (Davis, 1988) olarak tarif edilebilir. Robbins (1986) ise stres kavramını tanımlarken, sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz reaksiyonlar şeklinde tarif ederek, stresin bariz bir şekilde bireylerin beklentilerinin karşılanmasının sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir reaksiyon olduğu vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılabilieceği gibi iş doyumsuzluğu çalışanda strese

sebepe olabilmektedir. Zira iş doyumunu sağlayamayan çalışan bir süre sonra düş kırıklıklarına bağlı olarak, doyumsuz bir çalışma ortamı ve koşullarından kaynaklanan bir stres hissetmeye başlayacaklardır. İşletmede olumsuz çalışma şartları bulunuyorsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi çıkar elde etme hedefi ile çalışan kişilere dönüşmekte ve gizli doyumsuzluk içine girmektedir. Özet olarak, bu durumdaki çalışan, örgütsel amaçlara ulaşmada gerekli gayret ve isteği görmekten uzak kalmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

Grup üyeleri arasındaki güvenin, desteğin, uyumun, uzlaşmanın düşük olması; ortak paylaşımların ve değerlerin yaratılamamış, “biz” inancının yeterince gelişmemiş olması; sık ve yoğun şekilde çatışmaların yaşanması çalışanların olumsuz duygular yaşamasına ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilir (Solmuş, 2004: 82).

Hackman ve Oldham’da işgörenlerin psikolojik açıdan işten etkilenme boyutlarını üç temel başlık altında ele almıştır (Aktaş,1992). Bu üç nitelik: 1- İş görenin işini mühim bulması, 2- İşin sonuçları üzerine mesuliyet duygusu geliştirmesi, 3- İşin sonuçlarını bilmesi. Bu süreç iş algısına ehil çalışanların güdülenme seviyesini belirlemektedir ve bu algının işgücü devri, devamsızlık ve iş doyumunu ile yakın ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. İş yaşamı sıklıkla insanın yaşam doyumunu ve mutluluğunu etkileyecek kadar mühim bir alandır. İçinde yaşadığımız ekonomik sorunlar ve yapısal düzeltmeler kamu sektöründe de özel sektörde de çalışanların stres etkenini arttıran bir tesir yapmaktadır. Bu şartların süregelenleşmesi iş stresinin çoğalarak devam etmesine de neden olabilir. Bu çerçevede iş yaşamında yapılacak çalışmalardan elde edilecek neticelerin, destek hizmetlerinin yeterli ve zamanında oluşturulmasını sağlayacaktır (Aktaş, 1992: 4).

İçedönük bireylerde dışadönük bireylere oranla daha fazla işle ilgili gerilim olduğu bulunmuştur. Dışadönük bireylere nazaran, içedönük bireyler genellikle daha az sosyal ve daha fazla bağımsızdırlar ve çatışmayla başa çıkmada daha fazla zorluk çekerler. Bu da strese neden olmaktadır. Benzer şekilde esnek bireylerin, katı bireylere kıyasla daha fazla stres deneyimi olmaktadır (Zel, 2006: 104).

#### **2.5.1.4 Tükenmişlik**

Çalışanların ilerleme olanaklarının olmaması, yeterince ödüllendirme mekanizmalarının olmaması, iş arkadaşları arasında değer çatışmalarının olması,

çalışma grubu arasında “grup aidiyeti-biz” duygusunun olmaması, iş çevresinden kaynaklanan “adaletsizlik” algısı veya gerçeği çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olur. Bütün bu nedenler çalışanın uzun vadede “tükenmişliğe” başka bir deyişle işe ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlara neden olur. İş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki ayırmda, kimi araştırmacılar tükenmişliği; bireylerin işten doyum alamamalarının nedeni olarak görürken bazıları ise iş doyumundaki düşüşlerin tükenmişliğe neden olduğunu belirtmektedirler.

İşyerinde adaletsizlik, çalışanlarla iş çevresi arasında ciddi bir uyumsuzluk ve doyumumsuzluk kaynağıdır. Özellikle adaletsizlik, terfi süreçlerinde daha belirginleşir. Adams’a göre bireyler, çalıştıkları kurumla olan ilişkilerinde kuruma verdikleri (girdiler) ile kurumun bireyin kendisine ve başkalarına, diğer meslektaşlarına sağladıklarını öznel bir kıyaslamaya tabi tutarlar. Bu kıyaslama sonucunda birey, sahip oldukları özelliklerin bir uzantısı olarak koyduğu çabaların, kurumda karşılığını alamadığı yargısına varabilir. Kastedilen karşılık; ücret gibi bir çıktı olabileceği gibi, yeterince takdir edilmemek gibi duygusal bir çıktı olabilir. “Değerimi bilmiyorlar” gibi bir serzeniş, bu şekilde bir kıyaslamamanın sonucudur. Kıyaslama, bireyin kendisini, kendisine eş değer konumda olan çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamasıdır. Adams’a göre, bu sosyal kıyaslama, bir önceki bireysel kıyaslamadan daha önemlidir. Bu kıyaslamamanın adil ve eşit olarak sonuçlanması, hem örgüt hem de birey açısından büyük önem taşır (Özer, 2003: 221).

#### **2.5.1.5 Psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar**

İnsanlar benliklerini kazanmak için iyi bir iş alanında çalışmak istemektedirler. Bu yüzden her açıdan tatmin olmak istedikleri işi seçme eğilimindedirler. İşinde tatmin olamayan birey için bu durum üzüntü kaynağıdır ve onu olumsuz duygular için sürüklemektedir.

Doyumsuzluk çalışanda, bireyden bireye farklılık göstermekle birlikte ılımlıdan en yoğun kaygıya kadar değişik derecelerde kaygı yaratabilmektedir. İşten tatminsizliğin ruhsal açıdan işgörende kaygı durumu yaratması ruh sağlığında olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşan birey hem psikolojik hem de fiziksel anlamda sağlık sorunlarıyla karşılaşacaktır. İşinde memnun olmayan işgören, duyduğu rahatsızlıklar nedeniyle yorgunluk, terleme, baş

ağrısı, iştahsızlık, nefes darlığı, kalp ve mide rahatsızlıkları gibi bedensel rahatsızlıklarla karşılaşmaktadır (Erdoğan, 1996: 58). Günümüzün en sık karşılaşılan hastalıklarından kalp rahatsızlığı bireylerin işinden tatminsizlik yaşamalarının tüm hayatlarına etki etmesi bakımından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Günümüzün çağ hastalığı olarak nitelendirilen stres olgusu, kişinin tüm hayatından etkilendiği gibi gününün büyük kısmını geçirdiği işinden duyduğu tatminsizlik duygusu nedeniyle daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Ulaşılmak istenen bir amaca mani olan bir engel veya müdahaleler psikolojik tatminsizliğin nedeni olurlar. Bu engellerin şiddeti, devamlılığın ve bireyin kişilik özelliklerine göre psikolojik tatminsizlik davranışsal bozukluklara dönüşebilir.

Bireyin doyum düzeyi ile işyerindeki olumsuz duyguları (negatife emotions)–anksiyete ve depresyon gibi- arasında bir ilişki olduğu da yapılan bir çok araştırmada gözlenmiştir (Keser, 2006: 147).

## **2.5.2 Örgüt Açısından Sonuçları**

İş doyumsuzluğunun literatürde örgüte yönelik en önemli sonuçları, işgücü devri, devamsızlık, iş uyuşmazlıkları, sabotaj ve çatışmadır.

### **2.5.2.1 İş gücü devri**

Pek çok işgücü devrinin özünde işten duyulan memnuniyetsizliğin yattığı bir gerçektir. Genellikle ücret ve işin kendisinin iş doyumunun en önemli kaynakları olduğunu, ilerleme fırsatları ve gözetimin iş doyumunun orta derecede önemli kaynakları olduğunu ve çalışma grubu ve çalışma koşullarının iş doyumunda, nispeten az önemli kaynakları olduğunu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların iş doyumuna önem vermemeleri işgücü devrini hızlandıracaktır. Çünkü gerçek olan bir şey vardır ki “insanlar işlerini değil yöneticilerini terk ederler”. İdarenin denetçi olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş doyumunu arttıracığı ve çalışanların işten ayrılma maksadının azalacağı ortaya konulmuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 15).

İşten ayrılma, ücret veya maaş karşılığında örgüte katkıda bulunan bireyin, örgütsel üyeliğini kendi isteği doğrultusunda sona erdirmesi eylemidir.

İşten ayrılma maksadı çalışanların istihdam şartlarından doyum-suz olmaları durumunda gösterdikleri tahripkâr ve etkin bir eylemdir (Rusbelt vd. 1988: s. 599). İşten ayrılmayı etkileyen belli başlı faktörler şunlardır:

1. İş doyum-u,
2. Ücret,
3. Kariyer fırsatları,
4. Stres,
5. Çalışma süresi,
6. Fiziksel çalışma koşulları,
7. İstihdam ve iş güvencesi,
8. Sosyal güvenlik,
9. Yönetim tarzı,
10. Örgütsel iletişim,
11. İşletmedeki nitelikli işgörenlerin oranı,
12. Mesleki eğitim olanakları,
13. Psikolojik sözleşme değişim etkeni,
14. Yüksek işgören devri etkeni ile sosyal sorumluluk,
15. Etik sorunlardır.

İşletmeler için, kıymetli elemanlarını ellerinde tutamamaları büyük bir kayıp olduğu gibi, pozisyonun boş kaldığı sürece hizmet verilemeyen müşterilerden kaymaklanan maliyetler veya boşalan pozisyondaki işin yerine getirilmesi için işçi çalıştırma veya mevcut çalışanlara fazla mesai ücreti ödenmesi, ayrılan çalışanın sorumlu olduğu müşterilerin diğer çalışanlara devredilmesi nedeni ile diğer çalışanların aşırı iş yükü altında kalmaları, yeni elemanların işe alınması için yeniden seçme ve değerlendirme yapılması için gereken harcanan zamanın maliyeti, yeni işe alınanın oryantasyon eğitimi sırasındaki maliyetler, ekiplerin sık sık dağılması ve diğer çalışanların motivasyonlarındaki düşüşler gibi kayıpların olacağı açıktır. Ayrıca yeni alınacak elemanların işlerine ve işletmeye uyum sağlaması, yeni elemanın yetiştirilmesi ve yeni elemanın acemilik döneminde yapabileceği hatalar da göz önüne alındığında, iş gücü devri işletmeler için bir külfet halini almaktadır. İşletmelerde işgücü devri, o işletmenin bilgi birikimi inşa edememesine ve bilgiyi koruyamamasına da neden olacaktır ki günümüz şartları için en büyük engel de budur.

Bir işletmenin yüksek işgücü devrine sahip olması, o işletmede ilk olarak iş doyumsuzluğunu akla getirmektedir.

Çalışanın beklentilerinin karşılanamaması veya beklentiler ile elde edilenler arasında büyük bir fark olması, iş doyumsuzluğuna neden olacak ve çalışan, işi bırakacaktır. Örneğin, istediği ücreti alamayan, işleri ile ilgili kararlara katılamayan, kötü fiziksel koşullarda iş gören, terfi ve ilerleme olanaklarının kısıtlı olması, çalışma arkadaşları ile ilişkilerde sorunlar olması, iş güvenliği olmaması, örgüt yapısı, örgüt iklimi kişinin işinden ayrılmasına neden olan faktörlerdir.

Kişinin işinden ayrılma kararı, çevresine algıladığı diğer iş olanakları, işten ayrılma arzusunun kuvveti ve kendi kişiliği ile ilgili unsurları içerir. Meyer'e (2002) göre edinilen/harcanan değerler ile çalışan tarafından algılanan potansiyel iş alternatifleri, kişinin devamlılık bağlılığını etkileyen iki temel değişkendir. Kişi, öncelikle yapmakta olduğu işini değerlendirir, doyumsuz olduğuna karar verir, işten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını ve başka iş olanaklarını değerlendirir ve kendi işi ile karşılaştırır ve ayrılma veya aynı işte kalma kararını verir. Kişinin yaşı, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı, diğer iş olanaklarını araştırma üzerinde etkilidir. Çalışan, "şirkete güvenemeyeceğini anladığında kendisini daha iyi pazarlar" (Sennett, 2002: 24). Ekonominin genel durumu, sahip olunan bilgi ve becerilerin işgücü piyasasındaki değeri; daha önce yaşanmış iş arama deneyimleri ile alınmış iş teklifleri ve ailevi durumlar çalışanın olası iş alternatifleri konusundaki algılamalarını da şekillendirmektedir.

Çalışanın yaşının genç olması, kıdeminin düşük olması ve iş güvenliğinin az veya hiç olmaması işgücü devrini hızlandırıcı etki yapar. Ancak ülkede genel bir işsizlik sorunu var ise kişi işinde kalmayı yeğleyebilir.

Gelişmiş ekonomilerde ise devir hızının yüksek olması işgörenin kıt olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ekonomilerde işgörenlerin sektörler ve işletmeler arasında sürekli hareket halinde olması; verimliliğe olumlu etki yaptığı gibi, sektörler arası işgören dengesizliğinin giderilmesini de kolaylaştırabilmektedir. Clarke (2000) ise özetle, çalışanların iş değiştirme oranlarının yükseldiğini, ancak nitelikli işgücü bulmanın zorlaştığını, yöneticilerin ise çalışanları için artık endişelenmediğini belirtmektedir. İşgören devrini azaltmak için, konunun; işgören boyutunda, iş ve çalışma koşulları boyutunda ve örgüt boyutunda incelenmesi gerekmektedir.

İşlerin çalışanlar için daha fazla doyum verecek hale getirilmesinin yanı sıra, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi çalışmalar işgücü devrini önleyebilecek etmenler arasındadır.

### **2.5.2.2 Devamsızlık**

İşletmelerde işe geç gelinmesi veya hiç gelinmemesi önemli işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olan bir durumdur. Gelecekteki işgücü talebi belirlenirken söz konusu işgücü kayıplarının belirli oranlarda dikkati alınması gerekmektedir. Aksi takdirde planlanan üretim düzeylerine ulaşılması imkânsız hale gelmektedir. Devamsızlık, belirli bir süre içerisinde işe gelmesi beklenen işgücünün çeşitli nedenlerden dolayı işe gelmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Tokat ve Ergun, 2004: 310).

Devamsızlık iş tatminsizliğinin yanı sıra yaş, cinsiyet, aile durumu, işyeri uzaklığı, kıdem, çalışma süresi, ücret gibi faktörlerde devamsızlığın oluşumuna etki etmektedir (Eren, 1998: 202-206).

Bununla birlikte iş tatmininin düşük olması, işgörenlerin işlerini bırakma olasılığını artırmakta, aynı zamanda işe dönük devamsızlık oranlarını da yükseltmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

Ancak unutulmaması gerekmektedir ki, yukarıda da belirtildiği üzere iş tatmini devamsızlığı etkileyen faktörlerden yalnızca birisi olmakla birlikte devamsızlığı tek başına belirlemekte ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Devamsızlık-tatmin ilişkisinde bireysel tutum ve davranışlardaki farklılıklar da devamsızlığın düşük olma eğilimi yüksek olmakla birlikte, bireysel değişkenler devamsızlık-tatmin ilişkisinin önemli biçimde etkileyicisi olmaktadır. Örneğin; işgörenlerin işlerine verdikleri değer ve önemin onların devamsızlıklarını etkilediği ve işini değerli bulan işgörenlerin bulmayanlardan daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür.

Bu anlatılanlarla birlikte, gerçekleşen yüksek iş tatmininin düşük devamsızlığı ya da düşük iş tatmininin de yüksek devamsızlığı gerektirmeyebileceği unutulmamalıdır (Demir, 2005: 191-192).

### 2.5.2.3 Sabotaj

İşten doyum alamayan insanların bazen olumsuz duygulara o denli yoğunlaşır ki, bu duygular iş yerine ya da kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 29).

Çalışanın iş yerine yönelik olumsuz duyguları, onun işini bir şekilde engellemesine, işyerine ait makine, alet vs. gibi şeylere zarar vermesine, işe yaramaz hale getirmesine, işletmeye ait gizli bilgileri dışarı sızdırmasına, işletme hakkında olumsuz söylentiler yaymasına, doyumsuzluğun acısını bilinçli veya bilinçsiz olarak, işyerinden çıkarmasına neden olabilmektedir.

İşinden memnun olmayan tüm çalışanların iş yerinde zarar verici eylemler yapma eğiliminde olacağı beklenemez. Bu durum daha çok çalışanın kişilik özelliklerine göre değişebilir.

### 2.5.2.4 Çatışma

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (anlaşmazlıklar, sürtüşmeler, zıtlasmalar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin önemli ölçüde vakit ve enerjilerini alan konulardan biridir. Yöneticiler esas itibariyle çeşitli farklılıkları yönetebilen kişilerdir. Bu açıdan yöneticiler, kişiler arası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak metotlar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları vb. ya da departmanın amaçlarına ulaştırabilecek biçimde birleştirerek yöneten kişidir.

Oluşan bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık bir şekilde ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, ancak içten devam ettirildiğinden, çalışanın davranışlarına, saklı karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etki edebilmektedir. Ayrıca, yaşanan her çatışma çalışanın üzerinde bir stres oluşturmaktadır. Oluşan aşırı baskının pek çok olumsuz davranış bozukluklarına ve insan bedeninde çeşitli sorunlara neden olduğu bilinmektedir (Koçel, 2003: 663).

Çatışmanın örgüt açısından taşıdığı anlam şu şekilde ifade edilmektedir: "Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" olarak tanımlanmaktadır. Örgütte bazı bireylerin arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Bunun nedeni, bireylerin bilgi ve tecrübelerinin, ilgi alanlarının ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Buna karşılık, nadirde olsa, bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanılmadığı olasıdır.

Modern endüstrideki işlerin aşırı uzmanlaşması ve parçalara ayrılması veya bölünmesi sonucunda; işgörenler yeteneklerini kullanamaz, yaptıkları iş ile örgütsel bütünlük arasındaki ilişkiyi göremez olmuşlardır. Gereksinimleri engellenen işgören, işinden soğumakta, kendisini tehdit ve baskı altında hissetmekte ve böylece işinden duyduğu tatmin azalmakta ve yönetimin amaçlarından farklı gruplara katılarak çatışma ortamı oluşmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003: 389).

Ayrıca, işgörenlerin rol gereklerine ilişkin tatminsizliklerinin de bir çatışma kaynağı olabileceğini gösteren güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları, belirli konumda bulunan bireyin kendisini algılama biçiminin, performansını önemli biçimde etkileyebileceğini ve bireyle aynı birimde ve farklı birimlerde çalışan bireyler arasında çatışmaya yol açabileceğini göstermektedir.

İşgörenin kendisini algılayış biçimi ile, hizmet süresi, yaş, eğitim ve ücret gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında farklılık olduğunda, çatışmanın da oluştuğu gözlenmiştir (Aşkun ve Tokat, 2003: 382).

## **2.6 İş Doyumunun Sonuçları**

### **2.6.1 Performans**

İşletmelerin çoğunluğu için işgörenlerin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Literatürde bu katkı işgören performansı olarak adlandırılmaktadır.

Önceleri, yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı sanılıyordu. Ancak daha sonra araştırmacılar, iş doyumunun düzeyi ile performans ilişkisini araştırmışlardır. İş doyumuna gösterilen ilginin en önemli nedeni, performans ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin varlığının kabul edilmesiydi. İş doyumunu yüksek olan bireyin daha verimli olacağı varsayıyordu.

Bunun yanında, doyum ödülün miktarı, büyüklüğü, seviyesi ile ilgiliyen, performans ödüle ulaşma ile ilgilidir. Kısaca söylemek gerekirse, iyi performans ödüle yol açabilmekte, bu da sonuçta iş doyumunu sağlamaktadır.

İş doyumunu açıklamaya çalışan çeşitli teori ve yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan bir kısmı iş doyumuna neden olan esas faktörün çalışanların beklenti ve ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır. İş teorisine göre iş doyumunu belirleyen ana neden işin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasıdır. Kişi gereksinmelerini karşılandığı düzeyde işinden tatmin olabilir.

Bugün gelinen noktada A ödül adaleti kuramı yardımı ile artık “iş doyumumu yüksek performans sağlıyor, yüksek performans mı iş doyumuna yol açıyor” sorusu bu her iki faktörün birbiri ile döngüsel bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yüksek performans, ödüllendirme, ödül algılaması ve iş doyumunu arasında döngüsel bir ilişki mevcuttur.

İş görenler harcadıkları emek ve gösterdikleri performans neticesinde çeşitli ödüller alırlar. Çalışanlar aldıkları ödülün yeterli ve adil olup olmadığına dair kanaate varırlar. Eğer aldıkları ödülün emeklerinin karşılığı olduğunu düşünüyorlarsa ödülün yeterli olduğuna karar verirler. Bunun aksine elde ettiği ödülün emeğinin karşılığı olduğunu ve ödül dağıtımının adil olarak yapıldığını algılayan işgören ise, iş doyumuna ulaşacak ve duyduğu tatmin neticesinde yüksek bir verimlilik düzeyi ile çalışmaya devam edecektir.

Belirtilmesi gereken son nokta ise; beklentilerin üzerinde bir ödülün sanıldığı gibi her zaman iş doyumunu arttırmayacağıdır. Başka bir deyişle işgörenin elde ettiği ödül beklediğinden fazla ise (hızlı bir yükselme, yüksek prim v.b) yüksek bir tatmin oluşmayabilir. Lawler’ın doyumunu belirleyen modelinde işgörenin elde ettiklerinin beklediğinden daha fazla olması durumunda, bunun işgören üzerinde suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık ortaya çıkarabileceği belirtilmektedir.

## **2.6.2 Motivasyon**

Bazı ihtiyaçların tatminine yönelik olarak davranışları yönlendiren güçlerdir. Arzu edilen bir davranışı belirlemeye, belli bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik amaç belirleme ve ihtiyaç tanımını içerir. İş doyumunu ise, bireyin toplam iş çevresinden (işin kendisi, iş arkadaşları, denetim, ödeme, terfi fırsatları, çalışma koşulları) elde ettiği rahatlatıcı, iç yatıştırıcı bir duygudur. Aslında psikolojik olarak bakıldığında kişilerin amaçları, tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar.

Çalışanların motive edilmeleri ve dolayısıyla iş tatmin düzeyinin artırmak için, yönetime katılım, etkin iletişim, yetki devri ve sorumluluk, çalışma hayatının

kalitesi, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve gelişme olanakları gibi çeşitli araçlar belirlenmiştir (Yeğin, 2009: 42).

Her ne kadar insan davranışları kesin teoriler üzerine oturtulacak derecede basit değilse de; etkili bir işverenin, işgörenlerin işlerinden, iş ortamlarından, çalışma koşullarından, pozisyonlarından, sunulan fırsatlardan vb. birçok etkenden beslendiği göz ardı etmemeleri gerekmektedir. İşyeri ve işgören arasında bu beklentilerin birbirini karşılaması durumunda tatminin; beklentilerin elde edilenlerden çok olması durumunda ise tatminsizliğin ortaya çıkması olası bir sonuçtur. Tabiatıyla ihtiyaç, güdü, davranış ve tatmin birbirini tetikleyerek devam eden olgulardır. Bütün bu süreçleri desteklemek adına özellikle motivasyon ve iş tatmininin açıklanması bakımından ortaya sürülen belli başlı kuramları incelemek konuya yaklaşımı daha da genişletecektir.

### **2.6.3 Başarı**

Başarı kavramı bireylerin kişisel niteliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma sonucuna göre, iş doyumuyla başarı kavramlarının aralarında pozitif fakat düşük bir bağıntı saptanmıştır. Başarı kavramının iş doyumunun neticelerinde çok büyük öneme sahip olduğu akademik alanda yapılan incelemelerle ortaya çıkmaktadır. Birey çalıştığı ortamda yaptığı işlerinde ne derece başarıya ulaşırsa o derece doyuma ulaşabilecektir. Görüldüğü üzere, çalışanlar yaptıkları işi başarılı bir şekilde sonuçlandırdığında ve bu başarı gerektiği şekilde ödüllendirildiğinde çalışanların iş doyumlarının artış göstermesi doğaldır. İş doyumunu artan çalışan gelecek işlerde de aynı motivasyonla çalışacak ve daha büyük başarılarla imza atabilecektir.

### **2.6.4 Verimlilik**

Bilindiği gibi, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının birçok yolları vardır. Örneğin; iyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, bunlardan birkaçıdır.

Pek çok insan ve yönetici, iş tatmininin yüksek olmasının çalışan verimliliğini arttırdığını düşünmektedir. Ancak, yapılan bilimsel çalışmalarda bu iki değişken

arasında tutarlı bir ilişki tespit edilememiştir. Her şeye rağmen, endüstriyel yaşamda amaç, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme yoluyla verimliliği arttırmaktır.

İş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır. Önceden, yüksek düzeyde iş tatmininin aynı doğrultuda, yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayıldı. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki çok zayıftır, bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Bir öz deyişle “işçiler, çalışmak istemeyecekleri kadar mutlu” olabilirler. Böyle bir durumda iş tatmini-verimlilik arasında olumsuz bir ilişki meydana gelecektir. Şu durumda “salt bir yüksek tatmin düzeyinin, yüksek üretimin” bir göstergesi olmadığını kabul etmeliyiz.

Verimlilik değişkeni sadece iş tatmini ile açıklanamaz. Verimliliği etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; İş dizaynı, ergonomi, kullanılan teknoloji, makine insan ilişkisinin uyumu, bireysel yetenek, teşvik araçları ve çalışanın o an ki psikolojik durumu ve bedensel yorgunluk derecesine bağlıdır.

Her ne kadar iş tatmini her zaman verimlilik de artış olarak karşımıza çıkmasa bile insan faktörünün büyük önem arz ettiği işlerde iş tatminsizliği verimliliği etkilemektedir. Örneğin; bir inşaat işçisi yüksek moral düzeyinde olduğunda daha verimli çalışacağı bir gerçektir.

İş tatmini ve verimlilik arasında direk bir ilişki olmasa bile, bazı değişkenler her ikisini birden arttırmaktadır. Örneğin; çalışma koşulları, işin nitelikleri, iş tamamlandığında personelin kazanımları gibi faktörlerin olumlu olması hem iş tatminini hem de verimliliği arttırabilir.

Buna ilave olarak işyeri, üretkenliği ödüllendiren bir teşvik sistemi uyguluyorsa, bu artış sözel anlamda tanınma sağladığı gibi, ücret ve terfi olanaklarını da sağlayacaktır. Bu nedenle daha çok ücret ve terfi sistemi ise iş tatmini düzeyini arttırıcı nitelikte bir etki yapacaktır (Robbins, 2003: 20).

İş doyumunun yüksek olması istenen bir sonuçtur. Bu sonucun sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletmelere önemli görevler düşmektedir. İşletmede çalışan işgörenlerin iş doyumlarını sağlamak ve bu sayede verimliliklerini arttırmak için başlıca aşağıdaki uygulamaların yerine getirilmesi sağlanmalıdır (Gedik vd., 2009: 8).

1. İşgörenlere bireysel potansiyellerini kullanabilme fırsatları sunulmalı, bunun için işgörenlerin çalışma alanlarının belirli periyotlarla değiştirilmesi sağlanmalı,
2. İşgörenlere yerine getirdikleri işlerle ilgili sürekli yetki ve sorumluluk verilmeli,
3. İşler işgörenlerin bilgi ve yetenekleri dikkate alınarak verilmeli,
4. İşgörenler örgüte sağladıkları katkıları gördüklerinde verimlilikleri daha çok artmaktadır. Bu nedenle işgörenlere sağladıkları katkıları göstermek için çalışmalar yapılmalı,
5. İşgörenlerin sigortalı çalışıyor olması, işlerine yönelik güvenlik önlemlerinin yeterli olması, emeklilik güvencelerinin olduğuna kanaat getirmesi işgörenlerin iş doyumunu arttırmaktadır. İş ile ilgili güvenlik önlemlerinde iyileştirmeler yapılarak iş doyumunu yüksek kalmasına yardımcı olunmalı,
6. İşgörenlere çalışmalarının tam karşılığı olan adil bir ücret verilmeli,
7. Ücretler ve yapılan fazla mesailer zamanında tam olarak ve her zaman için verilmeli,
8. İşgörenler arasında daima iyi bir iletişim imkanı sağlanmalı. Bu sayede ufak bir problemin bile göz ardı edilmemesine ve dolayısıyla da problemlerin büyümemesine yardımcı olunmalıdır.

### **2.6.5 Yaşam Doyumu**

Yaşam doyumunu, yaşamdan memnuniyet ile kişisel bir mutluluk hissi olup, iş ve iş dışı yaşamın algılanan kalitesi ile de ilişkilidir. Genel olarak, yaşam doyumunun bir parçası olan iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında doğrusal bir ilişki olduğuna inanılır. Çünkü bir iş görenin işinden uzak çevresinin yapısı işiyle ilgili hislerini etkilemektedir. Benzer şekilde iş, yaşamın önemli bir parçası olduğundan iş doyumunu, işgörenin genel yaşam doyumunu da etkiler. Sonuçta iş ve yaşam doyumunu arasında her iki yönde meydana gelen bir saçılma etkisi vardır.

Yöneticiler sadece iş ve doğrudan doğruya iş çevresini değil işgörenlerin aşağıdaki şekilde gösterilen yaşamın diğer bölümlerindeki tutumlarını da izlemeye ihtiyaç duymalıdır.

Davranışsal açıdan iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde 3 yaklaşım dikkati çekmektedir.

1. Saçılma etkisi yaklaşımı, işlerinde doyum / doyumсуz olan işgörenin yaşamlarından da doyum / doyumсуz olacağını veya tersini savunur. İş ve yaşam doyumu arasındaki doğrusal ilişki saçılma etkisi yaklaşımını desteklemektedir.

2. Giderme yaklaşımı, işlerinde doyum olmayan işgörenlerin iş dışındaki yaşamlarında daha fazla tatmin edici tecrübeler arayacaklarını veya tersini savunur. İş ve yaşam doyumu arasındaki negatif ilişki giderme yaklaşımını desteklemektedir.

3. Bölümlere ayırma yaklaşımı, iş ve yaşam doyumu arasında herhangi bir ilişki olmadığını, iş ve yaşam doyumunun birbirinden bağımsız olduğunu savunur. İş ve yaşam doyumu arasında zayıf veya önemsiz ilişki bölümlere ayırma yaklaşımını desteklemektedir.

Bununla birlikte 3 yaklaşımda bazı gruplar için doğru olabilecektir. Saçılma etkisi yaklaşımı bazı bireyler, giderme yaklaşımı diğerleri ve bölümlere ayırma yaklaşımı ise başka bireyler için uygun olabilecektir.

Bireysel seviyede, işiyle doyum olmayan bir kişi; hayal kırıklığı, saldırganlık, zayıf fiziksel sağlık, kısalmış yaşam süresi, zihinsel sağlık problemleri ve düşük yaşam doyumuyla karşılaşmaktadır. Yaşamları hoş ve zevkli olan işgörenlerin iş doyum seviyesi ise yaşam doyumunu düşük olanlara göre daha yüksektir. Linn ve arkadaşları yaşamlarından doyum olan insanların önemli derecede az iş ve kişisel yaşam arasında çatışma yaşadıklarını, daha az iş baskısı hissettiklerini ve önemli ölçüde daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte bazen veya sık sık olumlu yaşam değişiklikleri yaşayanlar, olumlu yaşam değişikliği yaşamayanlardan daha düşük iş doyumunu belirtmişlerdir. Bu sonuç olumlu yaşam değişikliklerinin bile personel için bir stres kaynağı olabileceği fikrini desteklemektedir.

Demografik değişkenler de iş faktörlerine ilave olarak yaşam doyum seviyelerinde bazı etkilere sahiptir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, dini faktörler ve evin geliri gibi değişkenlerin yaşam doyumunu etkilediği, ancak ilişkinin bir dereceye kadar tutarsız olduğu ve bu çalışmaların çoğunluğunda mesleği olmayan veya emekli insanların kullanıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte bayanlar, erkeklerden daha fazla yaşam doyumunu belirtirken, ileri yaşların (yaşlılık), medeni durumun ve yüksek eğitimin daha yüksek yaşam doyumuyla ilişkili olduğu, ayrıca

mesleki terfilerin de yaşam doyumunda bir rol oynadığı belirtilmiştir. Gelirin ise yaşam doyumuyla tutarsız olarak ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örneğin; Edwards ve Klemmacks ev gelirini yaşam doyumunun asıl belirleyicisi olarak belirtirken, Wiggins ve Bowman gelirin yaşam doyumunun önemsiz bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. İş doyumunu açısından ilginç olan gelirin yaşam doyumunun önemli bir belirleyicisi değilken, yaşam doyumunun gelirin önemli bir belirleyicisi olmasıdır.

Bununla birlikte duygusal bitkinliğin, kişisel başarının ve mesleki statüden doyumun da yaşam doyumunun belirleyicileri olduğu belirtilmiştir. Düşük yaşam doyumunun işgücü devri niyetini önemli derecede etkileyebileceği ise unutulmamalıdır.

## 2.7 İş Doyumunun Ölçülmesi

İş doyumunu ile en önemli konulardan birisi, iş doyumunu ve doyumsuzluğu arasındaki farkı tespit etmektir. Bu öneminden dolayı iş doyumunun doğru ölçülmesi için birçok yöntem ve anket geliştirilmiştir. Genellikle yöneticiler çalışanların davranışlarını dikkatli gözlemleyerek, söylediklerini dinleyip ve yorumlayarak bilgi sahibi olabilirken aynı zamanda değişik yöntemler kullanarak kullanılarak iş doyum seviyelerini ölçebilmektedir.

İş doyumunu ölçmek için bu amaçla geliştirilmiş çeşitli değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır. Bu değerlendirme ölçekleri ise yaygın biçimde 1930'larda kullanılmaya başlanmıştır. Bu ölçeklerin en önemli avantajı, çok sayıda işgöreni hızlı ve verimli bir biçimde değerlendirme olanağı sağlamasıdır. Diğer bir avantajı ise aynı anketin pek çok farklı iş ve organizasyondaki birçok işgörene uygulanabilmesidir. Bu da belirli bir organizasyondaki işgörenlerin doyumlarını saptama ve karşılaştırma fırsatı sağlamaktadır.

En sık kullanılan iş doyumunu ölçüm araştırmaları aşağıda belirtilmiştir.

1. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi
2. Minnesota Doyum Anketi
3. İş Tanımlama Endeksi

### **2.7.1 Porter Gereksinim Ve Doyum Anketi (NSQ)**

(Porter Need and Satisfaction Questionnaire 1961) Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan ihtiyaç ve tatmin leği (NSQ), 1961 yılında Lyman W. Porter tarafında geliştirilmiştir. Maslow hiyerarşisine göre, insan ihtiyaçları öncelikle fiziksel ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar olan ikincil ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Taylan ve Tütüncü, 2001: 147). Çalışanların iş ortamlarındaki güvenlik, yeme-içme gibi temel ihtiyaçlar konusundaki tatmin düzeyleri, hiyerarşik bir şekilde en alt düzeyden en st düzeye doğru (1 "en az" ile 7 "en çok" arasında) derecelendirilir (Otar, 2008: 47).

Bu ankette kullanılan soru sorma tekniği, alt boyutlu ölçeklerin dezavantajları gidermek için iyi bir yöntemdir. Ankete katılan katılımcı, yaptığı işin belli bir yönünden ne kadar tatmin sağladığını (a) belirtirken, aynı zamanda işin o yönüyle ilgili beklentisi (b) konusunda da bilgi vermektedir (Vural ve zkan, 2011: 214-215). Ayrıca, ölçülmek istenen ihtiyaın, çalışan açısından ne derece önem taşıdığı (c) da tespit edilmektedir (Otar, 2008: 48).

### **2.7.2 Minnesota Doyum Anketi (MSQ)**

Weiss, Davis, England ve Lofquist öncülüğünde 1967 yılında geliştirilen ölçek literatürde yapılan araştırmalarda en fazla kullanılan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçekte işin şartları ile iş doyumunu ilişkisi üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Minnesota iş doyum leğinin kısa adı MSQ'dur ve 20 değişik boyutta iş doyumunun ölçülmesini hedeflemektedir. Bu boyutları belirtmek gerekirse; kurumun politikaları, sorumluluk, tanınma, kabiliyetlerden yararlanma, kurumda yapılmakta olan faaliyetler, iş şartları, ücret, ilerleme imkânları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ahlaki değerler, başarma, yaratıcılık, otorite, statü, bağımsızlık, değerliklik, yönetimle olan ilişkiler, güvenlik, teknik yardım ve sosyal hizmetlerdir. Bu lek 100 maddeli uzun formu ve 20 boyutlu kısa formu ile bilim dünyasının hizmetine sunulmuştur. Minnesota iş doyumunu leği içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ile bunların toplamında meydana gelen genel iş doyumunun llmesine olanak tanımaktadır.

Çalışanların iş doyumlarını belirlemek adına bilgisayar işletmeleri, oteller, seyahat acenteleri ve diğer sektörlerde çokça yararlanılan bir ölçektir. Minnesota iş doyumunu leğinin kesitleri diğer pek çok ölçeğe nazaran daha özel ve detaylıdır. Bu

ölçek kullanılarak çalışanların iş doyumlarını ölçmek amaçlanıyorsa, öncelikle çalışanların mevcut işlerinin genel yapısal durumu, algı ortaya çıkaran nitelikleri ve doyuma katkıda bulunan tarafları analize tabi tutulmalıdır. Doyuma ya da doyumсуuzluğa yol açan iş faktörleri ölçülebilecek birer unsur gözüyle ele alınmakta ve bu unsurlardan hareketle bir ölçek dizayn edilmektedir. Çalışanın ölçeğin tüm yargıları konusunda kendisini en iyi şekilde ifade eden seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Bu bilgiler ışığında Minnesota iş doyum ölçeği sayesinde bireyi tatmin eden unsurlar tespit edilebilecektir. Ayrıca, çalışanların genel anlamda yaptıkları işlerinden sağladıkları doyum seviyesi ile doyum ve doyumсуuzluğu ortaya çıkaran unsurların neler olduğu gün yüzüne çıkarılabilecektir.

### **2.7.3 İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index-JDI)**

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından oluşturulan bu ölçek, 1987 yılında gözden geçirilmiş ve İş Tanımlama Ölçeği olarak iş tatminin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan araçlardan birisi olmuştur. Bu ölçek, farklı kültürler üzerinde kullanılabilmesi ve geçen uzun zaman içerisinde geçirdiği çağa uygun revizelerle birlikte günümüzde en yaygın olarak kullanılan ölçeklerden birisi halini almıştır. Yönetim bilimleri ve onunla bağlantılı alanlarda iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların yarısından fazlasında “İş Tanımlama Ölçeği” kullanılmıştır (Ramayah vd. 2001: 173). Ölçek, işin kendisi, terfi, yöneticiler, iş arkadaşları ve ücret olmak üzere iş ile ilgili beş boyutun ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu ölçek özellikle otel ve bilgisayar işletmelerinde çalışanların, öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesinde uygulanmaktadır (Aydoğmuş, 2011: 178). Ölçek, genel anlamda iş tatminini bütünsel olarak ölçmektedir. Bu ölçeğin değerlendirilmesinde, bireyin bulunduğu örgütteki koşulların filtrelendiği iş tatmini alt boyutlarından herhangi birisinden memnun olmaması durumunda dahi işin genel olarak kabul edilebilir olduğu düşünülebilir.

Bu iş tatmini ölçeğinin diğerlerine göre tercih edilmesindeki ana etkenlerin başında yalın olması gelmektedir. İş Tanımlama Endeksi (The Job Descriptive Index), işin kendisi, terfi olanakları, ücret, yönetim ve iş arkadaşlarından meydana gelen beş boyut ve boyutlardaki toplam yetmiş iki madde ile iş tatminini ölçerken (Schermerhorn vd., 2000: 145), cevapların “Evet”, “Hayır” ve “Kararsız” şeklinde işaretlenmesi beklenmektedir (Spector, 1997: 12).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MESLEK DERSİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNDA BAZI DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek, iş doyumunun alt boyutları olan; çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşullarının bazı demografik ve mesleki değişkenlerle ilişkisini incelemektir.

#### **3.2 Araştırmanın Önemi**

Eğitim bir toplumun gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması için en önemli faktördür. Eğitimin istenilen düzeyde olması, toplumun kültür seviyesinin yükseltilmesi bu görevi üstlenmiş olan öğretmenlerin, görevlerini severek ve isteyerek yapmaları ile mümkün olur. Eğitim sistemi sürekli tartışılmakta, öğretmenlerin sorunlarına geçici çözümler bulunmaktadır. Bu sorunlar tartışılırken akademik araştırmalardan yararlanmak ve bilimsel bilgiler kullanmak sorunlara daha gerçekçi ve kalıcı çözümler bulunmasını sağlayacaktır.

Öğretmenlerin işlerinden duydukları doyum düzeyi arttıkça, motivasyon ve performansları da artacaktır. Böylece eğitim hizmetlerinde de verim ve kalite artacaktır. İş doyumunu ve motivasyonu eğitimde öğretmenlerin son zamanlarda en çok ihtiyaç duyduğu etkili araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri, iş performansları açısından büyük öneme sahiptir. Öğretmenlerin eğitim

örgütündeki öneminin yanında kendisini işini yaparken etkileyen faktörler, iş doyumunu ve motivasyonunu artırıcı etkenlerin belirlenmesi ve giderilmeye çalışılması oldukça önemlidir. Öğretmenlerin iş doyumunu ve iş motivasyonlarının artırılması, ellerinde yetişen genç nesiller ve toplumun geleceği için daha iyi sonuçlar verecektir. Bu nedenle iş doyumunu sadece öğretmenin kendi hayatı ve yaşam kalitesiyle ilgili bir kavram olarak değerlendirilmemelidir. İş doyumunu eğitimdeki yansımaları, diğer iş kollarında ve işletmelerdekinden çok daha fazlasını ifade ettiği unutulmamalıdır.

Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerinin belirlenmesi, doyumsuz oldukları alanlara dikkat çekilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumunu seviyelerini ortaya koyarken, aynı zamanda onların istek ve arzularını da yansıtmış olacaktır.

### **3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın verileri alan yazın taraması ve Ankara İli Çankaya İlçesi sınırları içerisindeki Kız Teknik ve Meslek Lisesi meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmanın iş doyumunu boyutları, “Kız Teknik ve Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumu Anketi”nde yer alan “Çalışma Koşulları”, “Yükselme Koşulları”, “Ücret Koşulları”, “Birlikte Çalışma Koşulları” ile sınırlıdır.

### **3.4 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri**

#### **3.4.1 Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Çankaya İlçesi sınırları içerisinde yer alan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan betimsel bir araştırmadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Sosyal bilimlerde özellikle de eğitim bilimlerinde sıkça kullanılan bir model olup, fazla sayıda denekten veri toplayarak var olan durumun belirlenip, tanımlanmasını sağlar.

Bu araştırma, Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçladığından, tarama modeliyle yapılması uygun görülmüştür.

### **3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacında yer alan araştırma sorularını cevaplamak için aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Demografik değişkenler ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Demografik değişkenler ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Demografik değişkenler ile ücret koşulları arasında anlamlı bir

Hipotez 4: Demografik değişkenler ile birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

### **3.5 Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, modeli, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.5.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Çankaya İlçesinde yer alan Kız Teknik ve Meslek Lisesi meslek dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmeyip, tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İli Çankaya İlçesindeki toplam 5 Kız Teknik ve Meslek Lisesinin ve bu okullarda görev yapan 194 meslek dersi öğretmenin olduğu tespit edilmiş ve öğretmenlerin okullara göre dağılımları Tablo 3,1'de verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Milli Eğitim Bakanlığı Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan kız teknik ve meslek liseleri ve görev yapan meslek dersi öğretmen sayıları.

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı (N)
Gazi Osman Paşa Kız Teknik ve Meslek Lisesi	31
Balgat Aliye Yahşi Kız Teknik ve Meslek Lisesi	45
Dikmen Nevzat Ayaz Kız Teknik ve Meslek Lisesi	59
100.Yıl Kız Teknik ve Meslek Lisesi	44
Ali-Hasan Coşkun Kız Teknik ve Meslek Lisesi	15
Toplam	194

Örnekleme sayısının yeterliliği aşağıdaki formülle istatistiksel olarak hesaplanabilmektedir.

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} \quad \text{(Denklem: 3.1)}$$

Yukarıda ki formülde n örnekleme alınacak birey sayısını, N hedef kitledeki birey sayısını, t belirli bir anlamlılık düzeyinde t-tablosuna göre bulunan teorik değeri, p incelenen olayın görülüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q incelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, d olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını belirtmektedir.

Sayısı belli olan evrenden hareketle;

$$N= 194 \quad p= 0.50 \quad q= 0.50 \quad t= 1.96 \quad d= 0.05 \quad n= ?$$

$$n = \frac{194 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{(0.05)^2 \cdot (194-1) + (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} = \frac{186.31}{1.44} = 129 \quad \text{(Denklem: 3.2)}$$

Araştırmanın evrenini 194 meslek dersi öğretmeni oluşturmuştur. Formüle göre örneklem sayısının 129 olması araştırma için yeterlidir.

Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen meslek dersi öğretmeni olmayıp, 14 meslek dersi öğretmenin diğer okullarda görevli olması, ücretsiz izinli olması ve bazı sağlık problemlerinden dolayı ankete katılamamış olup, toplam 180 meslek dersi öğretmene ulaşılmıştır. Ankete %93 oranında katılım sağlanmıştır. Meslek dersi öğretmenlerinin araştırmaya katılım oranının oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2’de ankete katılan Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmen sayıları ve meslek dersi öğretmenlerinin dağılımları verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan KML’de görev yapan meslek dersi öğretmen sayıları ve ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin dağılımları.

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı (N)	Ulaşılan Öğretmen Sayısı (N)	Ulaşılan Öğretmen Sayısı Yüzdesi (%)
Gazi Osman Paşa Kız Teknik ve Meslek Lisesi	31	30	97
Balgat Aliye Yahşi Kız Teknik ve Meslek Lisesi	45	41	91
Dikmen Nevzat Ayaz Kız Teknik ve Meslek Lisesi	59	54	92
100.Yıl Kız Teknik ve Meslek Lisesi	44	40	91
Ali-Hasan Coşkun Kız Teknik ve Meslek Lisesi	15	15	100
Toplam	194	180	93

### 3.5.2. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin demografik özelliklerini saptamak için kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi, medeni durum, mezuniyet ve branşları ile ilgili 8 adet soru bulunmaktadır.

Meslek dersi öğretmenlerinin demografik özelliklerine ait betimleyici anket soruları, anketin ilk bölümünde yer almıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Örnekleme ait betimleyici istatistikler.

DEMOGRAFİK ÖZELLİK	KATEGORİ	N (Frekans)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	172	95,6
	Erkek	8	4,4
	TOPLAM	180	100
Yaş	24 Yaş ve altı	-	-
	25 - 30	3	1,7
	31 - 40	42	23,3
	41 - 50	109	60,6
	51 ve üstü	26	14,4
	TOPLAM	180	100
Eğitim Durumu	Ön Lisans	8	4,4
	Lisans	147	81,7
	Yüksek Lisans	25	13,9
	Doktora	-	-
	TOPLAM	180	100
Meslekteki Hizmet Süresi	1 – 7 yıl	6	3,3
	8 – 14 yıl	29	16,1
	15 – 21 yıl	47	26,1
	22 yıl ve üstü	98	54,4
	TOPLAM	180	100
Şu Anda Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresi	1 – 3 yıl	47	26,1
	4 – 6 yıl	29	16,1
	7 – 9 yıl	17	9,4
	10 ve daha fazla yıl	87	48,3
	TOPLAM	180	100
Medeni Durum	Evli	142	78,9
	Bekâr	38	21,1
	TOPLAM	180	100
Mezuniyet	Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu	15	8,3
	Mesleki Eğitim Fakültesi	119	66,1
	Yüksekokul	30	16,7
	Diğer	16	8,9
	TOPLAM	180	100

**Tablo 3.3 (Devam):** Örnekleme ait betimleyici istatistikler.

DEMOGRAFİK ÖZELLİK	KATEGORİ	N (Frekans)	YÜZDE (%)
Branş	Bilişim Teknolojisi	16	8,9
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	11,1
	Grafik ve Fotoğraf	26	14,4
	Seramik ve Cam Tek.	7	3,9
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	6,1
	Çocuk Gelişimi ve Eğt.	48	26,7
	Güzellik ve Saç Bak. H.	11	6,1
	Giyim Üretim Tek.	21	11,7
	El Sanatları	15	8,3
	Tekstil Teknolojisi	5	2,8
	TOPLAM	180	100

### 3.5.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada; Kız Teknik ve Meslek Lisesi meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde, aşağıdaki süreç izlenmiştir:

Kız Teknik ve Meslek Lisesi meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumunda görüşleri alınmış, ilgili alan yazın taranmış ve daha önce yapılmış olan ilgili araştırmalar incelenmiştir. “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” (Balcı, 1985), “İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları” (Tok, 2004), “Örgüt İklimi ve İş Doyumu” (Yalçınkaya Akyüz, 2000), “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” (Tahta, 1995), “Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” (Tahta, 1995), “Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu” (Demir, 1988), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” (Günbayı, 1999), araştırmalarındaki sorulardan yararlanılmıştır. Ayrıca bu alanda çalışanların görüşleri de alınarak, elde edilen bilgiler gruplandırılmış, dört boyuta ayrılmış ve beşli dereceleme (likert tipi) biçiminde anket oluşturulmuştur (Karakuş, 2008).

Anket, boyutları, dili ve amacına uygunluğu gibi kapsam geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuş ve uzman görüşü doğrultusunda 40 soruluk anket oluşturulmuştur (Karakuş, 2008).

### 3.5.4 İş Doyum Ölçeği

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini saptamak amacıyla ankette 1'den 5'e kadar beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için beşli likert ölçeğindeki beş seçeneğin (ortalamalar 1 ile 5 arasında değer alabileceğinden)  $0,80(5-1=4; 4/5=0,80)$  80'lik fark aralıkları ile iş doyum düzeyleri için puan aralıkları oluşturulmuştur. Böylece davranışlara ilişkin etki düzeyi aralıkları bulunmuştur (Göktaş, 2007:4).

İş doyum düzeyinin yorumlanması için; 1.00-1.80 Çok Düşük, 1.81- 2.60 Düşük, 2.61-3.40 Normal, 3.41-4.20 Yüksek, 4.21-5.00 Çok Yüksek, puan aralıkları ve karşılığında aldığı anlam kullanılmaktadır.

**Tablo 3.4:** İş doyum düzeyini ve alt boyutları ölçmek için kullanılan madde numaraları.

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Çalışma Koşulları	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11, 12, 13
2	Yükselme Koşulları	14,15,16
3	Ücret Koşulları	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
4	Birlikte Çalışma Koşulları	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

Doyum puanı (DP) ve doyum ortalaması (DO) hesaplanması aşağıdaki gibidir.

Doyum Puanı =  $\text{Toplam Puan} \times 100 / \text{Toplanması Gerekli En Üst Puan}$

Doyum Ortalaması =  $\text{Toplam Puan} / \text{Toplam Frekans}$

Genel iş doyum düzeyinin hesaplanması aşağıdaki gibidir.

Genel Doyum Puanı =  $\text{Toplam Puan} / \text{Toplam Örnek Birey}$

Genel Doyum Ortalaması =  $\text{Toplam Puan} / \text{Toplam Frekans}$

### 3.5.5 Anketin Uygulanması

Düzenlenen anket formu kişisel özelliklere ilişkin sorular ile iş doyumuna ilişkin bütün sorular A4 sayfasına yerleştirilmiş ve kullanımı kolay bir şekilde hazırlanarak çoğaltılmıştır.

Anketin, Ankara İli Çankaya İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Kız Teknik ve Meslek Liselerin de görev yapan meslek dersi öğretmenlerine

uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden söz konusu okullarda anket uygulaması yapmak için gerekli izin yazısı alınmıştır (Ek- B).

Ankara İli Çankaya İlçesinde bulunan ve Tablo 3.1'de belirtilen okullarda ulaşılan meslek dersi öğretmenlerine araştırmanın amacı anlatılmış çalışmaya katılmayı kabul eden meslek dersi öğretmenlerine anket uygulanmıştır.

### 3.6 Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi için SPSS 21 yazılımları kullanılmıştır. Değişkenlerin normallik analizinde kullanılan testlerden biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Düşük örnek çaplarında "Kolmogorov-Smirnov" testi kullanılabilir. Ancak "Shapiro-Wilk" testi daha çok tercih edilir ve kullanılır. Normal dağılıma sahip olmayan değişkenler için parametrik olmayan yöntem olan Mann-Whitney testi kullanılmıştır. Dağılımı normal olan değişkenler için aralarında fark olup olmadığını belirlemek için parametrik yöntem olan t-testi kullanılmıştır. Normallik varsayımı sağlanan değişkenlerde sabit varyanslılık testi için Levene Testi'ne bakılmıştır. Gruplar arasında fark olup olmadığını tespit etmek için grup ortalamalarının karşılaştırılmasında da ANOVA (Varyans Analizi) kullanılmıştır.

### 3.7 Araştırmada Kullanılan Anketin Güvenilirlik Analizi

SPSS 21 programına göre yapılan bu anket çalışması sonucunda, iş doyum ölçeğine ait Cronbach Alfa katsayısı, 91 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.5:** İş doyum ölçeğinin Cronbach Alfa tablosu.

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,913	40

Tüm sorular için elde edilen toplam güvenilirlik 0,9'dan büyük olduğu için anket yüksek güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 3.6:** İş doyumu anket soruların güvenilirlik analizi.

Maddelerin Toplam İstatistikleri				
	(Öge silindi ise) Ölçek Ortalama	(Öge silindi ise ölçek) Varyans Değeri	(Düzeltilmiş madde) Toplam Korelasyon	Güvenirligi Gösteren Alfa Değeri
1-Okulumun güvenli olduğunu düşünüyorum	116,03	379,541	,362	,912
2-Okulumuzdaki büro hizmetlerinin, bürokratik işleri azaltması gerektiğini düşünüyorum	115,34	398,683	-,045	,917
3-Okulumuzun eğitim araç, gereçleri yeterlidir	116,36	377,081	,488	,911
4-Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir	116,54	372,697	,524	,910
5-Sınıfların mevcudu eğitim açısından uygundur	116,01	387,391	,196	,914
6-Uygulama sahaları yeterlidir	116,38	372,862	,541	,910
7-Uygulama sahalarında rahat çalışma ortamı bulunmaktadır	116,22	375,266	,542	,910
8-Uygulama sahalarında görevlendirmeler branşlara uygun yapılmaktadır	115,68	374,273	,567	,910
9-Okulumuzda teorik ders görevlendirilmeleri branşlara uygun olarak yapılmaktadır	115,46	383,367	,391	,912
10-Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır	115,76	371,102	,596	,909
11- Diğer okullarda görevlendirmeler eşit şekilde yapılmaktadır	115,88	385,303	,371	,912
12-Okulumuzda özgür bir ortam vardır	115,80	375,591	,563	,910
13-Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum	115,00	392,603	,134	,914
14-Yükselme için mesleki yeterlilik aranmaktadır	116,34	375,411	,463	,911
15-Mesleğimde yüксеle bilmem için imkânlar sağlanmaktadır	116,33	372,825	,599	,909
16-Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir	116,44	374,326	,565	,910
17-Aldığım ücret yeterlidir	116,93	384,168	,297	,913
18-Aylık maaşımızın yaptığımız işe uygundur	117,06	383,148	,339	,912
19-Diğer ödemeler (ek ve yan ödemeler) yeterlidir	116,84	383,901	,302	,913
20-Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır	115,83	382,378	,303	,913
21-Ek ders saatleri herkese eşit dağıtılmaktadır	115,90	380,370	,341	,913

**Tablo 3.6 (Devam):** İş doyumu anket soruların güvenilirlik analizi.

Maddelerin Toplam İstatistikleri				
	(Öğe silindi ise) Ölçek Ortalama	(Öğe silindi ise ölçek) Varyans Değeri	(Düzeltilmiş madde) Toplam Korelasyon	Güvenirligi Gösteren Alfa Değeri
22-Hastalık, doğum, ölüm gibi sosyal yardımlar yeterlidir	116,56	378,773	,413	,911
23-Emeklilik maaşımız tatminkârdır	117,31	379,880	,404	,912
24-Okulumuzda sevgi ve saygı içinde çalışıyoruz	115,69	375,947	,499	,910
25-Okulumuzda çalışmalar takım halinde yapılmaktadır	115,91	377,612	,543	,910
26-Okulumuzda gruplaşma yoktur	116,20	376,809	,475	,911
27-Okulumuza yeni gelen meslektaşlar, kolaylıkla kabullenilmektedir	115,64	376,554	,481	,911
28-Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum	115,04	389,361	,240	,913
29- Okulumuzda çalışan meslektaşlarım da hatalı olabileceklerini kabul ederler	116,04	378,512	,494	,911
30- Okulumuzda yapılan eleştiriler olumludur	116,06	376,371	,595	,910
31-Yöneticilerimizin tutumundan memnunum	116,09	369,087	,700	,908
32-Yöneticilerimizin bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklarlar	116,12	371,136	,641	,909
33-Yöneticilerimiz problemlerimizi çözerler	116,17	369,227	,682	,908
34-Yönetim kararlarına katılmamıza izin verir	116,31	371,387	,654	,909
35-Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler	116,52	367,692	,702	,908
36-Üstlerimde liderlik özellikleri vardır	116,14	369,208	,647	,908
37-Başarılarım doğrultusunda üstlerimden gerekli takdiri alırım	116,12	376,249	,470	,911
38-Çalışma arkadaşlarımızla iş dışında da sosyal ilişkilerimiz vardır	115,37	391,509	,145	,914
39-Çalışma arkadaşlarımızla mesleki bilgilerimizi paylaşıyoruz	115,08	389,999	,210	,913
40-Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum	114,94	397,477	-,003	,915

Toplam anket güvenilirliği oldukça yüksek olduğu için herhangi bir soruyu çıkarmaya gerek yoktur.

### 3.8 İstatistiksel Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, Kız Teknik ve Meslek Lisesinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için geliştirilen anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 3.8.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analiz ve Bulgular

Ankete katılan Kız Teknik ve Meslek Liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, şu anda bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, medeni durumları, mezun oldukları okullar ve branşlarına göre dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 3.7:** Meslek dersi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	172	95,6	95,6
	Erkek	8	4,4	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerin de ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde cinsiyet değişkeni için seçilen kişilerin %95,6'sının kadın öğretmen, %4,4'ünün erkek öğretmen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin kadın ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Kınalı (2000)'nin İstanbul İli resmi ve özel okulların rehberlik servislerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeylerini karşılaştırmak ve doyum boyutlarını kıyaslamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında tüm okullarda çalışan rehber öğretmenlerin çoğunluğunun bayanların oluşturduğunu belirtmiştir. Bu bulgu

da dikkate alınarak kadınların öğretmenlik mesleğini daha çok tercih ettiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 3.8:** Meslek dersi öğretmenlerinin yaş gruplarına göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	25 – 30	3	1,7	1,7
	31 – 40	42	23,3	25,0
	41 – 50	109	60,6	85,6
	51 ve üstü	26	14,4	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerinde ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %1,7'sinin 25-30 yaş aralığında, %23,3'ünün 31-40 yaş, %60,6'sının 41-50 yaş ve %14,4'ünün 51 yaş ve üzeri yaş aralıklarında oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin yaş gruplarına göre ilk sırada 41 – 50 yaşa sahip öğretmenler, ikinci sırada ise 31 – 40 yaşa sahip öğretmenler yer almaktadır.

Çalışmada KML'de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin yarısından fazlasının 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu durumun meslek dersi öğretmenlerinde yeni atamaların olmaması ya da az olması gibi nedenlerden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

**Tablo 3.9:** Meslek dersi öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ön Lisans	8	4,4	4,4
	Lisans	147	81,7	86,1
	Yüksek Lisans	25	13,9	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerinde ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %4,4'ünün ön lisans, %81,7'sinin lisans, %13,9'unun yüksek lisans eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun lisans eğitimi aldıkları görülmektedir.

**Tablo 3.10:** Meslek dersi öğretmenlerinin meslekteki hizmet süresine göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 - 7 yıl	6	3,3	3,3
	8 - 14 yıl	29	16,1	19,4
	15 - 21 yıl	47	26,1	45,6
	22 yıl ve üstü	98	54,4	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerinde ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %3,3'ünün 1-7 yıl, %16,1'inin 8-14 yıl, %26,1'inin 15-21 yıl, %54,4'ünün 22 yıl ve üzerinde meslekte hizmet yılına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun 22 yıl ve üzeri meslekte hizmet süresine sahip olduklarını, ikinci sırada 15-21 yıl meslekte hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin yer aldığı görülmektedir. KML' de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin meslekte hizmet çalışma sürelerinin yaş gruplarına paralel olarak yüksek olduğunu ve meslek dersi öğretmenlerinin eğitim konusunda uzun yıllar emek harcadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.11:** Meslek dersi öğretmenlerinin şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresine göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-3 yıl	47	26,1	26,1
	4-6 yıl	29	16,1	42,2
	7-9 yıl	17	9,4	51,7
	10 ve daha fazla yıl	87	48,3	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerinde ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %26,1'inin 1-3 yıl, %16,1'inin 4-6 yıl, %9,4'ünün 7-9 yıl, %48,3'ünün 10 yıl ve üzerinde şu anda buldukları kurumlarda hizmet verdikleri tespit edilmiştir. KML'de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun 10 yıl ve üzeri şu anda buldukları kurumda çalıştıkları görülmektedir. KML' de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin şu anda çalıştıkları kurumlardaki öğretmen devir hızının düşük olduğu sonucunu göstermektedir.

**Tablo 3.12:** Meslek dersi öğretmenlerinin medeni durumlarına göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	142	78,9	78,9
	Bekâr	38	21,1	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerinde ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %78,9'unun evli, %21,1'inin bekâr oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre KML'de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunu evli olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.13:** Meslek dersi öğretmenlerinin mezun oldukları okula göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kız Teknik Yüksek Öğrt. Ok.	15	8,3	8,3
	Mesleki Eğitim Fakültesi	119	66,1	74,4
	Yüksekokul	30	16,7	91,1
	Diğer	16	8,9	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerin de ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %8,3'ünün Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okullarından, %66,1'inin Mesleki Eğitim Fakültelerinden, %16,7'sinin Yüksekokullardan, %8,9'unun diğer okullardan mezun

oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre KML’de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu oldukları görülmüştür.

**Tablo 3.14:** Meslek dersi öğretmenlerinin branşlarına göre dağılımları.

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bilişim Teknolojisi	16	8,9	8,9
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	11,1	20,0
	Grafik ve Fotoğraf	26	14,4	34,4
	Seramik ve Cam Tek.	7	3,9	38,3
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	6,1	44,4
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	48	26,7	71,1
	Güzellik ve Saç Bakım Hiz	11	6,1	77,2
	Giyim Üretim Tek.	21	11,7	88,9
	El Sanatları	15	8,3	97,2
	Tekstil Teknolojisi	5	2,8	100,0
	Toplam	180	100,0	

Kız Meslek Liselerin de ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %8,9’unun Bilişim Teknolojisi, %11,1’inin Yiyecek İçecek Hizmetleri, %14,4’ünün Grafik ve Fotoğraf, %3,9’unun Seramik ve Cam Teknolojisi, %6,1’inin Büro Yönetimi ve Sekreterlik, %26,7’sinin Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, %6,1’inin Güzellik ve Saç Bakımı Hizmetleri, %11,7’sinin Giyim Üretim Teknolojisi, %8,3’ünün El Sanatları, %2,8’inin ise Tekstil Teknolojisi branşlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre KML’ de çalışan meslek dersi öğretmenlerinin en büyük grubu ilk sırada Çocuk Gelişimi ve Eğitimi öğretmenleri, ikinci sırada Grafik ve Fotoğraf bölümü öğretmenleri, üçüncü sırada Giyim Üretimi Öğretmenleri ve dördüncü sırada Yiyecek İçecek Hizmetleri bölümü öğretmenlerinin olduğu görülmektedir.

### 3.8.2 Betimsel İstatistikler

Anket çalışmasına katılan meslek dersi öğretmenlerinin “Çalışma Koşulları”na, “Yükselme Koşulları”na, “Ücret Koşulları”na ve “Birlikte Çalışma Koşulları”na ilişkin verdikleri cevaplar ve istatistiksel analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.15’te meslek dersi öğretmenlerinin anket soruları ve sorulara verdikleri cevapların dağılımları verilmiştir.

**Tablo 3.15:** Meslek dersi öğretmenlerine uygulanan anket sorularını frekans, yüzde, kümülâtif yüzde dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
1-Okulumun güvenli olduğunu düşünüyorum.	Frekans	19	53	42	45	21	180
	Yüzde	10,6	29,4	23,3	25,0	11,7	100,0
	Kümülatif Yüzde	10,6	40,0	63,3	88,3	100,0	
2-Okulumuzdaki büro hizmetlerinin, bürokratik işleri azaltması gerektiğini düşünüyorum.	Frekans	10	24	24	79	43	180
	Yüzde	5,6	13,3	13,3	43,9	23,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	5,6	18,9	32,2	76,1	100,0	
3-Okulumuzun eğitim araç, gereçleri yeterlidir.	Frekans	22	64	59	25	10	180
	Yüzde	12,2	35,6	32,8	13,9	5,6	100,0
	Kümülatif Yüzde	12,2	47,8	80,6	94,4	100,0	
4-Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir.	Frekans	36	76	28	27	13	180
	Yüzde	20,0	42,2	15,6	15,0	7,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	20,0	62,2	77,8	92,8	100,0	
5-Sınıfların mevcudu eğitim açısından uygundur.	Frekans	24	38	46	57	15	180
	Yüzde	13,3	21,1	25,6	31,7	8,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	13,3	34,4	60,0	91,7	100,0	
6-Uygulama sahaları yeterlidir.	Frekans	30	62	41	38	9	180
	Yüzde	16,7	34,4	22,8	21,1	5,0	100,0
	Kümülatif Yüzde	16,7	51,1	73,9	95,0	100,0	
7-Uygulama sahalarında rahat çalışma ortamı bulunmaktadır.	Frekans	20	51	61	42	6	180
	Yüzde	11,1	28,3	33,9	23,3	3,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	11,1	39,4	73,3	96,7	100,0	
8-Uygulama sahalarında görevlendirmeler branşlara uygun yapılmaktadır.	Frekans	13	26	40	91	10	180
	Yüzde	7,2	14,4	22,2	50,6	5,6	100,0
	Kümülatif Yüzde	7,2	21,7	43,9	94,4	100,0	

**Tablo 3.15 (Devam):** Meslek dersi öğretmenlerine uygulanan anket sorularını frekans, yüzde, Kümülatif yüzde dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	TOPLAM
9-Okulumuzda teorik ders görevlendirilmeleri branşlara uygun olarak yapılmaktadır.	Frekans	7	17	37	107	12	180
	Yüzde	3,9	9,4	20,6	59,4	6,7	100,0
	Kümülatif Yüzde	3,9	13,3	33,9	93,3	100,0	
10-Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır.	Frekans	18	24	48	74	16	180
	Yüzde	10,0	13,3	26,7	41,1	8,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	10,0	23,3	50,0	91,1	100,0	
11-Diğer okullarda görevlendirmeler eşit şekilde yapılmaktadır.	Frekans	7	22	98	46	7	180
	Yüzde	3,9	12,2	54,4	25,6	3,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	3,9	16,1	70,6	96,1	100,0	
12-Okulumuzda özgür bir ortam vardır.	Frekans	10	33	54	75	8	180
	Yüzde	5,6	18,3	30,0	41,7	4,4	100,0
	Kümülatif Yüzde	5,6	23,9	53,9	95,6	100,0	
13-Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum.	Frekans	2	13	15	101	49	180
	Yüzde	1,1	7,2	8,3	56,1	27,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	1,1	8,3	16,7	72,8	100,0	
14-Yükselme için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	Frekans	32	56	44	36	12	180
	Yüzde	17,8	31,1	24,4	20,0	6,7	100,0
	Kümülatif Yüzde	17,8	48,9	73,3	93,3	100,0	
15-Mesleğimde yüksele bilmem için imkânlar sağlanmaktadır.	Frekans	21	64	53	35	7	180
	Yüzde	11,7	35,6	29,4	19,4	3,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	11,7	47,2	76,7	96,1	100,0	
16-Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir.	Frekans	31	53	62	30	4	180
	Yüzde	17,2	29,4	34,4	16,7	2,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	17,2	46,7	81,1	97,8	100,0	
17-Aldığım ücret yeterlidir.	Frekans	64	66	26	19	5	180
	Yüzde	35,6	36,7	14,4	10,6	2,8	100,0
	Kümülatif Yüzde	35,6	72,2	86,7	97,2	100,0	
18-Aylık maaşımızın yaptığımız işe uygundur.	Frekans	78	50	38	10	4	180
	Yüzde	43,3	27,8	21,1	5,6	2,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	43,3	71,1	92,2	97,8	100,0	
19-Diğer ödemeler (ek ve yan ödemeler) yeterlidir.	Frekans	57	64	37	15	7	180
	Yüzde	31,7	35,6	20,6	8,3	3,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	31,7	67,2	87,8	96,1	100,0	

**Tablo 3.15 (Devam):** Meslek dersi öğretmenlerine uygulanan anket sorularını frekans, yüzde, Kümülatif yüzde dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
20-Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır.	Frekans	20	38	27	79	16	180
	Yüzde	11,1	21,1	15,0	43,9	8,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	11,1	32,2	47,2	91,1	100,0	
21-Ek ders saatleri herkese eşit dağıtılmaktadır.	Frekans	27	28	36	76	13	180
	Yüzde	15,0	15,6	20,0	42,2	7,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	15,0	30,6	50,6	92,8	100,0	
22-Hastalık, doğum, ölüm gibi sosyal yardımlar yeterlidir.	Frekans	38	66	41	27	8	180
	Yüzde	21,1	36,7	22,8	15,0	4,4	100,0
	Kümülatif Yüzde	21,1	57,8	80,6	95,6	100,0	
23-Emeklilik maaşımız tatminkârdır.	Frekans	105	48	12	6	9	180
	Yüzde	58,3	26,7	6,7	3,3	5,0	100,0
	Kümülatif Yüzde	58,3	85,0	91,7	95,0	100,0	
24-Okulumuzda sevgi ve saygı içinde çalışıyoruz.	Frekans	17	17	53	77	16	180
	Yüzde	9,4	9,4	29,4	42,8	8,9	100,0
	Kümülatif Yüzde	9,4	18,9	48,3	91,1	100,0	
25-Okulumuzda çalışmalar takım halinde yapılmaktadır.	Frekans	10	32	74	58	6	180
	Yüzde	5,6	17,8	41,1	32,2	3,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	5,6	23,3	64,4	96,7	100,0	
26-Okulumuzda gruplaşma yoktur.	Frekans	23	50	51	50	6	180
	Yüzde	12,8	27,8	28,3	27,8	3,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	12,8	40,6	68,9	96,7	100,0	
27-Okulumuza yeni gelen meslektaşlar, kolaylıkla kabullenilmektedir.	Frekans	19	14	42	92	13	180
	Yüzde	10,6	7,8	23,3	51,1	7,2	100,0
	Kümülatif Yüzde	10,6	18,3	41,7	92,8	100,0	
28-Okuldaki meslektaşlarının başarılarına destek olurum.	Frekans	5	6	17	114	38	180
	Yüzde	2,8	3,3	9,4	63,3	21,1	100,0
	Kümülatif Yüzde	2,8	6,1	15,6	78,9	100,0	
29-Okulumuzda çalışan meslektaşlarım da hatalı olabileceklerini kabul ederler.	Frekans	14	42	62	60	2	180
	Yüzde	7,8	23,3	34,4	33,3	1,1	100,0
	Kümülatif Yüzde	7,8	31,1	65,6	98,9	100,0	
30-Okulumuzda yapılan eleştiriler olumludur.	Frekans	13	37	77	52	1	180
	Yüzde	7,2	20,6	42,8	28,9	6	100,0
	Kümülatif Yüzde	7,2	27,8	70,6	99,4	100,0	

**Tablo 3.15 (Devam):** Meslek dersi öğretmenlerine uygulanan anket sorularını frekans, yüzde, Kümülatif yüzde dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
31-Yöneticilerimizin tutumundan memnunuz.	Frekans	15	47	66	41	11	180
	Yüzde	8,3	26,1	36,7	22,8	6,1	100,0
	Kümülatif Yüzde	8,3	34,4	71,1	93,9	100,0	
32-Yöneticilerimizin bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklarlar.	Frekans	20	47	64	40	9	180
	Yüzde	11,1	26,1	35,6	22,2	5,0	100,0
	Kümülatif	11,1	37,2	72,8	95,0	100,0	
33-Yöneticilerimiz problemlerimizi çözerler.	Frekans	16	51	59	45	9	180
	Yüzde	8,9	28,3	32,8	25,0	5,0	100,0
	Kümülatif Yüzde	8,9	37,2	70,0	95,0	100,0	
34-Yönetim kararlarına katılmamıza izin verir.	Frekans	21	57	62	34	6	180
	Yüzde	11,7	31,7	34,4	18,9	3,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	11,7	43,3	77,8	96,7	100,0	
35-Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler.	Frekans	36	59	51	28	6	180
	Yüzde	20,0	32,8	28,3	15,6	3,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	20,0	52,8	81,1	96,7	100,0	
36-Üstlerimde liderlik özellikleri vardır.	Frekans	22	47	54	47	10	180
	Yüzde	12,2	26,1	30,0	26,1	5,6	100,0
	Kümülatif Yüzde	12,2	38,3	68,3	94,4	100,0	
37-Başarılarım doğrultusunda üstlerimden gerekli takdiri alırım.	Frekans	24	39	61	44	12	180
	Yüzde	13,3	21,7	33,9	24,4	6,7	100,0
	Kümülatif Yüzde	13,3	35,0	68,9	93,3	100,0	
38-Çalışma arkadaşlarımızla iş dışında da sosyal ilişkilerimiz vardır.	Frekans	8	14	37	97	24	180
	Yüzde	4,4	7,8	20,6	53,9	13,3	100,0
	Kümülatif Yüzde	4,4	12,2	32,8	86,7	100,0	
39-Çalışma arkadaşlarımızla mesleki bilgilerimizi paylaşıyoruz.	Frekans	5	7	23	106	39	180
	Yüzde	2,8	3,9	12,8	58,9	21,7	100,0
	Kümülatif Yüzde	2,8	6,7	19,4	78,3	100,0	
40-Okuldaki meslektaşlarımla başarılarına destek olurum.	Frekans	-	10	13	111	46	180
	Yüzde	-	5,6	7,2	61,7	25,6	100,0
	Kümülatif Yüzde	-	5,6	12,8	74,4	100,0	

**Tablo 3.16:** İş doyum anketinin çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşullarına ait istatistiksel analiz bilgileri.

İstatistik											
Boyutlar	n	$\bar{x}$	Ortanca Değer	Modu	Sd	S <sup>2</sup>	Çarpıklık	Basıklık	Min	Max	Toplam
Çalışma Koşulları	180	40,70	40	37	7,527	57,34	0,232	-0,048	24	65	7326
Yükselme Koşulları	180	7,92	8	6	2,669	7,122	0,257	-0,138	3	15	1426
Ücret Koşulları	180	16,6	16	14	5,21	27,143	0,537	0,151	7	34	2998
Birlikte Çalışma Koşulları	180	53,73	53,5	49	10,314	106,375	-0,197	0,003	21	77	9672

### 3.8.3 Hipotez Analiz ve Bulguları

Hipotez 1: Demografik bilgiler ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.17:** Kadın ve erkeklerin çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu.

		Varyansların eşitliği Levene Testi		Varyansların eşitliği t-test		
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık
Çalışma Koşulları	Eşit sapmalar kabul	10,415	,001	-,353	178	,725
	Eşit varyanslar kazanmamış			-,213	7,216	,837

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=,725 <  $\alpha$  olmadığından kadın ve erkeklerin çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.18:** Evli ve bekârların çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu.

		Varyansların eşitliği Levene Testi		Varyansların eşitliği t-test		
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık
Çalışma Koşulları	Eşit sapmalar kabul	,870	,352	,424	178	<b>,672</b>
	Eşit varyanslar kazanmamış			,461	65,9 83	,647

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.672 <  $\alpha$  olmadığından evli ve bekârların çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.19:** Yaş grupları ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Yaş	N	Rank Ortalama
Çalışma Koşulları	25 – 30	3	24,17
	31 – 40	42	104,26
	41 – 50	109	88,38
	51 ve üstü	26	84,83
	Toplam	180	
İstatistik			
	Çalışma Koşulları		
Ki-Kare	8,305		
Serbestlik derecesi	3		
Anlamlılık	,040		

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.040 <  $\alpha$  olduğundan yaş gruplarının çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

31-40 yaş grubunun çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. 41-50 yaş grubunun çalışma koşulları ise 51 yaş üstü ve 25-30 yaşa göre daha iyidir. En kötü çalışma koşullarına sahip yaş grubu 25-30'dur.

**Tablo 3.20:** Eğitim durumları ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Rank Ortalama
Çalışma Koşulları	Ön Lisans	8	80,06
	Lisans	147	86,85
	Yüksek Lisans	25	115,28
	Toplam	180	
İstatistik			
	Çalışma Koşulları		
Ki-Kare		6,715	
Serbestlik derecesi		2	
Anlamlılık		,035	

$\alpha = 0.05$  alındığında  $p$  değeri= $0.035 < \alpha$  olduğundan eğitim durumlarının çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Eğitim durumu yüksek lisans olanların çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Eğitim durumu lisans olanların çalışma koşulları ise ön lisans eğitim durumuna sahip olanlara göre daha iyidir.

**Tablo 3.21:** Meslekteki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Meslekteki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Çalışma Koşulları	1 - 7 yıl	6	82,83
	8 - 14 yıl	29	99,10
	15 - 21 yıl	47	70,83
	22 yıl ve üstü	98	97,86
	Toplam	180	
İstatistik			
	Çalışma Koşulları		
Ki-Kare		9,600	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,022	

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.022 <  $\alpha$  olduğundan meslekteki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Meslekteki hizmet süresinin 8-14 yıl olanların çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. 22 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların çalışma koşulları ise 1-7 yıl ve 15-21 yıl olanlardan daha iyidir. En kötü çalışma koşulları olanlar ise 15-21 yıl hizmet süresi olanlardır.

**Tablo 3.22:** Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu.

ANOVA					
Çalışma Koşulları					
	Kareler Toplamı	Standart Sapma	Kare Ortalama	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	92,784	3	30,928	,287	,835
Gruplar içinde	18948,416	176	107,661		
Toplam	19041,200	179			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.835 <  $\alpha$  olmadığından şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.23:** Mezuniyet ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Mezuniyetiniz	N	Rank Ortalama
Çalışma Koşulları	Kız Teknik Yüksek Öğrt. Ok.	15	68,20
	Mesleki Eğitim Fakültesi	119	90,80
	Yüksekokul	30	101,67
	Diğer	16	88,25
	Toplam	180	
İstatistik			
	ÇalışmaKoşulları		
Ki-Kare	4,171		
Serbestlik derecesi	3		
Anlamlılık	,244		

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.244 <  $\alpha$  olmadığından mezuniyet ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.24:** Branş ile çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Branşınız	N	Rank Ortalama
Çalışma Koşulları	Bilişim Teknolojisi	16	37,00
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	75,55
	Grafik ve Fotoğraf	26	95,27
	Seramik ve Cam Tek.	7	69,21
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	124,32
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	48	103,03
	Güzellik ve Saç Bakım Hiz	11	65,59
	Giyim Üretim Tek.	21	110,36
	El Sanatları	15	87,03
	Tekstil Teknolojisi	5	113,60
	Toplam	180	
İstatistik			
	Çalışma Koşulları		
Ki-Kare	34,022		
Serbestlik derecesi	9		
Anlamlılık	,000		

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.000 <  $\alpha$  olduğundan branş ile çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Branşlardan büro yönetimi ve sekreterlik olanların çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Daha sonra sırası ile Tekstil Teknolojisi, Giyim Üretim Tek., Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Grafik ve Fotoğraf, El Sanatları, Yiyecek İçecek Hiz., Keramik ve Cam Tek., Güzellik ve Saç Bakım Hiz ve Bilişim Teknolojisi gelmektedir.

Hipotez 2: Demografik bilgiler ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.25:** Kadın ve erkeklerin yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu.

Ranks				
	Cinsiyet	N	Rank Ortalama	Ranks Toplamı
Yükselme Koşulları	Kadın	172	90,14	15503,50
	Erkek	8	98,31	786,50
	Total	180		
İstatistik				
		Yükselme Koşulları		
Mann-Whitney U		625,500		
Wilcoxon W		15503,500		
Z		-,439		
Anlamlılık		,661		
a. Gruplandırma Değişkeni: Cinsiyet				

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.661 <  $\alpha$  olmadığından kadın ve erkeklerin yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.26:** Evli ve bekârların yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu.

Ranks				
	Medeni Durumunuz	N	Rank Ortalama	Kareler Toplamı
Yükselme Koşulları	Evli	142	90,33	12826,50
	Bekâr	38	91,14	3463,50
	Toplam	180		
İstatistik				
		Yükselme Koşulları		
Mann-Whitney U		2673,500		
Wilcoxon W		12826,500		
Z		-,087		
Anlamlılık		,931		
a. Grup değişkeni: Medeni Durumunuz				

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.931 <  $\alpha$  olmadığından evli ve bekârların yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.27:** Yaş gruplarının yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Yaş	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	25 – 30	3	39,67
	31 – 40	42	94,77
	41 – 50	109	90,11
	51 ve üstü	26	91,08
	Toplam	180	
İstatistik			
	Yükselme Koşulları		
Ki-Kare		3,216	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,360	
Grup değişkeni: Yaş			

$\alpha = 0.05$  alındığında  $p$  değeri=0.360  $< \alpha$  olmadığından yaş gruplarının yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.28:** Eğitim durumu ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	Ön Lisans	8	117,56
	Lisans	147	86,95
	Yüksek Lisans	25	102,74
	Toplam	180	
İstatistik			
	Yükselme Koşulları		
Ki-Kare		4,314	
Serbestlik derecesi		2	
Anlamlılık		,116	
Grup değişkeni: Eğitim durumu			

$\alpha = 0.05$  alındığında  $p$  değeri=0.116  $< \alpha$  olmadığından eğitim durumu ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.29:** Meslekteki hizmet durumu ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Meslekteki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	1 - 7 yıl	6	79,58
	8 - 14 yıl	29	76,48
	15 - 21 yıl	47	85,62
	22 yıl ve üstü	98	97,66
	Toplam	180	
İstatistik			
	Yükselme Koşulları		
Ki-Kare		4,726	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,193	
Grup değişkeni: Meslekteki hizmet süresi			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.193 <  $\alpha$  olmadığından meslekteki hizmet süresi ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.30:** Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Şu Anda Bulduğunuz Kurumdaki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	1-3 yıl	47	95,03
	4-6 yıl	29	82,98
	7-9 yıl	17	59,74
	10 ve daha fazla yıl	87	96,57
	Toplam	180	
İstatistik			
	Yükselme Koşulları		
Ki-Kare		8,243	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,041	
Grup değişkeni: Şu anda bulduğunuz kurumdaki hizmet süresi			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.041 <  $\alpha$  olduğundan şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Şu anda bulunduğu kurumdaki hizmet süresi 10 ve daha fazla yıl olanların yükselme koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. 1-3 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların yükselme koşulları ise 4-6 yıl ve 7-9 yıl olanlardan daha iyidir.

**Tablo 3.31:** Mezuniyet ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Mezuniyetiniz	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	Kız Teknik Yüksek Öğrt. Ok.	15	86,17
	Mesleki Eğitim Fakültesi	119	90,19
	Yüksekokul	30	103,27
	Diğer	16	72,94
	Toplam	180	
İstatistik			
Yükselme Koşulları			
Ki-Kare	3,808		
Serbestlik derecesi	3		
Anlamlılık	,283		
Grup değişkeni: Mezuniyetiniz			

$\alpha = 0.05$  alındığında  $p$  değeri=0.283  $< \alpha$  olmadığından mezuniyet ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.32:** Branş ile yükselme koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Branşınız	N	Rank Ortalama
Yükselme Koşulları	Bilişim Teknolojisi	16	52,81
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	85,65
	Grafik ve Fotoğraf	26	96,50
	Seramik ve Cam Tek.	7	108,07
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	115,23
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	48	84,50
	Güzellik ve Saç Bakım Hiz	11	112,45
	Giyim Üretim Tek.	21	104,07
	El Sanatları	15	94,17
	Tekstil Teknolojisi	5	61,60
	Toplam	180	
İstatistik			
	Yükselme Koşulları		
Ki-Kare	18,178		
Serbestlik derecesi	9		
Anlamlılık	,033		
Grup değişkeni: Branşınız			

$\alpha = 0.05$  alındığında  $p$  değeri=0.033  $< \alpha$  olduğundan branş ile yükselme koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Branşlardan Büro Yönetimi ve Sekreterlik olanların yükselme koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Daha sonra sırası ile Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri, Seramik ve Cam Teknolojisi, Giyim Üretim Teknolojisi, Grafik ve Fotoğraf, El Sanatları, Yiyecek İçecek Hizmetleri, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Tekstil Teknolojisi ve Bilişim Teknolojisi gelmektedir.

Hipotez 3: Demografik bilgiler ile ücret koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.33:** Kadın ve erkeklerin ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu.

Ranks				
	Cinsiyet	N	Rank Ortalama	Ranks Toplamı
Ücret Koşulları	Kadın	172	90,61	15585,00
	Erkek	8	88,13	705,00
	Toplam	180		
İstatistik				
		Ücret Koşulları		
Mann-Whitney U		669,000		
Wilcoxon W		705,000		
Z		-,132		
Anlamlılık		,895		
Grup Değişkeni: Cinsiyet				

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.895 <  $\alpha$  olmadığından kadın ve erkeklerin ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.34:** Evli ve bekârların ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu.

Ranks				
	Medeni Durumunuz	N	Rank Ortalama	Ranks Toplamı
Ücret Koşulları	Evli	142	90,20	12808,00
	Bekâr	38	91,63	3482,00
	Toplam	180		
İstatistik				
		Ücret Koşulları		
Mann-Whitney U		2655,000		
Wilcoxon W		12808,000		
Z		-,151		
Anlamlılık		,880		
Grup Değişkeni: Medeni Durumunuz				

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.880 <  $\alpha$  olmadığından evli ve bekârların ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.35:** Yaş gruplarının ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Yaş	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	25 – 30	3	72,67
	31 – 40	42	99,51
	41 – 50	109	90,06
	51 ve üstü	26	79,85
	Toplam	180	
İstatistik			
Ücret Koşulları			
Ki-Kare		2,715	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,438	
Grup Değişkeni: Yaş			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.438  $< \alpha$  olmadığından yaş gruplarının ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.36:** Eğitim durumlarının ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	Ön Lisans	8	69,13
	Lisans	147	90,76
	Yüksek Lisans	25	95,80
	Toplam	180	
İstatistik			
Ücret Koşulları			
Ki-Kare		1,616	
Serbestlik derecesi		2	
Anlamlılık		,446	
Grup Değişkeni: Eğitim durumu			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.446  $< \alpha$  olmadığından eğitim durumlarının ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.37:** Meslekteki hizmet süresi ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Meslekteki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	1 - 7 yıl	6	119,00
	8 - 14 yıl	29	93,36
	15 - 21 yıl	47	88,73
	22 yıl ve üstü	98	88,76
	Toplam	180	
İstatistik			
	Ücret Koşulları		
Ki-Kare		2,056	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,561	
Grup Değişkeni: Meslekteki hizmet süresi			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.561 <  $\alpha$  olmadığından meslekteki hizmet süresi ile ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.38:** Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Şu Anda Bulduğunuz Kurumdaki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	1-3 yıl	47	103,39
	4-6 yıl	29	97,33
	7-9 yıl	17	72,41
	10 ve daha fazla yıl	87	84,79
	Toplam	180	
İstatistik			
	Ücret Koşulları		
Ki-Kare		6,499	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,090	
Grup Değişkeni: Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.090 <  $\alpha$  olmadığından şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.39:** Mezuniyet ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Mezuniyetiniz	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	Kız Teknik Yüksek Öğrt. Ok.	15	74,47
	Mesleki Eğitim Fakültesi	119	91,95
	Yüksekokul	30	97,27
	Diğer	16	82,03
	Toplam	180	
İstatistik			
	Ücret Koşulları		
Ki-Kare		2,453	
Serbestlik derecesi		3	
Anlamlılık		,484	
Grup Değişkeni: Mezuniyet			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.484  $< \alpha$  olmadığından mezuniyet ile ücret koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.40:** Branş ile ücret koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Branşınız	N	Rank Ortalama
Ücret Koşulları	Bilişim Teknolojisi	16	65,69
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	83,90
	Grafik ve Fotoğraf	26	100,88
	Seramik ve Cam Tek.	7	104,00
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	103,41
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	48	85,59
	Güzellik ve Saç Bakım Hiz.	11	62,82
	Giyim Üretim Tek.	21	117,43
	El Sanatları	15	99,53
	Tekstil Teknolojisi	5	62,80
	Toplam	180	
İstatistik			
	Ücret Koşulları		
Ki-Kare		17,212	
Serbestlik derecesi		9	
Anlamlılık		,046	
Grup Değişkeni: Branş			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.046 <  $\alpha$  olduğundan branş ile ücret koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Branşlardan Giyim Üretim Tek. olanların ücret koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Daha sonra sırası ile Seramik ve Cam Tek., Büro Yönetimi ve Sek., Grafik ve Fotoğraf, El Sanatları, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Yiyecek İçecek Hiz., Bilişim Teknolojisi, Güzellik ve Saç Bakım Hiz ve Tekstil Teknolojisi gelmektedir.

Hipotez 4: Demografik bilgiler ile birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.41:** Kadın ve erkek birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Mann-Whitney testi sonucu.

Ranks				
	Cinsiyet	N	Rank Ortalama	Ranks Toplamı
Birlikte Çalışma Koşulları	Kadın	172	90,44	15556,50
	Erkek	8	91,69	733,50
	Total	180		
İstatistik				
Birlikte Çalışma Koşulları				
Mann-Whitney U	678,500			
Wilcoxon W	15556,500			
Z	-,066			
Anlamlılık	,947			
Grup Değişkeni: Cinsiyet				

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.947 <  $\alpha$  olmadığından kadın ve erkeklerin birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.42:** Evli ve bekârların birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan bağımsız grup t testi sonucu.

Bağımsız örnekler testi						
		Varyansların eşitliği Levene testi		Araçlarının eşitliği t-testi		
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
Birlikte Çalışma Koşulları	Eşit sapmalar kabul	1,306	,255	,121	178	,904
	Eşit varyanslar kazanmamış			,114	54,273	,909

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.904 <  $\alpha$  olmadığından evli ve bekârların birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.43:** Yaş gruplarının birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Yaş	N	Rank Ortalama
Birlikte Çalışma Koşulları	25 – 30	3	56,67
	31 – 40	42	97,75
	41 – 50	109	86,67
	51 ve üstü	26	98,73
	Toplam	180	
İstatistik			
Birlikte Çalışma Koşulları			
Ki-Kare	3,319		
Serbestlik derecesi	3		
Anlamlılık	,345		
Grup Değişkeni: Yaş			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.345 <  $\alpha$  olmadığından yaş gruplarının birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.44:** Eğitim durumlarının birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu.

Birlikte Çalışma Koşulları					
	Kareler Toplamı	SD	Kare Ortalama	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	899,818	2	449,909	4,390	,014
Gruplar içinde	18141,382	177	102,494		
Toplam	19041,200	179			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.014 <  $\alpha$  olduğundan eğitim durumlarının birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Eğitim durumu yüksek lisans olanların birlikte çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Eğitim durumu ön lisans olanların birlikte çalışma koşulları ise lisans eğitim durumuna sahip olanlara göre daha iyidir.

**Tablo 3.45:** Meslekteki hizmet süresi ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Meslekteki Hizmet Süreniz	N	Rank Ortalama
Birlikte Çalışma Koşulları	1 - 7 yıl	6	90,25
	8 - 14 yıl	29	86,21
	15 - 21 yıl	47	79,98
	22 yıl ve üstü	98	96,83
	Toplam	180	
İstatistik			
Birlikte Çalışma Koşulları			
Ki-Kare	3,566		
Serbestlik derecesi	3		
Anlamlılık	,312		
Grup Değişkeni: Meslekteki Hizmet Süresi			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.312 <  $\alpha$  olmadığından meslekteki hizmet süresinin birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.46:** Şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu.

Birlikte Çalışma Koşulları					
	Kareler Toplamı	SD	Kare Ortalama	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	92,784	3	30,928	,287	,835
Gruplar içinde	18948,416	176	107,661		
Toplam	19041,200	179			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.835 <  $\alpha$  olmadığından şu anda buldukları kurumdaki hizmet süresi ile birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.47:** Mezuniyet ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan ANOVA sonucu.

Birlikte Çalışma Koşulları					
	Kareler Toplamı	SD	Kare Ortalama	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	704,858	3	234,953	2,255	,084
Gruplar içinde	18336,342	176	104,184		
Toplam	19041,200	179			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.084  $> \alpha$  olduğundan mezuniyet ile birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.48:** Branş ile birlikte çalışma koşulları arasındaki fark için yapılan Kruskal Wallis testi sonucu.

Ranks			
	Branşınız	N	Rank Ortalama
Birlikte Çalışma Koşulları	Bilişim Teknolojisi	16	34,81
	Yiyecek İçecek Hiz.	20	97,05
	Grafik ve Fotoğraf	26	89,69
	Seramik ve Cam Tek.	7	87,79
	Büro Yönetimi ve Sek.	11	106,36
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	48	104,35
	Güzellik ve Saç Bakım Hiz	11	92,68
	Giyim Üretim Tek.	21	98,50
	El Sanatları	15	88,27
	Tekstil Teknolojisi	5	50,90
	Toplam		180
İstatistik			
	Birlikte Çalışma Koşulları		
Ki-Kare	26,500		
Serbestlik derecesi	9		
Anlamlılık	,002		
Grup Değişkeni: Branş			

$\alpha = 0.05$  alındığında p değeri=0.002  $< \alpha$  olduğundan branş ile birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı bir fark vardır.

Branşlardan Büro Yönetimi ve Sekreterlik olanların birlikte çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir. Daha sonra sırası ile Çocuk Gelişimi ve Eğitimi,

Giyim Üretim Tek., Yiyecek İçecek Hiz., Güzellik ve Saç Bakım Hiz, Grafik ve Fotoğraf, El Sanatları, Seramik ve Cam Tek.,, Tekstil Teknolojisi ve Bilişim Teknolojisi gelmektedir.

**Tablo 3.49:** Hipotez analizlerinin toplu sonuçları.

		Kullanılan Test	Test İstatistiği Değeri / P Değeri	Anlamlılık
Çalışma Koşulları	Cinsiyet	T-Testi	t=-0,353 / 0,725	Fark yoktur
	Yaş	Kruskal Wallis	$\chi = 8,305 / 0,040$	Fark vardır
	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	$\chi = 6,715 / 0,035$	Fark vardır
	Meslekteki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 9,600 / 0,022$	Fark vardır
	Kurumdaki Hizmet Süresi	ANOVA	F=0,287 / 0,835	Fark yoktur
	Medeni Durum	T-Testi	t=0,424 / 0,672	Fark yoktur
	Mezuniyet	Kruskal Wallis	$\chi = 4,171 / 0,244$	Fark yoktur
	Branş	Kruskal Wallis	$\chi = 34,022 / 0,000$	Fark vardır
Yükselme Koşulları	Cinsiyet	Mann-Whitney	U=625,500 / 0,661	Fark yoktur
	Yaş	Kruskal Wallis	$\chi = 3,216 / 0,360$	Fark yoktur
	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	$\chi = 4,314 / 0,116$	Fark yoktur
	Meslekteki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 4,726 / 0,193$	Fark yoktur
	Kurumdaki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 8,243 / 0,041$	Fark vardır
	Medeni Durum	Mann-Whitney	U=2673,500 / 0,931	Fark yoktur
	Mezuniyet	Kruskal Wallis	$\chi = 3,808 / 0,283$	Fark yoktur
	Branş	Kruskal Wallis	$\chi = 18,178 / 0,033$	Fark vardır
Ücret Koşulları	Cinsiyet	Mann-Whitney	U=669,000 / 0,895	Fark yoktur
	Yaş	Kruskal Wallis	$\chi = 2,715 / 0,438$	Fark yoktur
	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	$\chi = 1,616 / 0,446$	Fark yoktur
	Meslekteki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 2,056 / 0,561$	Fark yoktur
	Kurumdaki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 6,499 / 0,090$	Fark yoktur
	Medeni Durum	Mann-Whitney	U=2655,000 / 0,880	Fark yoktur
	Mezuniyet	Kruskal Wallis	$\chi = 2,453 / 0,484$	Fark yoktur
	Branş	Kruskal Wallis	$\chi = 17,212 / 0,046$	Fark vardır
Birlikte Çalışma Koşulları	Cinsiyet	Mann-Whitney	U=678,500 / 0,947	Fark yoktur
	Yaş	Kruskal Wallis	$\chi = 3,319 / 0,345$	Fark yoktur
	Eğitim Durumu	ANOVA	F=4,390 / 0,014	Fark vardır
	Meslekteki Hizmet Süresi	Kruskal Wallis	$\chi = 3,566 / 0,312$	Fark yoktur
	Kurumdaki Hizmet Süresi	ANOVA	F=0,287 / 0,835	Fark yoktur
	Medeni Durum	T-Testi	t=0,121 / 0,904	Fark yoktur
	Mezuniyet	ANOVA	F=2,255 / 0,084	Fark yoktur
	Branş	Kruskal Wallis	$\chi = 26,500 / 0,002$	Fark vardır

### 3.8.4 Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumuna İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde anketin uygulanmasından elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Önce sorulara verilen cevapların frekans dağılımları, daha sonra doyum puanı ve doyum ortalaması hesaplamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.50:** Anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
1-Okulumun güvenli olduğunu düşünüyorum.	Frekans	19	53	42	45	21	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	19	106	126	180	105	536
2-Okulumdaki büro hizmetlerinin, bürokratik işleri azaltması gerektiğini düşünüyorum.	Frekans	10	24	24	79	43	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	10	48	72	316	215	661
3-Okulumuzun eğitim araç, gereçleri yeterlidir.	Frekans	22	64	59	25	10	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	22	128	177	100	59	477
4-Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir.	Frekans	36	76	28	27	13	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	36	152	84	108	65	445
5-Sınıfların mevcudu eğitim açısından uygundur.	Frekans	24	38	46	57	15	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	24	76	138	228	75	541
6-Uygulama sahaları yeterlidir.	Frekans	30	62	41	38	9	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	30	124	123	152	45	474
7-Uygulama sahalarında rahat çalışma ortamı bulunmaktadır.	Frekans	20	51	61	42	6	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	20	102	183	168	30	503
8-Uygulama sahalarında görevlendirmeler branşlara uygun yapılmaktadır.	Frekans	13	26	40	91	10	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	13	52	120	364	50	599

**Tablo 3.50 (Devam):** Anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
9-Okulumuzda teorik ders görevlendirilmeleri branşlara uygun olarak yapılmaktadır.	Frekans	7	17	37	107	12	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	7	34	111	428	60	640
10-Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır.	Frekans	18	24	48	74	16	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	18	48	144	296	80	586
11-Diğer okullarda görevlendirmeler eşit şekilde yapılmaktadır.	Frekans	7	22	98	46	7	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	7	44	294	184	35	564
12-Okulumuzda özgür bir ortam vardır.	Frekans	10	33	54	75	8	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	10	66	162	300	40	578
13-Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum.	Frekans	2	13	15	101	49	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	2	26	45	404	245	722
14-Yükselme için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	Frekans	32	56	44	36	12	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	32	112	132	144	60	480
15-Mesleğimde yüksele bilmem için imkânlar sağlanmaktadır.	Frekans	21	64	53	35	7	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	21	128	159	140	35	483
16-Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir.	Frekans	31	53	62	30	4	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	31	106	186	120	20	463
17-Aldığım ücret yeterlidir.	Frekans	64	66	26	19	5	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	64	132	78	76	25	375
18-Aylık maaşımızın yaptığımız işe uygundur.	Frekans	78	50	38	10	4	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	78	100	114	40	20	352
19-Diğer ödemeler (ek ve yan ödemeler) yeterlidir.	Frekans	57	64	37	15	7	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	57	128	111	60	35	391

**Tablo 3.50 (Devam):** Anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
20-Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır.	Frekans	20	38	27	79	16	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	20	76	81	316	80	573
21-Ek ders saatleri herkese eşit dağıtılmaktadır.	Frekans	27	28	36	76	13	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	27	56	108	304	65	560
22-Hastalık, doğum, ölüm gibi sosyal yardımlar yeterlidir.	Frekans	38	66	41	27	8	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	38	132	123	108	40	441
23-Emeklilik maaşımız tatminkârdır.	Frekans	105	48	12	6	9	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	105	96	36	24	45	306
24-Okulumuzda sevgi ve saygı içinde çalışıyoruz.	Frekans	17	17	53	77	16	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	17	34	159	308	80	598
25-Okulumuzda çalışmalar takım halinde yapılmaktadır.	Frekans	10	32	74	58	6	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	10	64	222	232	30	558
26-Okulumuzda gruplaşma yoktur.	Frekans	23	50	51	50	6	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	23	100	153	200	30	506
27-Okulumuza yeni gelen meslektaşlar, kolaylıkla kabullenilmektedir.	Frekans	19	14	42	92	13	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	19	28	126	368	65	606
28-Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum.	Frekans	5	6	17	114	38	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	5	12	51	456	190	714
29-Okulumuzda çalışan meslektaşlarım da hatalı olabileceklerini kabul ederler.	Frekans	14	42	62	60	2	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	14	84	186	240	10	534
30-Okulumuzda yapılan eleştiriler olumludur.	Frekans	13	37	77	52	1	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	13	74	231	208	5	531

**Tablo 3.50 (Devam):** Anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları.

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
31-Yöneticilerimizin tutumundan memnunum.	Frekans	15	47	66	41	11	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	15	94	198	164	55	526
32-Yöneticilerimizin bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklarlar.	Frekans	20	47	64	40	9	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	20	94	192	160	45	511
33-Yöneticilerimiz problemlerimizi çözerler.	Frekans	16	51	59	45	9	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	16	102	177	180	45	520
34-Yönetim kararlarına katılmamıza izin verir.	Frekans	21	57	62	34	6	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	21	114	186	136	30	487
35-Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler.	Frekans	36	59	51	28	6	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	36	118	153	112	30	449
36-Üstlerimde liderlik özellikleri vardır.	Frekans	22	47	54	47	10	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	22	94	162	188	50	516
37-Başarılarım doğrultusunda üstlerimden gerekli takdiri alırım.	Frekans	24	39	61	44	12	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	24	78	183	176	69	530
38-Çalışma arkadaşlarımızla iş dışında da sosyal ilişkilerimiz vardır.	Frekans	8	14	37	97	24	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	8	28	111	388	120	655
39-Çalışma arkadaşlarımızla mesleki bilgilerimizi paylaşıyoruz.	Frekans	5	7	23	106	39	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	5	14	69	424	195	707
40-Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum.	Frekans	0	10	13	111	46	180
	Puan	1	2	3	4	5	-
	Toplam Puan	0	20	39	444	230	733

Tablo 3.50’de iş doyum puanı ve ortalamasının hesaplanabilmesi için gerekli olan anket sorularının toplam puanları hesaplanmıştır.

**Tablo 3.51:** Meslek dersi öğretmenlerinin çalışma koşullarına göre iş doyumu düzeyleri dağılımı.

ÇALIŞMA KOŞULLARI ANKET SORULARI		TOPLAM PUAN	DOYUM PUANI	DOYUM ORTALAMASI	DÜZEY
M1	Okulumun güvenli olduğunu düşünüyorum.	536	59,5	2,97	Normal
M2	Okulumuzdaki büro hizmetlerinin, bürokratik işleri azaltması gerektiğini düşünüyorum.	661	73,44	3,67	Yüksek
M3	Okulumuzun eğitim araç, gereçleri yeterlidir.	477	53	2,65	Normal
M4	Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir.	445	49,44	2,47	Düşük
M5	Sınıfların mevcudu eğitim açısından uygundur.	541	60,11	3,00	Normal
M6	Uygulama sahaları yeterlidir.	474	52,66	2,63	Normal
M7	Uygulama sahalarında rahat çalışma ortamı bulunmaktadır.	503	55,88	2,79	Normal
M8	Uygulama sahalarında görevlendirmeler branşlara uygun yapılmaktadır.	599	66,55	3,32	Normal
M9	Okulumuzda teorik ders görevlendirilmeleri branşlara uygun olarak yapılmaktadır.	640	71,11	3,55	Yüksek
M10	Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır.	586	65,11	3,25	Normal
M11	Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır.	564	62,66	3,13	Normal
M12	Okulumuzda özgür bir ortam vardır.	578	64,22	3,21	Normal
M13	Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum.	722	80,22	4,01	Yüksek
GENEL ORTALAMA		563,5	62,61	3,13	Normal

Meslek dersi öğretmenlerinin çalışma koşullarına iş doyum derecelerinin dağılımları incelendiğinde en yüksek doyum ortalaması (DO=4,01) “Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum” maddesi (Madde 13) alırken, en düşük doyum ortalaması (DO=2,47) “Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir” maddesi (Madde 4) almaktadır. Araştırmada meslek dersi öğretmenlerinin çalışma

koşullarına göre en memnunsuz oldukları maddenin “Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir” maddesi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.51’de meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından çalışma koşullarına göre iş doyum ortalaması (DO=3,13) normal olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.52:** Meslek dersi öğretmenlerinin yükselme koşullarına göre iş doyum düzeyleri dağılımı.

YÜKSELME KOŞULLARI ANKET SORULARI		TOPLAM PUAN	DOYUM PUANI	DOYUM ORTALAMASI	DÜZEY
M14	Yükselme için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	480	53,33	2,66	Normal
M15	Mesleğimde yüксеle bilmem için imkânlar sağlanmaktadır.	483	53,66	2,68	Normal
M16	Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir.	463	51,44	2,57	Düşük
GENEL ORTALAMA		475,3	52.81	2,64	Normal

Meslek dersi öğretmenlerinin yükselme koşullarına iş doyum derecelerinin dağılımları incelendiğinde en yüksek doyum ortalaması (DO=2,68) “Mesleğimde yüксеle bilmem için imkânlar sağlanmaktadır” maddesi (Madde 15) alırken, en düşük doyum ortalaması (DO=2,57) “Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir” maddesi (Madde 16) almaktadır. Araştırmada meslek dersi öğretmenlerinin yükselme koşullarına göre en memnunsuz oldukları maddenin “Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir” maddesi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.52’de meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından yükselme koşullarına göre iş doyum ortalaması (DO=2,64) normal olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.53:** Meslek dersi öğretmenlerinin ücret koşullarına göre iş doyum düzeyleri dağılımı.

ÜCRET KOŞULLARI ANKET SORULARI		TOPLAM PUAN	DOYUM PUANI	DOYUM ORTALAMASI	DÜZEY
M17	Aldığım ücret yeterlidir.	375	41,66	2,08	Düşük
M18	Aylık maaşımızın yaptığımız işe uygundur.	352	39,11	1,95	Düşük
M19	Diğer ödemeler (ek ve yan ödemeler) yeterlidir.	391	43,44	2,17	Düşük
M20	Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır.	573	63,88	3,18	Normal
M21	Ek ders saatleri herkese eşit dağıtılmaktadır.	560	62,22	3,11	Normal
M22	Hastalık, doğum, ölüm gibi sosyal yardımlar yeterlidir.	441	49	2,45	Düşük
M23	Emeklilik maaşımız tatminkârdır.	306	34	1,7	Çok Düşük
GENEL ORTALAMA		428,2	47,57	2,37	Düşük

Meslek dersi öğretmenlerinin ücret koşullarına iş doyum derecelerinin dağılımları incelendiğinde en yüksek doyum ortalaması (DO=3,18) “Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır” maddesi (Madde 20) alırken, en düşük ortalamayı (DO=1,7) “Emeklilik maaşımız tatminkârdır” maddesi (Madde 23) almaktadır. Araştırmada meslek dersi öğretmenlerinin çalışma koşullarına göre en memnunsuz oldukları maddenin “Emeklilik maaşımız tatminkârdır” maddesi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.53’de meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından ücret koşullarına göre iş doyum ortalaması (DO=2,37) düşük olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.54:** Meslek dersi öğretmenlerinin birlikte çalışma koşullarına göre iş doyumu düzeyleri dağılımı.

BİRLİKTE ÇALIŞMA KOŞULLARI ANKET SORULARI		TOPLAM PUAN	DOYUM PUANI	DOYUM ORTALAMASI	DÜZEY
M24	Okulumuzda sevgi ve saygı içinde çalışıyoruz.	598	66,44	3,32	Normal
M25	Okulumuzda çalışmalar takım halinde yapılmaktadır.	558	62	3,1	Normal
M26	Okulumuzda gruplaşma yoktur.	506	56,22	2,81	Normal
M27	Okulumuza yeni gelen meslektaşlar, kolaylıkla kabullenilmektedir.	606	67,33	3,36	Normal
M28	Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum.	714	79,33	3,96	Yüksek
M29	Okulumuzda çalışan meslektaşlarım da hatalı olabileceklerini kabul ederler.	534	59,33	2,96	Normal
M30	Okulumuzda yapılan eleştiriler olumludur.	531	59	2,95	Normal
M31	Yöneticilerimizin tutumundan memnunum.	526	58,44	2,92	Normal
M32	Yöneticilerimizin bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklarlar.	511	56,77	2,83	Normal
M33	Yöneticilerimiz problemlerimizi çözerler.	520	57,77	2,88	Normal
M34	Yönetim kararlarına katılmamıza izin verir.	487	54,11	2,70	Normal
M35	Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler.	449	49,88	2,49	Düşük
M36	Üstlerimde liderlik özellikleri vardır.	516	57,33	2,86	Normal
M37	Başarılarım doğrultusunda üstlerimden gerekli takdiri alırım.	530	58,88	2,94	Normal
M38	Çalışma arkadaşlarımızla iş dışında da sosyal ilişkilerimiz vardır.	655	72,77	3,63	Yüksek
M39	Çalışma arkadaşlarımızla mesleki bilgilerimizi paylaşırız.	707	78,55	3,92	Yüksek
M40	Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum.	733	81,44	4,07	Yüksek
GENEL ORTALAMA		569,4	63,2	3,16	Normal

Meslek dersi öğretmenlerinin birlikte çalışma koşullarına iş doyum derecelerinin dağılımları incelendiğinde en yüksek doyum ortalaması (DO=4,07) “Okuldaki meslektaşlarımın başarılarına destek olurum” maddesi (Madde 40) alırken, en düşük doyum ortalaması (DO=2,49) “Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler” maddesi (Madde 35) almaktadır. Araştırmada meslek dersi öğretmenlerinin çalışma koşullarına göre en memnunsuz oldukları maddenin “Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler” maddesi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.54’de meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından birlikte çalışma koşullarına göre iş doyum ortalaması (DO=3,16) normal olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.55:** Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin dağılımı.

İŞ DOYUMU BOYUTLARI	TOPLAM PUAN	DOYUM PUANI	DOYUM ORTALAMASI	DÜZEY
Çalışma Koşulları	563,5	62,61	3,13	Normal
Yükselme Koşulları	475,3	52,81	2,64	Normal
Ücret Koşulları	428,2	47,57	2,37	Düşük
Birlikte Çalışma Koşulları	569,4	63,26	3,16	Normal
GENEL ORTALAMA	509,1	56,56	2,82	Normal

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarına göre iş doyum ortalaması dereceleri incelendiğinde en yüksek doyum ortalaması (DO=3.16, normal) birlikte çalışma koşulları alırken, en düşük doyum ortalaması (DO=2.37, düşük) ücret koşulları boyutu almaktadır.

Meslek dersi öğretmenlerinin genel doyum ortalaması ise (GDO=2.82, normal) olarak saptanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışılan Kurumun fiziksel, güvenlik şartları, kurumun sosyal görünümü, çalışma koşulları, kurum içinde kişiler arası beşeri ilişkiler iş doyumunu etkileyen faktörlerdir. Öğretmenlerin iş ortamından memnun olma düzeyleri yükseldikçe iş doyum düzeyleri de artmaktadır. İş doyumunu en yüksek grubu birlikte çalışma koşulları ve çalışma koşullarından memnun öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışılan kurumun fiziksel şartlarından, kurumun çalışma koşullarından, beşeri ilişkilerden memnun olan öğretmenlerin iş doyumları yüksektir. Memnuniyet derecesi arttıkça doyum düzeyi yükselmektedir.

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyum ve doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Çalışanın işten duyduğu doyumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken oranla normalliği ve gereksinimlerini karşılama derecesi de belirlemektedir. Aldıkları maaştan memnun olan öğretmenlerin iş doyumunu daha yüksektir. Maaştan memnuniyet arttıkça, iş doyum düzeyi de artmaktadır.

Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu üstlenen öğretmenlerin çalıştıkları ortamda huzurlu, güvenli olmaları ve verimli çalışabilmeleri için, çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Fakat bugünün ekonomik koşulları öğretmenleri mesleklerinden ayrılmaya veya bu mesleği ikinci bir iş olarak yapmaya zorlamaktadır. Bu durum eğitimde genel kaliteyi düşürmekte, eğitim gittikçe bozulmakta, istenilen seviyede insan gücü yetiştirme de zorlaşmaktadır.

Öğretmenlerin huzurla çalışabileceği bir seviyeye getirilmesi, ekonomik problemlerin çözümü ile mümkündür. Eğitimde çağdaş anlayışa göre yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu amaçla araştırmamızda öğretmenlerimizin büyük özveriyle çalıştıkları mesleklerinden duydukları iş doyum düzeyleri ve iş doyumunda bazı demografik özelliklerin ve mesleki değişkenlerin rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Betimleyici istatistiklerden yararlanılarak yapılan analiz sonucuna göre, araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerin cinsiyet yönünden dağılımlarında bir farklılık görülmektedir. Bayan öğretmenlerin sayısı (%95,6), erkek öğretmenlerden (%4,4) fazladır. Bu durumu toplumumuzda, öğretmenlik mesleğinin daha çok bayanlar için en uygun meslek olduğu düşüncesiyle ilişkilendirmek mümkündür.

Öğretmenlerin yaş grubu dağılımlarına göre %1,7'sinin 25-30 yaş aralığında, %23,3 'ünün 31-40 yaş, %60,6 'sının 41-50 yaş ve %14,4'ünün 51 yaş ve üzeri yaş aralıklarında oldukları tespit edilmiştir. Bu verilere göre araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin yaş gruplarına göre ilk sırada 41 – 50 yaşa sahip öğretmenler, ikinci sırada ise 31 – 40 yaşa sahip öğretmenler yer almaktadır

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %4,4'ünün ön lisans, %81,7'sinin lisans, %13,9'unun yüksek lisans eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans eğitimi aldıkları görülmektedir.

Meslekteki hizmet sürelerine göre öğretmenlerin %3,3'ünün 1-7 yıl, %16,1'inin 8-14 yıl, %26,1'inin 15-21 yıl, %54,4'ünün 22 yıl ve üzerinde meslekte hizmet yılına sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 22 yıl ve üzeri meslekte hizmet süresine sahip olduklarını, ikinci sırada 15-21 yıl meslekte hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin yer aldığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerinin %26,1'inin 1-3 yıl, %16,1'inin 4-6 yıl, %9,4'ünün 7-9 yıl, %48,3'ünün 10 yıl ve üzerinde şu anda buldukları kurumlarda hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Meslek dersi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun 10 yıl ve üzeri şu anda buldukları kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Meslek dersi öğretmenlerinin %78,9'unun evli, %21,1'inin bekâr olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan meslek dersi öğretmenlerinin %8,3'ünün Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okullarından, %66,1'inin Mesleki Eğitim Fakültelerinden, %16,7'sinin Yüksekokullardan, %8,9'unun diğer okullardan mezun oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan meslek dersi öğretmenlerinin %8,9'unun Bilişim Teknolojisi, %11,1'inin Yiyecek İçecek Hizmetleri, %14,4'ünün Grafik ve Fotoğraf, %3,9'unun Seramik ve Cam Teknolojisi, %6,1'inin Büro Yönetimi ve Sekreterlik, %26,7'sinin Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, %6,1'inin Güzellik ve Saç Bakımı Hizmetleri, %11,7'sinin Giyim Üretim Teknolojisi, %8,3'ünün El Sanatları, %2,8'inin ise Tekstil Teknolojisi branşların da olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için öncelikle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre normal dağılıma sahip olan iki grubun karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Levene Testi ve varyans analizi ANOVA uygulanmıştır. Normal dağılıma sahip olmayan iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Çalışmanın hipotezlerinin analizinde demografik özellikler ile iş doyumunun alt boyutları olan çalışma koşulları, yükselme koşulları, ücret koşulları ve birlikte çalışma koşulları arasında anlamlı fark olup olmadığı test edilmiştir.

İş doyumunu alt boyutu olan çalışma koşulları ile demografik özelliklerden cinsiyet, kurumdaki hizmet süresi, medeni durum ve mezuniyet arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bununla beraber çalışma koşullarının yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve branş ile arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sonuç olarak öğretmenlerin 31-40 yaş grubunda olanların, eğitim durumu yüksek lisans olanların, meslekteki hizmet süresinin 8-14 yıl olanların ve branşı büro yönetimi ve sekreterlik olanların çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir diyebiliriz.

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından çalışma koşullarına göre iş doyum puanı, iş doyum ortalaması normal olarak tespit edilmiştir.

Yükselme koşulları ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, medeni durum, mezuniyet arasında anlamlı bir fark olmadığı, diğer özelliklerden kurumdaki hizmet süresi ve branş ile arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Şu anda bulunduğu kurumdaki hizmet süresi 10 ve daha fazla yıl olan öğretmenlerin ve branşı Büro Yönetimi ve Sekreterlik olan öğretmenlerin yükselme koşulları diğer gruplara göre daha iyidir.

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından yükselme koşullarına göre iş doyum puanı, iş doyumunu ortalaması normal olarak tespit edilmiştir.

Ücret koşulları ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, medeni durum ve mezuniyet arasında anlamlı bir fark olmadığı, sadece branş ile arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Branşı Giyim Üretim Teknolojisi olan öğretmenlerin ücret koşulları diğer branşlara göre daha iyidir.

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından ücret koşullarına göre iş doyum puanı, iş doyumunu ortalaması düşük olarak tespit edilmiştir.

Birlikte çalışma koşulları ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, medeni durum ve mezuniyet arasında anlamlı bir fark olmadığı, eğitim durumu ve branş arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerin ve branşı Büro Yönetimi ve Sekreterlik olan öğretmenlerin birlikte çalışma koşulları diğer gruplara göre daha iyidir diyebiliriz.

Meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum boyutlarından birlikte çalışma koşullarına göre iş doyum puanı, iş doyumunu ortalaması normal olarak tespit edilmiştir. Genel doyum ortalaması ise normal olarak saptanmıştır.

Sonuç olarak meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumunu alt boyutları olan çalışma koşulları normal düzeyde, yükselme koşulları normal düzeyde, ücret koşulları düşük düzeyde ve birlikte çalışma koşulları normal düzeyde tespit edilmiştir. Bu alt boyutların genel ortalaması alındığında ise meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin normal düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre önerilerimiz aşağıda açıklanmaktadır:

Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin iş doyumsuzluğunun sonucu olan düşük verimlilik, disiplinsizlik sorunları, bireysel ve yönetsel atalet gibi sorunlarına çözüm bulmak için doyumsuzluğa çözüm üretecek bilimsel araştırmalar yaptırmalıdır.

Hijyen faktörleri düzeltilerek öğretmenleri güdülemek mümkün değildir. Yükseltelen ücretler, çalışma koşullarının düzeltilmesi yalnız ve tek başına öğretmenleri memnun etmeye yetmemektedir. Yalnızca memnuniyetsizliklerini önleyebilecektir. Öğretmenler için takdir edilme fırsatı, başarıma, ilerleme fırsatı ve şevk veren zenginleştirilmiş işler güdüleyici olabilir.

Öğretmenlerin korku ya da parasal ödüllerle motive olacağına inanılır. Oysa kısa vadede etkili, ancak uzun vadede etkisiz olan bu yöntemler öğretmenlerde tükenmişlik ve bıkkınlık duygusu yaratır. Öğretmenlerin elindeki en güçlü araç motivasyondur. Motivasyon çok sayıda faktörün birbiri ile etkileşimini içeren ve tek boyutlu yaklaşımlarla çözülemeyecek karmaşık bir konudur.

Maslow'un gereksinme hiyerarşisi kuramı ile öğretmenlerin doyurulan her ihtiyaçlarının, artık motive edici etkisini kaybettiğini ve bir üst düzeyli ihtiyacın motive unsuru olduğu bilinmelidir. Öğretmenlerin alt düzeydeki bir ihtiyacı doyurulmadan, daha üst düzeydeki bir gereksinim ortaya çıkmayacaktır. Bu kuram bağlamında maaşı (fizyolojik ihtiyaçlar), beklentilere uygun yaşam standardı (güvenlik ihtiyacı), diğer öğretmenler ile uyum sağlayamaması (ait olma ve sevmeye ihtiyacı), öğretmenlerin yaptığı işler karşılığında olumlu karşılık görmemesi (saygı ihtiyacı) durumunda, sahip oldukları yetenek ve becerilerini harekete geçirme (kendini gerçekleştirme ihtiyacı) arzusu yaşamayacaktır. Saygınlık ihtiyacı doyurulmayan öğretmenin, performansını ortaya çıkaracak "kendini gerçekleştirme ihtiyacı" hissedilen bir ihtiyaç olmayacaktır.

Alderfer'in VİG (Varlık-İlişki-Gelişme) kuramına göre; öğretmenlerin bir ihtiyacın karşılanması durumunda, öğretmenlerin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda yukarıda zikredilenler gibi bir kural yoktur. Kurama göre öğretmenlerin üç basamak ihtiyacı vardır. Bunlar yaşamı sürdürme ihtiyacı, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bazı öğretmenler bu basamaklardan ilerlerken mantıki bir gelişme izler, bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrar.

Adams tarafından gerçekleştirilen "eşitlik teorisi"ne göre, öğretmenlerin diğer çalışma arkadaşlarının görevleri karşılığında elde ettikleri ödülleri (terfi, takdirname, çalışma koşulları) açısından karşılaştırma yapmaktadırlar. Her öğretmenin adalet algısı vardır. Bu algısında bir "adalet terazisi" bulunmaktadır. Eğer öğretmen, bu karşılaştırma sonucunda, diğer bir öğretmenle eşit ödül elde ettiklerine inanırsa iş doyumunu yaşayacaktır. Kendisini, karşılaştırdığı diğer arkadaşına daha fazla ödül verildiğini düşünebilir. Öğretmen kendi ödülünü diğerleriyle karşılaştırması sonucunda aldığı ödülü az algılayabilir. Öğretmen bu durumda doyumsuzluğu yaşayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı hizmetlerin yönlendirilmesinde motivasyon, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, moral, kişilik, liderlik, iş doyumunu, örgüt

iklimi, kariyer planlama, performans değerlendirme, personel seçme, iş tutumları, ücretlendirme, örgütsel öğrenme, örgütsel iletişim, işe bağlılık, yöneticilerde karar verme kaygı ilişkileri, iş ortamında stres, tükenmişlik ve grup dinamiği, bilgi işleme ve karar verme gibi konularda bilimsel araştırmalar yapılması için üniversitelerle iş birliği yapılmalıdır.

Teorik olarak öğretmenlik görevinde iş doyumunu düşük olan bir kişi istifa eder ve bir başka yerde çalışmaya başlar. Ancak yüksek işsizliğin olduğu ülkemizde bu durumu uygulamada görmek mümkün değildir. Yani iş doyumunu düşük olan öğretmen görevini bırakma şansına sahip değildir. Daha kötüsü iş doyumunu düşük öğretmenlerin etkisiyle “sosyal etki” mekanizması ile diğer öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir. Dolayısıyla mutsuz öğretmenler genellikle görevlerine devam edecekler yüksek doyumsuzluk ve mutsuzluk katsayılarıyla çevresel alanlarını genişleterek diğer öğretmenlerin de yüksek verim ile çalışmasını engelleyebileceklerdir.

İş doyumunu düşük olan öğretmenler görevlerinden çok işyeri dışındaki dünyasıyla ilgilenmeleri olasıdır. Çünkü uyumu başka örgütlerde arayacaklardır. Öğretmenler dernekler, sendikalar vb. giderek bakanlık ile kendi aralarındaki uyumsuzluğu buralarda gidermeye çalışmaktadırlar. Bu soruna bakanlık ve çalışanlar çözüm üretmez iseler, uyumsuzluk ağırlaşarak öğretmenlerin örgüte (milli eğitim bakanlığı ve okul yönetimi) yabancılaşma süreci başlayabilir.

Araştırmada elde edilen verilerin daha güvenilir hale gelmesi ve meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin daha sağlıklı olarak ortaya konabilmesi açısından bu alan genişletilerek farklı ilçe ve illerde de yapılarak meslek dersi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda uygulanmıştır. Özel meslek liselerinde çalışan öğretmenlere ve Meslek Yüksek Okullarındaki öğretim görevlilerine, araştırma görevlilerine uygulanabilir ve başka bir araştırma konusu olabilir. Eğitimde gelişme sağlanması ve verimliliğin artırılması büyük ölçüde araştırmalara bağlıdır. Bu ülkede eğitim sisteminin etkili olması bu alandaki çalışmalara bağlıdır. Eğitim sistemi eğer çağdaş gelişmelere, olumlu değişimlere açıksa başarılı olabilir.

Eğitim ve öğretimde temel yapı taşı olan öğretmenlerimizin, eğitimcilik görevlerini isteyerek ve severek yerine getirmeleri, bir toplumun geleceği olan

çocukları yetiştirmede ve onlara karşı davranış ve tutumlarında önemli rol oynamaktadır. Öğretmenlerimiz işlerinden duydukları doyum seviyesi arttıkça, eğitim hizmetinin gelişmesi ve sürmesi için daha istekli çalışacaklardır.

Eğitimin geliştirilebilmesi için eğitim sistemindeki aksaklıklar tespit edilmeli ve çözülmeye çalışılmalıdır. Bu süreçte eğitimin asıl uygulayıcıları olan öğretmenlerin görüşlerinden de faydalanılmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda alınan önemli kararlara katılımı sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri, eğitimdeki yeniliklere, teknolojiye hâkim olabilmeleri ve yükselme olanakları sağlayabilmesi için hizmet içi eğitimlerin sayı ve kalitesinin artırılarak bu hizmetten isteyen bütün öğretmenlerin faydalanabilmesi sağlanmalıdır.

Meslek dersi öğretmenlerinin mesleğinde yükselebilmesi için imkânlar sağlanmalıdır. Bunun için lisans tamamlamaları, yüksek lisans ve doktora öğrenimi yapmaları özendirilebilir.

Araştırmada düşük düzeyde tespit edilen ücret koşullarını yükselte bilmek için meslek dersi öğretmenlerinin maaşları, sosyal yardımları, ek ders ücretleri ve emeklilik ücret olanakları artırılmalıdır. Öğretmenlerin sosyo-ekonomik gelir düzeylerinin yükseltilmesi iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Öğretmenlerin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmeli, onların işlerinden doyum elde edebilmeleri için örgütsel destekler sağlanmalıdır. Öğretmenlik mesleğinin kutsallığının hiçbir zaman azaltılmaması ve toplumdaki yerinin yükseltilmesi için sürekli olarak kişilere bu mesleğin önemini kavratacak çalışmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4,1-25.
- Aktaş, A.M (1992). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56,4.
- Akyüz, M. (2000). *Örgüt İklimi ve İş Doyumu*, İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Akyüz, Y. (1978). *Türkiye’de Öğretmenlerin Toplumsal Değişmedeki Etkileri (1848-1940)*, Ankara: Doğan Basımevi.
- Aliyeva, S. (2001), *Tekstil Sektöründe Hizmet-içi Eğitim Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi Üzerine Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan, C., Doğan, H., Sezgin, İ. (1976). *Mesleki ve Teknik Eğitim Prensipleri*, Ankara Üni. Eğt. Bil. Fakültesi Yayınları, 61:Ankara
- Alkan, C., Doğan, H., Sezgin, İ. (2001). *Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*, Ankara: Gazi Büro Kitapevi
- Ardıç, K., Baş, I. (2001), *Kamu Üniversiteleri Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirimler, 24-26 Mayıs, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 10,479-484.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467.

- Aşkun, İ., Tokat, C., (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, İstanbul: Eğitsel Yayın
- Atay, K. (2001), *İlköğretim Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları, sayı:4.
- Ateş, G. (2005), Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki: hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avcı, T. Ve Diğerleri, (2000), “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini. Ampirik Bir Değerlendirme”, Nevşehir: 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*.
- Aydın, M. (2007), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydoğmuş, C. (2011), Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Etkileri, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E., Kahraman, A. (2005), Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14,115-129.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2009), *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başaran, İ.E. (1988), *Yönetime Giriş*: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1991), *Örgütsel Davranış*: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1996), *Eğitime Giriş*, Ankara: Yargıcı Matbaası,
- Başaran, İ.E. (2000), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Bas. Yay. Dağ.

- Bozkurt, T., Turgut T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıtlıları Arasındaki İlişkiler, *Öneri Dergisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, Cilt 2, Sayı 12, 59.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı)*, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini, Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Deneme, *DAUM Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 9-18.
- Çekmecelioğlu H.G. (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 6, Sayı 2*, 23-29.
- Çelik, V. (2007), *Eğitimsel Liderlik(4. Baskı)*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, C. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Çetin, B. (2007), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları ve İş Doyum Düzeyleri (Yüksek Lisans Tezi), Yedi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Keith (1977-1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı (Çeviren: Kemal Tosun vd.)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demir, E. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Ölçülmesi, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi, Plastik Sektöründe Bir Araştırma,(Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z., Ersözülü, A. (2010). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri “*e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*”, CO124, 5, (1), 199-209.

- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Düzcükoğlu, H., Asiltürk, İ., Yaşar, M. (2005). Mesleki ve Teknik Eğitimin Modernizasyonu Projesi ve Modüler Eğitim Sisteminin Değerlendirilmesi, AB Kopenhag Süreci ve Maastricht Bildirgesi Açısından Türkiye’de Mesleki Öğretim ve Eğitimi Bekleyen Zorluklar Uluslararası Konferansı, Ankara.
- Elgün, R.F. (2007). Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E., Kaya, N. (2000). Ödüllandirmede Yeni Düşünce Boyutları, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 5. Baskı*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erdem, B. (2010). İç Hastalıkları Hemşirelerinin İş doyumunu ve İş Zenginleştirme Durumlarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O. ve Diğerleri. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. *Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4, sayı 1.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2000-2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (7.Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uygulama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (9), 25-26.
- Eroğlu, F. (1995-2000). *Davranış Bilimleri (5.Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Gedik, T., Akyüz, C., Batu, C.K. Canberk, (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği), Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 1-11.
- Günbayı, İ. (1999). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri, (2.Baskı)*, Ankara: Nobel Yayın.
- Göktaş, Z. (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 1.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi (1. Baskı)*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, *Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları* No:401:3, Ankara.
- Jones, Gareth R., George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management (3.Baskı)*, USA: McGraw-Hill.
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Journal of Theory and Practice in Education*, 2(1), s.3-14.
- Karakuş, A. (2008). Sağlık Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Keçecioğlu, T. (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Keser, A. (2005). Elektronik Postanın Örgütlerde Kullanımı ve Çalışanların Elektronik Posta Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 1.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel.

- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Kesgin, G. (1997). Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kınık, S. (2007). Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kitapçı, H. (2001). Türk Hava Yolları İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi, Cilt:4, No: 16, İstanbul*.
- Koç, A. (2007). Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçel, T. (2003,2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kök, B.S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 291-317.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction: Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Chicago: RandMcnally.pp.1297-1349.
- Mahmutoğlu, A. (2008). *İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Ankara: Korza Yayıncılık.
- M.e.b., (2003). *Ticaret Eğitimi Araştırması*, Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- M.e.b(a) (2006). *Dış İlişkiler Genel Md. Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Eğitim Sistemleri*, Ankara: Kalkan Matbaacılık.

- M.e.b (a) (2009). Türk Milli Eğitim Sistemi, [http://www.meb.gov.tr/duyurular2006/takvim/egitim\\_sistemi.html](http://www.meb.gov.tr/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html), Erişim Tarihi: 04.04.2009.
- M.e.b (c) (2009). Türk Milli Eğitiminin Amaçları, <http://orgm.meb.gov.tr/OzelEgitimProgramlar/meslekiegitimmerkprog/aciklamalar.htm>.Erişim Tarihi: 11.04.2009.
- M.e.b. (2010). Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Mezunlarının İzlenmesi Yıl Sonu Raporu.
- Metargem (1997). *İş Gücünde Aranılan Çekirdek Beceriler*, Ankara, s.1.
- Meziroğlu, M. (2005). Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Ölçülmesi: Zonguldak İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Müsiad, (2011). Mesleki Eğitim Çalıştay Raporu,124.
- 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu (1986, 19 Haziran) T.C Resmi Gazete, 19139.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1997). *Organizational Behavior-Human Behavior At Work* USA: Mcgraw-Hill Companies.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Otar, H. (2008). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, L., Tüzün, M.B. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epilson Yayıncılık.
- Özden, M.C. (2008). *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, İstanbul: Kahraman Ofset.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem Yayınları
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgüven, G.E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: Pegem Yayınları.

- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1999). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi ESB Araştırma çalışmaları Vakfı Yayınları, No:149.
- Öztürk, A., Özdemir F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.17, Sayı.1-2.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No:258: 90, Ankara
- Robbins, S.P. (1994-2003). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çeviren: Sevgi Akış Öztürk), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi
- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji (4.Baskı)*, Bursa: Furkan Yayınevi.
- Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, (1.Baskı), İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Seferoğlu, S. (2009). Yeterlikler, Standartlar ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler Işığında Öğretmenlerin Sürekli Mesleki Eğitimi, Eğitimde Yansımalar IX: Türkiye'nin Öğretmen Yetiştirme Çıkmazı Ulusal Sempozyumu Bildirisi.
- Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt.5, Sayı:1-2, 1-10.
- Sezgin, İ. (1994). *Mesleki ve Teknik Eğitimde Program Geliştirmek*, (3. Baskı), Ankara: Adalet Matbaacılık Ticaret Limitet Şirketi.

- Sezgin, İ. (2006). Yeterlilik ve Meslek Dersleri Öğretmen Eğitimi, *Eğitime Genel Bakış Dergisi*, Sayı. 6, Nisan-Mayıs-Haziran, Ankara.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sleven, D.P. (1985). *The Whole Manager*, USA: American Management Association.
- Solmuş, T. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı.19 Aralık 2000.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: application, Assessment Cause and Consequences*, (1.Baskı). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Süer, H.M. (2007). Ticaret Meslek Liselerinde Muhasebe Eğitimi, Muhasebe Eğitiminden Beklentiler ve Karşılaşılan Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, İ. Ve Fındık, T. (2008). Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim: Mevcut Durum, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, *Türkiye Sosyal Araştırma Dergisi*, Yıl 12,(3):65-86.
- Şahinkesen, A. (1993). Mesleki ve Teknik Eğitimde Çağdaş Gelişmeler, Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi, Ankara.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yelken Basım Yayım.
- Şimşek, G., Akgemci, T., Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Aydın Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitapevi.

- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar Sayısı, 3(1)*, s. 1-29.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2)*:141-163.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Baskı), İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Temel, M. (1996), Orta Kademedeki Mesleki ve Teknik Eğitim İle Meslek Yüksek Okulları Arasında Uyum Sorunları 21.Yüzyıla Doğru Meslek Yüksekokullarının Yeniden Yapılanması Sempozyumu, 22-23 Mayıs 1996 Çankırı, Ankara Üniversitesi: Ankara.
- Tınaz, P. (2006). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar* (1. Baskı), İstanbul: Beta Kitap.
- Tokat, B., Ergun, D. (2004). *İşletmecilik Bilgisi*, 6. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 8(1), s.92-107: İstanbul.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, K. (1992). *Mesleki Teknik Eğitimin Gelişmesi ve Mehmet Rüştü Uzel*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., Erdönmez, C. (2004). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkiye'de Teknik Eğitimin Problemleri, Yapısal ve İşlevsel Değişim İhtiyaçları Çalışmayı Komisyon Raporu, 2013, s.40.
- Uçkun, C.G. ve Diğerleri (2004). Otel İş Görenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı.1*, s.39-59.

- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E., Çıraklar, H.N. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi, 9 Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 13, Sayı. 2.
- Ünsür, A. (1998). *Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yönelme, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Basımevi.
- Varış, F. (1971). *Program Geliştirme*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Yeğin, M. (2009). İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yetim, Ü. (1999). Yönelim Değerleri ve Yaşam Doyumu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Psikolojisi Seminer, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını*, Sayı 11, 59-88.
- Yüksel, Ö. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket İçin Alınan Uzman Görüşleri.....	163
<b>2. Ek-B:</b> Anket Formu .....	164
<b>3. Ek-C:</b> Kurum İzin Yazısı .....	168

## **Ek-A: Anket İçin Alınan Uzman Görüşleri**

Uzman Görüşleri;

İş doyumunu ölçmek üzere hazırlanan anketin düzeni, ifadesi, dili ve amacına uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla;

Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ğretim yelerinden; Prof. Dr. Ahmet DUMAN, Yrd. Doç. Dr. Baki şAHİN, Yrd. Doç. Dr. Kevser BAYKARA PEHLİVAN, Muğla Üniversitesi Psikoloji ğretim yesi; Yrd. Doç. Dr. Cem şafak ÇUKUR, Muğla Üniversitesi İİBF ğretim yesi; Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR, Muğla Üniversitesi Fethiye Sağlık Yüksekokulu ğretim yelerinden; Doç. Dr. Ruhi Selçuk TABAK, Yrd. Doç. Dr. Rabia SOHBET, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ğretim yesi Yrd. Doç. Dr. Mehmet BİLİR'den uzman görüşleri alınmış, alınan katkılar doğrultusunda araştırma anketine son hali verilmiştir (Karakuş, 2008).

**Ek-B:** Anket Formu

**KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ MESLEK DERSİ  
ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ANKETİ**

Değerli Meslek Dersleri Öğretmeni,

Bu anket, Kız Teknik ve Meslek Lisesi meslek dersleri öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez araştırmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonuçları bu konu çerçevesinde değerlendirilecektir. Bu açıdan sorulara vereceğiniz içten yanıtlarınız bu konuda gelişme kaydedilmesi için yol gösterici olacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilerinizi, ikinci bölümde iş doyumuna ilişkin görüşlerinizi içeren sorular bulunmaktadır. Anket sorularına verdiğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir amaçla kullanılacaktır.

Soruları yanıtlarken gösterdiğiniz samimiyet ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Tahire DEMİRCİ GÜNERİ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tablo A.1:** Demografik soruları.

A - Demografik Sorular		
1.	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/> E
2.	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 24 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 25 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
3.	Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4.	Meslekteki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 - 7 yıl <input type="checkbox"/> 8 - 14 yıl <input type="checkbox"/> 15 - 21 yıl <input type="checkbox"/> 22 yıl ve üstü
5.	Şu Anda Bulduğunuz Kurumdaki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 ve daha fazla yıl
6.	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
7.	Mezuniyetiniz	<input type="checkbox"/> Kız Teknik Yüksek Öğrt. Ok. <input type="checkbox"/> Mesleki Eğitim Fakültesi <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Diğer
8.	Branşınız:	<input type="checkbox"/> Bilişim Teknolojisi <input type="checkbox"/> Büro Yönetimi ve Sek. <input type="checkbox"/> Yiyecek İçecek Hiz. <input type="checkbox"/> Çocuk Gelişimi ve Eğitimi <input type="checkbox"/> Grafik ve Fotoğraf <input type="checkbox"/> Güzellik ve Saç Bakım Hiz. <input type="checkbox"/> Gıda Teknolojisi <input type="checkbox"/> Giyim Üretim Tek. <input type="checkbox"/> Seramik ve Cam Tek. <input type="checkbox"/> El Sanatları <input type="checkbox"/> Aile ve Tüketici Bil. <input type="checkbox"/> Tekstil Teknolojisi

**Tablo A.1:** Anket soruları.

2. BÖLÜM							
B – İŞ DOYUMU ANKET SORULARI							
Soru No	Ankete Ait Sorular	5’li Likert Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Okulumun güvenli olduğunu düşünüyorum.	1.					
2.	Okulumuzdaki büro hizmetlerinin, bürokratik işleri azaltması gerektiğini düşünüyorum.	2.					
3.	Okulumuzun eğitim araç, gereçleri yeterlidir.	3.					
4.	Okulumuzun atölyeleri (uygulama odalarının) yeterlidir.	4.					
5.	Sınıfların mevcudu eğitim açısından uygundur.	5.					
6.	Uygulama sahaları yeterlidir.	6.					
7.	Uygulama sahalarında rahat çalışma ortamı bulunmaktadır.	7.					
8.	Uygulama sahalarında görevlendirmeler branşlara uygun yapılmaktadır.	8.					
9.	Okulumuzda teorik ders görevlendirilmeleri branşlara uygun olarak yapılmaktadır.	9.					
10.	Okulumuzda tüm dersler eşit şekilde dağıtılmaktadır.	10.					
11.	Diğer okullarda görevlendirmeler eşit şekilde yapılmaktadır.	11.					
12.	Okulumuzda özgür bir ortam vardır.	12.					
13.	Artısını eksisini düşündüğümde işimi seviyorum.	13.					
14.	Yükselme için mesleki yeterlilik aranmaktadır.	14.					
15.	Mesleğimde yüксеle bilmem için imkânlar sağlanmaktadır.	15.					
16.	Yükselmemizi etkileyecek hizmet içi eğitim imkânları yeterlidir.	16.					
17.	Aldığım ücret yeterlidir.	17.					
18.	Aylık maaşımızın yaptığımız işe uygundur.	18.					
19.	Diğer ödemeler (ek ve yan ödemeler) yeterlidir.	19.					

**Tablo A.1 (Devam):** Anket soruları.

Soru No	Ankete Ait Sorular	5'li Likert Ölçeği					Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20.	Koordinatörlük görevi için işletmeler eşit dağıtılmaktadır.	20.									
21.	Ek ders saatleri herkese eşit dağıtılmaktadır.	21.									
22.	Hastalık, doğum, ölüm gibi sosyal yardımlar yeterlidir.	22.									
23.	Emeklilik maaşımız tatminkârdır.	23.									
24.	Okulumuzda sevgi ve saygı içinde çalışıyoruz.	24.									
25.	Okulumuzda çalışmalar takım halinde yapılmaktadır.	25.									
26.	Okulumuzda gruplaşma yoktur.	26.									
27.	Okulumuza yeni gelen meslektaşlar, kolaylıkla kabullenilmektedir.	27.									
28.	Okuldaki meslektaşlarımla başarılarına destek olurum.	28.									
29.	Okulumuzda çalışan meslektaşlarımla hatalı olabileceklerini kabul ederler.	29.									
30.	Okulumuzda yapılan eleştiriler olumludur.	30.									
31.	Yöneticilerimizin tutumundan memnunum.	31.									
32.	Yöneticilerimizin bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklarlar.	32.									
33.	Yöneticilerimiz problemlerimizi çözerler.	33.									
34.	Yönetim kararlarına katılmamıza izin verir.	34.									
35.	Üstlerimizin gerektiğinde yetkileri bizlere devredebilirler.	35.									
36.	Üstlerimde liderlik özellikleri vardır.	36.									
37.	Başarılarım doğrultusunda üstlerimden gerekli takdiri alırım.	37.									
38.	Çalışma arkadaşlarımızla iş dışında da sosyal ilişkilerimiz vardır.	38.									
39.	Çalışma arkadaşlarımızla mesleki bilgilerimizi paylaşırız.	39.									
40.	Okuldaki meslektaşlarımla başarılarına destek olurum.	40.									

Ek-C: Kurum İzin Yazısı



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481/605.99/2304299  
Konu: Araştırma izni

06/06/2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 02/06/2014 tarihli ve 2511 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Tahire DEMİRCİ GÜNERİ'nin "Kız Teknik ve Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Tespiti: Çankaya Örneği" başlıklı tezi kapsamında çalışma yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anket formunun (4 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini arz ederim.

Zafer YILMAZ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Elektronik İmza  
ile Ayrıdır.  
06/06/2014

123810686

Yaşar SUBAŞI  
Şef.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Eyrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4d1b-9029-36e2-a87b-ab87 kodu ile yapılabilir.

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA  
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Emine KONUK  
Tel: (0 312) 221 02 17/135

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Tahire DEMİRCİ GÜNERİ  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara 26.08.1968  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Koru Mah. 2644.Sok. Bulut Sit. No:22/3  
Çayyolu-ANKARA  
E-Posta Adresi : tdguneri@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 05322274708

### EĞİTİM

Lise : Ankara Atatürk Kız Teknik ve Meslek Lisesi  
Besin Teknolojisi Bölümü - 1987.  
Lisans : Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi  
Aile Ekonomisi Ve Beslenme Öğretmenliği - 1995.  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü - 2015

### MESLEKİ DENEYİM

1990 - 1996 Başbakanlık SHÇEK Genel Müdürlüğü - Memur.  
1996 - .... Milli Eğitim Bakanlığı - Öğretmen.

### YABANCI DİL

İngilizce