

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLER İLE MİLLİ EĞİTİM  
BAKANLIĞI'NDAN EMEKLİLİK VEYA İSTİFA  
NEDENİYLE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**Mehmet Gürsel SÖNMEZER**

**İstanbul-2007**

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLER İLE MİLLİ EĞİTİM  
BAKANLIĞI'NDAN EMEKLİLİK VEYA İSTİFA  
NEDENİYLE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**Mehmet Gürsel SÖNMEZER  
25 02 00 00 98**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ömer Zeki Sadullah**

**İstanbul-2007**

## ONAY SAYFASI

## ÖZ

# MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER İLE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDAN EMEKLİLİK VEYA İSTİFA NEDENİYLE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

**Doktora Tezi: İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Ömer Zeki SADULLAH**

**Eylül 2007, 197 Sayfa, 173 Kaynak**

Eğitime verilen önemin artması ile birlikte ülkemizde özel eğitim-öğretim kurumlarının sayıları hızla artmaktadır. Bu da, özel eğitim-öğretim kurumlarında nitelikli öğretmen ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özel eğitim-öğretim kurumları, nitelikli öğretmen ihtiyaçlarını çoğu zaman kamu okullarından istifa ederek veya emekli olarak ayrılan öğretmenleri bünyelerine katarak gidermektedir.

Bu çalışmada; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda çalışırken emekli olarak veya istifa ederek özel eğitim-öğretim kurumlarına geçen öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda çalışmaya devam eden öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı, eğer farklılık var ise bunun nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İş tatmini, öğretmenlerin işlerine yönelik olarak geliştirdikleri olumlu duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Bu amaçla, Amasya, Çorum, Tokat ve Sivas illerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel eğitim-öğretim kurumlarında ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan 1029 öğretmenin iş tatmin seviyeleri; ücret, sosyal statü, tanınma, ilerleme, yeteneklerini kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık gibi faktörler dikkate alınarak incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında, en verimli çağlarında resmi okullardan özel eğitim-öğretim kurumlarına geçişlerin önlenmesi amacıyla, öğretmenlerin tatmin seviyelerini düşüren faktörlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Milli Eğitim, Özel Eğitim Kurumları, İş Tatmin Düzeyleri, Öğretmenler.

## **ABSTRACT**

### **A COMPARATIVE ANALYSIS OF JOB SATISFACTION LEVELS OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS AND TEACHERS WHO TRANSFERRED TO PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS FROM PUBLIC SCHOOLS DUE TO RETIREMENT OR RESIGNATION**

**Doctoral Dissertation: Human Resources Management**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Ömer Zeki SADULLAH**

**September 2007, 197 Pages, 173 References**

Along with the increasing importance of education, numbers of private education institutions in Turkey are rapidly growing. Thus the necessity of educating and recruiting qualified teachers for private education institutions is becoming an important issue for the Turkish Education System. Private education institutions generally recruit qualified teachers by way of transferring teachers from public schools or hiring retired teachers.

This thesis aims to determine whether differences exist between job satisfaction levels of public school teachers and of teachers who transferred to private education institutions from public schools due to retirement or resignation. If the differences exist, this thesis will also try to find out the causes of these differences. With the aim of finding differences while considering sub factors such as salary, social ranking, reputation, improvement, ability to use skills, administrator-employee affairs and creativity, 1029 public and private school teachers in Amasya, Çorum, Tokat, Sivas participated in this research study. Based on research findings, recommendations made for restoration of sub factors that may increase the job satisfaction levels of public school teachers in order to prevent them to transfer from public schools to private education institutions in their most productive ages.

**Keywords:** Education, Private Education Institutions, Job satisfaction levels, Teachers

## ÖNSÖZ

Son yıllarda ülkemizde eğitime verilen önemin artması ve ailelerin eğitim konusunda bilinçlenmesi, özel eğitim kurumlarına olan ilgiyi artırmış olup, bu durum ailelerin imkanları dahilinde çocuklarını daha kaliteli eğitim verdiği düşünülen özel eğitim kurumlarına göndermeleri sonucunu doğurmuştur. Artan bu talep, yeni özel eğitim kurumlarının açılmasını tetiklemiş, bunun sonucu olarak da eğitim sektöründe yetişmiş kalifiye personel ihtiyacında artış olmuştur. Özel eğitim-öğretim kurumları, ortaya çıkan öğretmen ihtiyaçlarını karşılamak için çoğu zaman kamu okullarında çalışan öğretmenleri bünyelerine katma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Türk Eğitim Sistemi'nde yaşanan bu durum, önümüzdeki yıllarda kamu okullarında çalışan nitelikli öğretmenlerin, gittikçe sayıları çoğalan ve öğretmenlere daha iyi çalışma koşulları sağlayan özel eğitim kurumlarına geçişlerini hızlandırabilir ve kamu okullarının eğitim kalitelerinin ve başarı düzeylerinin düşmesine sebebiyet verebilir.

Bu çalışmada; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda çalışırken emekli olarak veya istifa ederek özel eğitim-öğretim kurumlarına geçen öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda çalışmaya devam eden öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı, eğer farklılık var ise bunun nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında, kamu okullarındaki öğretmenlerin en verimli çağlarında resmi okullardan özel eğitim-öğretim kurumlarına geçişlerinin önlenmesi amacıyla, öğretmenlerin tatmin seviyelerini düşüren faktörlerin iyileştirilmesini ve öğretmenlerin daha uzun yıllar kamu okullarında hizmet verebilmeleri için gerekli uygun koşulları oluşturmasını sağlayacak tedbirlere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Tezin hazırlanması sırasında, hem yönlendirici olarak hem de yeni bakış açıları sunarak katkılarda bulunan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Ömer Zeki Sadullah'a, ve getirmiş oldukları öneri ve tavsiyelerden dolayı tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Cavide Uyargil ve Prof. Dr. Esin Can Mutlu'ya ve tez sınavı jüri üyelerine en derin teşekkürlerimi sunuyorum.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. İŞ TATMİNİ .....	5
1.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	5
1.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	8
1.1.3. İş Tatmininin Teorik Temelleri.....	13
1.1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	13
1.1.3.2. Wroom'un Umut (Beklenti) Teorisi .....	17
1.1.3.3. Adams Eşitlik Teorisi .....	18
1.1.3.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	20
1.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	23
1.1.4.1. İş Tatmininde Örgütsel Faktörler .....	24
1.1.4.1.1. İşin Niteliği .....	24
1.1.4.1.2. Birlikte Çalışılan İş görenler .....	25
1.1.4.1.3. Ödeme.....	27
1.1.4.1.4. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları .....	28

1.1.4.1.5. İş Güvenliği ve İş Güvencesi.....	31
1.1.4.1.6. Bilgi ve Beceri Kullanımı .....	31
1.1.4.1.7. Ödüllendirme, Takdir ve Övülmek .....	32
1.1.4.1.8. Denetim .....	33
1.1.4.1.9. İş görenin Kişiliği .....	33
1.1.4.1.10. Toplum Koşulları.....	34
1.1.4.1.11. İşgücü Devri ve Devamsızlık .....	34
1.1.4.1.12. İletişim.....	35
1.1.4.2. İş Tatmininde Bireysel Faktörler.....	35
1.1.4.2.1. Yaş.....	36
1.1.4.2.2. Eğitim Düzeyi .....	37
1.1.4.2.3. Kıdem .....	38
1.1.4.2.4. Zekâ.....	39
1.1.4.2.5. Kişilik .....	39
1.1.4.2.6. Zihinsel Sağlık .....	40
1.1.4.3. İş Tatmininin Yönetilmesi.....	41
1.1.4.4. İş Tatmini ve Sosyo-Kültürel Çevre.....	41
1.1.4.5. İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini .....	42
1.1.4.6. Çalışma Yaşamı Kalitesi .....	44
<b>1.1.5. Motivasyon ve İş Tatmini.....</b>	<b>45</b>
1.1.5.1. Motivasyonun Tanımı, Önemi ve Motivasyon Kuramları.....	46
1.1.5.2. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi.....	48
<b>1.1.6. Örgüt İçi İletişim ve İş Tatmini.....</b>	<b>49</b>
1.1.6.1. Örgüt İçi İletişimin Tanımı ve Önemi .....	50
1.1.6.2. Örgüt İçi İletişim Yöntemleri.....	51
<b>1.1.7. İş Tatmininin Ya da Tatminsizliğinin Sonuçları.....</b>	<b>53</b>
1.1.7.1. İş Tatmininin Sonuçları .....	54



1.1.7.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları.....	55
1.1.7.2.1. İş Tatminsizliği Tanımı .....	55
1.1.7.2.2. İş Tatminsizliğinin Nedenleri.....	56
1.1.7.2.3. İşle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlik Konuları.....	57
1.1.7.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	58
1.1.7.2.4.1. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları .....	58
1.1.7.2.4.1.1. İşe Gitmede İsteksizlik.....	58
1.1.7.2.4.1.2. Örgütten Ayrılma.....	58
1.1.7.2.4.1.3. Yetersizlik Duygusu .....	59
1.1.7.2.4.1.4. İşbirliği Sağlayamama .....	59
1.1.7.2.4.1.5. İşte Hata Yapma .....	60
1.1.7.2.4.1.6. İşten Uzaklaşma İsteği .....	60
1.1.7.2.4.1.7. Devamsızlık .....	61
1.1.7.2.4.1.8. Yabancılaşma .....	61
1.1.7.2.4.2. İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları .....	61
1.1.7.2.4.2.1. Saldırgan Davranışlar .....	62
1.1.7.2.4.2.2. Geriye Dönüş Davranışları .....	62
1.1.7.2.4.2.3. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar .....	63
1.1.7.2.4.2.4. İş Oluruna Bırakma .....	63
1.1.7.2.4.3. İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları .....	63
<b>1.1.8. İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki .....</b>	<b>64</b>
<b>1.2. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR ...</b>	<b>66</b>
<b>1.2.1. Öğretmenler Üzerinde İş Tatmini Üzerine Yapılmış</b>	
<b>    Araştırmalar .....</b>	<b>66</b>
1.2.1.1. Öğretmenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerine	
Yapılmış Araştırmalar .....	66
1.2.1.2. Öğretmenler İle İlgili İş Tatmini – İş Tatminini Etkileyen	
Faktörler İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırmalar .....	71
<b>1.2.2. İş Tatmini Konusunda Yapılmış Diğer Araştırmalar .....</b>	<b>76</b>
<b>1. İŞ TATMİNİ VE ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNİN HUKUKİ</b>	
<b>    VE EKONOMİK TEMELLERİ .....</b>	<b>81</b>

2.1. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU VE ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ HUKUKİ DÜZENLEMELER.....	81
2.2.1940'DAN GÜNÜMÜZE ÖĞRETMENLERİN EKONOMİK SORUNLARI.....	84
3. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER İLE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDAN EMEKLİLİK VEYA İSTİFA NEDENİYLE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ.....	93
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	93
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	93
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	94
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	95
3.2.1. Ana Kütle .....	98
3.2.2. Örnek Kütle.....	99
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	102
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI .....	103
3.5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN VERİ VE BULGULAR.....	104
3.5.1. Elde Edilen Veriler .....	104
3.5.2. Bulgular .....	125
SONUÇ .....	135
KAYNAKÇA .....	148
EKLER .....	164
ÖZGEÇMİŞ.....	197

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	İş Tatminin Önemi veya Önemsizliği .....	12
Tablo 1.2.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	16
Tablo 2.1.	Ülkelere Göre Yıllık Öğretmen Maaşlarının Karşılaştırması	92
Tablo 3.1.	Farklı Hedef Kitle Büyüklükleri Ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri .....	100
Tablo 3.2.	Gönderilecek Anketlerin İllere Göre Dağılımı.....	101
Tablo 3.3.	Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğini Seçmede Rol Oynayan Etkenler .....	112
Tablo 3.4A.	Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Özel Okullar ve Dershaneler İle Resmi Okullar).....	125
Tablo 3.4B.	Devlet Okulları İle Özel Okul ve Dershanelerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 3.4C.	Scheffe Testi Sonuçları (Çalışılan Kuruma Göre) .....	126
Tablo 3.5.	t-Testi (Resmi Okullar İle İstifa veya Emeklilik Nedeniyle Özel Kurumlara Geçenler) .....	127
Tablo 3.6.	t-Testi (Meslek Yaşamlarına Doğrudan Özel Okullarda Başlamış Olanlar İle Resmi Okullardan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Ayrılıp Özel Kurumlarda İşe Başlamış Olanlar).131	
Tablo 3.7.	Korelasyon Sonucu .....	132
Tablo Ek.3.1.	Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Okul Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	176
Tablo Ek.3.2A.	Devlet Okulları İle Özel Okul ve Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kurum Statüsü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	177
Tablo Ek.3.2B.	Özel okul ve Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Bu Kurumlarda Göreve Başlayış Şekillerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar .....	178

<b>Tablo Ek.3.3:</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>178</b>
<b>Tablo Ek.3.4A.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>178</b>
<b>Tablo Ek.3.4B.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>179</b>
<b>Tablo Ek.3.4C.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>179</b>
<b>Tablo Ek.3.5.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>179</b>
<b>Tablo Ek.3.6.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>180</b>
<b>Tablo Ek.3.7.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>180</b>
<b>Tablo Ek.3.8.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmen Olarak Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>181</b>
<b>Tablo Ek.3.9.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarındaki Görev Süresi Değişkene Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....</b>	<b>181</b>
<b>Tablo Ek.3.10.</b>	<b>Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Meslek Seçiminde Rol Oynayan Etken Değişkenlerine Göre Frekans Dağılımları.....</b>	<b>182</b>

Tablo Ek.3.11A. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımlar.....	182
Tablo Ek.3.11B. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleklerinden Ayrılma Nedenlerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımlar.....	183
Tablo Ek.3.12. Resmi Ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	183
Tablo Ek.3.13. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Meslekleri Dışındaki Gelir Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	184
Tablo Ek.3.14A. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	184
Tablo Ek.3.14B. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı (Gün) Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	184
Tablo Ek.3.14C. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Sebebi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	185
Tablo Ek.3.15A. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Gerilim Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları.....	185
Tablo Ek.3.15B. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşanan Bedensel Gerilim Türü Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımları.....	185
Tablo Ek.3.16. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşadıkları Mesken Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları .....	186

Tablo Ek.3.17. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okula Ulaşım Yöntemi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	186
Tablo Ek.3.18. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	186
Tablo Ek.3.19.A. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.	187
Tablo Ek.3.19B. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Etme Nedenleri İle İlgili Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	187
Tablo Ek.3.20.A. Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Devlet Okullarında Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	187
Tablo Ek.3.20.B. Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin “Devlet Okullarından Ayrılma Nedeni” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	188
Tablo Ek.3.21. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Lisansüstü Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları .....	188
Tablo Ek.4.1A. t-Testi Sonucu (Emekli Olup Özel Okullara Geçen Öğretmenler İle İstifa Edip Özel Okullara Geçen Öğretmenler).....	189
Tablo Ek.4.1B. t-Testi Sonucu (Emekli Olup Özel Okullara Geçen Öğretmenler İle İstifa Edip Özel Okullara Geçen Öğretmenler).....	189
Tablo Ek.4.2A. t-Testi Sonucu (Cinsiyete Göre) .....	190
Tablo Ek.4.2B. t-Testi Sonucu (Cinsiyete Göre) .....	190
Tablo Ek.4.3. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Çocuk Sayısına Göre) .....	191
Tablo Ek.4.4A. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Branşa göre).....	191
Tablo Ek.4.4B. Scheffe Testi Sonuçları (Branşa Göre).....	192

<b>Tablo Ek.4.5A.</b>	<b>t-Testi Sonuçları (Medeni Hal).....</b>	<b>193</b>
<b>Tablo Ek.4.6A.</b>	<b>Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Yaşa Göre).....</b>	<b>193</b>
<b>Tablo Ek.4.6B.</b>	<b>Scheffe Testi Sonuçları (Yaşa Göre).....</b>	<b>194</b>
<b>Tablo Ek.4.7A.</b>	<b>Tek Yönlü Varyans Analizi (Öğretmen Olarak Çalışılan Yıla Göre).....</b>	<b>194</b>
<b>Tablo Ek.4.7B.</b>	<b>Scheffe Testi Sonuçları (Öğretmen Olarak Çalışılan Yıla Göre).....</b>	<b>194</b>
<b>Tablo Ek.4.8A.</b>	<b>Tek Yönlü Varyans Analizi (Halen Çalışmakta Oldukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre).....</b>	<b>195</b>
<b>Tablo Ek.4.8B.</b>	<b>Scheffe Testi Sonuçları (Halen Çalışmakta Oldukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre).....</b>	<b>195</b>
<b>Tablo Ek. 4.9A.</b>	<b>Tek Yönlü Varyans Analizi (Mezun Oldukları Okullara Göre) .....</b>	<b>196</b>
<b>Tablo Ek. 4.9B.</b>	<b>Scheffe Testi Sonuçları (Mezun Oldukları Okullara Göre) .</b>	<b>196</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	22
Şekil 1.2.	Motivasyon Modeli .....	46
Şekil 1.3.	İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi .....	53
Şekil 3.1A.	Anket Katılımcılarının Kurum Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı .....	105
Şekil 3.1B.	Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Bu Kurumlarda Göreve Başlayış Şekilleri .....	105
Şekil 3.2.	Anket Katılımcılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	106
Şekil 3.3A.	Anket Katılımcılarının Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımı .....	107
Şekil 3.3B.	Anket Katılımcılarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı .....	107
Şekil 3.3C.	Anket Katılımcılarının Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Dağılımı .....	108
Şekil 3.4.	Anket Katılımcılarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	108
Şekil 3.5.	Anket Katılımcılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Dağılımı .....	109
Şekil 3.6.	Anket Katılımcılarının Branş Değişkenine Göre Dağılımı.....	110
Şekil 3.7.	Anket Katılımcılarının Öğretmen Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı.....	111
Şekil 3.8.	Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Okullardaki Sürelere Göre Dağılımı .....	111
Şekil 3.9.	Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etmelerinde Rol Oynayan Etkenler Konusundaki Düşünceleri	113
Şekil 3.10A.	Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğinden Ayrılma Konusundaki Düşünceleri .....	114
Şekil 3.10B.	Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğinden Ayrılma Nedenlerine Göre Dağılımı .....	114
Şekil 3.11.	Anket Katılımcılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı	115



Şekil 3.12.	Anket Katılımcılarının Meslek Dışı Gelir Değişkenine Göre Dağılımı .....	116
Şekil 3.13A.	Anket Katılımcılarının İş Devamsızlığı Değişkenine Göre Dağılımı .....	117
Şekil 3.13B.	Anket Katılımcılarının Devamsızlık Yapılan Gün Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı .....	117
Şekil 3.13C.	Anket Katılımcılarının İş Devamsızlığı Nedeni Değişkenine Göre Dağılımı .....	118
Şekil 3.14A.	Anket Katılımcılarının Mesleki Gerilim Yaşama Durumları ....	118
Şekil 3.14B.	Anket Katılımcılarının Mesleki Gerilime Bağlı Olarak Yaşadıkları Sorunların Dağılımı .....	119
Şekil 3.15.	Anket Katılımcılarının Yaşanılan Mesken Türüne Dağılımı .....	120
Şekil 3.16.	Anket Katılımcılarının Okula Ulaşım Şekli .....	120
Şekil 3.17.	Anket Katılımcılarının Sınıflarındaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı .....	121
Şekil 3.18A.	Resmi Okullarda Görevli Anket Katılımcılarının Özel Okullarda Çalışma Tercihi Hakkındaki Düşünceleri .....	122
Şekil 3.18B.	Resmi Okullarda Görevli Anket Katılımcılarının Özel Okul Tercih Nedenleri .....	123
Şekil 3.19A.	Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Kamu Okullarında Çalışma Durumları .....	123
Şekil 3.19B.	Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Kamudan Ayrılma Gerekçeleri .....	124
Şekil 3.20.	Anket Katılımcılarının Lisan Üstü Çalışma Yapma Değişkenine Göre Dağılımları .....	125

## **EKLER LİSTESİ**

- EK.1. : İŞ TATMİN DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET.....164**
- EK.2. : ANKET UYGULAMASINA GİDİLEN OKULLARIN LİSTESİ..173**
- EK.3. : ANKET UYGULAMASI SONUCUNDA ANKET KATILIMCILARI  
HAKKINDA ELDE EDİLEN DEMOGRAFİK BİLGİLERE  
İLİŞKİN TABLOLAR .....176**
- EK.4. : ARAŞTIRMA KAPSAMINDA KURULAN VE YAPILAN ANALİZ  
NETİCESİNDE REDDEDİLEN HİPOTEZLER .....189**

## KISALTMALAR

<b>a.e.</b>	:	Aynı eser
<b>a.g.e.</b>	:	Adı geçen eser
<b>Bkz.</b>	:	Bakınız
<b>Çev.</b>	:	Çeviren
<b>Ed.</b>	:	Editör
<b>K.P.S.S.</b>	:	Kamu Personel Seçme Sınavı
<b>M.E.B</b>	:	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>METK</b>	:	Milli Eğitim Temel Kanunu
<b>Ö.S.Y.M.</b>	:	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package of Social Science
<b>t.y.</b>	:	Basım tarihi yok
<b>v.d.</b>	:	ve devamı
<b>y.y.</b>	:	Basım yeri yok

## GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren ülkeler ve toplumlar, bugüne kadar görülmemiş hızda bilimsel ve teknolojik ilerlemelere, akıl almaz ekonomik, sosyal gelişmelere ve siyasal değişikliklere sahne olmuşlardır. Yirmi birinci yüzyıl bu değişimlerin öne çıkardığı yenilikler ile başlamıştır. Yeni yüzyılın değişen şartlarına ayak uydurabilmek, öne çıkardığı değerlere sahip çağdaş bir toplum olarak yaşayabilmek için, artık sadece okur-yazar olmak yeterli olmaktan çıkmıştır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan hızlı değişim süreci, günümüzün ve geleceğin bilgi toplumunu oluşturmaktadır. Bu oluşum insanın bir taraftan merkezi konuma gelmesine neden olurken, diğer taraftan yeni bir çevre bilincinin gelişmesi, öğrenmeyi öğrenmek gibi yeni oluşum ve kavramları da beraberinde getirmiştir.

Devletler yirminci yüzyılda kalkınmanın temel gücünün yetişmiş insan gücü olduğu bilincine varmışlar ve eğitimi vatandaşlarına verdikleri en öncelikli hizmetlerden birisi olarak görmüşlerdir. Rekabete dayalı yeni dünya düzeninde eğitim önemi gün geçtikçe artacaktır. Bu nedenle, eğitime en fazla yatırım yapan ve eğitilmiş insan gücüne sahip ülkeler, diğer ülkelere göre daha avantajlı hale geleceklerdir.

Günümüzün değişen dünyasında iyi yetişmiş insan gücü, iyi eğitim almış insan demek değildir. İyi yetişmiş insan; yaşadığı çağdan haberdar olan, bilim ve teknolojiyi yakından takip eden, üretken, verimli insan demektir. Bu yeni koşullar ve küreselleşme olgusu, örgütlerin kalifiye insan gücüne olan ihtiyacını artırmıştır. Bunun eğitim hizmeti üzerindeki sonucu olarak, tam kamusal hizmet olarak addedilen eğitim hizmeti, günümüzde yarı kamusal bir hizmet haline gelerek, kamunun yanı sıra özel sektörün de ilgi duymaya başladığı ve faaliyet gösterdiği bir endüstri haline gelmiştir.

Son yıllarda Türkiye’de kişi başına düşen milli gelirin artması ve ailelerin eğitim konusunda bilinçlenmesi, özel eğitim kurumlarına olan ilgiyi artırdığı ve ailelerin

imkanları dahilinde çocuklarının daha kaliteli eğitim almaları için özel eğitim kurumlarını tercih etmeye başladıkları görülmektedir. Artan bu talep, yeni özel eğitim kurumlarının açılmasını tetiklemiş, bunun sonucu olarak da eğitim sektöründe yetişmiş, kalifiye personel ihtiyacında artış olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2002-2007 arası özel dersane öğretmen ve öğrenci sayısı istatistiklerine<sup>1</sup> bakıldığında, dersanelere giden öğrenci sayısının son 5 yılda sürekli artış göstermiş ve **1.071.827**'ye yükselmiş olduğu görülecektir. 2002 yılında özel dersane sayısı **2.122** iken, 2007 yılında bu rakam **3.986**'ya ulaşmıştır. Aynı dönemde öğretmen sayısı 19.881'den 47.621'e yükselmiştir. Özel eğitim kurumları, kalifiye personel ihtiyaçlarını karşılamak için, özellikle M.E.B.'de çalışan tecrübeli öğretmenleri daha iyi koşullar sunmak suretiyle transfer etme politikasını tercih etmektedirler. Özel Okullar Birliği (ÖZOK) istatistiklerine<sup>2</sup> göre, Türkiye genelinde özel okullar öğretmenlere aylık brüt ortalama 1333 dolar ücret ödemektedirler. Bir yılda özel okullar tarafından toplam 454 milyon 478 bin 352 dolar öğretmen ücreti ödenmektedir. Bu durum, kamu okullarında çalışan tecrübeli öğretmenlerin özel eğitim kurumlarına geçişlerini hızlandırmakta, ve bu geçişlerdeki artış kamu okullarında eğitimin kalitesinin düşüren etkenlerden bir tanesi olarak yorumlanmaktadır<sup>3</sup>.

Bu çalışmanın amacı esas itibariyle; M.E.B. bünyesinde görevli öğretmenler ile M.E.B.'den ayrılarak (emekli olarak veya istifa ederek) özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması suretiyle anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek, fark olması halinde bu farklılığın altında yatan faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak, M.E.B. bünyesindeki öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini artırabilmek için, söz konusu faktörlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirmektir. Bu çerçevede, çalışmanın hedef kitlesini kamu okullarında görevli öğretmenler ile kamudan ayrılarak özel sektöre geçiş yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Öte yandan, iki ayrı kitlenin iş tatmin düzeyleri farklılığının, kamu okullarından özel eğitim kurumlarına geçiş zemin

<sup>1</sup> MEB İstatistikleri 2007 ve MEB Özel Eğitim Kurumları Genel Müdürlüğü. <http://www.meb.gov.tr>

<sup>2</sup> Özel Okullar Birliği (ÖZOK) 2005-2006 istatistikleri. <http://www.ozdebir.org.tr/>

<sup>3</sup> Eğitim Sen 2007-2008 Eğitim-Öğretim Yılı Eğitim Durumu Raporu

hazırlayıp hazırlamadığını ortaya koyabilmek için, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler de, çalışmanın hedef kitlesine dahil edilmiştir.

Çalışma iki aşamalı bir süreç sonucunda şekillendirilmiştir. Birinci aşamada, teorik altyapının oluşturulmasına yönelik olarak kaynak taraması yapılarak, “iş tatmini” kavramıyla ilgili bir çok kaynak incelenmiş, ayrıca İnternet ortamında araştırmalar yapılmıştır. İkinci aşama, çalışmanın uygulama kısmına yönelik araştırma ve analizleri kapsamaktadır. Bu kapsamda öncelikle, Minnesota İş Tatmin Ölçeği’nin 100 sorudan oluşan “İş Tatmin Düzeyini Ölçmeye Yönelik Anket” ile kişisel bilgileri içeren “Demografik Sorular” başlıklı iki tip bilgi formundan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu; Tokat, Sivas, Amasya ve Çorum illerindeki resmi ve özel okullar ile dersanelerde görevli öğretmenlere yönelik olarak toplam 1667 adet hazırlanarak ilgili kurumlara gönderilmiş, bu formların 1029 tanesi geri dönmüştür. Anket formlarındaki bilgiler, Excel programı kullanılmak suretiyle anlamlı veriler haline dönüştürülerek SPSS/PC (11,5) paket programında değerlendirilmiştir.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde öncelikli olarak sorun ortaya konmuş ve çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve planı hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, iş tatmininin teorik temelleri anlatılarak, iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir. Ayrıca, motivasyon ve örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde durularak, iş tatmini üzerine yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara değinilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın hedef kitlesi olan öğretmenlere ilişkin temel kanunlar, hukuki ve ekonomik düzenlemeler ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle, Milli Eğitim Temel Kanunu ve öğretmenlik mesleği iş tatmini ilişkisi incelenip, devamında “1940’dan Günümüze Öğretmenlerin Ekonomik Sorunları” alt başlığı altında devlet okullarında

görevli öğretmenlerin iş tatminleri konusunda önemli bir faktör olan ücret hususuna, tarihsel perspektifle yaklaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kamu okullarında görevli öğretmenler ile bu kurumdan ayrılarak özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılarak, iş tatmin düzeyleri arasındaki farkları ortaya çıkaran faktörler incelenmiştir. Bu kapsamda, Tokat, Sivas, Amasya ve Çorum illerindeki resmi ve özel okullar ile dershanelerde görevli toplam 1029 öğretmenin iş tatmin düzeyleri; kamu okullarında görevli öğretmenler, kamudan ayrılarak (emeklilik veya istifa yoluyla) özel sektöre geçiş yapan öğretmenler ve meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler olmak üzere üç ayrı kategoride karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Söz konusu karşılaştırma; ücret, ilerleme, yönetici-insan ilişkileri gibi dış faktörler ile sosyal statü, tanınma, yetenekleri kullanma ve yaratıcılık gibi içsel faktörler baz alınmak suretiyle gerçekleştirilmiş ve bu faktörlerden hangisi veya hangilerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu araştırılmıştır.

Sonuç bölümünde, araştırma neticesinde elde edilen veriler ve bulgular ortaya konmuş, ayrıca devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliği sebepleri ele alınarak, en verimli ve olgun dönemlerinde özel eğitim kurumlarına geçen yetişmiş öğretmenlerin, kamu okullarında görevlerini sürdürmelerini sağlamak için, iş tatmin düzeylerini artırmaya yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

**Tezdeki tüm ifade ve yorumlar bireysel görüşümü yansıtmakta, mensubu olduğum Türk Silahlı Kuvvetleri'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.**

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümünde, iş tatmininin teorik temelleri anlatılarak, motivasyon ve örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde durulacak, aynı zamanda iş tatmini üzerine yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalardan bahsedilecektir.

### 1.1. İŞ TATMİNİ

#### 1.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini tanımı ilk defa 1911’de Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metotla fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esas olarak 1920’lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. Hoppock’un 1935’te yayınlanan “Job Satisfaction” adlı makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür<sup>4</sup>.

İş tatmini en basit ifadeyle; bir iş görenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone, iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürerek iş tatminini, bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamışlardır<sup>5</sup>. Yani iş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirildiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır.

Lock iş tatminini, iş görenlerin iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoş giden, olumlu duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır<sup>6</sup>. Daha açık bir ifadeyle, bir çalışma ortamında çalışan bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenlerle aynı olması durumunda iş

<sup>4</sup> Ş. Mertol, “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1993, s.3.

<sup>5</sup> H.M. Weiss, “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resource Management Review**, 12173–194, 2002, s.174.

<sup>6</sup> M.R. Testa, “Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation”, **Leadership & Organization Development**, 20/3, 1999 s.155.



tatmini mümkün olmakta iken, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir. Zira birey bir örgüte belirli beklentilerle katılmakta, bu beklentilerin gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır<sup>7</sup>. Diğer taraftan, bu beklentiler gerçekleşmediği ölçüde iş tatminsizliği ortaya çıkmakta, bunun sonucu olarak da iş görenin verimliliği ve performansının düşmesinin yanı sıra, iş gören, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir.<sup>8</sup> Bu nedendir ki, iş görenlerin verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için, iş görenlerin iş tatminini sağlayacak faktörler belirlenerek bu faktörler iş görene göre düzenlenmeli ve bu kapsamda iş görenlerin hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir.<sup>9</sup>

İş tatmini; işten doyumlu olma, en geniş anlam içerisinde, bireyin örgütünden ve işinden beklentilerinin gerçekleşme düzeyi olarak da tanımlanabilir.<sup>10</sup> İnsanların içerisinde buldukları sosyal ve kültürel ortamlara ve bu ortamlardaki rollerine (Eş, baba, iş gören vb.) göre çeşitli duygu ve yargılar içerisinde oldukları göz önüne alındığında, sosyal statüde tatmin için bir tanım vermenin güç olacağı görülmektedir ki, bu zorluk muhakkak ki bireyin icra ettiği mesleği ve içinde bulunduğu çalışma ortamı için de geçerlidir.

Bununla birlikte, yazında iş tatmini ile ilgili bir çok akademisyen tarafından tanımlamalar geliştirildiği görülmektedir. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

---

<sup>7</sup> D.L. Nelson, J.C. Quick, **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges.**, Alternate Edition, West Company, New York, 1995, s.116–118.

<sup>8</sup> C. Dole, R.G. Schroeder, “The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants”, *Managerial Auditing Journal*, 16/4, 2001, s.235–236.

<sup>9</sup> R.A. Noe vd., **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Second Edition**, McGraw-Hill, Chicago, 1997, s.238–242.

<sup>10</sup> A. Ergenç. **İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyuma Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar 16–19 Kasım**, TODAİE Yayınları, 1981, Ankara.

- Hockman ve Oldham'a göre iş tatmini, iş görenin işinden duyduğu mutluluktur.<sup>11</sup>
- Galbraith'e göre iş tatmini, iş görenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadıkları olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır.<sup>12</sup>
- İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır.<sup>13</sup>
- İş tatmini, bireyin yaptığı işten hoşnut olma durumudur.<sup>14</sup>
- İş tatmini, personelin işine ve organizasyona karşı geliştirdiği bir tepkidir.<sup>15</sup>
- İş tatmini, personelin organizasyona yaptığı katkılar karşılığında organizasyondan elde ettiği çıktılarının oranıdır.<sup>16</sup>
- İş tatmini, kişilerin sahip oldukları değerler ve onların yaptıkları işten duydukları haz ile ilgilidir.<sup>17</sup>
- İş tatmini, kişinin işine karşı tutumudur.<sup>18</sup>

Yukarıda çeşitli akademisyenlerce yapılmış tanımlamalardan yola çıkarak, iş tatmini ile ilgili şöyle bir tanımlama geliştirmek mümkündür:

*İş tatmini, iş görenin örgütünden ve işinden beklentileri ile elde ettiği gerçekleştirmeler karşısında, içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe karşı verdiği duygusal yanıtların toplamıdır.*

Yukarıda farklı şekillerde bahsedildiği gibi, iş tatmini iş görenin iş davranışları ve organizasyon ortamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Söz konusu his veya duygular, içsel ve dışsal kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüller iken dışsal kaynaklar da

<sup>11</sup> İ. Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1996, s. 231–232.

<sup>12</sup> A.e.

<sup>13</sup> A.e.

<sup>14</sup> A. C. Baysal, E. Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Bası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996 s. 278.

<sup>15</sup> L. W. Porter, E. Lawyer, R. Hackman, **Behavior in Organizations**, Mc Graw Hill Book Comp., Newyork, 1975.

<sup>16</sup> A. Q. Sartain, W. A. Baker, **The Supervisor and The Jop**, 3. Edt., Mc Graw Hill Book Comp., Tokyo, 1978.

<sup>17</sup> J.Tiffin, E.J. Mc Cormik, **Industrial Psychology Englewood Cliffs**, Pretice Hall Inc., New Jersey, 1968.

<sup>18</sup> B.V. H. Gilmer, **İndustrial and Organizational Psychology**, Mc Graw Hill Book Comp., Newyork, 1997.

organizasyondaki özendiricilerdir.<sup>19</sup> İş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik ve iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacak, aksi durumda, yani işini denge, eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamaz ise tatminsizlik doğacaktır.<sup>20</sup> İş tatmini, iş görenin işinden duyduğu hoşnut ya da hoşnutsuzluktur ve tatmin duygusu ancak işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkmaktadır.<sup>21</sup>

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954 yılında geliştirdiği "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959 yılındaki "Çift Faktör Kuramı" ile atılmış ve bu kavram sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. Nitekim, 1970'li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4.000'den fazla makale yayınlandığı görülmektedir.

### 1.1.2. İş Tatmininin Önemi

Davranış bilimcilere göre işinde doyumsuz iş gören aşağıdaki üç seçenektен birini seçmektedir<sup>22</sup>:

- Örgütün üretim normlarına uyar,
- Örgütten ayrılır,
- Üretimini sınırlandırır.

İş gören, birinci seçeneği seçerek, örgütün üretim normlarına uyma ve üretime katılma kararı alabilir. Sıkı bir denetim, iş göreni buna zorlayabilir. Öte yandan inançları ve çalışma değerleri, iş görenin üretime katılmasını sağlayabilir.

<sup>19</sup> J. R. Galbraith, **Organization Desing**, Massachusetts, Addison Vesley Publishing Comp. 1997.

<sup>20</sup> A. Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.

<sup>21</sup> D. Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.280-281.

<sup>22</sup> G. İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları: 401 Ankara, 1990, s. 18-19.

Aldığı ücret karşılığında işini yapma yükümlülüğünü duyan iş gören, iş gereklerini eksiksiz yerine getirir. Bu seçenekte örgüt etkenliğinin azalması söz konusu değildir.

İkinci seçenek, kişinin örgütten ayrılma kararı almasıdır. Ayrılan iş görenin yerine yenisi alınacaktır. Bununla birlikte, yeni iş göreni işe alma, yerleştirme ve eğitme masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük üretim hızı, örgüt etkenliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Üçüncü seçenek, kişinin üretimini sınırlandırmasıdır. Örgüt için en istenmeyen seçenek budur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, öteki iş görenleri de etkileyerek alt grup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkenliğini ciddi biçimde tehdit edebilir.

Son iki seçeneğin doyumsuz iş gören için her an düşünülecek seçenekler oldukları göz önünde bulundurularak, iş görenlerin doyum düzeyleri üzerinde özenle durulması gerekir. İş görenler, istekleri ve gereksinimleri örgütçe karşılandığı sürece doyumlu olur, örgütlerini sever ve ona bağlanırlar. Bu nedenle örgüt, yönetimi, iş görenlerin, istek ve gereksinimlerini çok iyi çözümlyerek onlara, çeşitli isteklerini yanıtlayan, rahat ve doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır.

Örgüt içinde iş görenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar.<sup>23</sup>

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik,

---

<sup>23</sup> M.A. Tietjen, R.M. Myers, **Motivation and Job Satisfaction**, Management Decision, MCB University Press, 36 (4), 1998, s. 226–231.

disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini ve iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır, hatta yok eder.

İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığın azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş görenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük iş görenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı v.b.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı v.b.) olduğu ve iş tatminsizliği ile sağlık durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.<sup>24</sup>

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli iş gören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş; yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, iş görenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir.<sup>25</sup>

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, iş gören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar.

Kurumsallaşmış konaklama işletmelerine en iyi örneklerden biri olan zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, iş görenlerini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, iş görenlerine verdiği önemi ve değeri göstermektedir.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> J.B. Miner, **Industrial-Organisational Psychology**, McGraw-Hill Int, Singapore, 1992, s.119.

<sup>25</sup> R.L. Kahn, "The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, Psychology", Today, 27(5), y.y., 1973, s.94.

<sup>26</sup> Z. Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (4), 2002, s.4.

İnsanlar, kişisel yeteneklerini ortaya koymayı ve gerçekleşmesini isterler. İş tatmininin sağlanamaması insanı hayal kırıklığına uğratar. Zira, iş insan hayatının temelidir ve işsiz olan kişi umutsuzluğa düşer. İş tatmininin sağlanamaması, işten soğuma, moralsizlik ve bunların sonucunda düşük verimliliğe ve tabi sonucu olarak da sağlıksız bir topluma gidişin nedeni olur. Dolayısıyla, iş gören için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması dolayısıyla tatminsizlik, üzerinde özenle durulan konulardan biridir<sup>27</sup>.

Bununla birlikte, iş tatmininin sağlanması uygulamada kolay değildir. Nedeni, insanların kendi gereksinim ve arzularını gerçekleştirecek bir iş bulmanın zor olmasıdır.

İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğunu savunan farklı görüşler mevcuttur.<sup>28</sup> İş tatmininin önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel becerilerini ortaya koymak ve bunu gerçekleştirmek isterler. İş tatmini insanların psikolojik olgunluğa erişmesini sağlar. Gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işlerini yapmak zorunda oldukları gibi gördükleri için, iş tatminine önem vermezler.

İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğu konusundaki tartışmaları kısaca toplamak, bizi **Tablo 1.1.**'de gösterilen sonuçlara götürecektir.

---

<sup>27</sup> İncir, **a.g.e.**, s.3.

<sup>28</sup> T. Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.370.

**Tablo 1.1. İş Tatminin Önemi veya Önemsizliği<sup>29</sup>**

<b><u>İş Tatmini Önemlidir</u></b>	<b><u>İş Tatmini Önemsizdir</u></b>
1) İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2) İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3) İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.	Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4) İş, insan hayatının odak noktasıdır.	Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevreyi almışlardır.
5) İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.	İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, boş zamanı yeğlerler.
6) Birey açısından “uğraşmalı-challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.	Psikolojik sağlığın zayıf olması belli düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
7) İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.	İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8) İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi - mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

<sup>29</sup> A.e., s.114.

### **1.1.3. İş Tatmininin Teorik Temelleri**

Yönetim teorileri, yaşanan yüzyılın sosyo-ekonomik değişimlerinin etkisi altında kalarak klasik yönetim anlayışından toplam kalite yönetimi anlayışına kadar gelmiştir. Bu değişim her ulusun kendi kültür özelliklerini yansıtan yönetimle ilgili bilgilerini diğer uluslarla paylaşmasından kaynaklanmıştır. Bir başka deyişle, bilginin evrenselliğinden ve tüm insanlığın yararına kullanılmasındandır.

Böylece yönetim anlayışında çeşitli bilim adamları tarafından ortaya konan teoriler birbirlerinin eksik yanlarını tamamlayarak gelişimlerini sürdürmüşlerdir. Yönetim bilimciler tarafından işletmenin en kısa tanımı “mal ve hizmet üreten ekonomik bir birim” olarak yapılmıştır. Yönetim teorilerinin ortaya çıkardığı bir diğer gerçek de işletmelerin en önemli varlığının insan kaynakları olduğudur.

Önceleri üretimin bir parçası olarak görülen insan unsuru, değişen sosyo-ekonomik yapı dolayısıyla işletmede insan kaynakları adı altında uzmanlaşan bir bölümün varlığının ortaya çıkmasına sebep olmuş ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun kişisel amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlaştırabilmek gereği doğmuştur. Bu konuda çeşitli bilim adamları tarafından araştırmalar yapılmıştır.

Söz konusu araştırmalar çerçevesinde, yönetsel ve örgütsel psikolojinin temelini oluşturan kuramsal görüşler doğmuştur. Bu araştırmalar kapsamında doğrudan veya dolaylı olarak ele alınan kavramlardan bir tanesi de “iş tatmini” olmuştur. Araştırmacılar, yönetim süreçlerinin gelişim aşamasından doğal olarak etkilenecek, iş tatmini ile ilişkilendirilebilecek ve aşağıda detaylı olarak ele alınan teorileri ortaya koymuşlardır.

#### **1.1.3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

İş tatminini ile ilişkilendirilebilecek kuramların başında Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” gelmektedir. İnsan



ihtiyaçlarının ilk defa bilimsel bir şekilde ele alındığı ve esasen güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan bu kuram; Maslow'un, insanların neden kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendikleri ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirleri doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettikleri konusundaki araştırması sonucunda doğmuştur. Araştırma sonucunda Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinmelerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.<sup>30</sup> Bir anlamda, iş tatmininin hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirildiği bu teoride Maslow, insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli bir basamak şeklinde sıralamıştır.

Söz konusu ihtiyaçlar;

1. **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, beslenme, barınma, cinsellik gibi.
2. **Güvenlik ihtiyacı:** Hastalık, yaşlılık gibi hallerde kendini güven içinde hissetme, emeklilik, sigorta ihtiyacı, iyi çalışma şartları, iş garantisi, mali imkânlar vb.
3. **Ait olma ve sevgi ihtiyacı:** İnsanın sosyal bir varlık olarak başkalarıyla yaşama, ihtiyacı duyması, insanların anlaşabileceği ve sorunlarını çözen, insanlarla bir arada olup gruplara üye olmasıdır.
4. **Saygı ve statü ihtiyacı:** Tanınma, kendini gösterme, prestij kazanma, kendine güven duyma gibi.
5. **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar yapma ve yaratma gibi ihtiyaçları içermektedir.<sup>31</sup>

Uygulamada birey sırasıyla ihtiyaç basamaklarından birinde yeterli sayılabilecek bir tatminliğe ulaştığı zaman bir üst ihtiyaç basamağına ulaşmaktadır.

---

<sup>30</sup> E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul, 2001, s.31.

<sup>31</sup> T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 147, İstanbul, 1984, s.268-269.

Ana hatları ile kısaca açıklamaya çalıştığımız Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar; insan davranışlarının bir nedene dayandığı ve tatmin edilen bir ihtiyacın kişiyi motive eden bir unsur olmaktan çıktığı şeklinde özetlenebilir. Bu iki varsayımdan yola çıkan Maslow'un düşüncesine göre, kişileri davranışa yönelten ihtiyacın ve ihtiyaç düzeyinin isabetle belirlenmesi halinde bireylerin yönetim tarafından motive edilmeleri<sup>32</sup>, dolayısıyla iş tatminlerini sağlanması suretiyle örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını olanaklı hale gelebilir.

Maslow'un ihtiyaçlar kuramı uygulamada çeşitli eleştirilere maruz kalmış, bazı bilim adamları araştırma ile bu kuramı desteklemeye çalışmışlarsa da, özellikle gereksinimlerin hiyerarşik düzeyine ilişkin destekleyici sonuçlar elde edememişlerdir.<sup>33</sup> Nitekim, ihtiyaçların katı kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. Belirli ölçüde insanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Bazı durumlarda da böylesine bir sıra takip etmek yerine, birden fazla ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Ayrıca bir toplum ekonomik sorunlarını çözümlenmiş ise fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları önemlerini büyük ölçüde yitirir. Maslow'un ileri sürdüğü gibi her zaman bu sıranın izlendiği doğru değildir. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı gelenek, kural ve alışkanlıkları gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirebilir.<sup>34</sup>

Herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilmektedir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini

---

<sup>32</sup> Ş. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002, s.212-123.

<sup>33</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 113.

<sup>34</sup> S. Aksu, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", **Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1998, s.23-24.

gösterme ihtiyacının %40'ını, kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.<sup>35</sup>

Her ne kadar bu kuram araştırma ile desteklenmemişse de, bireylerin gereksinmelerinin çok çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından çalışma yaşamı için önemlidir.<sup>36</sup>

**Tablo 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi<sup>37</sup>**

<b><u>İhtiyaç Seviyeleri</u></b>	<b><u>Organizasyonel Faktörler</u></b>
<b>Kendini gerçekleştirme</b>	1.İşe hâkimiyet 2.Yaratıcılık 3.Organizasyondaki ilerleme 4.İşteki başarı
<b>Saygınlık ihtiyacı</b>	1.İş unvanı 2.Statü sembolleri 3.İş arkadaşı / amir tarafından kabullenilme 4.İşin kendisi 5.Sorumluluk
<b>Aidiyet ihtiyaçları</b>	1.Nezaretin kalitesi 2.Uyumlu çalışma grupları 3.Mesleki arkadaşlık
<b>Güvenlik ihtiyaçları</b>	1.Güvenli çalışma koşulları 2.Yan ödemeler 3.Ücret artışları 4.İş güvenliği
<b>Temel ihtiyaçlar</b>	1.Isınma ve havalandırma 2.Temel ücret 3.Kafeterya 4.Çalışma koşulları

<sup>35</sup> Koçel, a.g.e., s.306–307.

<sup>36</sup> Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 113.

<sup>37</sup> L. Şimşek, “Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994, s.16.

### 1.1.3.2. Wroom'un Umut (Beklenti) Teorisi

Wroom tarafından geliştirilen “Umut (Beklenti Teorisi)”ne göre, bireyler kendilerine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını düşündüğü davranış tarzını benimsemektedirler.<sup>38</sup> Dolayısıyla bu teoride, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur.<sup>39</sup>

Umut (Beklenti) kuramı, çalışmaları motive edebilecek ihtiyaç tiplerini belirlemeye çalışmak yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleriyle ilgilidir. Bu kapsamda kuram, belirli tipteki ihtiyaçları ve ödülleri açıklamaya çalışmak yerine, bunların var oldukları şekliyle bireyden bireye farklılıklar sergilediklerini göstermeye çalışmıştır.<sup>40</sup> Wroom çalışmasında bu yaklaşımından yola çıkarak, işletme yönetiminin belirlediği amaçlara ulaşıldığında, iş görenin de bazı ihtiyaçları tatmin edilebilmişse, iş görenin işletme amaçlarına sahip çıkacağını ve böylece işletme yönetimi tarafından belirlenen amaçlara daha çabuk ulaşabileceğini vurgulamıştır.

Bu doğrultuda Wroom, “çıkartma” ve “çarpma” adı altında iki model geliştirmiş ve bu modellerde iş tatminini, bir çevrenin ihtiyaç yapısına uygunluk derecesinin doğrudan fonksiyonu olarak ele almıştır<sup>41</sup>. Öte yandan, Wroom da “Umut (Beklenti) Teorisi”ni kurarken Maslow gibi iş tatmini kavramını tek yönlü olarak kabul etmiş ve teorisini bu doğrultuda geliştirmiştir.

---

<sup>38</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 116.

<sup>39</sup> Eren, **a.g.e.**, s.528.

<sup>40</sup> Ş. Şimşek, **a.g.e.**, s.222

<sup>41</sup> V. H. Wroom, **Work and Motivation**, John Wiley Sons Inc, Newyork, 1964.

### 1.1.3.3. Adams Eşitlik Teorisi

Eşitlik kuramı, personelin iş ilişkilerinde eşit işleme tabi tutulma arzusunda olduğu ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği ana fikrine dayanmaktadır<sup>42</sup>. Bu ana fikirden yola çıkarak kuram 4 temel kavrama dayanmaktadır:

1. Çalışan; eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
2. Diğerleriyle karşılaştırma yapılan işlere karşılık veren ödüller anlamında çalışanın karşılaştırma yaptığı diğer çalışanlar ya da gruplar.
3. Girdiler; çalışanın işinde taşıdığı bireysel özellikler (beceri, deneyim, yaş, cinsiyet).
4. Çıktılar ya da sonuçlar; çalışanın işinden elde ettiği ödüller (taşınma, ücret, yan ücretler vb.).

Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi”, Festinger’in 1950’lerde ortaya koyduğu “Sosyal Karşılaştırma” ve 1955’lerde geliştirdiği “Bilişsel Çelişki Teorisi”ne dayanmaktadır.<sup>43</sup> Bu kuram, insanların fikirlerinin doğru olup olmadığını ve yeteneklerinin derecesini bilmek istedikleri için kendilerini, kendilerinin statüsüne yakın insanlarla karşılaştırdıkları felsefesine dayanmaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde, yetenekler arasında bir fark varsa bilişsel çelişki ortaya çıkmakta ve birey bu farkı ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar.

Söz konusu kuram, iş görenin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer özelliklerini o bireyin “katkıları” olarak tanımlarken, ücret, iyi çalışma şartları, iş güvenliği, yükselme imkânları, statü sembelleri gibi kuruluşun çalışanlara verdiklerini ise “ödüller” olarak nitelendirmektedir. Belirtilen bu katkılar ve ödüller birey tarafından algılanan katkı ve ödül kuramını ifade etmektedir. Bu nedenle eşitlik kavramının bireysel

---

<sup>42</sup> N. Genç, **Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi**, y.y., Erzurum, 1990, s.53.

<sup>43</sup> M.Y. Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, y.y., İzmir, 1996

algılamalarla ilgili olduğunu söyleyebiliriz.<sup>44</sup> Şöyle ki; birey katkılarıyla aldığı ödüller arasında bir dengesizlik olduğu zaman eşitsizlik duyacaktır. Bundan başka örgütte çalışan diğer bireylerin de katkıları ve ödülleri bulunduğu göz önüne alındığında, birey kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranla, öteki bireylerin katkıları ve ödülleri arasındaki oran arasında bir dengesizlik gördüğünde eşitsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Bireyin örgüte verdiği katkılar karşılığında aldığı ödüller, öteki bireye oranla daha az da olsa, daha fazla da olsa bu durum bireyin eşitsizlik duymasına neden olacaktır.<sup>45</sup>

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği, bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması iş görenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilirken, iş görenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır.<sup>46</sup>

Bu kuramda, iş tatmini personelin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Maslow ve Wroom'la karşılaştırdığımızda Adams, iş tatminini daha çok sosyal etkenlerin etkilediği üzerinde durmuştur.

Davis'e göre; girdi-çıkıtı arasında eşitsizlik olduğuna inanan iş görenin gösterebileceği davranışlar şunlardır<sup>47</sup>:

- İş gören kendi konumunda çalışan diğer iş görenin çıktılarında daha az çıktıya sahip olduğunu algılayorsa tatminsiz olacaktır.
- Eşitsizliğin kendi aleyhine varıldığını anlayan personel tatminsizliğin geriliminden kurtulmak için çıktılarını arttırmanın yollarını arayacaktır.
- Eğer personel çıktılarını arttıramazsa girdilerini azaltacaktır.

---

<sup>35</sup> H. Kazanç, "Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği", SAÜ.,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.45.

<sup>45</sup> A.e.

<sup>46</sup> Korman, a.g.e., s.194.

<sup>47</sup> K. Davis, **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.31.

- Eğer personel iş tatminini sağlayamazsa işten kaytaracak ya da performansını düşürecektir.
- İşletme ile arasındaki girdi çıktı dengesini kuramayan personel nihayetinde işten ayrılacaktır.

#### **1.1.3.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg tarafından ortaya atılan “Çift Faktör Teorisi”ni diğer teori ve araştırmacılardan ayıran fark şudur:

Maslow, Wroom ve Adams iş tatmini kavramını tek yönlü ele alıp bu inanışlarına göre teorilerini geliştirmişlerdi. Oysa Herzberg iş tatmini ve iş tatminsizliği kavramlarının birbirlerinin tam zıttı kavramlar olmadığını temel alarak teorisini bu fikrinin üzerine inşa etmiştir.

Herzberg'in bu yargıya ulaşmasında etkili olan 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu araştırmadır. Araştırmaya katılanlardan meslekleri hakkında istisnasız olarak ne zaman iyi ne zaman kötü düşündükleri hakkında geçerli örnekler vermeleri istenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda Herzberg iş tatminin karşılığının iş tatminsizliği değil, iş tatmininin olmaması durumu olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde, iş tatminsizliğinin karşıtı iş tatmini değil iş tatminsizliğinin olmamasıdır.

Bu veriler incelendikten sonra iyi eleştiri örneklerinin mesleğin esas görüşüne, kötü eleştirilerin de mesleğin dış görünüşüne ilişkin olduğu ortaya çıkmıştır Mülakat edilenler, işlerinden memnun olduklarını rapor ederken, çoğunlukla işleri ile ilgili faktörleri sıralarken işlerini yerine getirmede başarılı olduklarını gösteren olayları ve mesleki gelişme imkânlarını dile getirmişlerdir. Tersine memnuniyetsizliklerini belirttiklerinde, bunun için kendisine değil, işi yapmayı çevreleyen şarlara bağlamışlardır. Bu faktörlere sağlıkla ilgili faktörler (hijyen faktörleri) denilmektedir. Çünkü onlar bir anlamda, tıpta sağlık prensiplerine

benzer rol oynarlar. Sağlık bilgisi insanın çevresindeki sağlık tehlikelerini yok etmek içindir. Bu tedavi edici değil daha çok önleyicidir.<sup>48</sup>

#### **Hijyen Faktörleri:**

- Denetim
- Kişiler arası ilişkiler
- Fiziksel çalışma şartları
- Maaş
- Şirket politikaları
- Yönetmelik uygulamalar
- Statü ve iş güvenliği.

Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı çalışma analiz edildiğinde, araştırmacılar bir grup faktörlerin iş tatmininde yüksek düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Bunlar etkileyici güdüleyiciler (motivasyon faktörleri) adını almaktaydı. Çünkü bunlar kişiyi daha üstün performansa ve çaba sarf etmeye motive etmede etkindirler. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır:

#### **Motivasyon Faktörleri:**

- Başarı
- Tanınma
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme

**Şekil 1.1.**'de Herzberg'in ulaştığı sonuçlar gösterilmektedir. Bir boyutta tatminden, tatminin olmadığı, diğerinde ise tatminsizlikten, tatminsizliğin mevcut olmadığı bir sıralamaya doğru gidilmektedir. İlk mülakatlarda belirlenen iki küme faktörlerle ilişkili iki boyut düşünülebilir. Böylece Herzberg, çalışanların ya tatmin

---

<sup>48</sup> N. Özdayı, "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi", **İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1990, s.52.





faktörlerinin iş ortamından kaynaklanan dışsal faktörler, motivatörlerin ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerinin iş tatminini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir.

Herzberg'in yaklaşımının yine sınırlı bir karakter taşıdığını belirtmek gerekir. Bu teori daha çok gelişmiş ülkelerde ücret ve iş koşullarıyla ilgili sorunları önemli ölçüde çözülmüş çalışanlar için geçerli görünmektedir. Toplu sözleşmelerde, ekonomik durumu ileri derecede düzelmiş iş görenler için ücret ve diğer çalışma koşullarında artışlar yaparak güdü sağlayabilmek pek mümkün olmamaktadır.

Eren, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ile Herzberg'in "Çift Etken Teorisi" karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüşün de temelde birbirine yakın olduğunu ifade etmiştir. Buna göre; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki güvenlik, fizyolojik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmakta iken, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in motivasyon faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.<sup>51</sup>

Pugh, Hickson ve Hinings yaptıkları çalışmada Herzberg'in iş tatminsizliği ile ilgili bulduğu etkenleri şöyle açıklamaktadırlar: İş tatminsizliği, insanların sosyal ve fiziksel imkânsızlıklardan kaçmak istemesinden, iş tatmini ise, kusursuz olabilmek için insanın gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarma çabasından kaynaklanmaktadır.<sup>52</sup>

#### **1.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan iş görenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve

---

<sup>51</sup> Eren, a.g.e., s.506.

<sup>52</sup> D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev. S.C.Saruhan, Marmara Yayıncılık Ltd., İstanbul. 1991.

tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır.

İş görenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör iş gören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz.

Bu çerçevede, iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

#### **1.1.4.1. İş Tatmininde Örgütsel Faktörler**

İş görenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı iş gören tatmini, örgütün iş görene sağladığı faktörlerin bileşkelere karşı iş görenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi örgütsel özelliklerde de iş gören tatminini, ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler.<sup>53</sup>

İşin kendi özellikleriyle ilgili bir kısım faktörler iş tatmininin önemli belirleyicileri olarak tanımlanmış<sup>54</sup> olup söz konusu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.1.4.1.1. İşin Niteliği**

İşin mahiyetinin ilginç ve zevkli olması ve iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün

---

<sup>53</sup> Davis, **a.g.e.**, s.95.

<sup>54</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.8.

en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir.<sup>55</sup>

İş görenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İş görenlere imkanlar dahilinde bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ortamının sağlanması kişisel yeteneklerinin ve yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.<sup>56</sup>

İş yerlerinde monotonluğun giderilmesi için yönetim tarafından birtakım önlemler alınabilmektedir. Örneğin; iş görenin tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek icra etmesi (iş genişletme), iş rotasyonuna gidilmesi, çalışma saatlerinin kısaltılması, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması vb. önlemlerin alınmasıyla monotonluk giderilebilmektedir.<sup>57</sup> Yapılan işin iş görenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir.<sup>58</sup> Yapılan iş, iş görenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkân verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir.<sup>59</sup>

Çalışan kişinin işten hoşlanması, yaptığı işin toplumda itibarının olup olmaması, işin sorumluluk istemesi, yaptığı işin bulunduğu kuruma yaptığı katkıyı görebilmesi vb. tüm bu faktörler kişinin tatminine ya da tatminsizliğine neden olacaktır.

#### **1.1.4.1.2. Birlikte Çalışılan İş görenler**

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. İş görenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun iş görenlerle birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. İş görenler, yaptıkları işten sadece para veya

---

<sup>55</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.121.

<sup>56</sup> Z. Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, İ.T.İ.A. Yayını, Bursa, 1982, s.91.

<sup>57</sup> Eren, **a.g.e.**, s.257–266.

<sup>58</sup> İ.E. Başaran, **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991, s.203.

<sup>59</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.10.

somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin iş tatmini artmaktadır.<sup>60</sup>

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermiştir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.<sup>61</sup>

İş görenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve çalışma grubu iş görene sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Dolayısıyla, çalışma grubunda uyum olması ve grup içerisindeki iş görenlerin dünya görüşlerinin birbirine uyması halinde, işten duyulan tatmin artmaktadır.<sup>62</sup>

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları iş görenlerin iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan iş görenlerin iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır.<sup>63</sup>

İş gören, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İş görenin içinde bulunduğu çalışma grubu; yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip

---

<sup>60</sup> Erdoğan, a.g.e., s.242.

<sup>61</sup> T. Oshagbemi, “Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers”, **Women in Management Review**, 15 (7), y.y., 2000.

<sup>62</sup> F. Luthans, **Organizational Behavior**, Mc. GrawHill Book Comp., New York, 1973, s.114.

<sup>63</sup> D. Feldman, , A. Hugh, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill International Book Company, Auckland. 1986, s.197.

ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.<sup>64</sup> Çalışma grubunun önemi bazı işlerde diğerlerine oranla daha önemli olmaktadır. Bazı işler ekip halinde çalışmayı gerektirmektedir ve bu durumda iş görenlerin birbirlerine bağımlılık, aynı baskılara maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma gibi deneyimleri ortak olmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırma sonuçlarında, iş görenlerin birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını iş çevresinde karşılamaya istekli olduğu görülmüştür. Bu isteklilik iş görenlerin ancak birbiri ile güven, saygı ve sevgi ortamının oluşturulduğu ölçüde gerçekleşir. İş arkadaşları ile olan olumlu ilişkiler onların işi ve iş yerini sahiplenmelerine ve dolayısıyla işlerini düzgün, kaliteli bir şekilde yapmalarına imkân tanır.

Özellikle iş görenler arasında işbirliğinin sağlanmasının diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, iş görenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir.<sup>65</sup>

### **1.1.4.1.3. Ödeme**

Örgütçe iş görenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para ve diğer yarar ve haklar, imkânlar) iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır.<sup>66</sup>

İş görene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi gereklidir. Aksi takdirde, iş görenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyerek iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bir kısım iş görenlerde daha yüksek ücret elde edebilecekleri

---

<sup>64</sup> T. Bozkurt, T. Turgut, "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıtları Arasındaki İlişkiler", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 2, Haziran 1999, s.60.

<sup>65</sup> Eren, **a.g.e.**, s.124.

<sup>66</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.203.

başka kurumlara geçecek, kalanlar da daha az çalışmaya gayret edeceklerdir. Görüldüğü üzere ücret tatminsizliği; düşük iş başarımı, grevler, şikâyetler, işgücü dönüşümü, iş tatminsizliği ve akli denge bozuklukları gibi sonuçlar<sup>67</sup> doğurması açısından oldukça önemlidir.

Bununla birlikte ücret, motivasyon açısından çok önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen iş tatmini açısından tek başına yeterli olmamaktadır. İş görenler iyi ücret ya da tatmin edici ücret almasının yanında insan olarak kabul edilme, diğer ihtiyaçlarının karşılanması, kendisinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, yaptığı işin örgüt için katkısını görebilmesi vb. faktörler açısından da tatmin edilmek ister.

#### **1.1.4.1.4. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları**

Yönetim tarzı, yönetimin iş görenlere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, iş görenlerin iş tatminlerini etkilemektedir.<sup>68</sup> Yönetim tarzı iş görenlerin iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır.<sup>69</sup>

##### **1. İş görenlerin karar verme sürecine katılımını sağlamak.**

Katılım, iş görenin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılaması açısından önemlidir. Zira, işlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen iş görenler, bunları başka yer ve ortamlarda arama yolunu tercih edecek, bunun sonucu olarak da iş görenin iş tatmini menfi yönde etkilenecektir. Diğer taraftan, iş görenin örgüt içerisinde karar alma mekanizmasına katılımının sağlanması sadece iş görenin; işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesi ve iş

---

<sup>67</sup> İ. Atay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985, s.71.

<sup>68</sup> T.R. Mitchell, J.R. Larson Jr., **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1987, s.139-140.

<sup>69</sup> F. Sapançalı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi**, Cilt 22, Sayı: 4, y.y., 1993, s.61–62.

tatmininin yükselmesine yardımcı olmamakta, aynı zamanda örgüt içerisindeki nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet etmektedir.<sup>70</sup>

2. İş gören merkezli olmak, diğer bir ifadeyle iş görenlere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmek

Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, iş görenlerin iş tatminini artırmaktadır.<sup>71</sup>

İş görenlerin iş tatminlerini etkileyen unsurlardan bir diğeri çalışma ortam ve koşullarıdır. Bu faktör; duruş ve hareketler, yorgunluk, gerilim, monotonluk, iş güvenliği, kazalar, motivasyon, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları gibi unsurların yanı sıra, işyerinin aydınlatma, gürültü, titreşim, sıcaklık, nem, hava akımı, toz, düzen ve temizlik, renk ve manzara gibi etmenlerini de içermekte ve bu alt faktörlerin bütününden oluşmaktadır. Söz konusu faktör iş görenin iş tatminini etkilemekte olup<sup>72</sup>, hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, iş görenler daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamını tercih etmektedirler.

Çalışma ortam ve koşulları iş görenin, iş dışı yaşamını da etkilemesi bakımından da üzerinde durulması gereken bir faktördür. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmekte iken göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, iş görenlerin kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlamaktadır.<sup>73</sup>

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi

---

<sup>70</sup> Feldman, Hugh, **a.g.e.**, s.196.

<sup>71</sup> Luthans, **a.g.e.**, s.121-122.

<sup>72</sup> Bozkurt, Turgut, **a.g.e.**, s.60.

<sup>73</sup> Luthans, **a.g.e.**, s.122.



gözlemek gerekir.<sup>74</sup> Bireylerin iş yaşamlarındaki davranışlarını incelemek üzere yapılan birçok çalışma, aslında bu duygu atmosferinin daha iyi tanımlanması üzerine yapılan araştırmalardır. Günümüzde endüstriyel ve örgütsel psikolojinin gelişimi ile iş görenleri duygusal, sosyal, psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ve iş yaşamları üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem iş görenin verimliliğini artıracak, hem de iş görenin kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak iş görenin iş tatmini sağlanacaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz çaba olarak görmekte ve bu çalışmaları gösterişe dönük bir girişim olarak nitelendirmektedirler.<sup>75</sup>

Öte yandan, iş görenin yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleştirememektedir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır.<sup>76</sup> Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı görülmektedir.

İş görenlerin tatminini etkileyen önemli faktörlerden olan çalışma ortamı ve koşulları bireyin iş ortamına ilişkin algılamaları ile ilgilidir. Nitekim iş görenlerin, iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.<sup>77</sup> Bu kapsamda örgüt yönetimi tarafından, fiziksel çalışma şartlarını iyileştirmek, iş görenlerin işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım, araç ve gereçleri sağlamak gibi tedbirlerin alınması suretiyle, iş görenlerin tatminsizlik duymalarını önlemek mümkündür. Ayrıca, iş görenlere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu

---

<sup>74</sup> M.P. Muchinsky, "Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21 No. 7, 2000, s. 801–805.

<sup>75</sup> S. Renaud, "Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada", **International Journal of Manpower**, Vol. 23 No. 2, 2002, s. 139–140.

<sup>76</sup> Feldman, Hugh, **a.g.e.**, s.196.

<sup>77</sup> B. Edvardsson, B.O. Gustavsson, "Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development", **Managing Service Quality**, Volume 13, Number 2, 2003, s.149.

gibi tesisler yapılarak ve işe rahat gidip gelmeleri için servis araçları sağlanarak da şikâyet ve tatminsizlikler önenebilir.<sup>78</sup>

Diğer taraftan, iş görenlerin kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma şartlarına bağlayarak, bunlardan şikâyet edilmesinin altında yatan başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak ve bunları çözmeye çalışmak da iş görenin iş tatminini yükseltebilecektir.<sup>79</sup>

#### **1.1.4.1.5. İş Güvenliği ve İş Güvencesi**

İş güvenliği; iş görenin kendini fiziksel olarak güvencede hissetmesini ifade ederken, iş güvencesi ise, işten atılma endişesinin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.

Örgütler iş görenlerine iyi ücret vermelerine, yükselme ve gelişme imkânı tanımalarına ve uyumlu ve ahenkli bir iş ortamı sağlamalarına rağmen, iş görenlerin iş güvenliği ve iş güvencesi sağlanmamış ise yukarıda bahsedilen faktörlerin çok önemi kalmayacaktır.

İş görenler, içinde buldukları örgüt içerisinde herhangi bir hata yaptıkları zaman hemen cezalandırılıyor, ücretlerinden kesinti yapılıyor hatta işten çıkartılıyorlar ise, iş görenlerin örgütlerinde mutlu olmaları ve iş tatminlerinin sağlanması söz konusu olamaz.

#### **1.1.4.1.6. Bilgi ve Beceri Kullanımı**

İşletmede çalışan iş gören o işletmeye birtakım bilgi ve becerilerle gelmiştir. İşletmede çalıştığı müddetçe bilgi ve becerisinin gelişmesi ve bunu işinde rahat bir şekilde kullanmak isteyecektir. İş gören, bilgi ve becerisini kullanabildiği ölçüde işinden zevk alacak ve işine olan tutumu olumlu olacaktır. Maslow'un, "İhtiyaçlar

---

<sup>78</sup> Eren, **a.g.e.**, s.242-252.

<sup>79</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.204.

Hiyerarşisi Teorisi”nde kişiyi motive eden faktörlerden birisi kendini gerçekleştirme ihtiyacı olup, işletmede iş görenin bilgi ve becerisini kullanabilmesi bu faktörlerle ele alınabilir.

#### **1.1.4.1.7. Ödüllendirme, Takdir ve Övülmek**

Yapılan çalışmalar, iş görenler tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir.<sup>80</sup> Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir iş görenin iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.

İş görenin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, yaptığı işlerden daima gurur duyması ve sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması iş görenlerin işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır.<sup>81</sup>

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm iş görenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, iş görenlere büyük tatmin sağlamakta<sup>82</sup> ve takdir etme aynı zamanda iş görenlerin örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır.

Bu çerçevede, işletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır. Zira, yeterli

---

<sup>80</sup> Eren, **a.g.e.**, s.31,498,516.

<sup>81</sup> K.S. Chin v.d. “A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study”, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol. 12 (4), 2002, s.373.

<sup>82</sup> İncir, **a.g.e.**, s.59.

ücret ve ödüller, istisna takım çalışması veya bireysel davranışlar için gerekli teşviki sağlayabilir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmalar için performans dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kâr paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da bulunmaktadır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde de büyük bir etki yapmakta ve kültüre odaklanmak, çalışanlara bir kimlik duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır.<sup>83</sup>

Bireyler işletmede çalıştıkları müddetçe yaptıkları işin karşılığını almanın yanında takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklemektedir. Bu ödül parasal olabileceği gibi parasal olmayan ödüllerle iş görenin işe, dolayısıyla işletmeye karşı tutumu olumlu olacak ve tatmini sağlanmış olacaktır.

Övülmek her insanın arzuladığı, kendine güven duymasına neden olan bir ihtiyaçtır. İş görenler çevresindeki bireyler tarafından değerlendirilip, başarılarını gördükçe mutlu olacaklar ve işlerindeki verimi artacaktır.

#### **1.1.4.1.8. Denetim**

İş tatminine yönelik incelenmesi gereken bir başka etmen de, denetimdir. Denetim örgütsel amaçlar çerçevesinde iş görenin ne yaptığının ve örgütsel davranışların ne değerinde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.<sup>84</sup> Denetimin genel amacı, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili kullanılmasıdır.<sup>85</sup>

#### **1.1.4.1.9. İş görenin Kişiliği**

Öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş iş görenler işlerinden daha çok doyum sağlamaktadırlar. Bu iş görenler işe karşı daha çok değer vermekte, başarıya daha

---

<sup>83</sup> Chin v.d., a.g.e., s.373.

<sup>84</sup> Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.139, Ankara, 1985 s.132.

<sup>85</sup> M. Aydın, **Çağdaş Eğitim Denetimi**. İlksan Matbaası, Ankara, 1986, s.6.

çok güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşmektedir.

#### **1.1.4.1.10. Toplum Koşulları**

Toplum ile kişinin işteki yaşamı arasında yaptığı kıyaslama iş görenin doyumunu belirler. Bu iki yaşantı koşulları birbirine ne kadar yakınsa iş görenin doyumunu o kadar artır.<sup>86</sup>

#### **1.1.4.1.11. İşgücü Devri ve Devamsızlık**

İşgücü devri ve devamsızlıkla tatmin arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanların örgütten ayrılma nedeni iki türlü olabilir:

- İş, diğer kaynaklardan doyum sağlamada iş göreni alıkoyabilir.
- İşin kendisi doyumsuzluk yaratabilir.

Çalışma ortamında psikolojik ihtiyaçların doyumunu ile iş gören devri arasında bağlantı vardır. Ross ve Zander çalışmalarında öncelikli olarak iş yaşamının sosyal boyutlarını doyuma ulaştıracak ihtiyaçlar üzerinde durmuşlardır. Doğaldır ki tüm örgütler, üyeliğin ve bağlılığın söz konusu olabilmesi için gerekli birtakım ihtiyaçları karşılamaya çalışırlar. Eğer bu ihtiyaçların karşılanması önemli ise doyum sağlamayan üyeler işlerinden ayrılacaklardır.<sup>87</sup>

Bir kişi ne derece işinden tatmin oluyorsa o derece kendini işe gitmeye zorunlu hissedecektir. Ödüllerin elde edilmesinin işe gitmeye bağlı olması önemli bir gerekliliktir.

---

<sup>86</sup> Mertol, a.g.e., s.13–14.

<sup>87</sup> D. Canman, **Çalışanların Doyumu ve Personel Devri**, TODAİE Yay., Ankara. 1987, s.141.

#### 1.1.4.1.12. İletişim

İletişim; örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, iş görenlerde, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Onların kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır; örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar.<sup>88</sup>

#### 1.1.4.2. İş Tatmininde Bireysel Faktörler

İş görenin iş beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İş görenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söyleyebiliriz.<sup>89</sup>

İş tatmini, iş görenin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre, fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar, yaş, cins, eğitim, tecrübe gibi ferde has niteliklerdir.<sup>90</sup> Bu kapsamda, aşağıda açıklanan yaş, aynı işte kalma süresi, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, sosyo-kültürel çevre gibi değişkenler de iş tatminini etkilemektedir.

---

<sup>88</sup> G. İncir, "Güdülenme Motivasyonuna Genel Bir Bakış", **Milli Prodüktive Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara., 1985, s.70.

<sup>89</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.234.

<sup>90</sup> T. Ulusoy, "İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması", **İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1993, s.17.

Kişilik faktörleri ile birlikte, algılama farklılıkları, geçmiş deneyimler, aile düzeninin dengesiz oluşu, boşanma, ölüm, taşınma, ekonomik sorunlarda iş ortamına yansıyan bireysel tatminsizlik kaynaklarını oluşturmaktadır.<sup>91</sup>

#### **1.1.4.2.1. Yaş**

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. İş görenleri genç, orta yaş ve yaşlı olarak ele alırsak; gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan birey ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Bu dönemde, bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri açısından olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun için de belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Ayrıca, gençlerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları sıkı ve kuvvetli olmayabilir, çünkü yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulabilirler.

Orta yaşlılar; işlerini, iş ortamlarını tanımış ve alışmış olacaklarından işlerinden duydukları tatmini anlamak daha kolay olacaktır. Orta yaştaki iş görenlerin iş değiştirmiş olmaları da, buldukları konum ile eski işlerini karşılaştırma imkânlarını doğurmakta bu da işe ilişkin tutumu etkileyen bir faktör olmaktadır.

Orta yaşlı bazı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlanabilirler. Ayrıca orta yaşlarda iş değiştirme imkânlarının azalması nedeniyle de, orta yaştaki bireylerin buldukları ortama ilişkin psikolojik iklim algıları daha iyimser olmaktadır.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> H. Organ, **Zaman Yönetimi Semineri**, Nasas Eğitim Merkezi, 1986, s.1-2.

<sup>92</sup> Eren, **a.g.e.**, s.268.

Yaşlı bireyler; yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler, yani teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdırlar.<sup>93</sup>

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; işe başlayan 19–20 ve 21–22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir coşkuyla başlamalarına rağmen, 30'lu yaşlarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum 30 yaşından 50 yaşına kadar farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe ve kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu zevkin gelişmiş sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler.<sup>94</sup>

#### **1.1.4.2.2. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerini çevreleyen sosyo-ekonomik şartların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler.

Bu nedenle sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi küçük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına düşük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok,

---

<sup>93</sup> M. Patricson, L. Hartman, O. Golden, **Management Development Review**, Vol.10, No:3, y.y., 1997.

<sup>94</sup> Özdayı, **a.g.e.**, s.85.



toplumda yüksek statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkânlarının sağlandığı bir ortam anlamına gelmektedir.<sup>95</sup>

İş görenlerin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkânıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir. Bu yüzden iş görenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok tatmin elde edebileceklerini söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla, iş görenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.<sup>96</sup> Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların, çelişkili sonuçlar verdiği ve eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığı söylenebilir.

King ve Hautaluoma'nın yaptığı araştırmalara göre ise, bireylerin iş gören seçimi ile ilgili olarak yüksek öğrenim görmüş iş görenlerin alınması ya da alınmaması hakkındaki kararlarla gittikçe karşı karşıya kaldıkları ortaya konmuştur. 1940'lardan bu yana, çekici mesleklerin sayısı gittikçe artmaktadır. Eğer yüksek öğrenim görmüş kişiler, daha az eğitim görmüş kişilerle aynı ücret, statü ve diğer sosyal haklara sahipse, bu durum çalışanlarda bir eşitsizlik duygusu yaratmaktadır. Ayrıca yüksek öğrenim etkisi kısmen beklentilere, algılara veya iş görenlerin iş durumu hakkında sahip olduğu yargıya göre de değişmektedir.<sup>97</sup>

### **1.1.4.2.3. Kıdem**

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olması beklenir. İşe alışamayan ve işten tatmin sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayılırsa, kıdem

---

<sup>95</sup> Ö. Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

<sup>96</sup> Korman, **a.g.e.**, s.179.

<sup>97</sup> Özdayı, **a.g.e.**, s.90.

iş tatminiyle ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik meseleler göz önüne alınırsa, kıdemle iş tatminiyle çok kuvvetli bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkar.

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.<sup>98</sup>

#### **1.1.4.2.4. Zekâ**

Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapsmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır.

#### **1.1.4.2.5. Kişilik**

Genelde mesleklerinde en az tatmin olanlar, insan ilişkileri zayıf olan, fazla sınırlı belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler olarak tasvir edilir. Bir yetişkinin kişiliğindeki bazı özellikleri çocukluğundaki deneyimlerle bağdaştırabiliriz. Bir araştırma sonucu göstermiştir ki, çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan kişi, mesleğinde daha tatminkârdır. Sonuç olarak bir genelleme yaparsak, bazı kişiler her şeye uyum sağlarken, bazıları da her şeye karşı uyumsuzluk göstermektedirler.

Wroom'a göre bireyler, birbirlerinden güdü, değer ve yeterlik yönünden büyük oranda farklılık göstermektedirler. Bundan dolayı, işe karşı tavırları da değişiktir. Wroom'un belirttiğine göre, kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhauser ve Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları

---

<sup>98</sup> K. Ardiç, T. Baş, **Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması**, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.

tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen, ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kişilerdir.<sup>99</sup>

İşaret edilen her durumda, yani mesleki tavırlarda ve mesleki tatminde mühim olan kişisel değişiklikler mevcuttur. Bu da, muhtemelen kişilerin karakter farklılıklarından ileri gelmektedir. Bazı insanlar için çok tatmin edici olan bir meslek, diğeri için çekici gelmeyebilir. Bu gibi durumlarda hangi karakteristik özelliklerin mesleki tatminde önemli olduklarını gözden geçirmek gerekir.<sup>100</sup>

#### **1.1.4.2.6. Zihinsel Sağlık**

Kornhauser tarafından 400 işçi arasında gerçekleştirilen bir araştırmada kişilerin yaptıkları iş ve bu işlerden ve genel yaşantılardan elde ettikleri tatmin incelenmiştir. Zihinsel sağlığı iyi olan işçilerin işlerini ilginç ve zevkli buldukları, daha çok tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Bu işçilerin işlerinde daha devamlı oldukları da saptanmıştır.

Kornhauser'in araştırmaları arasında en dikkat çekici bakış ise, zihinsel sağlık davranışlarının; tutumları, kendini geliştirme, başarma, mutlu olma ve mükemmel insan olmayı içerdiğini belirtmesidir. Kişinin uğraş alanının yüksek olması zihinsel sağlığını etkilemektedir. Bu hem işçiler, hem de diğ er çalışanlar için geçerlidir. Sağlıklı bir zihin yapısına sahip insanın hayattan istediği düzeyde tat alacağı da söylenebilir.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> A. Balcı, "Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu", A.Ü.E.F. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1987 s.12.

<sup>100</sup> Korman, **a.g.e.**, s.225.

<sup>101</sup> Özdayı, **a.g.e.**, s.88.

### 1.1.4.3. İş Tatmininin Yönetilmesi

İş tatmini hem insanlık değerleri açısından hem de örgütün karlılığı açısından önemli kabul edilmektedir. İş görenler aşağıda sıralanan faktörler sağlandığı takdirde daha yüksek iş tatmini duymakta ve örgüt uzun dönemde de iş görenler için tatminkâr olmaya devam etmektedir.<sup>102</sup>

- İşin kalitesinin önemsenmesi
- Organizasyon için önemsenme
- Organizasyonun güçlülüğü
- Daha fazla üretimsellik

İş görenin kurum bünyesinde kalma arzu ve isteği iş tatmininin bir belirtisi olarak algılanmamalıdır. İş güvenliği ve işletmeden beklentiler gibi faktörler de bu arzuyu etkilemektedir. Olumsuzluk olumluluktan daha güçlüdür, tatminsizlik tatminlilikten daha fazla motive edicidir. Genelde insanlar acıya karşı tersi bir durumdan daha çabuk ve daha gözlenebilen bir tepki vermektedirler. Belirsizlik geri döner. Sıklıkla iş tatmini ile sonuçları arasında tek ve basit bir bağ yoktur. Örneğin; tatminsizlik arttıkça işten çıkma motivasyonu da artmaktadır. Diğer taraftan, iş görenler temelde bir defa iş tatminini yakalarsa, işten çıkma eğilimini kolay kolay göstermezler.

### 1.1.4.4. İş Tatmini ve Sosyo-Kültürel Çevre

İnsanların çalışmayı arzu etmelerinin tek amacı yalnızca gelir elde etmek olmamakta, ayrıca, bireyler toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve aranılan işler yapmayı ve yaptığı işlerin bu niteliklere sahip olmasının başkaları tarafından kabul edilmesini istemektedirler. Bunlardan başka kendilerine toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini

---

<sup>102</sup> H. İ. Atar, **Motivasyon Ve İş İlişkisi**, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 01 Ekim 2005.

istememektedirler<sup>103</sup>. Bu yüzden iş görenin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, iş görene aşıladığı tutum ve değerler, onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.<sup>104</sup>

İş görenlerin iş tatmin düzeyleri, kuşkusuz onların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmin düzeyleriyle de ilgilidir. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içerisinde ele alınmıştır. Ancak iş görenlerde belirli ihtiyaçlar her zaman bulunmamakla birlikte, bunlar arasındaki hiyerarşi zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir.<sup>105</sup> Bu anlamda, iş görenin içinde bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı ve bu yapının iş görene aşıladığı tutumlar, değerler ve beklentiler iş görenin işinden sağladığı tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Hulin 300 işyerinde yaptığı araştırmada, bu kurumların bulunduğu çevredeki zenginlik, işsizlik, gecekondu semtleri, tarım üretimi ve çevrenin genel ekonomik durumunun iş görenin iş durumunu menfi tarzda etkileyeceği hipotezine dayanarak bilgi toplamıştır. Diğer bir ifadeyle iş koşulları aynı olmak şartı ile iyi ve zengin bir çevrede yaşayan bir kimsenin çevresi fakirse herhangi bir iş durumunu tercih edebilme ihtimalinin arttığını görmemiz mümkündür.<sup>106</sup> Araştırma sonuçlarına göre, asıl fakir halkın yaşadığı bölgelerde iş tatmininin daha yüksek olduğu, işyeri büyüklüğü ile iş tatmini arasında bir ilişki aramak yerine, çevrenin kültürel özgeçmişi ile iş tatmini arasındaki ilişki aramanın daha doğru olacağı savunulmuştur.

#### **1.1.4.5. İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini**

İş görenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları tatmin ve mutluluk ile genel hayatlarından duydukları tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli

---

<sup>103</sup> H.Özgen, A. Öztürk, A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.333-334.

<sup>104</sup> D. Bingöl, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Özgür Matbaacılık, İstanbul, 1990, s.171.

<sup>105</sup> O. Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kavramları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.33.

<sup>106</sup> Korman, **a.g.e.**, s.159.

çalışmalar yapıldığı ve bu konuda başlıca iki görüş ileri sürüldüğü görülmektedir.<sup>107</sup> Bunlardan birinci görüş “giderme” tezidir. Buna göre hayatında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine, işlerinden ruhsal bir tatmin sağlayamayan iş görenler ruhsal yatırımlarını diğer hayat rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir tatmin elde etmeye çalışacaklardır.

Bu tezi destekleyen pek fazla araştırma bulgusu bulunmamakla birlikte Kuveyt’de yapılan bir incelemede, işlerinden tatmin olmayan iş görenlerin nispeten tatmin olan iş görenlere göre boş zamanlarındaki faaliyetlerde daha aktif oldukları tespit edilmiştir. Fransa’nın Annecy kentinde yapılan bir işçi etüdünde ise, işlerinden tatmin duyan iş görenlerin evlerinde dinlenme faaliyetlerine daha az önem verdikleri belirlenmiştir.<sup>108</sup>

Diğer bir görüş ise “saçılma” tezidir.<sup>109</sup> Buna göre, genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olamayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır.<sup>110</sup>

Bu tez birincisine nazaran, araştırma bulgularıyla daha çok desteklenmiş bir görüştür.<sup>111</sup> Örneğin; iş görenlerin, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını inceleyen araştırmalarda; rutin ve monoton işlerde çalışan, özellikle vasıfsız iş görenlerin sağlıklarının daha sık bozulmasının bu bireylerin genel hayat mutluluklarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.<sup>112</sup>

Bazı yazarlar ise kadın ve erkekler açısından çalışma hayatının genel hayat mutluluğundaki yeri ve öneminin farklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Kültürel bir norm olarak çoğu toplumlarda erkekler için iş ve meslekler ve bunlardan

---

<sup>107</sup> C. Uyargil, “Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi”, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Sayı:2, Kasım 1983, s.86.

<sup>108</sup> Kazanç, a.g.e., s.23.

<sup>109</sup> Bingöl, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, s.46.

<sup>110</sup> Uyargil, a.g.e., s.87.

<sup>111</sup> Bingöl, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, s.46-47.

<sup>112</sup> Kazanç, a.g.e., s.23.

kaynaklanan statü daha önemli kabul edilmektedir. Buna karşılık, kadınlar için aile hayatları, annelik, eşlik halleri ve bunlardan sağlanan tatmin ön planda görülmektedir. Bu nedenle, erkekler için çalışma hayatı ile genel hayat mutluluğu arasındaki ilişkinin, çalışan kadınlara göre daha güçlü olduğu kabul edilmektedir.<sup>113</sup>

#### 1.1.4.6. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Çalışma yaşamı kalitesi, bir diğer deyimle işin insancillaştırılması<sup>114</sup> kavramı en genel anlamda; iş görenin yalnızca bedensel değil, aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini gözeterek çalışma koşullarını içermektedir.<sup>115</sup>

Çalışma yaşamının insancillaştırılması; iş görenin çalışma yaşamındaki konumunu, iş görenin yapısına, yetenek ve beklentilerine uygun bir düzeye ulaştırmayı ve iş göreni yapmış olduğu iş ile bütünleştirmeyi amaçlamakta olup, bu amaca yönelik uğraşları içermektedir.<sup>116</sup>

Bir diğer tanımlamada; çalışma yaşamı kalitesi, çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen tüm etkenleri içeren bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Çalışma yaşamı kalitesini belirleyici etkenler ise; işin yapısı ve örgütlenmesi, ücretler, çalışma ortamı ve koşulları, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, katılım, iş doyumu ve motivasyon, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik ve sürekli eğitimidir.<sup>117</sup>

İş, insan yaşamının sürekliliği bakımından önemli bir uğraş olup, insanın zamanını değerlendirmesi, enerjisini yararlı amaçlara yöneltmesi ve bunların

---

<sup>113</sup> Uyargil, a.g.e., s.87-88.

<sup>114</sup> A. Cherns, "Perspectives On The Quality Of Working Life" J. Occup, Psychol , 1975, s.155-167.

<sup>115</sup> N. Schulze, **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması**, 6. Ergonomi Kongresi, M. P. M. Yayınları No: 622, Ankara, 1998, s.519-532.

<sup>116</sup> Tınar, a.g.e., s.127.

<sup>117</sup> N. Üstündağ, "Akıllı Binaların Tesis Yönetimi Ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri", **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi** , İstanbul, 1999, s.73.

sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını korumasında belirleyici bir etkindir. Çalışma yaşamı kalitesi kavramı ile ifade edilen de iş görenlere doyum sağlayacak iş koşullarının yaratılmasıdır.<sup>118</sup> Dolayısıyla, işin insancillaştırılması; iş süreçlerinin, çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak düzenlenmesiyle olasıdır.<sup>119</sup> Nitekim yapılmış olan bir araştırmada iş doyumunu ile çalışma yaşamı kalitesi arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.<sup>120</sup> Yine aynı araştırmada, çalışma yaşamı kalitesi ile zihinsel sağlık arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Yaşamın bütün olması, çalışma ve yaşama koşullarının, dolayısıyla çalışma ve yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmesini olanaksız kılmaktadır. Bunun nedeni, çalışma ve yaşama koşulları arasında çok yönlü, sıkı etkileşimin bulunmasıdır.<sup>121</sup> Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesi, yaşam kalitesinin sağlanması bakımından önemlidir.

### 1.1.5. Motivasyon ve İş Tatmini

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları müddetçe daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar. Bu anlamda, ekonomik tatminini (cret vb.) gerekli bir koşul olmakla birlikte, tek başına yeterli bir koşul olarak değerlendirmek mümkün değildir. Özellikle sanayi devrimindeki son hamleler bu gerçekliği göz önüne çıkarmış, çağımızda ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve ktle üretime gidilmesi, iş görenin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan iş görenler, işlerinden giderek daha az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler.<sup>122</sup>

Sıkıcı işlerde çalışan ve kendi kendilerine karar verme özgürlüğü olamayan iş görenlerin, iş tatminsizliği dolayısıyla tembelliğe ve inatılığa yönelmeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin öncelikli görevlerinden bir tanesi

<sup>118</sup> A. C. Baysal, **alışma Yaşamında İnsan**, y.y., İstanbul, 1993, s.9.

<sup>119</sup> Schulze, **a.g.e.**, s.520.

<sup>120</sup> E. Ruso, "Job Satisfaction, Quality Of Work Life And General Mental Health Of The Employee", , **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1993, s.41–47.

<sup>121</sup> Schulze, **a.g.e.**, s.529.

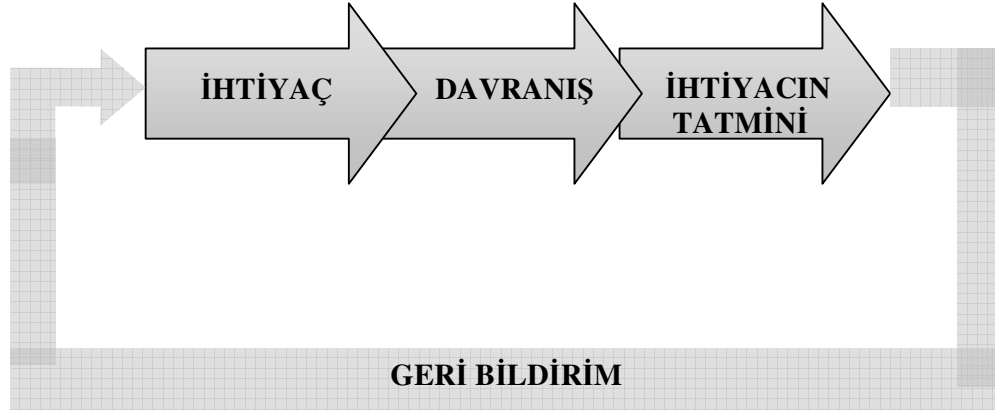
<sup>122</sup> Eren, **a.g.e.**, s.489.



iş görenlerin motive edilmesi suretiyle, hem iş görenlerin kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminlerinin sağlandığı, hem de örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirildikleri bir örgüt ortamı yaratmaktır.<sup>123</sup>

### 1.1.5.1.Motivasyonun Tanımı, Önemi ve Motivasyon Kuramları

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram, Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden türetilmiştir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, dürtü, ihtiyaç veya motive şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabileceği<sup>124</sup> gibi, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç<sup>125</sup> olarak da nitelendirilebilir. Bu tanımı yansıtan basit bir motivasyon modeli **Şekil 1.2.**'de gösterilmiştir.<sup>126</sup>



**Şekil 1.2. Motivasyon Modeli**

Şekilden de anlaşılacağı gibi, insanların farklı davranışlara yönelten ve onları ihtiyaçlarını karşılamaları için belirli davranışlar veya tarzları sergilemeye iten temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Birey tarafından ortaya konan davranışların ne ölçüde

<sup>123</sup> A.e., s.490.

<sup>124</sup> Ş. Şimşek, a.g.e., s.208.

<sup>125</sup> Eren, a.g.e.,s.490.

<sup>126</sup> Ş. Şimşek, a.g.e., s.208.

başarılı olduğu, onun elde etmiş olduğu ödüllerin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bakılarak belirlenebilir. Ödülün, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi yanında, davranışının uygun olup olmadığı ve gelecekte de istenip istenmeyeceği hakkında bilgi sağlaması gibi önemli bir işlevi daha vardır.

Motivasyon sürecinin önemi, örgütlerde hedeflenen yüksek iş başarısını sağlayacak davranışların nasıl sağlanabileceğini göstermesinden kaynaklanmaktadır. Buradan yola çıkarak; örgütlerde yöneticilerin motivasyon kuramlarını, hem iş görenlerin ihtiyaçlarının daha iyi şekilde karşılanmak suretiyle iş tatminlerini sağlama ve hem de yüksek düzeyde örgütsel iş başarımını özendirmek amacıyla kullanılabilecekleri sonucuna varılabilir.<sup>127</sup>

Motivasyon kavramının yukarıda değinilen önemi, araştırmacıların bu kavram üzerinde detaylı çalışmalar yapmalarına yol açmıştır. Bu konuda ortaya atılan kuramlar iki grupta ele alınabilir\*: 1) İçerik (Kapsam) Kuramları 2) Süreç Kuramları 3) Pekiştirme Kuramları.

İçerik kuramları temel olarak, iş görenlerin ihtiyaçlarının nasıl tatmin edilebileceği sorusuna cevap aramak suretiyle onları motive eden etmenlerin neler olduğu üzerinde dururken, süreç kuramları daha çok, motivasyon sürecinin nasıl işlediği, hangi değişkenlerin bu süreçte etkili oldukları ve değişkenler arası bağlantıların neler olduğu sorusuna cevap aramışlardır.<sup>128</sup> Pekiştirme kuramı ise, bireyin davranışlarıyla karşılaştığı sonuçlar üzerinde durmakta ve sonucun niteliğine göre, bireyin davranışlarının zaman geçirmeden, makul ödüllerle ödüllendirilmesi (olumlu pekiştirme), hiç ödüllendirmemek (olumsuz pekiştirme, son verme) veya

---

<sup>127</sup> A.e., s.209

\* Bu kuramlar yazında, motivasyon kavramı ile ilgili “**Çağdaş Yaklaşımlar**” olarak değerlendirilmektedir. Tarihsel gelişim açısından ele alındığında, yöneticilerin iş gören motivasyonuna ilişkin varsayımlarını veya kuramsal yaklaşımlarını yansıtan üç ayrı perspektif daha vardır. Bunlar sırasıyla; 1- Geleneksel Yaklaşım, 2- İnsancıl İlişkiler Yaklaşımı, 3- İnsan Kaynakları Yaklaşımı. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: A. C. Baysal, E. Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Bası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.111-119, E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım,Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul, 2001, s.489-542, Ş. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002, s.208-225.

<sup>128</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.111,116.

cezalandırmak suretiyle, söz konusu davranışların değiştirilmesi/pekiştirilmesi esasına dayanmaktadır.<sup>129</sup> Yazında içerik kuramı başlığında değerlendirilen teorilerden başlıcaları; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı” ve “Adelfer’in ERG Kuramı” iken, “Wroom’un Beklentiler Kuramı” ile “Adams’ın Eşitlik Teorisi”, belli başlı süreç kuramlarındandır.<sup>130</sup>

### **1.1.5.2. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi**

Motivasyon, temel bir psikolojik süreç olup, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtmesinin yanı sıra, genellikle amaca yönelik davranışla ilişkilidir. İş tatmini ise, amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. Bu kapsamda ele alındığında, iş görenin motive edilmesi, onun iş tatmin seviyesini artırıcı etkiye sahiptir.

İş görenlerden bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Zira, ihtiyaçları tatmin olunan ve beklentilerinin gerçekleşmesi sonucunda motive olan bir iş görenin, işten doyum sağlama olasılığı da artmaktadır.

İş görenlerin motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenilme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Bu faktörlerin bulunması iş görenlerin iş tatminlerini artırmakla birlikte, bulunmaması iş görenleri doyumсу yapmaz, yalnızca doyuma ulaşmamış yapar. Anlaşıldığı üzere, işletmeler, iş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarına olumlu katkıda bulunan motivasyon faktörlerinin örgüt yapısı içinde bulunması konusunda son derece dikkatli olmak ve iş görenlerinin iş tatmini sağlamaları için, özellikle motivasyon faktörlerinin varlığına gereken önemi vermek durumundadırlar.<sup>131</sup>

Sonuç olarak, işletmeler iş görenlerinin motivasyonunu sağlayabilmek için tüm özendirici araçları dikkate alarak, optimal bir güdülenme planı oluşturmak

---

<sup>129</sup> Eren, a.g.e., s.540-542.

<sup>130</sup> Söz konusu kuramlar, çalışmanın “İş Tatmininin Teorik Temelleri” alt bölümünde ele alınmıştır. Bkz.: s.13-23

<sup>131</sup> Özgen vd., s.337-338.

durumundadırlar. Günümüzde artık sadece maddi ya da sosyal faktörler tek başlarına motive edici değildirler. Bu ikisinin sentezi oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Çünkü bireyi motive eden sadece ekonomik özendiriciler ya da sosyal ödüller değildir. İş görenlerin farklı kişilik yapıları, söz konusu değişkenlerin öneminin kişiden kişiye değişiklik göstermesine neden olmaktadır.<sup>132</sup> Bu itibarla, yöneticilerin iş görenlerin kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurması koşuluyla yürütecekleri motivasyon programları, sadece iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanmasına yardımcı olmayacak, aynı zamanda iş görenlerin örgüt hedeflerine ulaşmada maksimum katılımlarının gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır.

### 1.1.6. Örgüt İçi İletişim ve İş Tatmini

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkânı bulurlar.<sup>133</sup>

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir.<sup>134</sup> Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> A.e, s.339.

<sup>133</sup> İ. Bakan, **Dış Ticarete İletişim, Haz.:** H.Ç. Bedestenci, M. Canitez, **Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar** içinde, Adım Matbaacılık, 2003, s.348.

<sup>134</sup> Ş. Şimşek, **a.g.e.**, s.198.

<sup>135</sup> S. Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim, Türk Dünya Araştırmaları Vakfı**, İstanbul, 1986, s.27.

Yukarıda değinildiği gibi, örgüt içerisindeki sağlıklı ve etkili bir biçimsel iletişimin oluşturulması, iş görenlerin kendilerini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu ihtiyaçlar iş tatmini bağlamında değerlendirildiğinde, bu ihtiyaçların aslında iş tatminini etkileyen iç faktörler olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, etkili biçimsel iletişimin, iş görenlerin iş tatminlerinin artırılmasında büyük bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içi iletişim ile iş tatmini arasındaki önemli ilişki nedeniyle, örgütsel iletişim kavramını daha detaylı irdelemekte fayda vardır.

### **1.1.6.1. Örgüt İçi İletişimin Tanımı ve Önemi**

Örgüt içi iletişim; örgüt içerisinde bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, sözlü, yazılı, sözsüz kanallardan veya en direkt (telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişimin temel amacı,örgüt ile iş görenler arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktır. 1980’li yıllardan bu yana örgütler, sahip oldukları en büyük değerini insan kaynağı olduğunu anlamaya başlamışlardır. Nitekim, başarılı işletmeler üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin insan unsuruna ve onlarla iletişime büyük önem verdiklerini ortaya koymuştur. Şayet, örgütler saptadıkları amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak istiyorlarsa, iş görenlere bu amaç ve hedeflerin neler olduğunu, bunlara nasıl ulaşılacağını açık bir biçimde anlatmak ve iş görenlerin bu konudaki görüş ve düşüncelerini almak durumundadır. Yani, başarılı olmak isteyen örgütler, iş görenle iletişim kurmaya, iş göreni bilgilendirmeye, dinlemeye, açıklamaya ve uygulamaya hazır olmalıdır. Bir yönetici için müşteriye verilen hizmet ve elde edilen karı gösteren raporlar ne denli önemliyse, işletme ile iş görenin bütünleşmesini sağlayacak bir örgüt atmosferi oluşturmak da o kadar önemlidir. Bunun yolu ise iletişimdir. Nitekim, örgüt içi iletişim konusunda yapılan bir araştırmada, yöneticilerle iyi iletişimi olan iş görenlerin %90’ının işlerinden tatmin oldukları bulunmuştur<sup>136</sup>. Bu doğrultuda, ast-üst arasında iki yönlü iletişim kurmak,

---

<sup>136</sup> W. Working, “New Findings About What Makes Workers Happy”, y.y., February 1995, s.22.

geliştirmek, süreçteki tıkanıklıkları açmak ve bu ortamın sürekliliğini sağlamak işletmelerin amacı olmalıdır.<sup>137</sup>

Yukarıda bahsedildiği üzere, iletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir.<sup>138</sup>

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- İş görenlerin örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- **İş tatmini**, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi iş görenlerin davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- İş görenlerin paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

### 1.1.6.2. Örgüt İçi İletişim Yöntemleri

Örgüt içi iletişim kanalları formel veya informal şekilde olup, dikey (yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı), çapraz ve yatay şeklinde sınıflandırılabilir.<sup>139</sup>

Örgütün kendi içinde ve dış çevre ile, yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına formel iletişim denilmektedir. Formel

<sup>137</sup> R. Geylan, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1995.

<sup>138</sup> D. Torrington, L. Hall, **Personel Management A New Approach**, Prentice Hall, UK, 1987, s.76.

<sup>139</sup> A. J. Dubrin, **Essentials of Management**, South Western College Publishing, 4.Ed., Ohio, 1997, s.294-295.

iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. Dikey iletişim de kendi arasında, yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Yukardan aşağı iletişim üstlerin astları ile olan iletişimini kapsarken, aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile olan bilgi akışıdır. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletilirken; çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler. Bu iletişim kanalı genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı işler.<sup>140</sup> Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki (örneğin departmanlar arası) çalışanlar arasındaki bilgi akımı söz konusudur. Çapraz iletişim kanalları herhangi bir örgüt seviyesinde bulunan kişiler arasındaki iletişimidir. Bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir.

Örgüt içerisinde bazen işlerin hızlı ve etkin şekilde yürütmesi, bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan informel iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimidir. Genellikle iş görenler arasında söylenti ve dedikodular şeklinde gerçekleşen informel iletişim, örgütte formel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. İformel iletişimin birçok faydası olup genellikle ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkmasına rağmen, asılsız söylenti ve dedikodulara dikkat edilmesi gerekir.<sup>141</sup>

Örgüt içi iletişim konusunda yapılan araştırmalar, aşağıdan yukarıya doğru olan dikey iletişimde önemli sorunlar olduğunu göstermiştir. İşletmelerin çoğu, amaç ve hedeflere ulaşma yolunda iş görenin desteğini kazanmanın ne kadar önemli olduğunu farkında değildirler. İş görenlerin, duygu, düşünce ve morallerinin iyi bilinmediği bir ortamda alınan kararlar hiçbir zaman gerçekçi olmayacak ve bu durum iş görenlerin iş tatminsizliği duymalarına yol açarak, verimlerinin düşmesine neden olacaktır.<sup>142</sup>

---

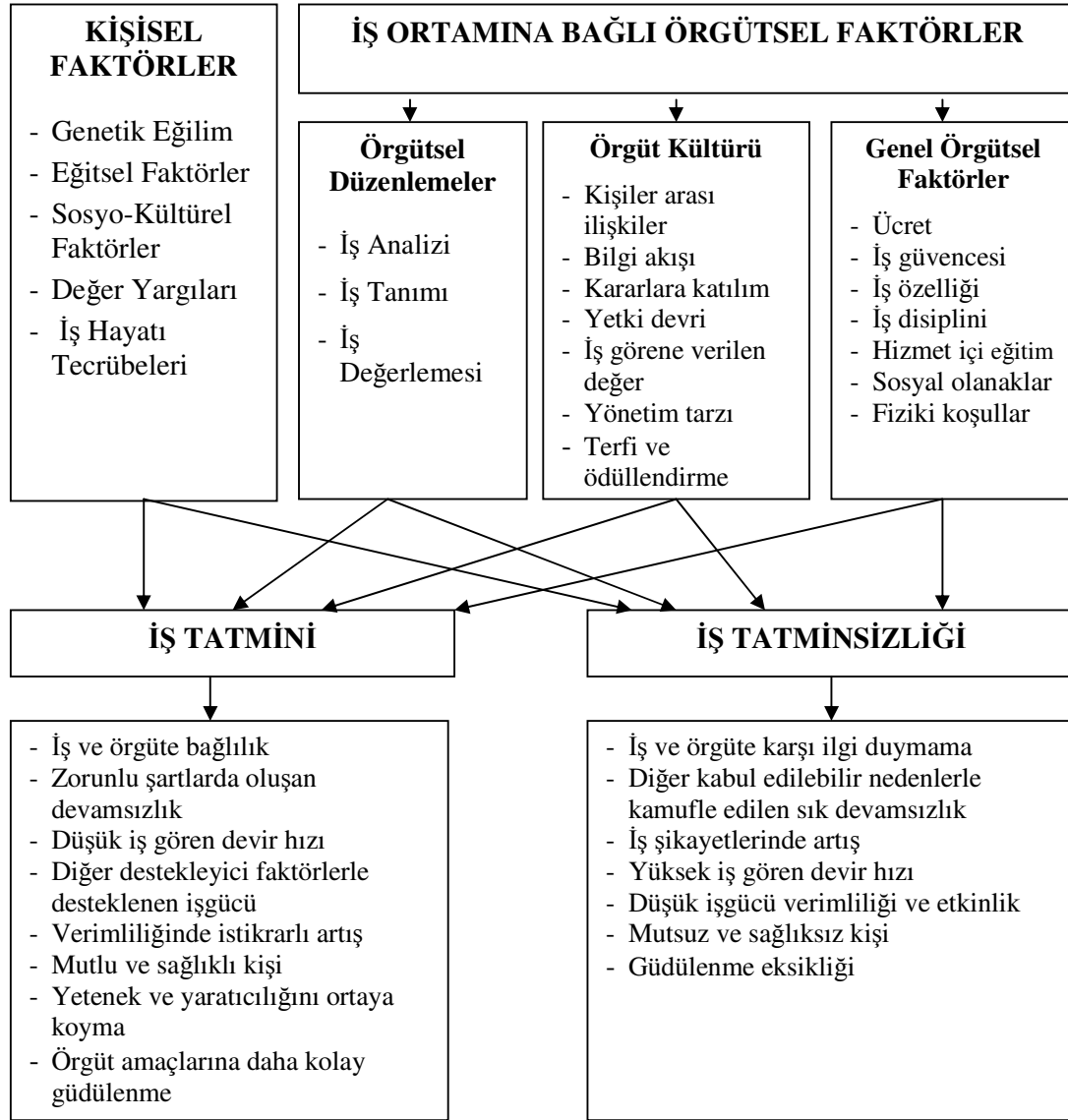
<sup>140</sup> Ş. Şimşek, **a.g.e.**, s.204.

<sup>141</sup> A. J. Dubrin, **a.g.e.**, s.296-297.

<sup>142</sup> Geylan, **a.g.e.**.

### 1.1.7. İş Tatmininin Ya da Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.



Şekil 1.3. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi<sup>143</sup>

<sup>143</sup> İ. Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, .s.379.



Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.<sup>144</sup>

**Şekil 1.3.**'de, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.

### **1.1.7.1. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmininin sağladığı sonuçları sıralayacak olursak;

**1.** İş tatmininin artması, başarıyı artırır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.

**2.** İş tatmininin artması, iş görenlerin kendilerine olan güvenlerini artırarak, yetersizlik duygularına kapılmalarını engeller. İşin yapılması için gerekli olan beceri arttıkça iş görenlerin işlerinden duydukları mutluluk da artmaktadır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir.

**3.** İş tatmininin artması, işteki devamsızlığı, örgütten ayrılmaları azaltır. İş görenlerin işlerine sıkıca bağlanmasına sebep olur.

**4.** İş tatmininin artması sonucunda iş gücü devir oranı azalmaktadır.

---

<sup>144</sup> Erdoğan, a.g.e., s.378.

5. İş tatmininin artması, iş görenlerin işlerindeki sorunları tam olarak algılayarak isabetli kararlar vermesini sağlar. İş görenlerin çalışırken hata yapmalarını azaltır.

6. İş tatmininin sonunda çalışma hayatı düzene girer, işçi ve işveren karşılıklı olarak istediklerini alırlar.

7. İş tatmininin artması sonunda işyerinde iş görenler arasındaki işbirliği ve yardımlaşma düzeyi artar.

### **1.1.7.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları**

#### **1.1.7.2.1. İş Tatminsizliği Tanımı**

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır.<sup>145</sup>

İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş görenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük iş görenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.<sup>146</sup>

İş görenlerin beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği

---

<sup>145</sup> Z.H. Doğan, **Rol Çatışması ve İşgören Sorunları**, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE, Ankara, 1981, s.488.

<sup>146</sup> Miner, **a.g.e.**, s.119.

olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır.<sup>147</sup>

İş tatminini sağlayan veya iş tatminsizliğine sebep olan faktörleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

- a) **İşin fiziki yapısı:** Esas görevin detayları ve yapan insanın ona olan ilgisi.
- b) **Yapılan işin karşılığında alınan şeyler:** Bunun gerek maddi, gerekse manevi yönden dengeli olması ve yapılan işle eşdeğer olması beklentisi.
- c) **İşin organize edilmesi:** Kontrol edilmesi ve karar verilmesi.
- d) **Takdir.**
- e) **Denetim.**

Eğer iş, yukarıdaki faktörler ile doğrudan doğruya ilişkisi olacak şekilde organize edilmişse, bireyi iş tatminine götürecektir güdü terimi problemi halledilmiş veya kişiye çevresindekilerin problemini halletme imkânı verilmiş olacaktır.<sup>148</sup>

### 1.1.7.2.2. İş Tatminsizliğinin Nedenleri

Cumming, iş tatminsizliğini, çalışanların beklentilerini bulamamanın yarattığı gerilim ve hüsrarla açıklanabileceğini belirtmiş ve tatminsizlik nedenlerini şöyle özetlemiştir:<sup>149</sup>

1. İnsanların uygun olmadıkları işlere yerleştirilmeleri.
2. İşini yeterince iyi yapamadığı duygusunun getirdiği endişe.
3. Etkin olmayan bir liderliğin etkileri: Çok sık ya da sınırlayıcı gözetim, çalışanları temsil edemeyen lider, haberleşmede aksaklıklar vs.

---

<sup>147</sup> Kazanç, a.g.e., s.49.

<sup>148</sup> N. Telman, **İş Psikolojisi**, Amaç Basımevi, İstanbul, 1987, s.101-102.

<sup>149</sup> Mertol a.g.e., s.15.

4. Elverişsiz çalışma koşulları: Eğer sevimsiz koşullarda çalışmak kaçınılmaz olursa iş görenler bunu kabul edebilir, ama eğer şartlar düzelebilir ve yöneticiler bunun için çaba sarf edemiyorsa iş görenlerde isteksizlik yaratır.

5. Bireyin yaptığı iş karşılığı hak ettiği takdiri bulamaması, daha fazla sorumluluk alabilecek kapasitede oldukları halde üstlerin bunu fark etmemesi ilerleme olanaklarının kısıtlı oluşu vs.

### **1.1.7.2.3. İşle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlik Konuları**

İş ile ilgili şikâyet ve tatminsizlik konularını 3 grupta toplamak mümkündür:

1. İşin yapılışı ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlik konuları:

a. İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullara ilişkin tatminsizlikler (Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, havalandırma, yoğun bedensel çalışma halleri, çalışma süratinin hızlı olması vb.).

b. İşe ilişkin zihinsel koşullarla ilgili tatminsizlikler (İşin monoton olması, kişinin zekâ ve yaratıcılığını kullanmasını gerektirmemesi, başaramama korkusu, belirlenmiş ölçüde randıman istenmesi vb.).

c. Moral koşullara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler (Çalışma yerlerinde işle ilgili örgütlenme bozuklukları, iyi derecede makine ve aletlerin kullanılmaması, iş saatlerinin düzenlenmesindeki aksaklıklar).

2. Maddi çıkarılara ilişkin tatminsizlik konuları: Burada temel sorun ücretin adil bir şekilde saptanmamasından kaynaklanmaktadır. Ücretler yapılan işin miktar ve niteliğine, kişisel değerlere, unvan ve diplomaya uygun düşmelidir. Prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli maddi çıkar konularını oluşturmaktadır.

3. Takdir edilme ve sosyal itibarla ilgili tatminsizlik: Bunların başlıcaları, iş görene bilgisi dışında bir işin verilmesi, yapılan iş karşısında maddi ve manevi

yönden takdir görmemesi, demokratik ve adil olarak yapılmamış bir terfi, iş görenler arasında ilişkilerin düzensiz olması, işin gelişme olanaklarına imkân vermemesi olarak sıralanabilir.<sup>150</sup>

#### **1.1.7.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

##### **1.1.7.2.4.1. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları**

Bir iş görenin işine karşı olumlu duygu ve düşünceler beslemesi ve taşıması onun öncelikle mutluluğunu artıracaktır. Bunun yanı sıra iş görenlerin, işlerine bağlanması; verimli çalışması, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak için çaba harcaması, işgücü girişinin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi önemli sayılabilecek sonuçları da beraberinde getirecektir. Davranış bilimcilerine göre işinde tatminsizlik duyan bir iş gören aşağıdaki seçenekleriyle davranışlarını belirler.<sup>151</sup>

##### **1.1.7.2.4.1.1. İşe Gitmede İsteksizlik**

İş tatmininin azalması, iş görenlerin işe karşı motivasyon düzeylerini düşürür. İş görenlerde tatminsizlik yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Bunun doğal sonucunda ise tek başına işe gitme zorunluluğu bile önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olabilir.<sup>152</sup>

##### **1.1.7.2.4.1.2. Örgütten Ayrılma**

İş görenler bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda buldukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık, örgütten beklediklerinin karşılandığını ve karşılanacağını algıladıktan sonra örgütte kalacaktır. Böylece iş gören için istenenlerin fiilen karşılanması kadar, ileride karşılanacağı kanısı da

---

<sup>150</sup> A.e., s.16.

<sup>151</sup> Aksu, a.g.e., s.59.

<sup>152</sup> A.e.

taşınması önemli olmaktadır. **Örneğin**; Birkaç yıl sonra yurt dışında iyi olanaklarla bir görev alma fırsatı veren bir örgütte çalışmayı kabul edenlerin davranışı böyle bir olguyu kanıtlar.<sup>153</sup>

İş görenin beklentilerinin ait olduğu örgüt tarafından karşılanmaması ya da geleceğe ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmede beklentilerinin karşılanacağına ilişkin olumlu bir ışık olmaması halinde, bu durum önemli bir tatminsizlik ve stres kaynağı olarak iş görenin performansını etkilediği gibi, daha uygun bir iş veya örgüt arayışı içinde olmasına ve ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı vermesine yol açacaktır. Bu karar örgüte oldukça pahalıya mal olmaktadır. Çünkü işinden ayrılan bireyin yerine diğerinin alınması, işe yerleştirilmesi ve eğitilmesi giderleri, işe alışma-alıştırılma döneminde yapmış olduğu hatalar ile düşük üretim hızı, örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkiler.<sup>154</sup>

#### **1.1.7.2.4.1.3. Yetersizlik Duygusu**

İş görenin sahip olduğu yeterli işin gereklerini karşılamıyorsa, işte yeterli deneyim eksikliği varsa, iş görenler arasında yoğun bir rekabet var ise veya yönetici çok titiz ise, iş görenlerde geçici veya sürekli bir yetersizlik duygusu oluşmaktadır. Bu hissedilen duygu arttıkça iş görenin kendine olan güven ve saygısını da zedeleyerek işinde başarısız ve verimsiz olmasına neden olmaktadır.<sup>155</sup>

#### **1.1.7.2.4.1.4. İşbirliği Sağlayamama**

İşbirliği, iş görenlerin birbirlerinden haberli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere hareket etmeleridir. Bunun sürebilmesi için iki koşul gereklidir. Birinci koşul; ortak amacın gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise gereksinmelerin karşılanmasıdır ki bu bireysel ve kişiseldir. Bunlardan birincisi amaçların gerçekleşme derecesi, ikinci ise işbirliği yapan iş görenlerin sayısı ile

---

<sup>153</sup> R. Çulpan, "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, TODAİ, Ankara, 1978, s.17.

<sup>154</sup> İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, s.18.

<sup>155</sup> Aksu, **a.g.e.**, s.60.

ölçülür. İşbirliğinin yaşaması, sistemin tüm amaçlarının ve özendirme öğelerinin iş görenler arasında dağıtımını öngören birbirine dayalı iki eyleme bağlıdır. Bunlardan biri veya ikisinin birleştirilmesi hatalı olunca işbirliği gerçekleşmez.<sup>156</sup>

İş görenlerin işbirliğinin gerçekleşmesi için buna özendirilmesi gerekir. Çeşitli nedenlerle tatminsizlik içinde bulunan iş gören, başkalarıyla iş amaçlı işbirliği kurmada isteksiz ve gönülsüz davranabilir. İşbirliği kurulamaması ise iş görenlerin ortak bir örgütsel amacı gerçekleştirmelerini engeller veya tamamen ortadan kaldırabilir.<sup>157</sup>

#### **1.1.7.2.4.1.5. İşte Hata Yapma**

Tatminsizliğin en önemli etkilerinden biri de, iş görenlerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. İş görenin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem iş görenin kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur.

#### **1.1.7.2.4.1.6. İşten Uzaklaşma İsteği**

Tatminsizliğin, iş ortamında iş görenleri birçok açıdan etkilediği ve bunun iş gören için işine ilişkin tutumlarında ve güdülenmesinde belirleyici olduğu bilinmektedir. İş görenlerin işten soğuması da bu olumsuzluklardan biridir. İş gören yasal olarak sahip olduğu izin, rapor vb. yollarla örgüt veya işten uzaklaşabildiği gibi, işe devamsızlık, geç kalma, işten kaçma, uydurma gerekçelerle izin alma, viziteye çıkma, yalancı hastalık nedeniyle rapor alma gibi bazı yolları da deneyebilmektedir.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Z. Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları No: 154, Ankara, 1987, s.178.

<sup>157</sup> Aksu, **a.g.e.**, s.61.

<sup>158</sup> **A.e.**

#### **1.1.7.2.4.1.7. Devamsızlık**

Devamsızlık iş görenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir. Tatil ve mazeret izinleri dolayısıyla işe gelmeme devamsızlık sayılmayacaktır.

Yapılan araştırmalar sonunda, iş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin Herzberg 1957 öncesinde yapmış olduğu 13 araştırmadan 12 sinde iş tatminsizliği ile devamsızlığı ilişkili bulmuştur.<sup>159</sup>

#### **1.1.7.2.4.1.8. Yabancılaşma**

Yabancılaşma iş görenin çalıştığı örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgüte yabancılaşan iş gören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması, görevine ve üyesi bulunduğu küme ve kendi özüne karşı olabilmektedir.<sup>160</sup>

Örgüte yabancılaşan iş gören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir kesimi olarak görmemekte, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışmaktadır. Örgütün yönetimine toplumsal etkinliklerine veya görevi dışındaki işlere arkasını dönmekte, örgütü ve işi ile gurur duymamaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan iş gören kendisine örgüt dışında tatmin kaynakları aramaktadır.<sup>161</sup>

#### **1.1.7.2.4.2. İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları**

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda, ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Nedeni ne olursa olsun, psikolojik bir

<sup>159</sup> B. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İ.F. Yayını, İstanbul, 1979, s.215.

<sup>160</sup> Başaran, **Örgütsel Davranış**, s.207–208.

<sup>161</sup> A.e., s.208



tatminsizliğe uğrayan birey bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır.<sup>162</sup>

#### **1.1.7.2.4.2.1. Saldırgan Davranışlar**

İş gören, önünü tıkayan engelleri normal yollardan çözümlenmek yerine zor kullanma ile ortadan kaldırılabilecek bir engel olarak görür. Sözel ve fiziksel olarak başkalarına hatta ailesine karşı kötü davranışlara yol açabilir. İş görenlerde psikolojik tatminsizlik nedeni ile en çok rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadeleci sendikalara üye olma gibi durumlardır. Saldırgan davranışların duygusal düzeyinde, öfke ve kızgınlıktan başka, farklı düzeylerde kin, nefret, düşmanlık gibi yok edici duygular bulunabilir. İş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan saldırgan davranışlar iş görenin uyumsuz davranışlar sergilemesine dolayısıyla işine olan tutumunun olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

#### **1.1.7.2.4.2.2. Geriye Dönüş Davranışları**

Psikolojik tatminsizlik aynı zamanda geriye yönelmiş davranışlara da yol açabilir. Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkar ve iş göreni acı, ümitsizlik ve depresyona götürür. Böylece oluşan kötü döngü iş görenin enerjisini alır ve iş yapacak güç bırakmaz.

Geriye dönüş davranışlarında en çok gözlemlenen davranışlar olarak, intihar, dini işlere kaptırmak, dedikodu, kekeleme, kızarma, kadınların ağlaması, erkeklerin agresif davranışları sayılabilir. En çok rastlanan durumlardan birisi de çocukça

---

<sup>162</sup> Kazanç, a.g.e., s.50.

davranışlardır. Bireyin ihtiyaç ve istekleri engellendiği zaman, birey geriye dönerek çocuksu davranışlar gösterebilir.

### **1.1.7.2.4.2.3. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Çalışma yaşamında çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlara yaygın şekilde rastlanabilir. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde değişikliklere ve yeniliklere karşı direnen iş görenlerde bu durumlara çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan çalışanlar kullanmakta buldukları yöntemleri en iyi yöntemler olarak kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirebilirler. Hatta bu yolda kendilerinin haklı olduklarını ispat çabası içine düştükleri için mantıklı kanıtlar aramaya yönelebilirler. Psikolojik tatminsizliğin giderildiği işletmelerde çalışanlar değişiklikleri daha az direnme ile kabul ederler.

### **1.1.7.2.4.2.4. İşi Oluruna Bırakma**

Psikolojik tatminsizliğe uğrayan iş görenlerde rastlanan bir belirti de işi oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen iş görenler, mücadelecilik yerine kendilerinin yaşamın akışına kaptırabilirler. Bu tip iş görenler, düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler.

### **1.1.7.2.4.3. İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları**

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir. En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları yüksek ve düşük tansiyon, migren, terleme ve cilt hastalıklarıdır. Bu hastalıkların en yoğun görülenleri kalp,

yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir<sup>163</sup>. Tatminsizliğin davranışlarımız üzerinde de etkileri vardır. En belirgin etkiler; sigara kullanma, alkol, uyuşturucu kullanma, dengesiz beslenme, az veya çok yemek yeme şeklindedir.

### **1.1.8. İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki**

Daha önce de vurgulandığı üzere, herhangi bir örgütte ana öge insan kaynağıdır. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar iyi olursa olsun, faaliyetlerini sürdüremezler.

İnsan kaynakları kavramı kuramsal olarak, örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmada kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst düzeydeki yöneticiden en alt seviyedeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte üretim ve hizmet sektörlerinde yaşanan yoğun rekabet, üretim faktörlerinden insan faktörünü, diğerlerinin önüne geçirmiştir. Gerçekten de günümüzde işletmeler hemen hemen aynı maddi kaynakları kullanmakta ve sonuçta birbirine benzer ürün veya hizmetler ortaya koymaktadır. Bir işletmenin diğerinin önüne geçmesi ancak üretilen ürün veya verilecek hizmette yapılacak olan farklılıklarla mümkündür ve bu iş görenlerin üretilen ürün veya verilen hizmete katacakları değer ile mümkündür. Bu da ancak kendi performans ve verimini en üst düzeye çıkarmış iş görenlerle yapılabilir. Bu nedenle, günümüzde organizasyonlar iş görenlerin performans ve verimlerini en üst düzeye çıkaracak

---

<sup>163</sup> B. Öztaş, *Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler*, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1988, s.70.

tedbirleri almanın yollarını aramakta ve bu konuda büyük harcamalar yapmaktadır. İşte bu noktada iş görenleri en çok etkileyen iş tatmini konusu ön plana çıkmaktadır.

Çağımızda örgütler insan faktörünün kendileri için ne derece önemli olduğunun farkına varmışlar ve bu faktörü etkin kullanabilmek için bünyelerinde insan kaynakları departmanları kurmuşlardır. İnsan kaynakları yönetim anlayışı; örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının belirlenmesi, işe alınması, işe alıştırma, başarı değerlendirilmesi, ücretlendirme ve eğitime yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ayrıca, iş görenin tüm çabasını ortaya koyacak şekilde isteklendirilmesi, iş ile iş gören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, iş görenin yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyumu sağlayabilmesi ve onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlendirilmesi eylemlerini kapsamaktadır.

Her örgüt, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulur. Örgütün, belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için iş görenleriyle bu hedefleri paylaşmalıdır. Nitekim müşteri tatmini ve dolayısıyla hedeflenen karlılığa ulaşmak ancak iş tatmini sağlanmış iş görenle mümkündür. Şirket karlılığı ile iş tatmini yüksek iş gören arasındaki korelasyon artık bir sır değildir. Şöyle ki; iş tatmini yüksek iş gören, işini severek yapan, o işi daha uzun süre ve daha iyi yapmak isteyen kişidir. Bu da, daha çok ve daha kaliteli üretim, memnuniyeti yüksek müşteri ve daha yüksek karlılık demektir. Öte yandan, iş tatminsizliği yaşayan bir iş gören, daha önce de değinildiği gibi, işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, devamsızlık, yabancılaşma gibi davranışlar sergileyen iş gören demektir ki bunun sonucu örgütün ulaşmak istediği hedeflerden uzaklaşmasıdır. Bu nedenledir ki, insan kaynakları departmanlarının öncelikli amaçlarından bir tanesi, iş görenlerdeki iş tatminsizliğinin sebeplerini bulmak ve bu sebepleri ortadan kaldıracak önlemleri almaktır.

## **1.2. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR**

Yazında, iş tatmini konusunda yapılan pek çok araştırma bulunduğu ve akademisyenler tarafından, farklı sosyal ve meslek grupları incelenmek suretiyle bu gruplardaki iş görenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin tespitine yönelik ampirik araştırmalar üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, bir önceki kısımda ortaya konan kurumsal çerçevenin daha iyi anlaşılması, ayrıca farklı sosyal ve meslek grupları üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarıyla, bu çalışma kapsamında elde edilecek sonuçların karşılaştırılabilmesi amacıyla, söz konusu araştırmaların ele alınmasında fayda görülmektedir. Bu itibarla, iş tatmini konusunda yapılmış araştırmaları; çalışmanın hedef kitlesi olan öğretmenler üzerinde yapılmış araştırmalar ve iş tatminiyle ilgili farklı gruplar üzerinde yapılmış diğer araştırmalar şeklinde ayırtmak mümkündür.

### **1.2.1. Öğretmenler Üzerinde İş Tatmini Üzerine Yapılmış Araştırmalar**

İş tatmini konusunda öğretmenler üzerinde yapılmış araştırmaların; genelde iş tatminini etkileyen faktörlerin tespiti, özelde ise bu faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konulması bağlamında ele alındığı görülmektedir.

#### **1.2.1.1. Öğretmenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerine Yapılmış Araştırmalar**

Öğretmenlerde iş tatmini üzerine yapılmış olan çalışmalar genellikle birbiriyle tam örtüşmeyen sonuçlar ortaya çıkarmışlardır. Pearson & Moomaw (2005)'a göre bunun başlıca nedeni, yapılan araştırmaların genellikle öğretmenlerin sınıf ve okul içi rolleri ve iş tatmini konularında birbirinden farklı göstergeleri analiz etmeleri ve bu göstergelerin tanımlanmasının da çalışmanın yapılmış olduğu okulların sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına bağlı olarak değişkenlik göstermeleridir.

Öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili olarak yapılan araştırmaların başında **Thomas J. Sergiovanni** (1967) tarafından yapılmış çalışma gelmektedir. Sergiovanni, Herzberg' in “Çift Faktör Kuramı”nın öğretmenler üzerinde geçerliliğini ve işin kendisi ile ilgili tatmin edici faktörlerle (motivasyon faktörleri: başarı, sorumluluk, ilerleme, tanınma gibi) hijyenik faktörlerden (çevre şartları, kişiler arası ilişkiler, yönetim ve denetim anlayışı, maaş, iş güvenliği, statü gibi) hangisinin daha etkili olduğunu sınamak için yaptığı araştırmasında, Amerika'da Monreo şehrinde, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde çalışmıştır. Sergiovanni bu kapsamda, öğretmenlerle bir seri mülakat yapmış ve öğretmenlerden işteki duygularını etkileyen yaşadıkları bazı olayları anlatmalarını istemiştir. Değerlendirmede, cevaplayanların tarafsız bir yorumla anlattıkları gerçek olayların, düşük ve yüksek iş tatminlerinin kaynağı olarak motivasyon faktörleri, ilgili oldukları olaylarla ilgili tavırlarındaki duygularını içeren ifadelerin ise hijyenik faktörler olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçları; örneklerin tümü için faktörlerin karşılıklı olarak birbirinden ayrı değerlendirilmesiyle ilgili sonuçlar ve cevaplayanların cinsiyete, mesleki deneyime, ortaokul lise öğretmeni olmasına göre değişen farklılıkların karşılaştırmalı bir özetini içeren sonuçlar olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, yüksek iş tatmini oluşturan olayların %69'u birinci dereceden faktörler, yani başarı, tanınma ve işin kendisini içermiş, sorumluluk ise, yüksek tatmin değişkenlerinin %7'sinde görülmüştür. İlerleme faktörü, 142 yüksek tatmin olayları arasında etkileyici olarak hiç görülmemiştir. Kişiler arası ilişkiler, yönetici kadrosu ve okulun izlediği politika ve yönetim, düşük iş tatmininin %58'ini oluşturmuştur. Tatminsizlik olarak daha çok, toplumun eğitime karşı tutumu, çalışma koşulları, statü, derse hazırlık için yeterli zaman olmayışı, karar mekanizması, terfi sistemi gibi durumlar gösterilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre tam tatminin başarı, tanınma, mesleki, hayata alışma teşvik ile yüksek derecede bağlantılı olduğu anlaşılmıştır.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> T. Sergiovanni, , “Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers”, **The Journal of Educational Administration**. Vol. 5 , 1967 , s. 66-82.

Tye & O'Brien (2002) yapmış oldukları çalışmalarda, öğretmenlerin iş tatmininde görülen farklılıkların her ne kadar eğitim düzeyi, cinsiyet, etnisite, yaş, sosyo-ekonomik durum gibi bireysel farklılıklarla bağlantısı bulunuyor olsa da, bu farklılıkları daha da karmaşık ve özel yapan faktörün öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılık düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Davis & Wilson (2000)'da benzer bir çıkarımda bulunarak öğretmenlerin kendi mesleklerini genellikle kutsal bir görev gibi algıladıkları, bu nedenle iş tatmini konusunda dışsal faktör ve ödüllere daha az önem atfettikleri varsayımında bulunmuşlardır.

Latham (1998)'a göre öğretmenler iş tatmini konusunda genellikle içsel faktörlere daha fazla önem atfedip, öğrencileriyle olan sınıf içi ilişkileri ve onların başarı durumları, okul ve sınıf içerisindeki öğretmen ve yöneticilerle olan ikili ilişkilerdeki uyum, ve ders anlatım yöntemi ve sınıf aktiviteleri seçimi konusundaki özgür olma düzeylerinin iş tatmini konusunda dışsal faktöre oranla daha fazla önem taşıdığını ifade etmektedirler.

Protheroe, Lewis & Paik (2002)'in araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul içinde diğer öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle birlikte çalışıp, karşılaşılan sorunları yardımlaşma ve iş birliği içinde çözebilme düzeyleri, öğretmenlerde motivasyon ve iş tatmini düzeyini artırma konusunda önemli rol oynamaktadır.

Bogler (2001), Woods & Weasmer, (2002), Ebmeir (2003), Jacobson, (2005) tarafından yapılan nitel ve nicel çalışmalarda, öğretmenlerin okul içinde karar verme mekanizmalarına katılım düzeylerinin ve yönetim tarafından öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer verilerek oluşturulan okul kültürünün, öğretmenlerin mesleklerine ve çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

**David W. Chapman ve Malcolm A. Lowther** (1982), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin mesleki tatminini etkileyen faktörleri belirlemişler ve hazırladıkları projede; öğretmenlerin iş tatmini, değerleri, yetenekleri ve başarıları arasındaki

ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda Chapman ve Lowther mesleki tatminde etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- a) Öğretmenin karakteri,
- b) Öğretmenin mesleki ilişkilerinde yetenek ve becerileri,
- c) Öğretmenin mesleki başarıyı değerlendirmesindeki kendi kriterleri,
- d) Mesleki başarılarının devamı,
- e) Takdir ve ödül.

Çalışma kapsamında Chapman ve Lowther, öğretmenlerin iş tatminlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak geliştirdikleri önerileri şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Okulların örgütsel yapısı, öğretmenin liderlik yapabileceği ve yeni şeyler öğrenmeye zorlayan biçimde olmalıdır ki, mesleki tatmin, yeni şeyler öğrenmeye zorlayıcı biçimde olsun. Bu da okulların öğretmenin çalıştığı bir işyeri olarak etkin hale getirilmesi ile mümkündür. Ayrıca yöneticilerin mesleki tatmin konusundaki rolleri de çok önemlidir. Öğretmenin hak ettiği takdir, yönetici tarafından anlaşılıp, değerlendirildiği takdirde mesleki başarı ve tatmin artacaktır. Yöneticiler, öğretmenlerin potansiyelini anlamalı, mesleki başarıyı görmeli ve tanımalıdır. Yöneticilerin öğretmen üzerindeki etkileri de çok önemlidir. Öğretmenin mesleğinden aldığı haz da başkaları tarafından tanınma ve takdir edilme ile ilgilidir.”<sup>165</sup>*

**Ronald J. Pellegrin (1970)** yaptığı çalışmada teknik okullar ile normal program uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini karşılaştırmıştır. Bu çerçevede Pellegrin, öğretmenlere iş tatmini ile ilgili on soru yöneltmiştir. Verilen cevaplar ışığında, üç sorunun (Bunlar, öğrenciler ile ilgili sorulardır.) cevaplarında farklılık olmadığı, personel amaçları ve programlar, müfettiş, yönetici ile personel ilişkileri, çalışanların sorumluluğu kabul etmelerine fırsat verme, harcanan çabaların pozitif sonuçlarını görme, öğretmenler ile personel ilişkileri, mesleki gelişimde beklentilere göre ödüllendirme, öğretim için ayrılan ödeneklerin uygun kullanımı ile ilgili konuları kapsayan sorularda ise farklılıklar tespit edilmiştir. Pellegrin, çalışma neticesinde, teknik okullarda çalışan

---

<sup>165</sup> D. Chapman, M. Lowther, “Teachers’ Satisfaction with Teaching”, **Jounel of Educational Research**, March/April 1972, Vol. 75, No.4, 1, s. 241-247.



öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, normal okullarda çalışanlara göre hayli yüksek olduğu sonucuna varmıştır.<sup>166</sup>

**Abbas Ali ve M. Al-Shakhes** (1986), 301 Suudi Arabistanlı okul müdürü arasında yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasına göre en fazla hangi ihtiyacı ön planda tuttıklarını incelemişler, aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sosyal özgeçmiş, öğretim deneyimi ve yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre farklılıkları da ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Araştırma sonucunda, Suudi Arabistanlı müdürlerin bağımsızlık ya da kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güvenlik ihtiyacını aynı anda onayladıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin en tatmin oldukları durum, sosyal statü olarak belirlenmiş, kendini gerçekleştirme ise, sosyal ihtiyaçlar arasında en az tatmin edilmiş ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yaş durumlarına göre, 29 yaşında ve daha genç olan müdürlerin 40 yaşın üstündekilerin tersine, saygınlık kazanma ihtiyacının tatminine daha çok önem verirken, eğitim düzeyi daha yüksek olanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre, sosyal ihtiyaçlarının ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmin edilmesine daha fazla kıymet verdikleri görülmüştür. Mesleki deneyime göre de, 20 yıldan fazla çalışan okul müdürlerinde saygınlık kazanma ihtiyacının daha ön planda olduğu tespit edilmiş, bunun da onların öğretimde daha çok hizmet ve ayrıcalık gösterdikleri için takdir edilmeyi daha çok istemelerinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.<sup>167</sup>

Öğretmenlerin iş tatminini konusunda yurt içinde de bir çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalardan başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

---

<sup>166</sup> T. Pellegrin, "Professional Satisfaction and Decision. Making In Multiunit Schools 1970", Ed. By Harold A. Moses., **Student, Personel Work In General Education. A Humanistic Approach**, Illinois, Springfield, 1974, s. 6-9.

<sup>167</sup> A. Ali, M. Al-Shakhis, "Hierarchy of Needs Among School Administrators In Saudi Arabia", **Journal of social Psychology**, 127, 2, t.y., s. 183-189.

**Özdayı** (1990), yaptığı araştırma sonucunda, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyine etki eden faktörün maaş, çalışma şartları, teftiş ve terfi olduğunu tespit etmiştir.<sup>168</sup>

**Balcı** (1985), yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin en yüksek tatmini iş ve işin niteliğinden en düşük tatmini ise ücretten sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.<sup>169</sup>

**Dikmen** (1995) öğretmenler ile diğer kamu kurumlarında çalışan memurların iş tatmin düzeylerini karşılaştırmış ve bu kapsamda, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin diğer bakanlıklarda görev yapan memurlara oranla daha yüksek olduğunu belirlerken, **Minibaş** (1990), “Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi Ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agresyon Yönü İle İlişkisi” üzerine yapmış olduğu çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.<sup>170</sup>

### **1.2.1.2. Öğretmenler İle İlgili İş Tatmini – İş Tatminini Etkileyen Faktörler İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırmalar**

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin, farklı sosyal ve meslek grupları üzerindeki etki derecesi üzerine, araştırmacılar tarafından bir çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalardan bir tanesi, **Edward A. Holdaway** (1978) tarafından yapılan ve esas itibariyle öğretmenlerin işleri ve iş koşulları ile ilgili tatmin derecelerini ölçmeyi amaçladığı çalışmadır. Holdaway bu araştırmasını, Hezberg’in “Çift Faktör Kuramı”na ilişkin görüşlerinden hareket ederek geliştirmiş

---

<sup>168</sup> Özdayı, a.g.e.

<sup>169</sup> A. Balcı, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara , 2000.

<sup>170</sup> J. Minibaş, “Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agresyon Yönü ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1990, İstanbul.

ve bu çerçevede üniversitede çalışan memurlar, öğretmen cemiyetleri, Amerikan Eyalet Eğitim Kuruluşları ile görüşmüştür. Araştırma kapsamında, pilot olarak seçilen üç okulda öğretmenlerle görüşmeyi içeren bir de rehberlik testi uygulanmıştır.

Araştırmada, faktör analizi sonuçlarına göre; öğrencilerle ilişkiler, öğretim metotlarını seçimde özgür davranma, öğretmenlerle sosyal ilişkiler, iş güvencesi, maaş ve izin ile ilgili durumlarda tatmin oranının %98 ile %83 arasında değiştiği görülmüş, korelasyon analizi sonuçlarına göre de tatminin, başarı, tanınma, meslek hayatına alışma ve teşvik ile yüksek derecede ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Araştırma neticesinde, öğrencilerle çalışmanın, tam tatminin ana kaynağını oluşturduğu, toplumun tutumu, yönetici ile ilişkiler ve yönetim politikasının ise, tam tatmin olmamaya yol açan etkenler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tatmin olmanın derecesinin, kişiler arası ilişkiler ve öğretim için kararların alınışındaki özgürlükten kaynaklandığı görülmüştür. Öte yandan, yüksek tatminsizliğin, toplumun ve ailenin davranışları, karar alma ve sözleşme işlemleri ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim araştırma doğrultusunda, bu konulardaki tatminsizliğin %73'den %51'e kadar düştüğü tespit edilmiştir.<sup>171</sup>

**Flandop Melvin Boadmak** (1985), Orta Amerika' da Iowa, Kansas, Missouri ve Nebraska' da çalışan öğretmenlerden örneklem olarak seçilen 830 kişi üzerinde iş tatmini ile yaşantı tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada deneklerin, kendi yaşantıları ile ilgili tatmin olarak; boş zaman, aile yaşantısı ve sağlığı, hükümet politikası ve genellikle işteki yaşantılarını içeren konular; iş yaşantısı ile ilgili tatmin olarak da; denetim, tanınma, sosyal yardımlar, ödeme ve çalışma şartlarını içeren mesleki konular üzerinde durdukları görülmüştür. Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak; cinsiyet, evlilik durumu, mesleki deneyim ve gelir durumu alınmış ve iş tatmini ve yaşantı tatmini arasında korelasyon katsayısı hesaplanarak, t testi yapılmıştır.

---

<sup>171</sup> E. Holdaway, "Facet of Overall Satisfaction of Teachers", **Educational Administration Quarterly**, Vol. 14 , No 1 , Winter 1978 , s. 30-47.

Boadmak yaptığı araştırma neticesinde, özet olarak şu sonuçlara ulaşmıştır:

- 1- Yaşantı ve iş tatmini arasındaki korelasyon  $r = 0,63$ 'tür.
- 2- Yaşantının en yüksek düzeyi moral standartları, inançlar, sağlık ve aile yaşantısıdır.
- 3- Yaşantı tatmininde belirgin bir fark, evlilik durumu ve yaş ile ilgilidir.
- 4- Yaşantı tatmininde en yüksek düzey, öğretim metotlarını seçmedeki özgürlük, sorumluluk taşıma ve meslek için duyarlı sözlerdir.<sup>172</sup>

**Paula Hauser**'in (1981) çalışması da, öğretmenlerin benlik saygısı (self-esteem) ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin araştırılmasını içermektedir. Hauser araştırmasında, 98 ilkokul öğretmenine (49'u temel eğitim, 49'u özel eğitim öğretmenleri) Tennessee Kendini Algılama Ölçeği ile Minnesota İş Tatmini Kısa Formu olmak üzere iki ölçek uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; özel eğitim ve temel eğitim veren ilkokul öğretmenleri arasında benlik saygısı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki görülmüş, bununla birlikte öğrenme deneyimi ile iş tatmini arasında ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. İki grup öğretmen arasında da iş tatmini veya benlik saygısı arasında önemli bir farklılık görülmemiştir. Fakat özel ve temel eğitim öğretmenleri için, mesleki gelecek ile ilgili planlar ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki kaydedilmiştir. Öğretme pozisyonu tipi ile iş tatmini ve benlik saygısı arasında ise önemli bir farklılık bulunmamıştır.<sup>173</sup>

**Super ve Hall**, 1978 yılında yaptıkları çalışmada kariyer tatmini ile kişilik değerlerinin ilişkisini araştırmış ve araştırma sonucunda meslekte lider olma, yeni şeyler öğrenme ve ödüllendirmenin, mesleki gelişme için tam etkili yollar olmadığı, ayrıca sosyal ve ekonomik açıdan geri kalmış bölgelerde bulunan okullarda öğretmenin başarılarını fark edilmeyebileceğini, fark edildikleri zaman da öğretmenin liderlik faaliyetlerinin okul yöneticileri tarafından kendi başarıları olarak

---

<sup>172</sup> F. Boardmak, , "The relationship Between Life Satisfaction and Job Satisfaction Among Teachers In Four Midwestern States", The University of Nebraska, Lincoln, 1985, **Dissertation Abstracts International**, Vol. 46, No. 12 June 1986 , s. 3689-A.

<sup>173</sup> P. Hauser, , "The Self – Esteem of regular and Special Education Elementary Teachers As Related to Job Satisfaction", University of Kansas, 1981, **Dissertation Abstracts International** Vol. 43, No. 106, December 1982, s. 86.

gösterildiğini ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda söz konusu araştırmada, belirtilen hususların öğretmenlerin liderliklerini zedeleyici, tehdit edici biçimde yanlış anlaşılmaya sebep olabildiği ve yeni şeyler öğrenmedeki cesaretsizliğin, derslerin sıkıcı ve tekdüze olmasına yol açacağı vurgulanmıştır.<sup>174</sup>

**Sarason** (1971), meslekte geçen süre ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında, hiçbir beklenti olmaksızın beş yıl ve daha çok öğretmenlik yapmış olan kişilerin mesleğe ilk başladıkları yıllarda aldıkları zevk, heyecan, istek ve başarı duygusunu daha sonraları alamaz hale geldiklerini vurgulamıştır.<sup>175</sup> Bununla birlikte, **Mwamwenda** (1998), öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, Sarason'un aksine, kıdemli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.<sup>176</sup>

**Shirley v.d.** (2001) ise yapmış oldukları çalışmada, okul nüfusunun büyüklüğü iş tatminini etkileyen bir faktör olduğunu, ancak yaş değişkeninin ve çalışma yılının iş tatmin düzeyine etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir.<sup>177</sup>

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin, farklı sosyal ve meslek grupları üzerindeki etki derecesi üzerine yurt içinde de bir çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bir tanesi **Uslu** (1999) tarafından yapılan araştırmadır. Uslu, psikolojik danışma ve rehberlik uzmanları üzerine yapmış olduğu çalışmada, evli rehber öğretmenlerinin bekârlara oranla iş tatmin puan ortalamalarında önemli düzeyde yüksek olduğunu, ayrıca görev yapılan yerleşim biriminin iş tatmini üzerinde önemli düzeyde etkide bulunmadığını tespit etmiştir.<sup>178</sup>

---

<sup>174</sup> D. Super, D. Hall, "Career Development Explanation and planning", **Annual Review of psychology**, 29, y.y., 1978.

<sup>175</sup> S. Sarason, , **The Culture of School and The problem of Change**, Allyn and Bacon, Boston, 1971.

<sup>176</sup> T. Mwamwenda, "Teaching Experience, Job Security and Job Satisfaction Among Secondary – School Teachers in South-Africa", **Psychology Reports**, 1998, Vol. 82, Issue 1.

<sup>177</sup> G. R. Shirley, J. J. Dewayne, A. C. Wilburn, "School Size and Teacher Job Satisfaction of Urban Secondary School Physical Education Teachers", **Education**, 2001, Vol. 108, Issue 3.

<sup>178</sup> M. Uslu, "Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre

**Günbayı** (2001), yaş ve kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma neticesinde; yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin yaş grupları düşük olanlardan, kıdemi yüksek olanların da düşük olanlardan daha fazla iş tatmini sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.<sup>179</sup>

**Kara** (2001), yaptığı çalışmada, çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve problemleri fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük, problemi az olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>180</sup>

**Paknadel**, 1998 yılında yapmış olduğu çalışmada, okul müdürleri ile öğretmenlerin arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.<sup>181</sup>

**Koç** (2001), rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan rehber öğretmenlerin iş tatminleri üzerine yapmış olduğu çalışmada, kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma neticesinde, 16 yıl ve üzeri olan rehber öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, hizmet süreleri 5 yıl ve daha az olan öğretmenler ile 6-10 yıl arası olan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.<sup>182</sup>

---

Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 1999.

<sup>179</sup> İ. Günbayı, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, , Cilt 1, Sayı 2, 2001.

<sup>180</sup> A. Kara, “Orta Öğretim Kurumlarında Okul Problemlerinin Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Etkisi ve Ders Öğretmenleriyle Rehber Öğretmenlerin Okul Problemlerine Bakış Açısındaki Farklar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2001.

<sup>181</sup> A. C. Paknadel, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, **Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1998.

<sup>182</sup> Z. Koç, “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 9 Sayı 2, 2001.

**Işıklar** (2002) ise, lise ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kıdemlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olduğunu tespit etmiştir.<sup>183</sup>

### 1.2.2. İş Tatmini Konusunda Yapılmış Diğer Araştırmalar

Öğretmen mesleği ve öğretmenler dışında, iş tatmini ile ilgili pek çok meslek grubu üzerinde gerek yurt içinde gerekse yurt dışında bir çok araştırmalar yapılmıştır. Söz konusu araştırmalardan başlıcaları aşağıda açıklanmıştır.

Endüstriyel ve sosyal psikolojide iş tatmini ile ilgili yapılan bu çalışmalardan bir kısmı işin niteliği ve beceri düzeyi üzerine odaklanmış ve karmaşık ve önemli işlerin, az beceri isteyen rutin görevlere oranla, iş görenleri daha çok tatmin ettiği görülmüştür. Nitekim, **Bell** (1937), konserve fabrikalarında ve dokuma tezgahlarında çalışan genç işçilerin %98'inin işlerinden nefret ettiklerini tespit etmiş, küçük bir Pensilvanya kasabasında 309 kişi üzerinde bir başka araştırma yapan **Hoppock** da, en büyük tatminsizliğin beceri gerektirmeyen işlerde çalışanlar arasında olduğunu belirtmiştir. Öte yandan, **Gurin, Veroff ve Feld** (1960) en üst düzeyde iş tatmininin mesleki, teknik ve yönetsel personelde, en alt düzeyde tatminin ise beceri gerektirmeyen işleri yapan işçiler arasında bulunduğunu belirtmişler, tatmin bakımından orta düzeyde bulunan gurupların ise; genel büro hizmetlerindeki görevliler, satış elemanları, becerili ve yarı becerili el işçileri olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, niteliksiz işçilerin yalnızca %13'ü tatmin duyarken, buna karşılık meslek sahibi kişilerin %42'si tatmin duymaktadır.<sup>184</sup> İş tatmini ile işin niteliği ve işe duyulan saygı arasındaki ilişki, **Bergman** (1981), **Kline ve Boyd** (2001)<sup>185</sup> ile **Oshagbemi**'nin (1999)<sup>186</sup> araştırmalarında da saptanmıştır.

---

<sup>183</sup> A. Işıklar, , "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi**, Konya, 2000.

<sup>184</sup> Kolasa, **a.g.e.**, s. 455.

<sup>185</sup> J. B. T. Kline, E. J. Boyd, "Organizational Structure, Context, And Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels", **The Journal of General Psychology**, Vol. 118 Issue 4, 2001.

<sup>186</sup> T. Oshagbemi, , "Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction", **Personel Review**, Vol. 28, Issue 1, 1999.

Yukarıda bahsedilen hususla ilgili olarak farklı meslek grupları üzerinde çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, **Onaran** (1977), İmar İskân Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı'nda çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada, üst düzey yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu vurgularken<sup>187</sup>, **Doğan v.d.** (1997), yapmış oldukları çalışmada, doçent unvanında olan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin, öğretim görevlisi konumundaki akademisyenlere oranla yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>188</sup> Ayrıca, **Yorulmazlar v.d.** (2002), yapmış oldukları çalışmada, 1. Lig badminton sporcularının, 2.lig badminton sporcularına göre daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır.<sup>189</sup>

Öte yandan, iş tatmini ile ilgili yapılan bir diğer araştırma boyutunun, iş tatmini ile yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem üzerine odaklandığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede; **Turko** (1976), eğitimle ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada, eğitilmiş gençlerin işlerini daha anlamlı ve cazip bulma beklentisine girdiklerini, beklentilerine ulaşamayınca iş tatminlerinde de azalma olduğunu gözlemiştir<sup>190</sup>, **Thomas** (1981) tarafından yapılan çalışmada ise, alt düzey ve üst düzey yöneticiler arasında, eğitim düzeylerinin ve yaş değişkenlerinin iş tatminini etkilemediğini tespit etmiştir.<sup>191</sup> **Kepir ve Pazarcık** (1983), eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, eğitim seviyesi düştükçe iş tatmin seviyesinin de düştüğünü ortaya koymuşlardır.<sup>192</sup> **Taşdelen** (2000) bu konuyla ilgili banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, bankada çalışan personelin iş tatminlerinde yaş ilerledikçe düşüş olduğunu, eğitim düzeyi arttıkça ise iş tatmininde artış olduğunu

---

<sup>187</sup> O. Onaran, "Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması", **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler – Tartışmalar**, Ankara, Todaye Yayınları, 1977.

<sup>188</sup> B. Doğan, S. Moralı, A. S. Saracaloğlu, "Beden Eğitimi Bölümü Öğretim Elemanlarının Yaşam ve İş Doyum Düzeyleri ile Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması", **Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 1997.

<sup>189</sup> M. M. Yorulmazlar, A. Kepoğlu, C., H. İkizler, "1. Lig ve 2. Lig Badminton Sporcularının İş Doyumu", **7. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, 2002.

<sup>190</sup> M. Turko, "İsteklendirme", **Ankara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, 1976.

<sup>191</sup> J.B.Thomas, "Managers and Their Organizations: An Interactive Approach to Multidimensional Job Satisfaction", **Journal Of Occupational Psychology**, t.y., Vol. 54.

<sup>192</sup> H. Kepir, O. Pazarcık, **Sanayide İşe Devamsızlık Çözüm Önerileri**, Ankara, MPM Yayınları, 1983.



tespit etmiştir<sup>193</sup> **Çetinkanat** (2000) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada da, yaş ilerledikçe ve akademisyenlerin eğitim düzeylerine göre iş tatminlerinin arttığı, ayrıca unvanları profesör ve doçent olanların iş tatmin düzeylerinin araştırma görevlilerine göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>194</sup> Öte yandan **Kavla** (1998), hemşireler üzerine yapmış olduğu çalışmada, 19 –25 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu, üniversite mezunlarının da diğer eğitim kurumlarından mezun olanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.<sup>195</sup>

İş tatmini üzerine yapılan bir diğer araştırma türü, iş tatmini ile birlikte çalışılan iş gören faktörü arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerinedir. Bu kapsamda, **Graham v.d.** (1996), yapmış oldukları çalışmada, aile ve iş arkadaşları ile ilişkilerin iyi olmasının iş tatmininde önemli bir faktör olduğunu tespit etmişler<sup>196</sup>, **Mechteld v.d.** (2003) tarafından yapılan çalışmada da, iş arkadaşları tarafından desteklenmediğini hissetmenin iş tatmininde düşüklüğe sebep olduğu görülmüştür.<sup>197</sup> Bu tespitlere paralel şekilde, **Pusat** (1992) Türkiye’deki uluslar arası fast food restoranlarında çalışan personelin iş tatminleri üzerine yapmış olduğu çalışmada, iş tatmininin belirleyici unsurlarından en önemlisinin iş arkadaşları ile iyi anlaşma olduğunu tespit etmiştir.<sup>198</sup>

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar kapsamında **Mason** (1994), cinsiyet farkı ile iş tatmini arasında herhangi bir fark olmadığını tespit etmiş<sup>199</sup>, **Chiu** (1998) ise avukatlar üzerine yaptığı iş tatmin çalışmasında,

---

<sup>193</sup> N. Taşdelen, “İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasıyla İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2000.

<sup>194</sup> C. Çetinkanat, **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doymu**, Anı Yayıncılık, t.y. , Ankara

<sup>195</sup> İ. Kavla, “Hemşirelerde İş Doymu ile Tükenmişlik İlişkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 1998.

<sup>196</sup> J. Graham, v.d., **Pallative Medicine** 10, July 1996.

<sup>197</sup> M.V. Mechteld, v.d., “Stress, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists”, **CMAJ**, Vol. 168, Issue 3, 2003.

<sup>198</sup> A. Pusat, “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Uluslar arası Fast Food Restoranlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma”, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı**, İstanbul, 1992.

<sup>199</sup> S. E. Mason, “Gender Differences in Job Satisfaction”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 135, 1994.

bayan avukatların iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.<sup>200</sup>

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda medeni durumun iş tatmin düzeylerine etkisinin olmadığı yönünde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, **Torun** (1998) yapmış olduğu çalışmada, hekimlerin medeni durumlarının iş tatmin düzeylerine etkisinin olmadığını tespit etmiş<sup>201</sup>, **Çetin** de (2003), spor uzmanları üzerine yapmış olduğu çalışmasında, medeni durum değişkeninin iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.<sup>202</sup>

İş tatmini ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin ortaya konduğu araştırmasında **Ergin** (1992); kişisel başarının iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, duyarsızlaşmanın ve duygusal tükenmenin ise negatif bir ilişkide olduğunu tespit etmiştir.<sup>203</sup> Bu konuda araştırma yapan **Gökçen** (2000)<sup>204</sup> ve **Akçamete v.d.** (2001)<sup>205</sup> tarafından ulaşılan sonuçların da aynı yönde olduğu görülmekte, ayrıca **Kavla'nın** (1998)<sup>206</sup> hemşireler, **Duygun'un** (2001)<sup>207</sup> zihinsel engelli ve sağlıklı çocuk anneleri, **Tepeci ve Birdir'in** (2003)<sup>208</sup> de otel çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmalar sonucunda paralel sonuçlara vardıkları anlaşılmaktadır.

---

<sup>200</sup> C. Chiu, "Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men-Lawyers As A Case Study", **Sex Roles**, Vol. 38, Issue 7-8, 1998.

<sup>201</sup> P. Torun, "Türkiye'de ve İngiltere'de Farklı Pozisyonlarda Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumuna İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Karadeniz Teknik Üniversitesi Uzmanlık Tezi**, Trabzon, 1998.

<sup>202</sup> Ç. Çetin, "Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Spor Uzmanlarının İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi", **Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2003.

<sup>203</sup> C. Ergin, "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı**, y.y., 1992.

<sup>204</sup> D. Gökçen, "The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stress on Job Satisfaction", **O.D.T.Ü. Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2000.

<sup>205</sup> G. Akçamete, S. Kaner, B. Sucuoğlu, **Öğretmenlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu ve Kişilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

<sup>206</sup> Kavla, **a.g.e.**

<sup>207</sup> T. Duygun, "Zihinsel Engelli ve Sağlıklı Çocuk Annelerinde Stres Belirtileri, Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Algılanan Sosyal Desteğin Tükenmişlik Düzeyine Olan Etkisi", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2001.

<sup>208</sup> M. Tepeci, K. Birdir, "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", **Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi**, Afyon, 2003.

İş tatmini ile ilgili yapılan diğer çalışmalar çerçevesinde, Leawvitt (1996)<sup>209</sup>, kariyerin, Joan ve Sandra (2000)<sup>210</sup> karar alma paylaşıldıkça iş tatmininin artacağını tespit etmişler, Callan (1993)<sup>211</sup> ise, üst ve alt yöneticilerin iletişim kurmalarında alt yöneticilerin üstleri tarafından kurulan iyi bir iletişim sonucunda iş tatmin düzeylerinin artacağı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan, Geyer ve Daly (1998)<sup>212</sup> çalışanların yerlerinin değiştirilmesinin iş tatminini negatif yönde etkilediğini tespit ederken, Bodur (2002)<sup>213</sup>, yapmış olduğu çalışmada, kimlik bilgileri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

---

<sup>209</sup> W. M. Leawvitt, , **High Pay and Low Morale – Can High Pay, Exellent Benefits, Job Security**, 1996.

<sup>210</sup> D. Joan, , M. W. Sandra, “Principles’ Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stres”, **The Clearing House**, Vol. 73, Issues 6, 2000.

<sup>211</sup> V. Callan, “Subordinate – Manager Comunication in Different Sex Dyads: Consequences for Job Satisfaction”, **Journal of Occupational Organizational Psychology**, Vol. 66, 1993

<sup>212</sup> P. D. Geyer, J. P. Daly, “Predicting Job Satisfaction for Relocated – Interaction of Relocation Consequences and Employee Age”, **Journal of Psychology**, Vol 132, Issue 4, 1998

<sup>213</sup> S., Bodur, “Job Satisfaction of Health Staff Employed at Health Centers in Turkey”, **Occup Med**, , Vol 52, Issue 6, 2002.

## **1. İŞ TATMINİ VE ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNİN HUKUKİ VE EKONOMİK TEMELLERİ**

Bu bölümde, çalışmanın hedef kitlesi olan öğretmenlere ilişkin temel kanunlar, hukuki ve ekonomik düzenlemeler ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiler konusunda temel bilgiler verilecektir. Bu kapsamda öncelikle, Milli Eğitim Temel Kanunu ve öğretmenlik mesleği iş tatmini ilişkisi incelenip, devamında “1940’dan Günümüze Öğretmenlerin Ekonomik Sorunları” alt başlığı altında devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminleri konusunda önemli bir faktör olan ücret hususuna, tarihsel perspektifle yaklaşılmaya çalışılacaktır.

### **2.1. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU VE ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ HUKUKİ DÜZENLEMELER<sup>214</sup>**

Türk Eğitim Sistemi’nin temel ilkelerinin ortaya konduğu hukuki düzenlemelerden bir tanesi de 14.06.1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu (METK)’dur. İlgili Kanun, Türk Milli Eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde ortaya koymaktadır. Kanunda Türk Milli Eğitiminin genel amaçları;

- Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına saygılı ve demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar yetiştirmek;

---

<sup>214</sup> Milli Eğitim Temel Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği (Çevrimiçi) <http://mevzuat.meb.gov.tr.>, 10.10.2006.

- Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler yetiştirmek;

- İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle vatandaşları hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak

olarak belirtilmiştir.

METK'nın öğretmenlik mesleği ile ilgili hükümler de ortaya koyduğu görülmektedir (Md:43-50). Bu çerçevede, Kanunda öğretmenlik mesleği “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmış ve öğretmenlik mesleğine hazırlığın, genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon yolu ile sağlanacağı ifade edilmiştir. Kanun ayrıca, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanmasının esas olduğunu ve bu öğrenim lisans öncesi, lisans ve lisans üstü seviyelerde yatay ve dikey geçişlere de imkan verecek biçimde düzenleneceğini hükme bağlamıştır.

METK'da, çalışma ile yakından ilgili olan ve öğretmenlerin iş tatminlerini artırmaya yönelik olarak, 30/6/2004 tarihli ve 5204 sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişik Yapılmasına İlişkin Kanun” ile önemli yenilikler getirilmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlik mesleğinde kariyer sistemi uygulaması başlatılmasına ilişkin hukuki zemin oluşturulmuş ve mesleğin adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılması öngörülmüştür. Söz konusu değişiklik uyarınca, kariyer basamaklarında yükselmeye **kıdem**, **eğitim** (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim), **etkinlikler** (bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmalar) ve **sicil** (iş başarımı) puanları ile **sınav sonuçları** esas alınmakta, ayrıca 100 tam puan üzerinden yapılacak değerlendirmede, değerlendirme puanının % 10'unu kıdem, % 20'sini

eğitim, % 10'unu etkinlikler, % 10'unu sicil (iş başarımı) ve % 50'sini de sınav puanı oluşturmaktadır.

Bu kapsamda, օđretmenlik mesleğinde kariyer basamaklarında yukselmek isteyen օđretmenlerin, yılda bir defa olmak üzere օSYM tarafından yapılacak sınavda, sınav tam puanının en az % 60'ını almış olmaları օn şartı getirilmiştir. Sօz konusu օn şartın yerine getirilmesinin yanı sıra, yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde elde edilecek **değerlendirme puanının**, toplam serbest օđretmen kadro sayısı içinde; bařօđretmenler için ayrılan % 10 ve uzman օđretmenler için ayrılan % 20'lik kontenjana girilmesini sağlaması koşuluyla, kariyer basamaklarında yukselme imkanı sağlanmıştır.

METK'da, kariyer basamaklarında yukselmek isteyen օđretmenlerin sınavdan muaf tutulabilecekleri haller de ortaya konmuştur. Nitekim; alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans օđrenimini tamamlamış օđretmenlerden uzman օđretmenlik, doktora օđrenimini tamamlamış olan օđretmenlerden ise bařօđretmenlik için sınav şartı aranmayacağı, bu durumda olan օđretmenlerin; **kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler** (bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmalar) ve **sicil** (iş başarımı) օltlerine gօre değerlendirilecekleri hükme bağlanmıştır.

օđretmenlerin, motivasyonlarını artırarak iş tatmini sağlamalarını ve bu suretle de performans ve verimliliklerini artırmaya yօnelik bu değişikliğin detayları, 13.08.2005 tarih ve 25905 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “օđretmenlik Kariyer Basamaklarında Yukselme Yօnetmeliđi” çerçevesinde ortaya konmuştur. Yukarıda bahsedilen düzenlemelere ilave olarak, օđretmenlerimizin kariyer basamaklarında yükselebilmeleri için sınırlayıcı bir օn koşul getirilmiş ve kariyerde yukselme sınavına girebilme yeterliliği; uzman օđretmenlik için օđretmenlikte 7 yıl, bařօđretmenlik için uzman օđretmenlikte 6 yıl kıdemi bulunma olarak belirlenmiştir.

Çalışmamız ile yakından ilgili olduğu düşünülen ve kamu okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminleri ile ilgili bir diğer alt düzenleme de “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” dir. Söz konusu düzenleme, eğitim ve öğretim hizmetlerinin yurt genelinde etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli ve yeterli düzeyde öğretmen atanması ile öğretmen olarak atanacaklarda aranacak nitelikler, bunların atama ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esasları kapsamaktadır.

İlgili yönetmelikte, resmi okullarda görevli öğretmenlerin ülke genelinde görev yerlerinin belirlenmesi ve görev yerleri arasındaki değişiklik yöntemleri detaylı olarak ele alınmış, bu çerçevede öğretmenlerin yer değiştirme suretiyle atamalarının, alanlarındaki norm kadro açığı ve hizmet puanı üstünlüğüne göre yapılacak sıralamaya bağlı olarak gerçekleştirileceği hükme bağlanmıştır. Düzenlemede, zorunlu çalışma yükümlülüğü\* bulunan öğretmenler, Bakanlık kadrolarına 11/6/2000 tarihinden sonra öğretmen olarak atanmalar şeklinde tespit edilmiş, ayrıca öğretmenlerin **sağlık, eş ve öğrenim** durumu özürleri nedeniyle ilgili yönetmelikte belirtilen şartlarda yer değiştirme suretiyle atamalarının yapılabileceği ve bu özürler nedeniyle yer değişikliği isteklerinin, hizmet ve özür gereklerinin birlikte karşılanması temelinde değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

## **2.2. 1940’DAN GÜNÜMÜZE ÖĞRETMENLERİN EKONOMİK SORUNLARI<sup>215</sup>**

Herhangi bir eğitim sisteminin çeşitli kademelerinde verilen eğitimin niteliği birçok etkene bağlıdır. Bunlar; öğretmenlerin nitelikleri, yetişmeleri, yönetsel düzenlemeler, eğitimsel olanaklar, öğretmenlerin ücretleri ve transfer durumlarıdır. Bireyler, öncelikle fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini gidermek ister ki, bu durum maddi koşullar ile yakından ilişkilidir. Ancak, bu gereksinimler giderildikten

---

\* **Zorunlu çalışma yükümlülüğü**; ilgili mevzuat kapsamında tespit olunan görev yerlerinde, belirli süreler çerçevesinde yapılması gerekli hizmet yükümlülüğüdür.

<sup>215</sup> Bu bölümün oluşturulmasında temel olarak, İ. Güven, “Millî Eğitim Dergisi”, Güz 2003 Sayı:160’ dan faydalanılmıştır.

sonra daha üst düzeyde beklentilere karşılık aranır. Öğretmenlerin de çalıştıkları işten doyum sağlamaları ve daha verimli olabilmeleri için maddi açıdan belli bir gelir seviyesinin üstünde olmaları gerekir. Türkiye’de öğretmenler, Cumhuriyet döneminin başından günümüze kadar ekonomik olarak istenen seviyeye ulaşamamışlardır. Bu ise mesleğe atfedilen değeri düşürdüğü gibi, meslekte çalışanları da olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye’de bütün öğretmenler devlet memurudur ve ücretleri özlük hakları merkezi yönetim (bakanlık) tarafından düzenlenmektedir. Devlet memurları olarak öğretmenler, diğer devlet memurlarıyla aynı yasa ve yönetmeliklere tabidirler. Cumhuriyetin başlangıcından beri öğretmenlerin sorunları ülke gündemini her dönemde meşgul etmiştir. Bu sorunlar temel olarak;

- a. Öğretmenlerin yetiştirilmesi sorunu
- b. Öğretmenlerin hukuki statülerinin güçlendirilmesi sorunu
- c. Öğretmenlerin ekonomik sorunları

gibi başlıklar altında özetlenebilir.

Milli Eğitim harcamalarında en yüksek harcamalar hemen her zaman personel giderlerine ayrıldığı halde, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren öğretmenlerin ekonomik sorunları tam olarak çözülememiştir. Öğretmenler sürekli olarak asgari yaşama düzeyinin altında maaş almışlar, bu gerçek pek az gencin mesleğe isteyerek girmesi ve yetenekli öğretmenlerin ilk fırsatta meslektan ayrılması gibi sonuçlar ortaya koymuştur. Cumhuriyet dönemi öğretmen tarihimiz bunun olumsuz örnekleriyle doludur. 1930’lu yıllarda öğretmenler çoğunlukla ücretli istihdam edilmiş, bu durum maaş ve terfi konusunda belirsizliğe neden olarak meslektan kopmalara yol açmıştır. Önlem olarak 3007 sayılı kanunla öğretmenlerin maaşlı ve kadrolu olarak çalışmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu durumu Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk kuruluş yılları için de genellemek olasıdır.

Öğretmenlerimizin bu dönemdeki ücret durumları ele alındığında, 1938 yılında göreve başlayan bir öğretmenin maaşı 50 TL olarak kabul edilirken, 1939 yılında göreve başlayanların bu ücreti, alamadıkları ortaya çıkmıştır. Yine



öğretmenlerin yüksek öğrenim yapmaları istenmiş, 1938 yılında göreve başlamış bir öğretmenin maaşı, 60 TL kabul edilirken, 1945 yılında yüksek öğrenime devam etmiş, 1947’de tekrar göreve dönerek 30 TL asli maaşla işe başlayan yüksek öğrenim görmüş diğer bir öğretmen 1951 yılında 35, 1954 yılında 40 TL (-40\$) maaş alabilmiştir. Görev bakımından aralarında bir yıl fark olduğu halde kıdem bakımından öğretmenler arasında eşitsizlik oluşmuştur.

Öte yandan, 1948 yılına kadar ilkokul öğretmenlerinin maaşları ve öğretim giderleri il özel idarelerinin bütçelerinden karşılanmış, bu tarihten sonra bu tür maaş ve giderler de eğitim bütçesine alınmış ve eğitimin bütçedeki payı artmıştır. Öğretmenlerin bu tarihe kadar maaşlarını il özel idare bütçelerinden almaları, özellikle maaşlarının geç ödenmesi veya birkaç ay geciktirilmesi, maaşların düşük olması gibi sorunlar yaratmış, bu nedenle bazı kanunlar çıkarılmıştır. Bunlardan en bilineni o zamanki adıyla Maarif Vergisidir. ‘Maarif Vergisinin belli bir miktarının bir kısmı bu bütçeye aktarılması’ gündeme gelmiş ancak eğitim vergilerinden pay ayrıldığı halde, bu önlem de öğretmen maaşlarının zamanında ödenebilmesini sağlamamıştır.

1950’lili yıllara gelindiğinde, öğretmenlerin maaş durumları öğretmenin eğitim durumuna bağlı olarak düzenlenmeye başlandığı görülmektedir. Örneğin normal bir okuldan mezun olmuş ilkokul öğretmeni 13. dereceden işe başlayıp (daha sonra daha yüksek dereceden) 1959 yılı itibarıyla aylık 350 TL. (-40\$), iki yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan bir ortaokul öğretmenin maaşı 400 TL. (-45\$) ve ilkokul öğretmeninden bir kademe daha ileride ve dört yıllık bir üniversiteden mezun olan bir öğretmen 7. dereceden göreve başlayıp 450 TL. (-50\$) maaş almaktaydı. Bu başlangıç maaşları herhangi bir sınavı geçen ya da iyi derecede yabancı dil bilen öğretmenler hariç tüm öğretmenler için standarttı. Öğretmenlerin ilerlemesi çoğunlukla otomatik olarak gerçekleşmekteydi ve böylece buna bağlı olarak ücret artışları da kendiliğinden gelmekteydi. Fakat bazen öğretmenlerin belli kademedeki oldukları halde o kademedeki maaş alamadıkları da ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden bazıları yüksek öğretim, daha fazla kıdem gibi niteliklere sahipken, yüksek maaşlı kadroların keyfi dağıtımı yüzünden, yüksek nitelikli öğretmenlere değil de

diğerlerine bu kadroların verilmesi sorun yaratmıştır. 1950 sonrasında ABD ile yakın ilişkiler, aşırı devlet harcamaları ve dışa bağımlılık, devalüasyonu peşinden getirmiş, böylece öğretmenlerin aldıkları ücretler de eritmiştir.

Planlı döneme geçiş öncesinde öğretmenlerin ekonomik sorunlarına ilişkin olarak kamuoyu ve devlet mekanizması tarafından daha gerçekçi yaklaşılması beklenmiş, fakat beklentiler boşa çıkmıştır. Nitekim, 1965 yılında OECD tarafından hazırlanan bir raporda, öğretmen yetersizliğinin nedenleri konusunda şunlar belirtilmektedir: “Resmi eğitim sisteminin bütün bölümlerinde öğretmen açısından, hem sayısal hem de niteliksel açıdan, dikkati çeken bir yetersizlik söz konusudur. Bu yetersizliğe yol açan iki temel neden vardır:

1. Sosyal olarak öğretmenler düşük prestijlilerdir, köylerde bu prestij biraz daha yüksektir,

2. Ekonomik olarak öğretmenlik mesleğinde yetersiz ücret yapısı, en azından resmi sektörde bunun böyle olması öğretmenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersiz olmasına yol açmıştır.”

1970’li yıllarda ise durum pek de fazla değişmemiştir. 1978 yılında hazırlanan DİSK Ekonomik Raporu’nda öğretmenlerin ekonomik durumları hakkında şunlar yazmaktadır: “...İstanbul geçinme endeksleri esas alınarak yapılan hesaplamalara göre, 1978’de yıllık ortalama fiyat artışı %61,9 olmuştur. Bu büyük artış karşısında, 1.200.000 dolayında memur, 1978’de ortalama %3 net maaş kaybına uğramıştır. Gerçek memur maaşları 1978’de, net üzerinden de brüt üzerinden de 1970’lerdeki düzeylerinin altına düşmüşlerdir.” Buradan da anlaşılıyor ki, bunda ülkenin ekonomik durumunun daha da kötüleşmesi, siyasi kargaşa ve istikrarsız hükümetlerin yönetime gelmesinin yanı sıra, dünyada yaşanan ekonomik düzensizlikler (petrol krizi vb.) ülke ekonomisini ve dolayısıyla öğretmenlerin de ekonomik durumunu kötüleştirmiştir. Bu dönemde öğretmenlerin %60’nının eline geçen para 2000–4000 TL’dir. 4000–6000 TL’lik gelire ise ancak öğretmenlerin üçte biri (%33) sahipti. Öğretmenlerden %60’ı ev kirası vermekteydi, yalnız ev kirası

verenlerin oranı düşük gelirli ailelerde daha fazlaydı. Burada az gelirli öğretmen ailelerinin maaşlarının önemli kısmını ev kiralarına ödedikleri görülmektedir.

Ocak 1981 yılında yayınlanan Öğretmen Dünyası adlı dergide “Yeni Bütçe Yılında Öğretmenlerin Durumu” başlıklı yazıda şunlar yer almaktadır: “Günümüzdeki bütün meslekler gibi öğretmenler de hayat pahalılığı ve zamlardan etkilenmektedirler. Aldıkları para geçinmelerine yetmemektedir. Birçok öğretmen ek işler yapmakta bu ise öğretimin niteliğini düşürmektedir”. Çocukların okul giderlerine, kültürle ilgili (gazete, kitap, dergi, tiyatro vb) ve ev eşyalarına burada yer verilmemiştir. Genellikle öğretmenlerin taksitleri de vardır ama bu da belirtilmemiştir. Başta sözü edilen, %50’lik artış sonrasında aylıkların 15000–17000 arasında olacağı öğrenilmiştir. Maliye Bakanlığı yetkilileri, ise “enflasyon oranının yıllık %40 olacağını, kalırsa gelecek artışın %10 olduğunu açıklamışlardır.” Burada öğretmenlerin geçim endeksi ortalamadan düşük olduğu ve aldıkları maaşlarla geçinmelerinin zor olduğu ortaya çıkmaktadır. Daha sonraki yılda bu durumun devam ettiğini gösteren tipik bir örnek Öğretmen Dünyası’nda çıkan bir yazıdan verilebilir: “Memur maaşlarında %25-30’luk bir artıştan söz ediliyor. Her yıl böyledir bu ve memur maaşları %25 artmışsa hayat pahalılığı her halde %50 artmıştır Yıllardan beri bütçelerin altında ezilmektedir memurlar ve öğretmenler.” Bu dönemde öğretmenlere, yapıları yan ödemelerin de yetersiz kaldığı gözlenmiştir.

Bu dönemde ilginç bir uygulama da mevcut öğretmenler varken, yurt dışından öğretmen getirilmesi olmuştur. Bu öğretmenlerin Türk öğretmenlerden maaş olarak daha fazla aldıkları da bilinmektedir. Bu konuda aynı yazıda, öğretmenlerimizden biri şunu söylemektedir: “...Bugün basından öğreniyoruz ki, dışarıdan getirilen öğretmenlere 200–300 bin TL. (Türk öğretmenler ortalama 85.000 TL alıyor) aylık ödeniyor. Aynı işi yapan Türk öğretmenine ise bunun dörtte biri veriliyor, öğretmen ekonomik yönden güçlendirilirse, öğrencisine ve ülkesine o derecede yararlı olacağı kanaatindeyim.”

1986 yılında, Ankara’da ilk ve orta dereceli öğretim kurumlarında görev yapan ya da emekli olmuş ve Ankara’da oturan öğretmenlere bir anket uygulanmış ve konumuz açısından şu sonuçlar ortaya çıkarılmıştır: “Öğretmenlerden %9’u

çevreden mali yardım aldığını, %17,2'si ikinci bir iş yaptığını, %24,8'i borçlanma yoluyla cari harcamalarını karşılayabildiğini ifade etmişlerdir. Genel olarak da öğretmenlerin %51,8'nin maaşlarıyla geçinemedikleri ortaya çıkmış bulunmaktadır.”

Ocak 1989 tarihinden itibaren, öğretmenlerin ekonomik koşullarında büyük bir sıçrama elde edilememiş, fakat normal memura %22 oranında artış sağlanırken, öğretmenlere %38 oranında artış sağlanmıştır. Artışta ders ücretleri ve eğitim-öğretim tazminatları da söz konusudur. Bütün bu artışların sonucunda, 9/1 kademedен başlayan normal bir yüksek öğretim mezunu memur olarak ilk girişinde 143.000 TL alıyorken, 9/1 kademedен başlayan bir ilkokul öğretmenin başlangıç aylığı net 246.000 TL olmaktadır. Öğretmen maaşının bir anda artırılmayışının en büyük engeli, öğretmen sayısının fazlalılığıdır. Milli eğitimde 1989 başı itibarıyla öğretmen sayısı 400.000'dir. 1989 yılında OECD'nin yaptırmış olduğu “Milli Eğitim Politikaları İncelemesi-Türkiye” başlıklı raporda, öğretmenlerin ücret bakımından OECD ülkelerine göre oldukça gerilerde kaldığı görülmektedir.

Devlet yetkililerince çok iyi bilinen bu sorunlar, üniversitelerimizde yıllar boyu incelenerek raporlara bağlanmış, bu raporlar Cumhurbaşkanı ve Başkanların vaat kar sözleriyle açılışı yapılan Milli Eğitim Şura'larına konu olmuş, ne yazık ki alınan kararlar kâğıt üzerinde kalmış, kalkınma planlarına giren politika ve tedbirler takipsiz ve kuramsal cümleler olmaktan öteye gidememiştir. Öğretmen ve öğretim üyelerinin ücretlerindeki yetersizlikler, eğitimin niteliğinin yükseltilmesi ve öğretmenlik mesleğinin cazip hale getirilmesini olumsuz yönde etkilemiştir. Öğretmenlik mesleği çekiciliğın yitirmiştir, bunun asıl nedenlerinden biri de öğretmen maaşlarının yetersizliğidir.

1990'lı yıllarda öğretmenler, yine yapılan iyileştirmelere rağmen genel ücret düzeyleri bakımından enflasyonun altında kalmışlardır. Örneğın Eğitim-İş Sendikası 24.11.1993 tarihinde yapmış olduğu bir basın toplantısında, bu konuda şunları belirtmiştir: “1993 yılında eğitim çalışanları yoksullaştı %73 enflasyona karşılık %55 zam bunun açık göstergesidir. Kasım 1993 tarihi itibarıyla 4 kişilik bir ailenin zorunlu giderleri 8.894.672 TL'dir. Buna karşın en yüksek öğretmen maaşı ise 6,2

milyon, ortalama öğretmen maaşı ise, 4,3 Milyon TL'dir, Hizmetli ve memurların ortalama maaşı 2,5 Milyondur. Maaşlar azalırken sınıf mevcutları artmaktadır, özellikle büyük kentlerde artan öğrenci sayıları eğitim-öğretim iklimini ciddi şekilde bozmaktadır". Aynı şekilde, 24 Kasım 1993'de Milliyet Gazetesinde çıkan "Öğretmenimizi Enflasyona Feci Halde Ezdirdiler" başlıklı yazıda, öğretmenlerin enflasyonun altında maaş aldıkları ve ikinci bir iş yapmalarının olağan karşılandığı belirtilmektedir.

2000'li yıllara gelindiğinde de değişen pek fazla bir şey olmamıştır. Bu yıllarda ülkenin ekonomik alanda içine düştüğü çıkmazlar ve ekonomik dalgalanmalar, öğretmenlerin aldıkları maaşları ve ödenekleri su gibi eritmiş, genel geçinme endekslerinin çok altına düşürmüştür. Öğretmenler farklı bir iş yapabilmek için erkenden emekli olmayı tercih eder duruma gelmişlerdir. Bu dönemde % 47.7'lik enflasyona karşılık, kamu çalışanlarına enflasyon oranının üzerine 2 puan refah payını da kapsayan bir maaş artışı uygulaması devam etmiştir. Buna göre 1/4 kademedeki bir öğretmen 427.960.000 TL maaş alırken, 9/1 kademedeki bir öğretmen 323.500.000 maaş almaktadır. Buna karşılık 1/4 kademedeki bir üniversite mezunu şube müdürü 474.830.000 TL. 11/1 kademedeki bir Polis memuru 451.430.000 TL. Maaş almaktadır. Bu tabloyu aslında uzatmak mümkündür ama bütün bu ödemeler düşünüldüğünde öğretmenlerin bu dönemde, kamu çalışanları içinde çok gerilere düştükleri açıktır.

Türkiye'de öğretmenlerin ekonomik sorunları 1940 yılından beri çözülebilmemiş değildir. Öğretmenler hemen her dönemde ücret bakımından, kamu görevlileri arasında, 7 ve 8. sıralarda maaş almışlardır. Öğretmenlerimizin birçoğu, öğretmenlerin ücret sisteminin bir düzene bağlanmadan, eğitimde niteliği artırıcı çabaların fazla bir olumlu sonuç vermeyeceği görüşündedirler. Ayrıca, hemen her dönemde, özellikle büyük şehirlerde, öğretmenler ikinci bir iş yapmak durumunda kalmışlardır. Bundan dolayı öğretmenliğin mesleki statüsü ülkemizde gitgide azalmaya başlamış, öğretmen yetiştiren kurumlar üniversite tercih sıralamalarında uzun yıllar son sıralarda kalmışlardır. Buna paralel olarak, yetenekli öğretmenler de meslekten ayrılmışlar ya da başka işlere gitmişlerdir, öğretmenlerden özellikle kırsal

kesimde görev yapanların çoğunluğu ücretlerini zamanında alamamışlar, bu da onların yaptıkları eğitimi etkilemiştir. 1940 yılından sonra öğretmen ücretleri sürekli olarak artmış, fakat enflasyonun ve geçinme endekslerinin altında kalmıştır. Örneğin dolar bazında ortalama bir öğretmen, 1940 yılında 45 \$ alırken, günümüzde bu rakam 500 \$'ın üzerine çıkmıştır. Fakat diğer ülkelerle karşılaştığımızda, birçok ülkedeki, öğretmen maaşlarından çok düşüktür. Bu da öğretmenleri olumsuz yönde etkilemiş, öğretmen yardımlaşma kurumları da öğretmenlerin maddi açıdan geliştirilmelerine pek fazla yardımcı olamamışlardır.

**Tablo 2.1.**'de ilköğretim okullarında ve devlet liselerinde göreve yeni başlamış ve 15 yıl görev yapmış öğretmenlerin yıllık toplam maaşları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere, en yüksek öğretmen maaşlarının verildiği ülke Almanya iken, en düşük öğretmen maaşlarını veren ülkenin Türkiye olduğu görülmektedir. Buna göre Almanya'da göreve yeni başlamış bir ilkokul öğretmeni yılda toplam 38.412 \$ gelir elde etmekte, Yunanistan'da aynı şartlarda bir öğretmen yılda toplam 20.086 \$ kazanmakta iken, bu rakam Türkiye'de 6.075 \$'da kalmaktadır. Yine Almanya'da 15 yıldır ilköğretimde görev yapan bir eğitim emekçisinin yıllık toplam geliri 46.459, Yunanistan'da 24.668 \$ iken, Türkiye'de bu 6750 \$'dır. Devlet liselerinde göreve yeni başlamış bir eğitim emekçisi Almanya'da yılda toplam 43.100, Yunanistan'da 20.083, Türkiye'de ise 6.825 \$ kazanmaktadır. 15 yıllık deneyimi olan bir devlet lisesi öğretmenin de Almanya'da 52.839, Yunanistan'da 24.686, Türkiye'de ise 7.050 \$ yıllık gelir elde ettiği tablodan anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.1. Ülkelere Göre Yıllık Öğretmen Maaşlarının Karşılaştırması<sup>216</sup>**

<b>ÜLKE</b>	<b>İlköğretim Başlangıç Maaşı (\$)</b>	<b>İlköğretim 15 yıllık Öğretmen Maaşı (\$)</b>	<b>Devlet Liseleri Başlangıç Maaşı (\$)</b>	<b>15 Yıllık Öğretmen Maaşı (\$)</b>
<b>İSPANYA</b>	26.875	31.357	31.345	36.500
<b>DANİMARKA</b>	31.165	35.297	30.103	40.019
<b>ALMANYA</b>	38.412	46.459	43.100	52.839
<b>MACARİSTAN</b>	6.340	8.957	7.704	11.260
<b>İRLANDA</b>	22.727	36.837	23.861	37.234
<b>PORTEKİZ</b>	19.585	28.974	19.585	28.974
<b>İSVEÇ</b>	21.498	25.722	23.070	27.535
<b>HOLLANDA</b>	27.464	32.750	28.773	48.889
<b>YUNANİSTAN</b>	20.086	24.668	20.083	24.686
<b>TÜRKİYE</b>	<b>6075</b>	<b>6750</b>	<b>6825</b>	<b>7050</b>

Günümüzde, tıpkı Cumhuriyetimizin ilk yıllarında olduğu gibi öğretmenlerimiz, ekonomik açıdan güçlük çekmeye ve maddi açıdan sorunlar yaşamaya devam etmektedir. Bu, kuşkusuz hem öğretmenlerin eğitimsel verimliliklerini, hem de gelecek kuşakların aldığı eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

<sup>216</sup> Türkiye için 2006, Yunanistan için 2004, diğer ülkeler için 2002 yılı maaşları temel alınmıştır. Bkz.: “OECD 2003 Eğitim Göstergeleri”, Yunanistan için ayrıca bkz.: “Oecd Country Background Report For Greece, Şubat 2004”, Eğitim Sen: “Öğretmen’e Tatil Hayal”, **Rapor**, 5 Temmuz 2006.

### **3. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER İLE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDAN EMEKLİLİK VEYA İSTİFA NEDENİYLE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Bu bölümde, devlet okullarında görevli öğretmenler ile bu kurumdan ayrılarak (emeklilik ve istifa nedeniyle) özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılarak, iş tatmin düzeyleri arasındaki farkları ortaya çıkaran faktörler analiz edilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, araştırmanın hedef kitlesi olan öğretmenleri iş tatmin düzeyleri; kamu okullarında görevli öğretmenler, kamudan emeklilik veya istifa yoluyla özel sektöre geçiş yapan öğretmenler ve meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler olmak üzere üç ayrı kategoride karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Bu amaçla öncelikle, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulacak, araştırma yöntemi ve araştırma hipotezleri hakkında bilgi verildikten sonra, araştırma kapsamında elde edilen veri ve bulgular ortaya konmaya çalışılacaktır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma ile, devlet okullarında görevli öğretmenler ile kamudan emekli olarak veya istifa ederek özel eğitim kurumlarına geçmiş öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesi, farklılık var ise bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin neler olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda, iş tatmini farklılığının M.E.B.'den özel eğitim kurumlarına geçişe zemin hazırlayıp hazırlamadığını ortaya koyabilmek için, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler de araştırmaya dahil edilmiştir.



Araştırma kapsamında ayrıca, iş tatmin seviyesi düşüklüğüne neden olan faktörler belirlendikten sonra, kamu okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak, söz konusu faktörleri iyileştirici öneriler geliştirilmesi de amaçlanmıştır.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde, tüm dünyada eğitimin kalkınmak için ön şart olduğu inancına varılmıştır. Kalkınma, toplumun eğitim seviyesinin yükselmesine bağlıdır ve bu da eğitim sisteminin, çağın gerektirdiği nitelikli insan profilini yetiştirecek şekilde, planlı bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçirilerek, dizayn edilmesiyle mümkündür. Bu süreçte, eğitim sistemlerinin temel ögesi durumunda bulunan öğretmenlerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmeleri çok büyük önem arz etmekte ve öğretmenlerimizin yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri için gerekli insan gücüne her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemizin büyüme ve kalkınması, öğretmenlerin eğiticilik görevlerini isteyerek ve severek yerine getirmeleriyle mümkündür. Eğitim hizmetinde görev yapan öğretmenlerin sorunlarına baktığımızda diğer hizmet sektörlerinde çalışanlardan nitelik itibarıyla farklılık göstermesine rağmen yine de bu sorunların genel sorunlardan ayrılmadığını görmekteyiz. Bugün eğitim hizmetlerinde görev yapan 733.000 civarında öğretmen mevcuttur. Dolayısıyla bu mesleğin içinde bulunduğu durum zaman zaman tartışılmakta, yapay da olsa bazı önlemler alınma yoluna gidilmektedir. Fakat, bu önlemlerin kapsamlı ve tutarlı bir eğitim politikası çerçevesinde ele alınmadığı, ayrıca öğretmenlik mesleği ve öğretmenler üzerine yapılan bilimsel tartışma ve araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, öğretmenlerin iş tatmin olgusuna kapsamlı bir araştırma ile yaklaşmakta olup, çalışmanın önemini, şu noktalarda özetleyebiliriz:

1. Bu araştırma; devlet okullarında görevli öğretmenler ile, kamudan emeklilik veya istifa suretiyle ayrılarak özel eğitim kurumlarında çalışmaya başlamış ve meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek, farklılık var ise bu durumun ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi açısından önemlidir.

2. Araştırma, kamu okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin iyileştirilmesi, böylece öğretmenlerin iş tatminlerinin sağlanması suretiyle performans ve verimlerinin artarak uzun süre kamuda hizmet etmelerine katkıda bulunmaya yönelik öneriler getirilmesi açısından önemlidir.

3. Çalışma, öğretmenlerin iş tatmini seviyelerini ortaya koyarken, aynı zamanda onların istek ve beklentilerini de ortaya koyma yönünden de önemlidir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma esas itibariyle, anket uygulaması çerçevesinde elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi yöntemi izlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, iş tatmini konusunda daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış anket formları incelenmiş ve bu konuda Türkiye’de ve dünyada en çok kullanılmış olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ardından, Tokat, Sivas, Amasya ve Çorum illerindeki resmi ve özel okullar ile dersanelerde görevli öğretmenlere yönelik olarak toplam 1667 adet anket formu hazırlanarak ilgili kurumlara gönderilmiş, bu formların bir kısmı okullardan verildiği gibi geri alınamamıştır. Bu nedenle, anketin doldurulmasına özel okul ve dersanelerden katılan öğretmen sayısı 602, devlet okullarından katılan öğretmen sayısı ise 427 kişi olmak üzere 1029 kişidir. Araştırmada ana sınıfı öğretmenleri örnekleme dâhil edilmemiş, yalnızca ilk ve orta öğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler dâhil edilmiştir. Anket çalışmalarına 2005-2006 eğitim ve öğretim yılının haziran ayında başlanılmış ve bitirilmiştir.

Yukarıda da değinildiği üzere, araştırma kapsamında Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu kapsamda araştırmada iki tip bilgi formu kullanılmıştır.

1. Anket katılımcılarının demografik profilini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan ve 23 sorudan oluşan bilgi formu.
2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 100 sorudan oluşan uzun formu.

**Minnesota İş Tatmini Ölçeğini (Minnesota Satisfaction Questionnaire – M.S.Q)**, R.V. Dawis, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından, 1967 yılında 100 maddelik iç ve dış tatmin faktörlerinden oluşan bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora ise bu ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. Boğaziçi Üniversitesi'nden Aslı Boycan, 1985'te Doç. Dr. Burhan Fişek kontrolü altında aynı form üzerinde çalışmış ve bu formu yüksek lisans tezinde kullanmıştır. Bu çalışma kapsamında, Sheraton Oteli'nde çalışan iş görenlere bir pilot uygulama yapılarak ölçeğin görünüş geçerliliği ve cümlelerin anlaşılma düzeyi kontrol edilmiştir.

Minnesota Tatmin Ölçeği'nin tercih edilmesinin nedenleri; daha önceden eğitim ve öğretimin çeşitli kademe ve branşlarındaki öğretmenlere uygulanmış olması, uygulanışı ve değerlendirilmesinin son derece pratik olması, ayrıca öğretmenlerin görev yaptığı çalışma ortamı içinde karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını iç ve dış faktörler halinde çok iyi ifade etmesidir.

Diğer iş tatmini ölçekleriyle karşılaştırıldığında M.S.Q'nun iş tatminini farklı açılardan incelediği görülmektedir. M.S.Q. iş tatminini, genel, iç ve dış tatmin açısından değerlendirmesinin yanı sıra, iş ve çevre koşullarına ait 20 determinant açısından da incelemektedir. Bu ölçekle iş tatmini ve tatminsizliğinin bireysel profilini çıkarmak mümkündür. Böylece genel iş tatminsizliğine neyin sebep olduğu saptanabilmektedir.

Bu ölçekteki maddelerin karşılığı olarak;

Hiç tatmin edici değil : 1 puan

Tatmin edici değil : 2 puan

Ne tatmin edici ne değil : 3 puan

Tatmin edici : 4 puan

Çok tatmin edici : 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

Deneklerin işaretlerine göre her bir madde için verilmiş olan bu puanlar değerlendirilmekte ve değerlendirme sonucunda elde edilen puanların yüzdelik değerleri 0,75'in üzeri yüksek iş tatmini, 0,25'in altı düşük iş tatminini, 0,26 ile 0,74 arası ise normal iş tatminini olarak yorumlanmaktadır.

Bu ölçekte yer alan iş ve çevre koşullarına ait 20 maddeyi 2 ayrı bölümde özetleyebilmek mümkündür.

### **İç Faktörler:**

- **Faaliyet:** Her zaman meşgul olma.
- **Serbestlik:** Yalnız başına çalışma şansı.
- **Değişiklik:** Zaman zaman değişik şeyler yapabilme.
- **Sosyal Statü:** Toplumda saygın bir kişi olması.
- **Ahlaki değerler (vicdan):** Vicdani bir sorumluluk taşıma.
- **Tanınma:** Saygı ve statü kazanma.
- **Kendi kendine bir şeyler yapabilme:** Diğer insanlara yardım edebilme şansı.
- **Otorite:** Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı.
- **Yeteneklerini kullanma:** Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı.
- **Sorumluluk:** Alınan kararları uygulama şansı.
- **Yaratıcılık:** Kendi yöntemlerini kullanma şansı.
- **Başarı:** Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi.

### **Dış Faktörler:**

- **İlerleme:** Mesleğinde ilerleme şansı.
- **Şirket politikası ve pratiği:** Şirket politikasının pratikte uygulanışı.
- **Çalışma arkadaşları:** Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları.
- **Çalışma şartları:** Çalışma şartlarının uygunluğu.
- **Güvence:** Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması.
- **Ücret:** İş karşılığında yapılan ödemeler.
- **Yönetici-İnsan ilişkileri:** Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları.
- **Yönetici ve teknik:** Yöneticinin karar vermede ve işleri idare etmedeki yeteneği.

Bu sınıflamada görüldüğü gibi, iç faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Bunlar kişilerin başarısı, yetenek ve becerilerini kullanabilmesi gibi Herzberg'in ortaya koyduğu motivasyon faktörlerini içerir. Dış faktörler ise; kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, tanınma gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir. Bunları da Herzberg'in hijyen faktörlerinin karşılığı olarak sayabiliriz.

Öte yandan, araştırmanın ana eksenini; resmi okullarda görevli öğretmenler, resmi okullardan ayrılarak özel eğitim kurumlarına geçen öğretmenler ve mezuniyetlerinin ardından doğrudan özel eğitim kurumlarında çalışmaya başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması ve bu itibarla resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğinin altında yatan faktörlerin tespiti olduğu göz önüne alındığında, araştırma modelinin ilişkisel tarama modeli olduğu söylenebilir.

### **3.2.1. Ana Kütle**

Araştırmanın ana kütesini Amasya, Çorum, Sivas ve Tokat illerindeki devlet okulları ile özel okul ve dershanelerde görev yapmakta olan öğretmenler teşkil etmektedir.

Tokat ilinde M.E.B.'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 4.307, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 1.825, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 31, dersanelerde görev yapan öğretmen sayısı ise 363'dür.

Sivas ilinde M.E.B.'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 4.297, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 1.772, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 57, özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 20, dersanelerde görev yapan öğretmen sayısı ise 362'dir.

Amasya ilinde M.E.B.'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 2.313, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 1.181, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 66, özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 28, dersanelerde görev yapan öğretmen sayısı ise 234'dür.

Çorum ilinde M.E.B.'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 3768, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 1.822, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 60, özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısı 16, dersanelerde görev yapan öğretmen sayısı ise 421'dir.

Toplamda, M.E.B.'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan **21.285**, özel okul ve dersanelerde görev yapmakta olan **1.678** öğretmen bulunduğunu görölmektedir.

### **3.2.2. Örnek Kütale**

Çalışma konusu "**Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan emeklilik veya istifa nedeniyle özel eğitim kurumlarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırmalı analizi**" olduğundan dolayı,

dağıtım kolaylığı açısından, il merkezlerinde bulunan özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. M.E.B.'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere gönderilecek anket adetleri ise, 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $\alpha$ ) hesaplama yapılarak belirlenmiştir. Buna göre;

Anket yapılacak olan 4 ilde toplam 21285 öğretmen M.E.B.'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmaktadır.  $\alpha = 0,05$  için, incelenen olayın görülüş sıklığı (p) ve görülmeşiş sıklığı (q) da 0,5 olarak kabul edildiği takdirde **Tablo 3.1.**'de görüldüğü gibi örneklem büyüklüğü 375 olarak tespit edilmektedir.

**Tablo 3.1. Farklı Hedef Kitle Büyüklükleri Ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri<sup>217</sup>**

	$\alpha = 0,05$ için örneklem büyüklükleri					
	$\pm \%3$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%5$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%10$ örnekleme hatası (d)	
Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	186	85	57
1.000	516	506	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1023	665	375	244	96	61
50.000	1045	674	381	245	96	61
100.000	1056	678	383	245	96	61
1.000.000	1066	682	384	246	96	61
100.000.000	1067	683	384	246	96	61

<sup>217</sup> T. Baş, **Anket**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 46.

Geçerli anket adedi olan 375 rakamını yakalamak için bu adedin %20 fazlası olan 456 adet anket formu hazırlanmış ve illere dağılımı şu şekilde hesaplanmıştır:

1. Tokat'ta toplam 6.132 adet M.E.B.'e bağlı ilköğretim ve orta öğretim kurumunda çalışan öğretmen bulunmaktadır. Bu sayı ana kütledeki toplam öğretmen sayısı olan 21.285'in %29'unu oluşturmaktadır. Bu çerçevede, toplam örneklem büyüklüğü olan 456'nın %29'u hesaplanarak, Tokat ilindeki M.E.B.'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden 120 tanesine anket gönderilmesi yeterli görülmüştür.

2. Sivas'ta görev yapan öğretmen adedi, ana kütlede %29'unu oluşturduğu için Sivas'a gönderilecek anket adedi 156 olarak tespit edilmiştir.

3. Amasya'da görev yapan öğretmen adedi, ana kütlede %16'sını oluşturduğu için bu ile gönderilecek anket adedi 55 olarak tespit edilmiştir.

4. Çorum'da görev yapan öğretmen adedi, ana kütlede %26'sını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu ile gönderilecek anket adedi 125 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.2. Gönderilecek Anketlerin İllere Göre Dağılımı**

İl Adı	GÖREVLİ ÖĞRETMEN SAYILARI					GÖNDERİLECEK ANKET SAYISI		
	Özel Okullar	Dershaneler	Resmi Okullar	Kamudan Ayrılarak Özel Eğitim Kurumlarına Geçen Öğretmenler		Özel Okul-Dershaneler	Resmi Okullar	Toplam
				İstifa Sebebiyle	Emeklilik Sebebiyle			
Sivas	97	362	6.069	24	17	454	156	610
Amasya	94	234	3.494	8	19	126	55	181
Çorum	76	421	5.590	12	19	171	125	296
Tokat	31	363	6.132	17	18	375	120	495
<b>Toplam</b>	<b>298</b>	<b>1.380</b>	<b>21.285</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>1.126</b>	<b>456</b>	<b>1.582</b>



### 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında ortaya konan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

**H<sub>1</sub>:** M.E.B.'e bağlı özel okullar ve dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, M.E.B.'e bağlı resmi okullarda görev yapmakta öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden farklıdır.

**H<sub>2</sub>:** M.E.B.'e bağlı resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, bu okullardan çeşitli nedenlerle emekli olup veya istifa edip özel okul ve dersanelerde çalışmaya başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden farklıdır.

**H<sub>3</sub>:** M.E.B.'e bağlı resmi okullardan emeklilik nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile istifa nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>4</sub>:** Okuldan mezun olduktan hemen sonra doğrudan özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullardan emeklilik veya istifa nedeniyle ayrılıp özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>5</sub>:** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>6</sub>:** Öğretmenlerin çocuk sayılarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>7</sub>:** Öğretmenlerin branşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>8</sub>:** Öğretmenlerin medeni halleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>9</sub>:** Öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>10</sub>:** Öğretmenlerin öğretmen olarak çalıştıkları yıla göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>11</sub>:** Öğretmenlerin halen çalışmakta oldukları okullardaki çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>12</sub>:** Öğretmenlerin mezun oldukları okullar ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>13</sub>:** Öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile; çalıştıkları kurumun statüsü, cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, öğretmen olarak çalıştıkları yıl, ücret, ek gelir durumu arasında ilişki vardır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI**

Likert tipinde geliştirilmiş bir ölçek kullanılan araştırmanın temel verileri, daha önce de bahsedildiği gibi, öğretmenlerin demografik profillerinin ortaya konması amacıyla anket katılımcılarına sunulan 23 soruluk bilgi formu ile 100 maddelik iş tatmin ölçeğine verilen cevaplardan oluşmaktadır.

Bu kapsamda, araştırmanın iki temel sınırlılığı mevcuttur:

**1. Konuya ilişkin sınırlılık:** Araştırma; Amasya, Çorum, Tokat ve Sivas illerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapan öğretmenlerin yalnızca iş tatminleri ile sınırlıdır.

**2. Kişilere ait sınırlılık:** Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçları ile verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, ankete katılanların verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

### 3.5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN VERİ VE BULGULAR

Araştırmanın ilk ayağı olan anket uygulaması sonrasında, öncelikle elde edilebilir bilgiler excel programı yardımıyla anlamlı veriler haline getirilmiş, ardından bu veriler SPSS/PC (11.5) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede; **Frekans ve yüzde\***, **t-testi\*\***, **Pearson r korelasyon analizi\*\*\*** ve **Tek yönlü varyans analizi\*\*\*\*** kullanılmış, bu analiz sonuçlarının yorumlanmasında ise 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyleri esas alınmıştır.

#### 3.5.1. Elde Edilen Veriler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, anket katılımcılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branşı, kaç yıldır öğretmen olarak çalışıldığı, ücret, devamsızlık durumları ve sebepleri, gerilim durumları ve sebepleri, girilen sınıflardaki ortalama öğrenci sayıları, ek bir iş yapma durumları) ilişkin bilgiler derlenerek, anlamlı veriler haline getirilmiştir. Söz konusu veriler aşağıda detaylı şekilde ele alınmaktadır.

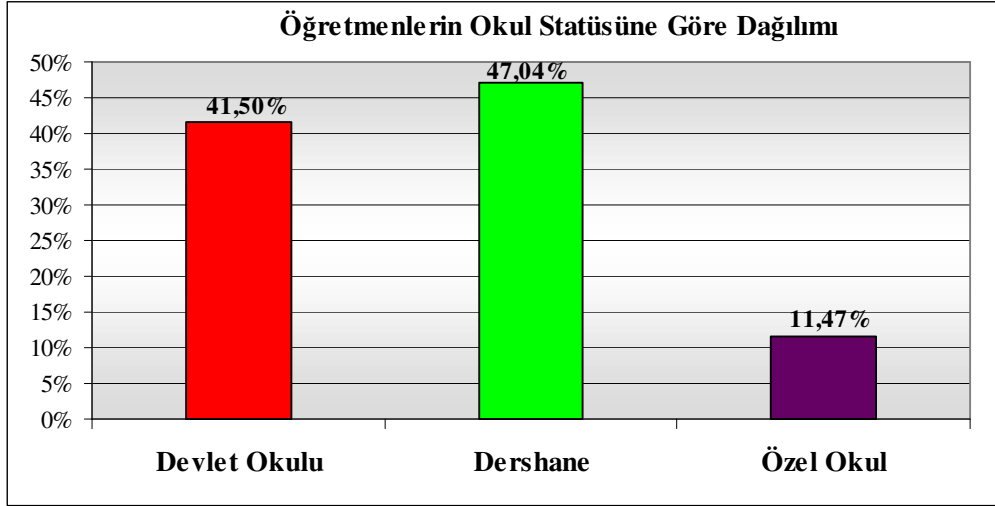
---

\* **Frekans** (f), kaç insanın belli bir kategoriye uyan ya da belli bir seçeneği tercih eden kişilerin sayısını bulmak için kullanılırken, **yüzde** belli bir kategoriye ait frekansların toplam frekansa oranıdır.

\*\* **t-Testi**, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir ve bu test ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklemle de çalışmaya imkân verdiği için araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır.

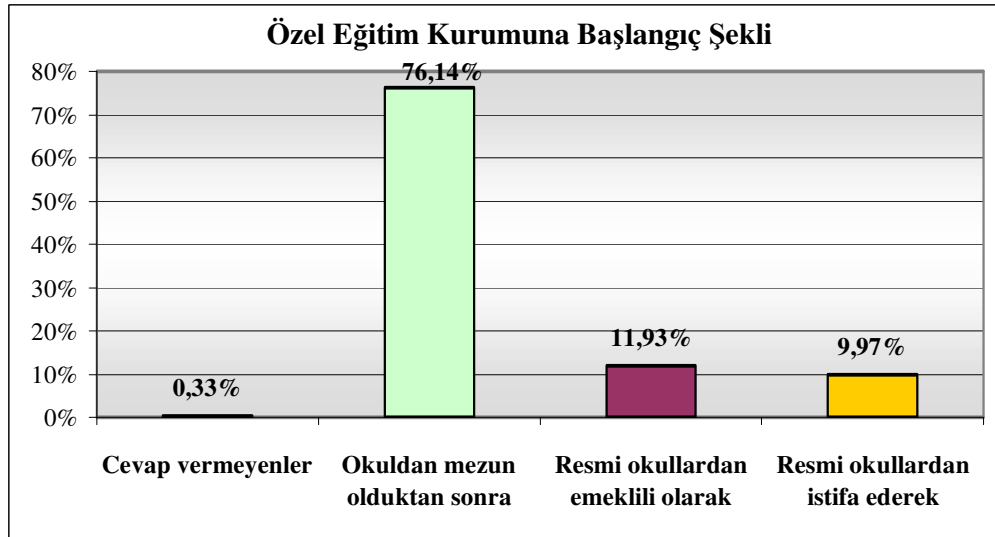
\*\*\* **Korelasyon**, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmaktadır ve bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon, bir değişken yüksek değer alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur.

\*\*\*\* **Varyans Analizi**, iki veya daha fazla grubun karşılaştırılması ya da bir gruptaki zaman içerisindeki değişimleri incelemeye yönelik olarak kullanılan analizdir. Özellikle t testinin ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kalması varyans analizinin önemini artırır. Bununla birlikte varyans analizi t testinin yerini alabilecek daha üstün bir teknik olarak değerlendirilmemelidir. Varyans analizinde gruplar topluca ele alınarak, aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılır. Fakat varyans analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermez. Bunun için yine t testine başvurmak gerekmektedir.



**Şekil 3.1A. Anket Katılımcılarının Kurum Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı**

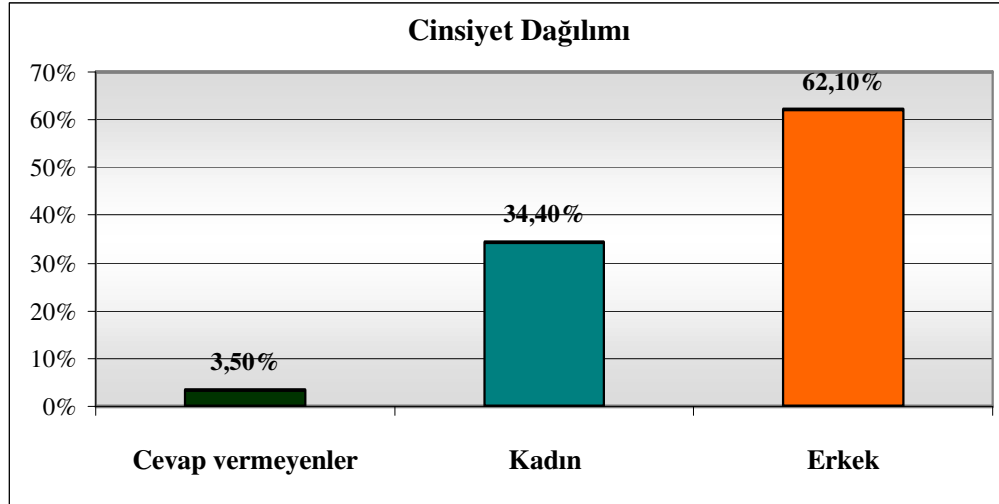
Anket kapsamında ilk olarak, araştırma grubunda yer alan öğretmenlerin çalıştıkları okulların statülerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda demografik sorular başlıklı bilgi formu aracılığıyla anket katılımcılarına çalıştıkları kurumun statüsü sorulmuştur (Soru-2). Bu çerçevede, **Şekil 3.1A.**'de görüldüğü gibi, araştırma grubunu oluşturan 1029 öğretmenin %47'sinin dershanelerde, %41,5'inin resmi okullarda, %11,5'inin ise özel okullarda görev yaptıkları anlaşılmaktadır.



**Şekil 3.1B. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Bu Kurumlarda Göreve Başlayış Şekilleri**

Soru-2 kapsamında ayrıca anket katılımcılarından özel okul ve dershanelerde çalışmaları halinde, bu kurumlarda göreve başlayış şekillerini belirtmeleri istenmiştir. Bu gruptaki katılımcıları tarafından verilen cevapların dağılımı **Şekil 3.1B.**'de resmedilmektedir. Bu kapsamda, anket katılımcıları içerisinde okul süreci tamamlandıktan sonra doğrudan özel okul ve dershanelerde işe başlayanların oranı %76,1, resmi okullardan emekli olduktan sonra geçiş yapanların oranı %11,9 iken, yine resmi okullardan istifa yoluyla geçenlerin oranı ise %10'dur.

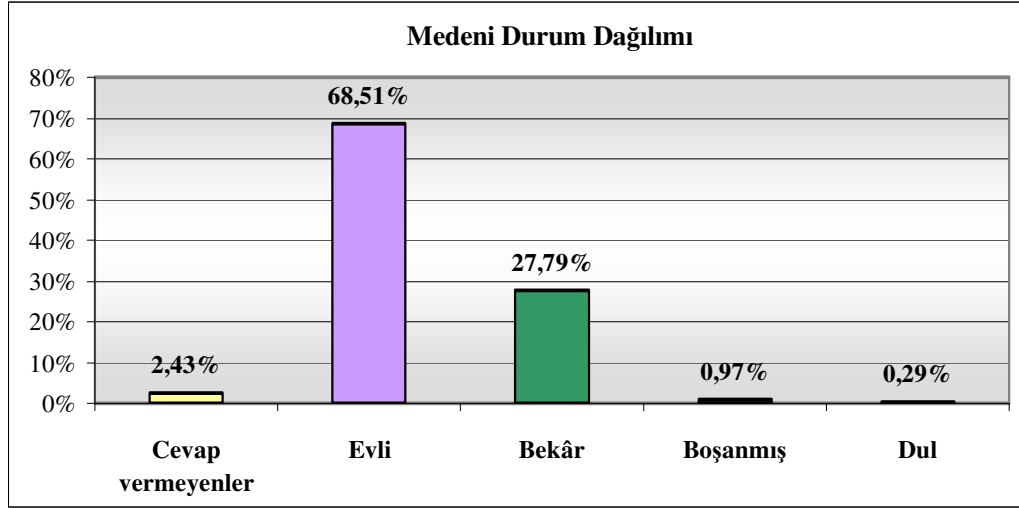
Anket uygulaması çerçevesinde, anket katılımcılarına ilişkin ortaya konan kişisel bilgilerden bir tanesi de cinsiyet faktörüdür. Bu çerçevede, **Şekil 3.2.**'den de anlaşılacağı gibi, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu, buna göre, katılımcıların %62,1'ini erkek, %34,4'ünü ise kadın olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.2. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

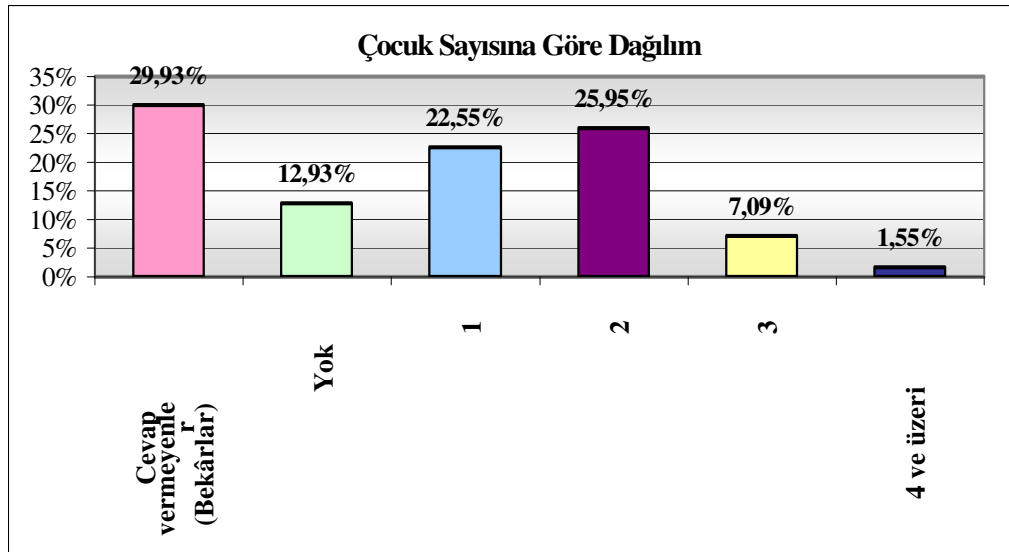
Ankete katılan öğretmenlerin medeni durumları ile evli olan katılımcıların çocuk sahibi olma ve eşlerinin çalışma durumlarının ortaya konması amacıyla yöneltilen soruya (Soru-4) verilen cevaplar ışığında elde edilen veriler **Şekil 3.3A**, **Şekil 3.3B** ve **Şekil 3.3C**'de gösterilmiştir. **Şekil 3.3A.**'dan da anlaşılacağı gibi, katılımcıları büyük bir kısmının evli olduğu (%68,5), bekar katılımcı oranının ise

%27,79 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Öte yandan boşanmış öğretmen oranı %0,97 iken dul öğretmenlerin %0,29 seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.

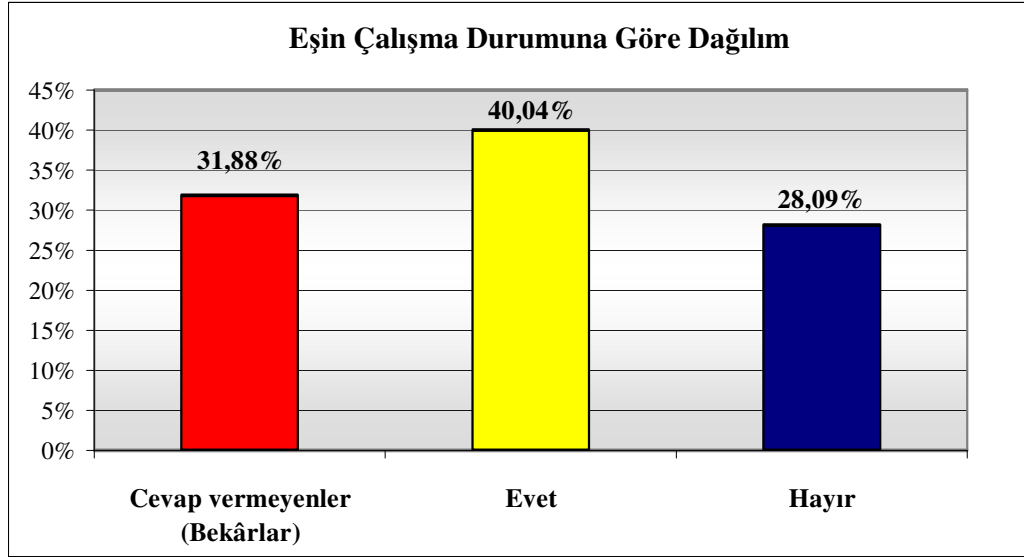


Şekil 3.3A. Anket Katılımcılarının Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımı

Şekil 3.3B.'de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin, çocuk sahibi olup olmadıkları, çocukları var ise kaç tane olduğu sorusuna verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Buna göre anket katılımcılarının %25,9'unun iki çocuk sahibi, %22,5'inin ise tek çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Dört ve daha fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin yüzdesi ise sadece %1,6'dır.

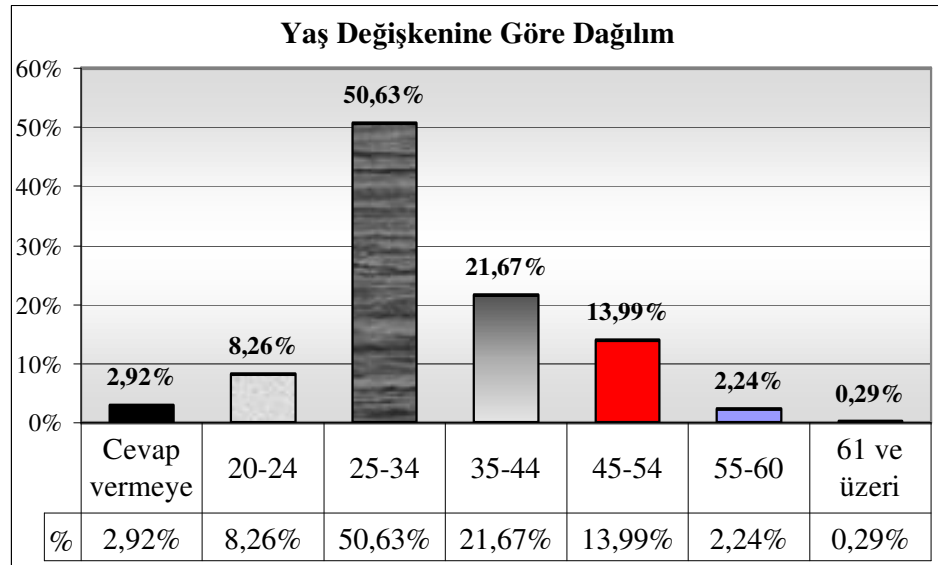


Şekil 3.3B. Anket Katılımcılarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı



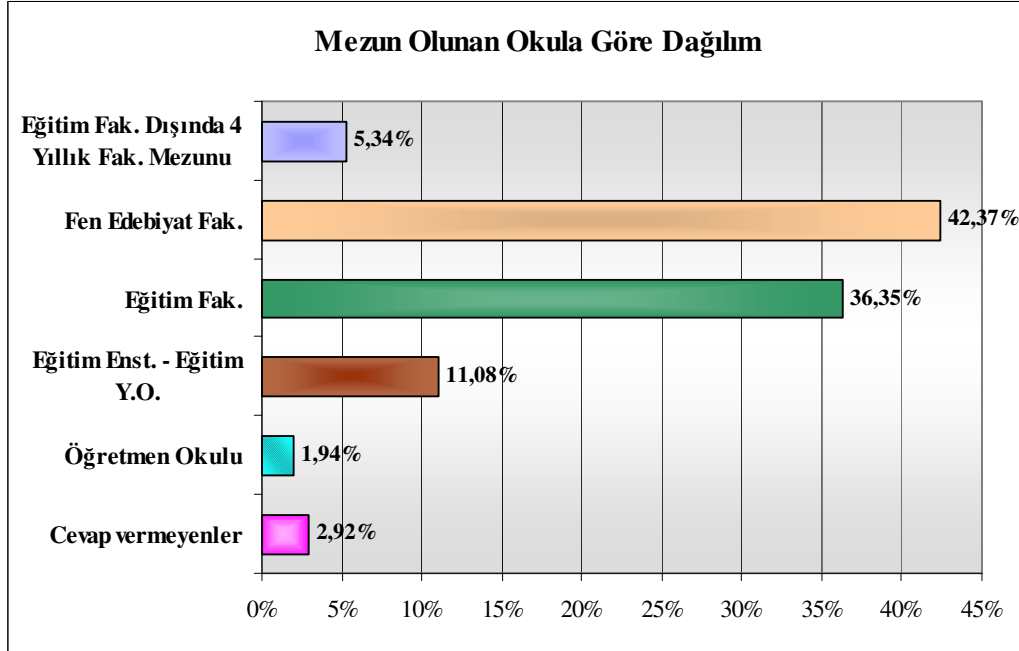
**Şekil 3.3C. Anket Katılımcılarının Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Dağılımı**

Şekil 3.3C.'de gösterildiği gibi, araştırma grubunu oluşturan gerek resmi okullarda, gerek özel okullarda ve gerekse de dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun eşleri çalışmaktadır (%40). %28'lik bir kesimini ise eşlerinin çalışmadığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir.



**Şekil 3.4. Anket Katılımcılarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

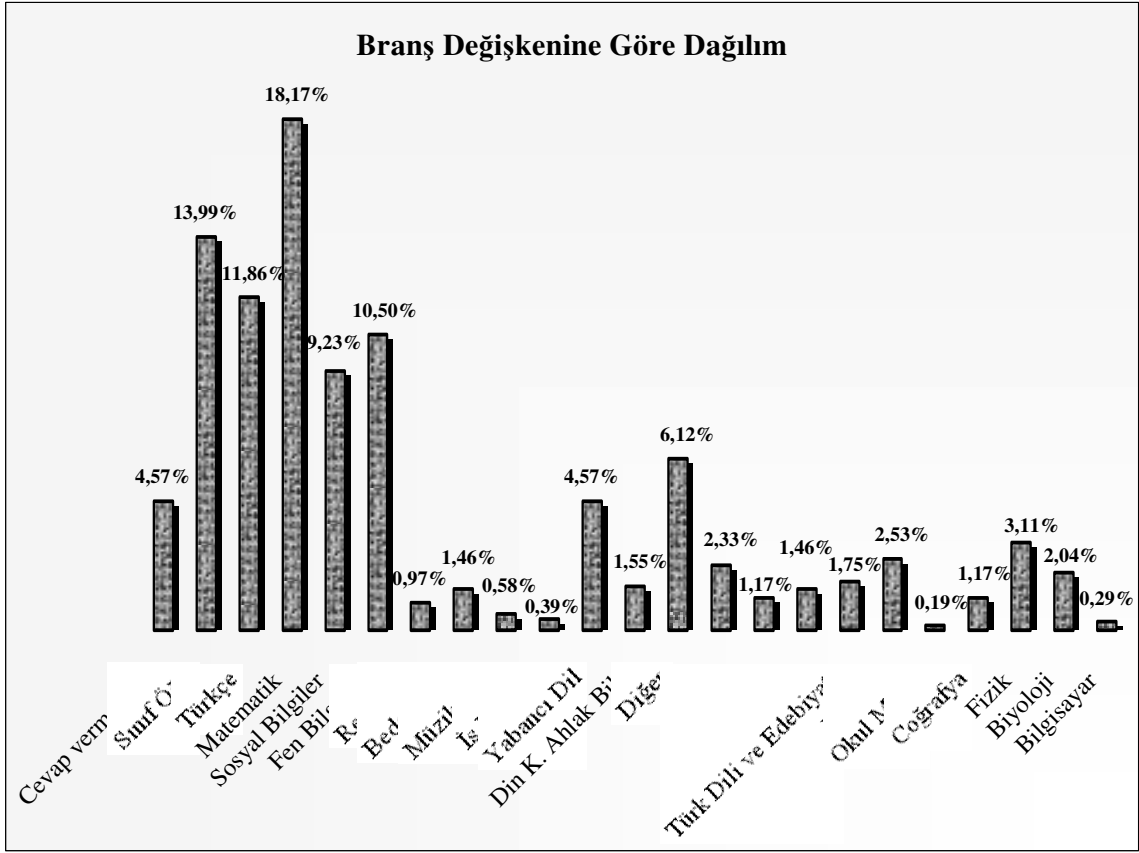
Anket katılımcılarının yaş dağılımının tespit edilmesine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen soruya (Soru-5) verilen cevaplar değerlendirildiğinde, **Şekil 3.4.**'de de görülebileceği gibi, araştırma grubunu kapsayan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%50,6) 25-34 yaş grubuna dahil olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanlar arasında en küçük grubu 61 ve üzeri yaş grubuna dahil olan öğretmenler oluşturmakta (%0,3), henüz yeni öğretmen olanların dahil olduğu 20-24 yaş grubu ise araştırma grubunun %8,3'ünü teşkil etmektedir (Soru-5).



**Şekil 3.5. Anket Katılımcılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Dağılımı**

Araştırma grubundaki öğretmenlere ayrıca, eğitim durumları (en son mezun oldukları okul) sorulmuştur (Soru-6). Verilen cevapların derlenmesi sonucunda elde edilen veriler **Şekil 3.5.**'de resmedilmiştir. Buna göre; anket katılımcılarının büyük bir kısmının Fen Edebiyat Fakültesi ve Eğitim Fakültesi çıkışlı (%78,7) oldukları anlaşılmaktadır.



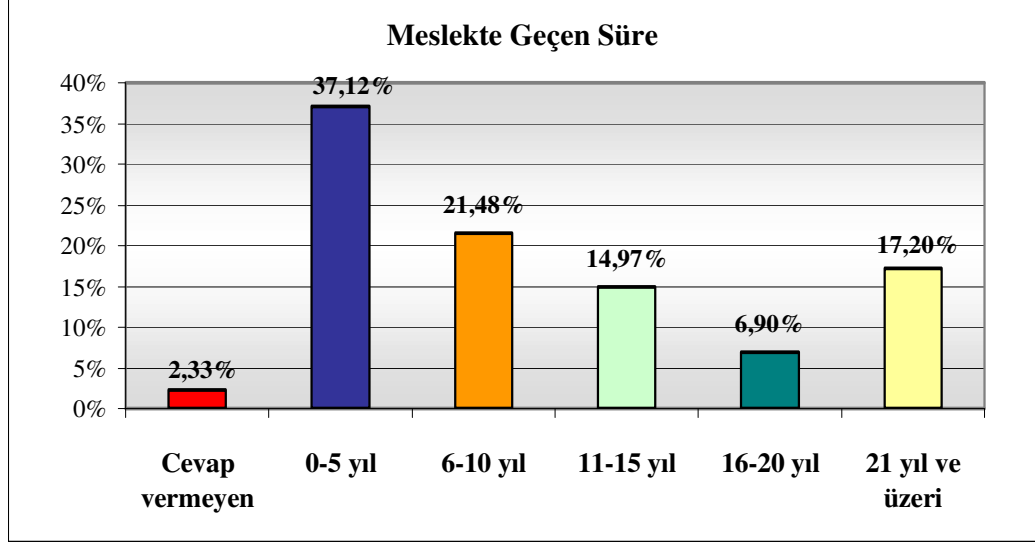


**Şekil 3.6. Anket Katılımcılarının Branş Değişkenine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan öğretmenler, branşlar bazında değerlendirildiğinde (Soru-7), **Şekil 3.6.**'dan anlaşılacağı üzere, katılımcıların çoğunluğunun; matematik öğretmenleri (%18,2), sınıf öğretmenleri (%14), Türkçe öğretmenleri (%11,9) ve Fen Bilgisi öğretmenlerinden (%10,5) oluştuğu, ayrıca araştırma grubunun %39,5'ini sayısal branş öğretmenlerinin, %32,3'ünü ise sözel branş öğretmenlerinin teşkil ettiği görülmektedir.

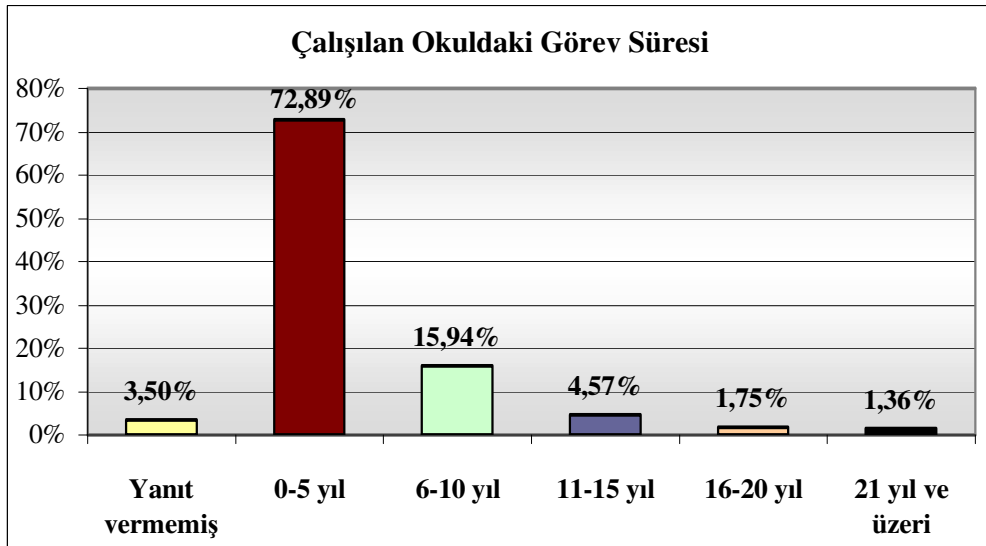
Anket kapsamında, öğretmenlerin demografik profillerin ortaya çıkarılması amacıyla, araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen bir diğer soru “Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz?” sorusudur (Soru-8). Bu kapsamda, katılımcılar tarafından verilen cevaplar doğrultusunda, **Şekil 3.7.**'de de gösterildiği gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,1'i 0-5 yıldır, %58,6'sı ise 0-10 yıldır

öğretmenlik yapmaktadırlar. Araştırma grubunun %17,2'sini ise, 21 ve daha fazla yıldır öğretmenlik yapanlar kapsamaktadır.



Şekil 3.7. Anket Katılımcılarının Öğretmen Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı

Yukarıda bahsedilen konuya paralel olarak anket katılımcılarına “Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?” sorusu (Soru-9) yöneltilmiştir.



Şekil 3.8. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Okullardaki Sürelere Göre Dağılımı

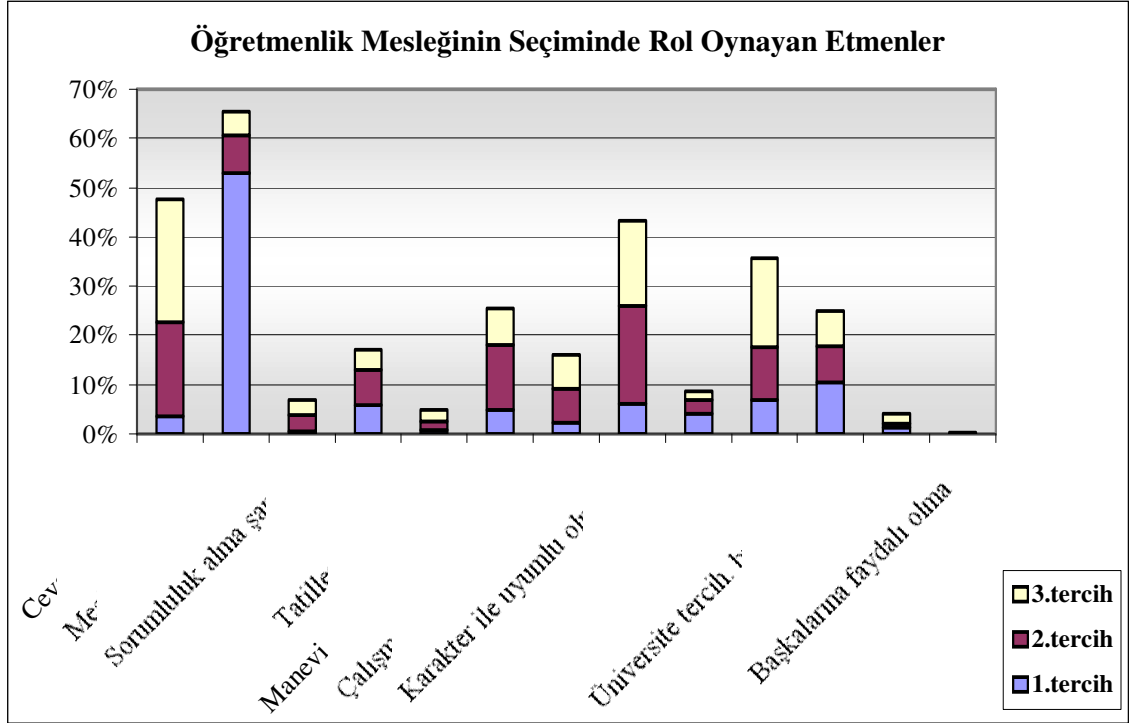
**Şekil 3.8.**'de gösterildiği gibi, araştırma grubunu kapsayan öğretmenlerin, %72,9'unun 0-5 yıldır, %88,8'inin ise 0-10 yıldır aynı okulda görev yaptıkları görülmektedir. Aynı okulda 21 yıl ve üzeri görev yapanları yüzdesi ise sadece %1,4'tür.

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen bir diğer soru, “*Bu mesleği seçmenizdeki en önemli 3 etken nedir?*” sorusudur (Soru-10). **Tablo 3.3.** ve **Şekil 3.9.**'da belirtildiği gibi, anket katılımcılarının, öğretmenlik mesleğini seçmelerindeki en önemli etken olarak (1. tercih), “öğretmenlik mesleğini sevmek” (%53,06) seçeneğini işaretledikleri, öte yandan 1. tercih olarak cevaplanan diğer etkenin “Üniversite tercihlerinde bulunması” (%10,5) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3. Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğini Seçmede Rol Oynayan Etkenler**

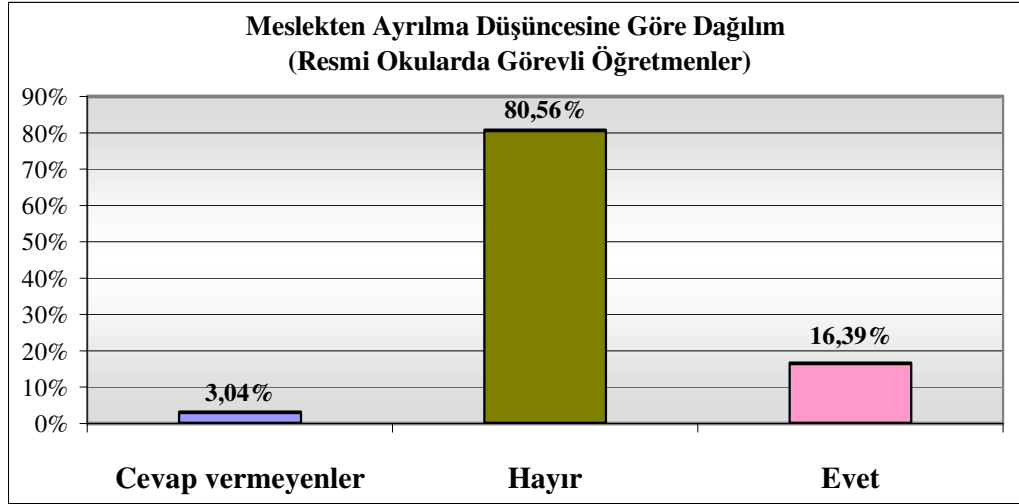
	<b>1. Tercih</b>	<b>2. Tercih</b>	<b>3. Tercih</b>
Cevap vermeyenler	3,50%	19,05%	24,98%
Mesleğin sevilmesi	<b>53,06%</b>	7,58%	4,66%
Sorumluluk alma şansı	0,39%	3,30%	3,11%
Aile etkisi	5,93%	7,00%	4,18%
Tatillerin fazlalığı	0,78%	1,85%	2,14%
Manevi tatmin	4,86%	<b>13,22%</b>	<b>7,29%</b>
Uygun çalışma şartı	2,33%	6,90%	6,90%
Karakter ile uyumlu olma	6,03%	<b>19,92%</b>	<b>17,40%</b>
Tesadüfen	4,18%	2,72%	1,85%
Yetenekli hissetme	<b>7,00%</b>	<b>10,50%</b>	<b>18,08%</b>
Üniversite tercih. bulunması	<b>10,50%</b>	7,39%	7,09%
Diğer	1,36%	0,58%	2,14%
Başkalarına faydalı olma	0,10%	0,00%	0,19%
<b>Toplam</b>	100,00%	100,00%	100,00%

Ankete katılan öğretmenlerin 2. ve 3. tercih belirtme hususunda cevap verme oranlarının düştüğü, meslek seçiminde rol oynayan etken olarak tercih edilen 2. seçeneğin %19,9 ile “karakter ile uyumlu olma”, %13,2 ile de “manevi tatmin” oldukları anlaşılmaktadır. Soruyla ilgili olarak anket katılımcıları tarafından işaretlenen 3. seçenek ise; “bu meslekte kendini yetenekli hissetme” (%18,08) ile “karakter ile uyumlu olma” (%17,4) tercihleridir. Tüm tercihler birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların en çok “mesleği sevmek” seçeneğini işaretledikleri anlaşılmaktadır.



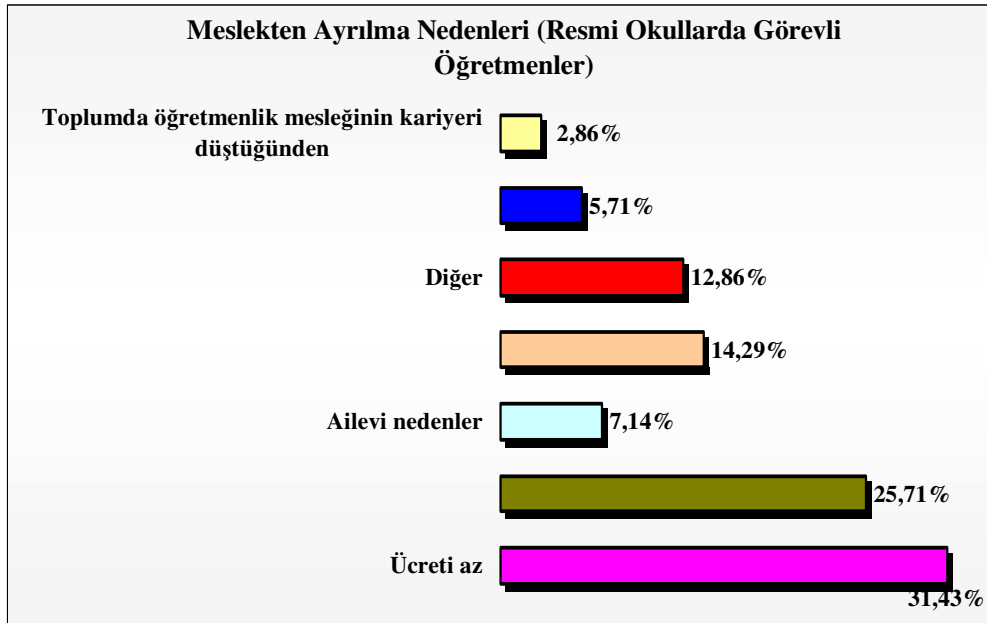
**Şekil 3.9. Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etmelerinde Rol Oynayan Etkenler Konusundaki Düşünceleri**

Devlet okullarında görevli anket katılımcılarının, kendilerine yöneltilen “Meslekten ayrılmayı düşünüyor musunuz?” sorusuna (Soru-11) verdikleri cevaplar ele alındığında, Şekil 3.10A.’da da gösterildiği gibi, bu gruptaki öğretmenlerin %80,56’sının meslekten ayrılmayı düşünmedikleri, ayrılmayı düşünenlerin oranının ise %16,4 olduğu görülmektedir.



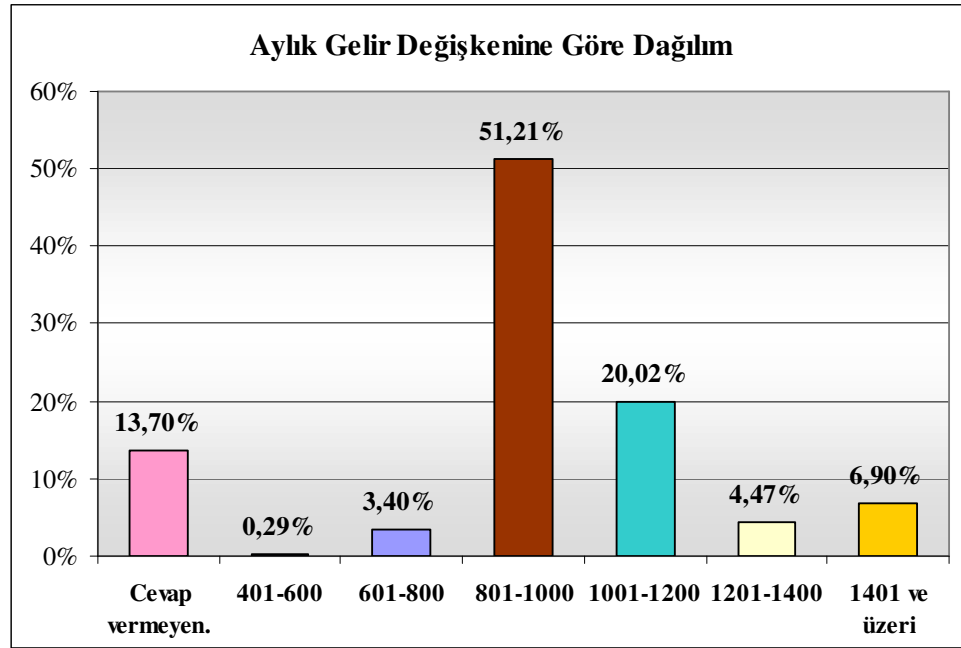
**Şekil 3.10A. Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğinden Ayrılma Konusundaki Düşünceleri**

Araştırma kapsamında, ankete katılan devlet okullarında görevli öğretmenlerden, yukarıdaki sorunun devamı olarak meslekten ayrılma isteğine yol açan temel nedenleri sıralamaları talep edilmiştir.



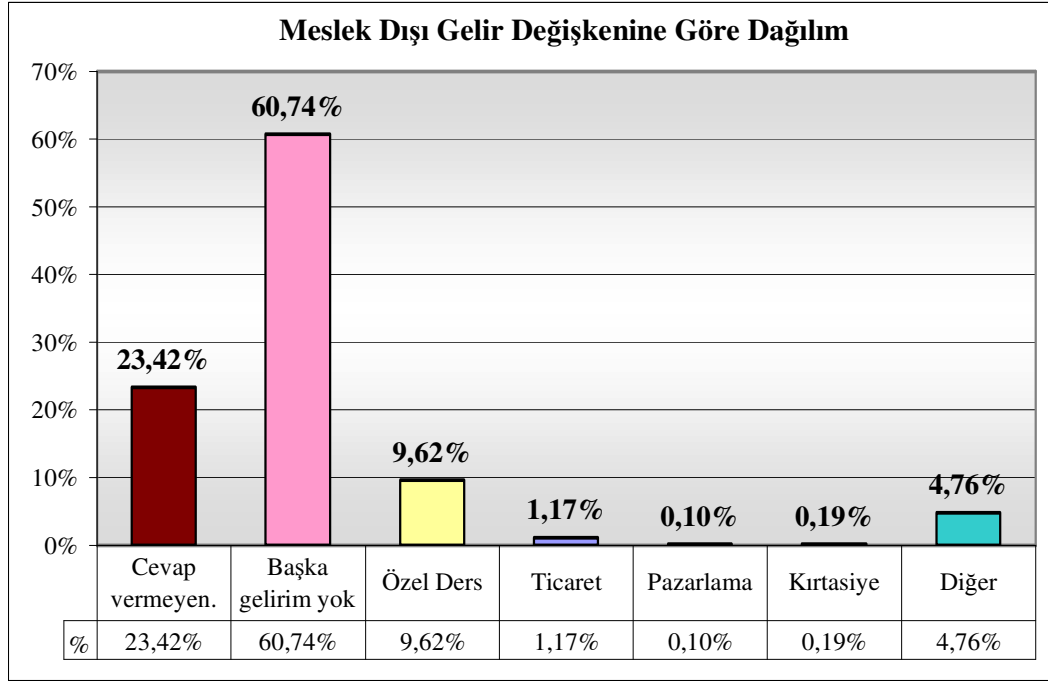
**Şekil 3.10B. Anket Katılımcılarının Öğretmenlik Mesleğinden Ayrılma Nedenlerine Göre Dağılımı**

Şekil 3.10B’de gösterildiği gibi, resmi okullarda görev yapan ve mesleğinden ayrılmak isteyen öğretmenlerin ayrılma sebeplerinin başında, ücretlerin azlığı (%31,43) ile daha iyi imkanlar elde etme (%25,71) faktörleri gelmektedir. Öte yandan, anket katılımcılarının %14,29’u da özel eğitim kurumlarından gelen cazip teklifleri, meslekten ayrılma nedenleri olarak belirtmiştir.



**Şekil 3.11. Anket Katılımcılarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı**

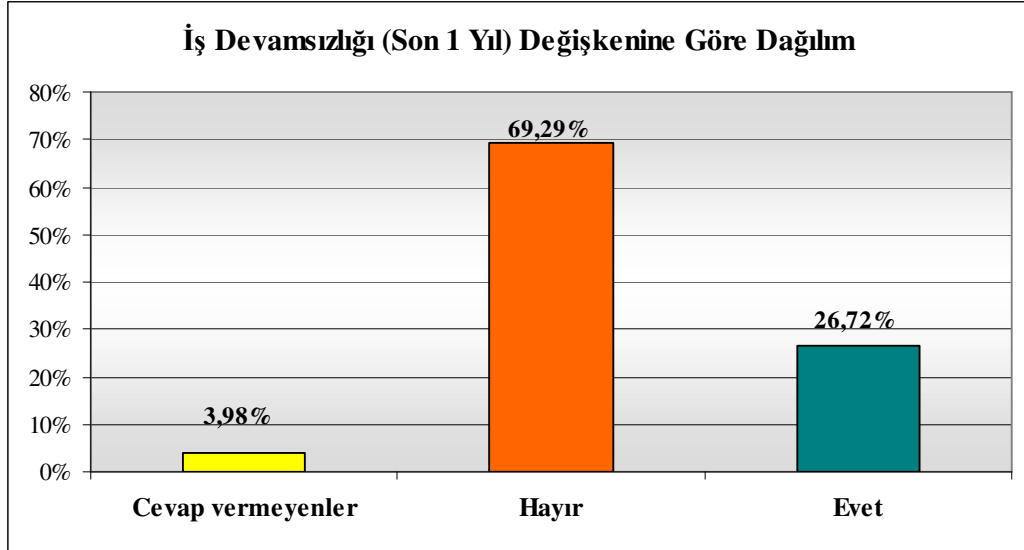
Anket katılımcılarının, kendilerine yöneltilen “Aylık geliriniz nedir?” sorusuna (Soru-12) verdikleri cevaplar ele alındığında, büyük bir kesimin (%51,21) aylık gelirin 801-1.000 YTL. aralığında olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan, araştırmaya katılan öğretmenlerin aylık gelirin %20,02’sinin 1001-1200 YTL., %6,9’unun 1401 YTL ve üzeri, %4,47’sinin ise 1201-1400 YTL. aralığında olduğu tespit edilmiş, katılımcıların %13,7’si ise bu soruyu cevaplamamayı tercih etmiştir (Şekil 3.11.).



**Şekil 3.12. Anket Katılımcılarının Meslek Dışı Gelir Değişkenine Göre Dağılımı**

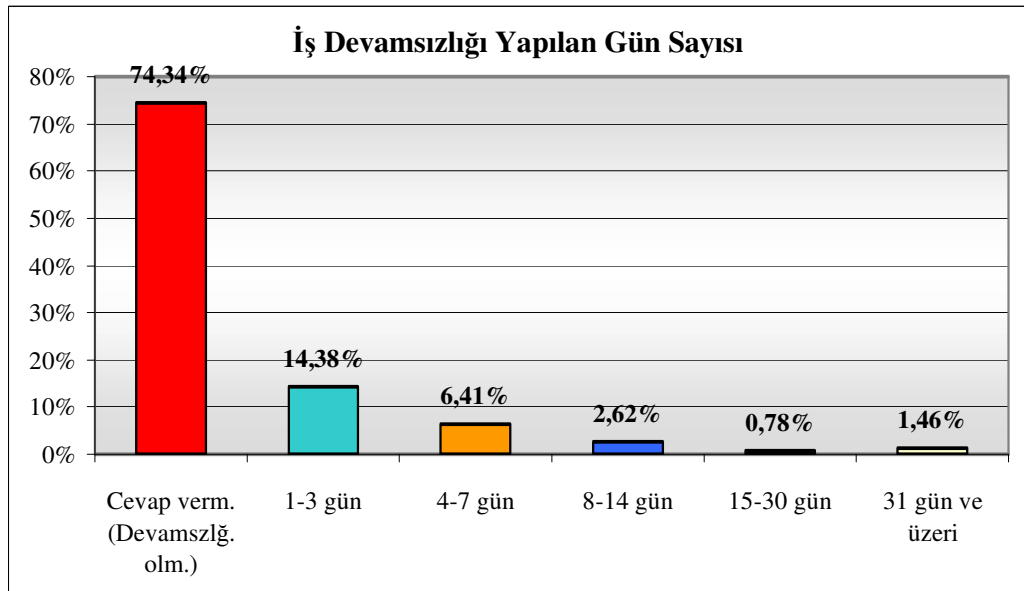
Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen bir diğer soru, “*Mesleğiniz dışında bir geliriniz var mı?*” sorusudur (Soru-13). **Şekil 3.12.**’de resmedildiği üzere, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%60,74) öğretmenlik meslekleri dışında başka gelirleri olmamakla birlikte, yaklaşık %15’lik bir kesimin özel ders, ticaret, pazarlama, kırtasiye gibi meslek dışı gelirlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan katılımcıların %23,42’lik kesiminin bu soruyu cevaplamadıkları gözlemlenmiştir.

**Şekil 3.13A.**’da, ankete katılan devlet okulları ile özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenle yöneltilen soruya (Soru-14) verilen cevaplar doğrultusunda, son 1 yıl içerisinde yapılan iş devamsızlığının dağılımı tasvir edilmektedir. Söz konusu şekilden de anlaşılacağı üzere, ankete katılan öğretmenlerin %69,29’unun son 1 yıldır iş devamsızlığı yapmadıkları görülürken, iş devamsızlık yaptığını ifade eden öğretmen oranı %26,7 düzeyinde gerçekleşmiştir.



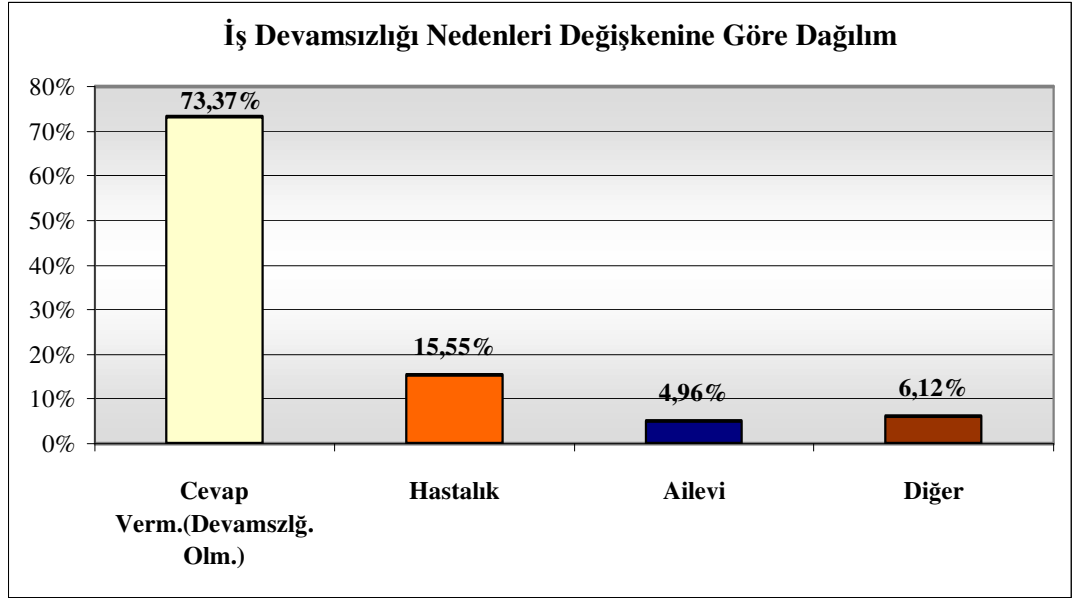
**Şekil 3.13A. Anket Katılımcılarının İş Devamsızlığı Değişkenine Göre Dağılımı**

Yukarıdaki soru kapsamında, anket katılımcılarının iş devamsızlığı yaptıkları gün sayısına göre dağılımları **Şekil 3.13B.**'de gösterilmektedir. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin son bir yıldaki iş devamsızlığının 1-3 gün aralığında yoğunlaştığı (%14,4) anlaşılmaktadır.



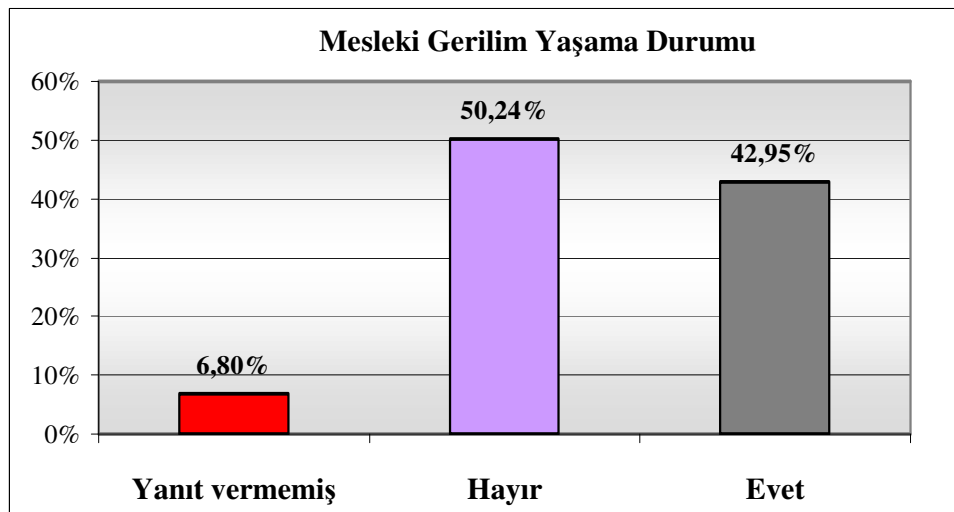
**Şekil 3.13B. Anket Katılımcılarının Devamsızlık Yapılan Gün Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı**





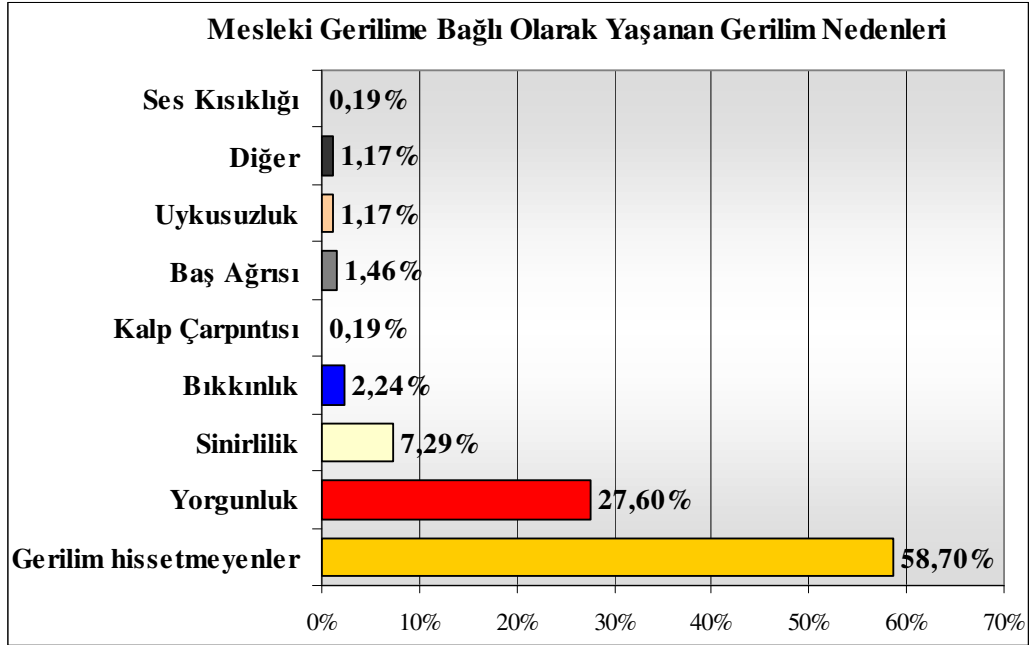
**Şekil 3.13C. Anket Katılımcılarının İş Devamsızlığı Nedeni Değişkenine Göre Dağılımı**

Ankete katılan ve iş devamsızlığı yaptıklarını ifade eden öğretmenlerin, iş devamsızlığı nedenleri konusunda verdikleri cevapların dağılımı Şekil 3.13C.'de gösterilmektedir. Buna göre; iş devamsızlığına neden olan en önemli faktörün %15,55 ile hastalık olduğu anlaşılmaktadır.



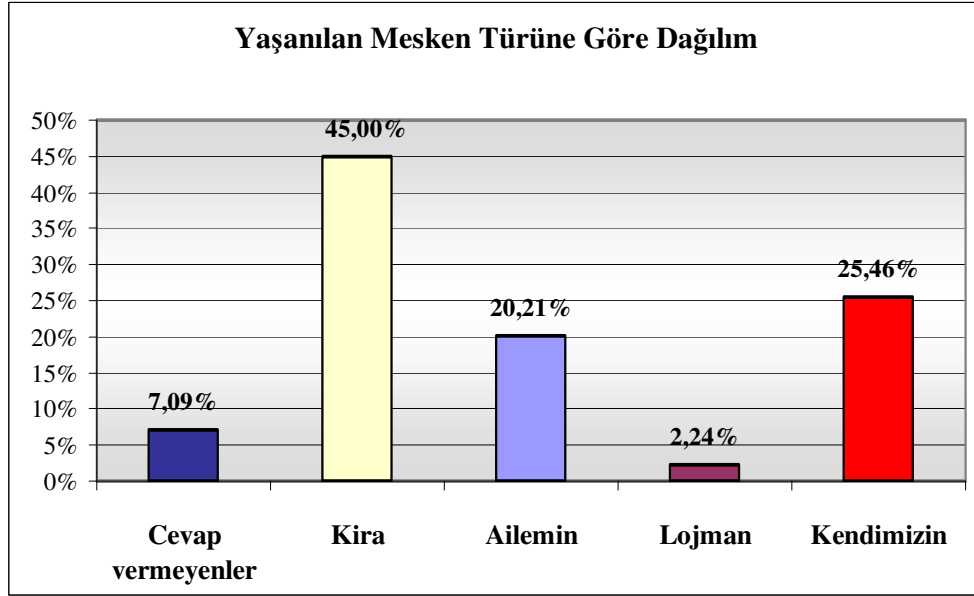
**Şekil 3.14A. Anket Katılımcılarının Mesleki Gerilim Yaşama Durumları**

Araştırma kapsamında ayrıca, öğretmenlerin meslekleri ile ilgili yaşadıkları gerilim üzerinde de durulmuştur. Bu çerçevede, anket katılımcılarına “*mesleki olarak bedensel ve ruhsal (iş stresi) bir gerilim hissedip hissetmedikleri, hissediyorlarsa bu gerilimin ne olduğu*” yönünde bir soru (Soru-16) yöneltilmiştir. Söz konusu soruya anket katılımcıları tarafından verilen cevapların dağılımı **Şekil 3.14A.** ve **Şekil 3.14B.**'de gösterilmiştir. Buna göre; araştırma grubunun kapsadığı öğretmenlerin önemli bir bölümünün (%42,95) devamlı olarak mesleki bir gerilim yaşadıkları, mesleki gerilime bağlı olarak yaşanan gerilimlerin başında ise yorgunluk (%27,6), sinirlilik (%7,29) ve bıkkınlığın (%2,24) geldiği görülmektedir.



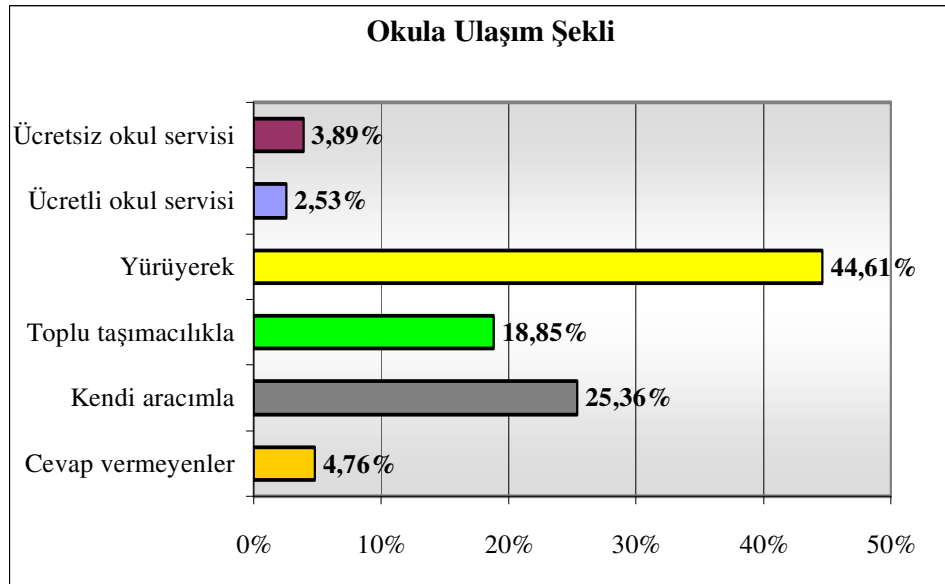
**Şekil 3.14B. Anket Katılımcılarının Mesleki Gerilime Bağlı Olarak Yaşadıkları Sorunların Dağılımı**

**Şekil 3.15.**'de de gösterildiği gibi, ankete katılan öğretmenlere yöneltilen bir diğer soru da (Soru-17) yaşanan meskenin türü ile ilgilidir. Bu kapsamda, katılımcıların büyük bir bölümünün (%45) barınma ihtiyaçlarını mesken kiralama yoluyla giderebildikleri, her 4 katılımcıdan sadece 1 tanesinin (%25,46) kendi evine sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.15. Anket Katılımcılarının Yaşanılan Mesken Türüne Dağılımı**

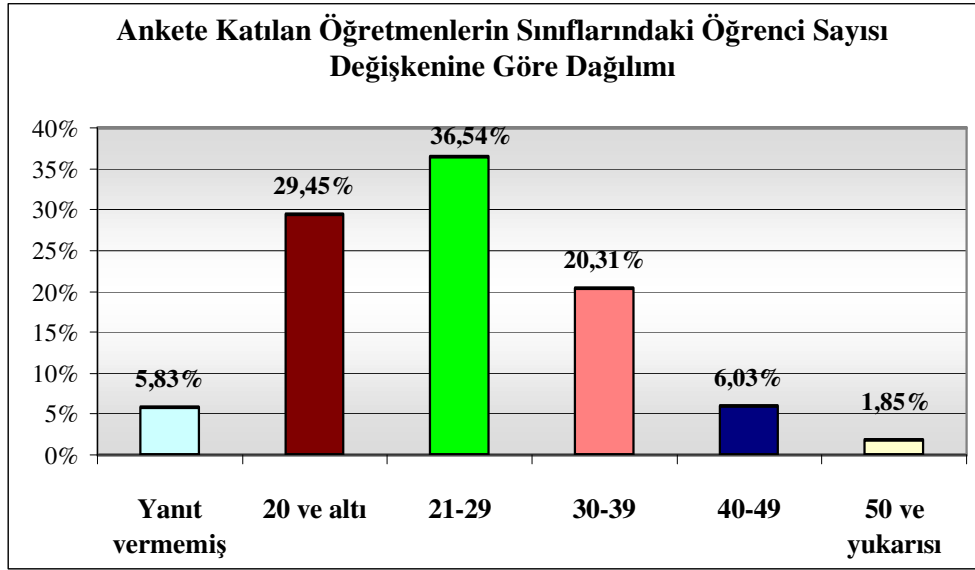
Anket uygulaması çerçevesinde, katılımcılara yöneltilen, “Okula nasıl gidiyorsunuz?” sorusuna (Soru-18) katılımcılar tarafından verilen yanıtların dağılımı **Şekil 3.16.**'da gösterilmiştir.



**Şekil 3.16. Anket Katılımcılarının Okula Ulaşım Şekli**

Buna göre, araştırma grubunun kapsadığı öğretmenlerin %44,6'sının yürüyerek, %25,4'ünün kendi aracıyla ve %18,9'unun toplu taşımacılık yöntemiyle okullarına gittikleri, yaklaşık %6 oranındaki bir kesimin de servisleri (ücretli ve ücretsiz) kullandığı görülmektedir.

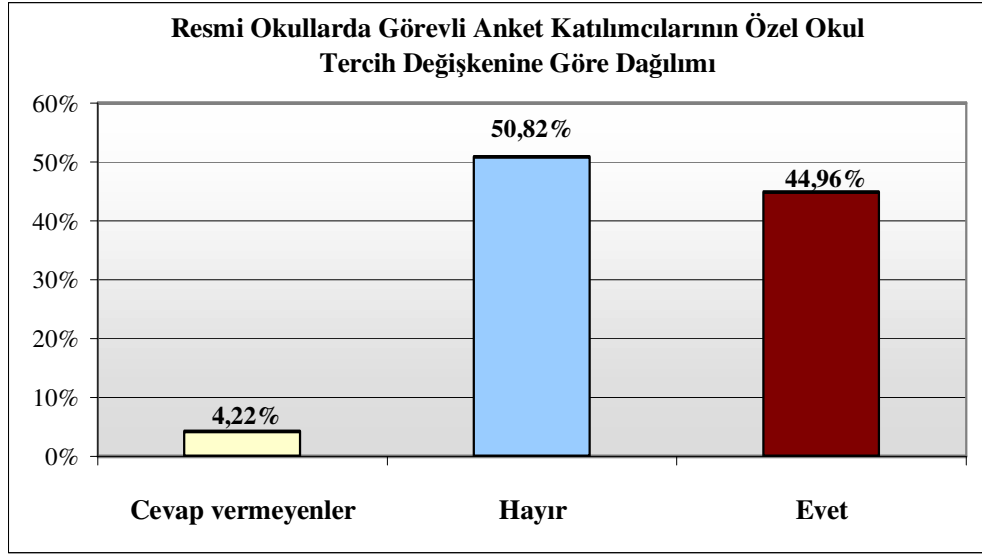
Araştırmada değerlendirilmeye alınan bir diğer husus öğretmenlerin görev yaptıkları sınıfların niceliksel yoğunluğunun ortaya konmasıdır. Bu doğrultuda ankete katılan öğretmenlere yöneltilen “*Derse girdiğiniz sınıflarda ortalama öğrenci sayısı nedir?*” sorusuna (Soru-20) verilen cevapların dağılımı **Şekil 3.17.**'de görülmektedir. Bu itibarla, araştırma grubunun kapsadığı öğretmenlerin görev yaptığı okullarda, derse girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısının 20-39 aralığında yoğunlaştığı (%86,23) gözlenmektedir. Bununla birlikte sınıflardaki öğrenci sayısının 50 ve yukarısı olduğu okul neredeyse yok gibidir (%1,85).



**Şekil 3.17. Anket Katılımcılarının Sınıflarındaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı**

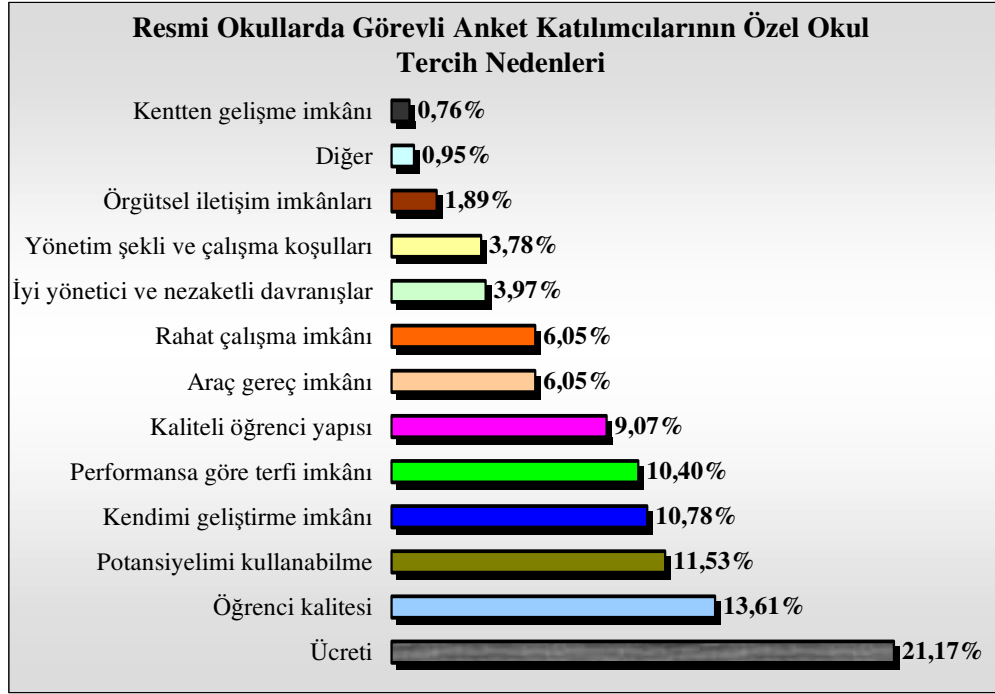
Araştırma çerçevesinde devlet okullarında çalışan anket katılımcılarına yöneltilen bir diğer soru, öğretmenlerin özel okullara geçiş konusundaki düşüncelerinin ve özel okullara geçiş tercihinin altında yatan etmenlerin ortaya

konmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda katılımcılara yöneltilen “Eğer imkânınız olsa özel okul veya dershaneyi tercih eder misiniz?” sorusuna (Soru-21) katılımcılarca verilen cevapların dağılımı Şekil 3.18A. ve Şekil 3.18B.’de ortaya konmuştur. Şekil 3.18A.’dan anlaşılabilirdiği gibi, devlet okullarında görevli anket katılımcılarının %44,96’sı imkanı olsa bir özel okula geçme konusunda görüş beyan etmiş, %50,82’lik bir kesimi ise özel okulları tercih etmediklerini belirtmişlerdir.



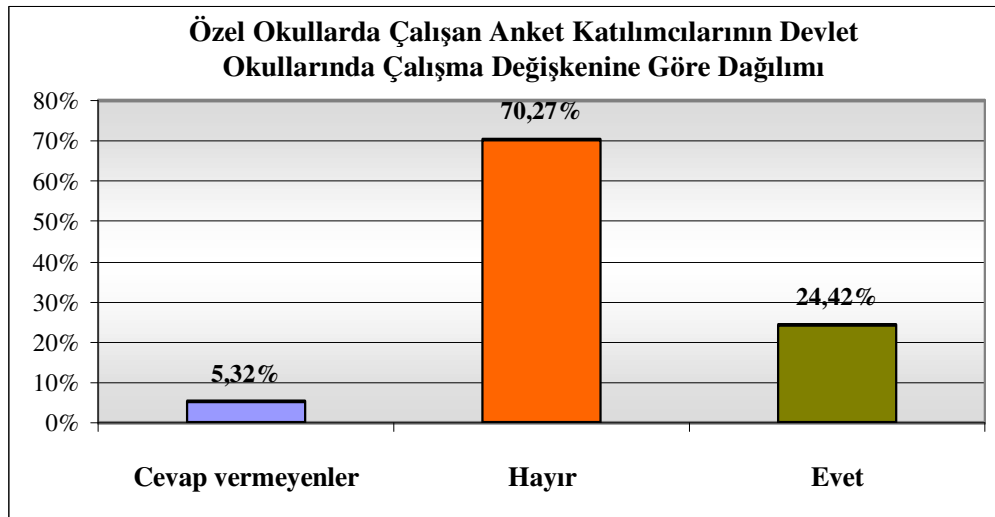
**Şekil 3.18A. Resmi Okullarda Görevli Anket Katılımcılarının Özel Okullarda Çalışma Tercih Hakkındaki Düşünceleri**

Diğer taraftan, Şekil 3.18B.’de, resmi okullarda görev yapmakta olan ve imkanları olsa özel okula geçiş yapmayı tercih edecek olan anket katılımcılarının, bu tercihlerinin altında yatan nedenlere ilişkin cevapları resmedilmektedir. Bu doğrultuda, özel okulların tercih edilmesinin başlıca sebebinin ücret (%21,17), olduğu, bu faktörün ardından gelen önemli tercih sebeplerinin ise sırasıyla; öğrenci kalitesi (%13,61), potansiyelini kullanabilme (%11,53), kendini geliştirme imkanı (%10,78), performansa göre terfi imkanı (%10,40), kaliteli öğrenci yapısı (%9,07), araç gereç imkanı (%6,05) ile rahat çalışma imkanı (%6,05) olduğu anlaşılmaktadır.



**Şekil 3.18B. Resmi Okullarda Görevli Anket Katılımcılarının Özel Okul Tercih Nedenleri**

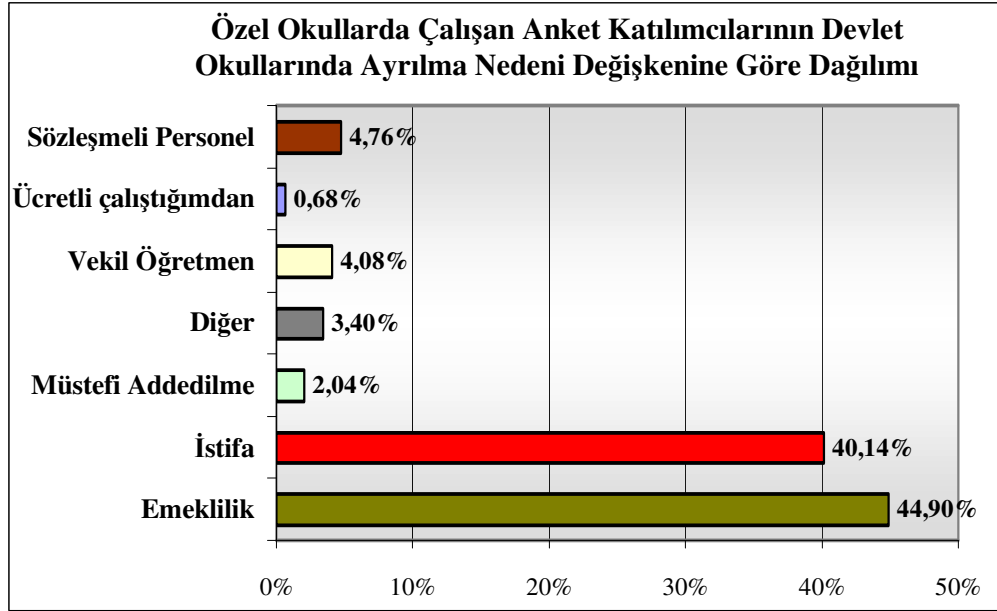
Araştırma grubu içerisinde yer alan ve özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere ayrıca, “Devlet okullarında çalıştınız mı?” sorusu (Soru-22) yöneltilmiştir.



**Şekil 3.19A. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Kamu Okullarında Çalışma Durumları**

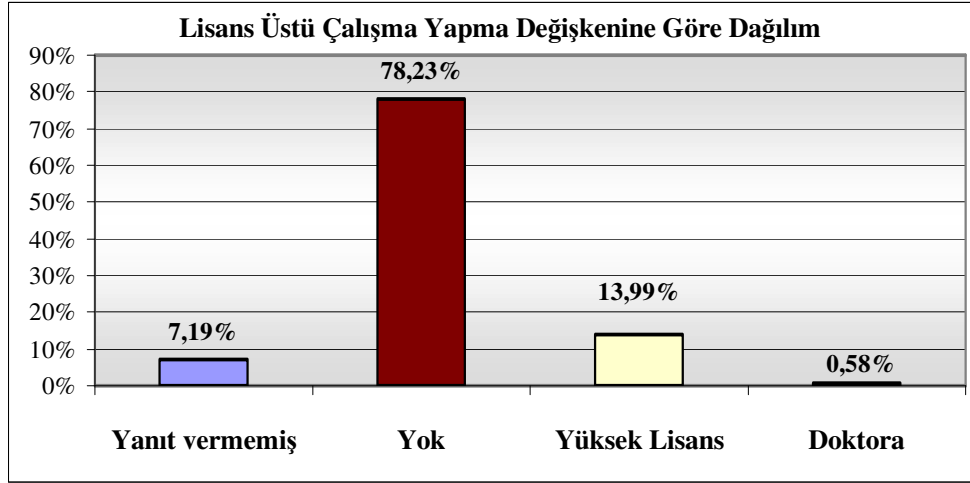
**Şekil 3.19A.**'da görüldüğü gibi, bu grup içerisindeki katılımcıların yaklaşık %25'inin daha önce bir devlet okulunda çalıştığı anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki soru kapsamında, **Şekil 3.19B.**'de devlet okullarından özel okul ve dershanelere geçiş yapmış öğretmenlerin, söz konusu geçişlerinin nedenlerine ilişkin cevaplarının dağılımı resmedilmiştir. Bu çerçevede, özel okul ve dershanelerde görev yapmakta olup daha önceden devlet okullarında çalışmış olan öğretmenlerin, ayrılış nedenlerinin büyük ölçüde emeklilik ve istifa sebebiyle olduğu, nitekim, bu gruptaki katılımcıların %44,9'unun devlet okullarından emekli olarak %40,1'inin ise devlet okullarından istifa suretiyle özel okul ve dershanelere geçtiği görülmektedir.



**Şekil 3.19B. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Anket Katılımcılarının Kamudan Ayrılma Gerekçeleri**

**Şekil 3.20.**'de ise ankete katılan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili ya da başka alanlarda lisans üstü çalışma yapma konusundaki durumları gösterilmiştir. Söz konusu şekilden anlaşılacağı üzere, araştırma grubuna dahil öğretmenlerin %78,2'si meslekleri ile ilgili veya harici lisansüstü çalışma yapmazken, sadece %14'ü yüksek lisans ve ancak %0,6'sı doktora çalışması yapmıştır.



**Şekil 3.20. Anket Katılımcılarının Lisan Üstü Çalışma Yapma Değişkenine Göre Dağılımları**

### 3.5.2. Bulgular

Daha önce bahsedildiği gibi, araştırma çerçevesinde elde edilen ve anlamlı hale getirilen veriler, SPSS/PC (11.5) paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme neticesinde elde edilen bulgular ve bu bulgular sonucunda kurulan hipotezlerin kabul edilebilirliğine ilişkin sonuçlar aşağıda ortaya konmuştur.

**H<sub>1</sub>: M.E.B.'e bağlı özel okullar ve dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, M.E.B.'e bağlı resmi okullarda görev yapmakta öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden farklıdır.**

**Tablo 3.4A. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Özel Okullar ve Dersaneler İle Resmi Okullar)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	27.925	2	13.962	51.151	<b>0,000</b>
Grupların Kendi İçerisinde	280.060	1026	0,273		
<b>Toplam</b>	307.985	1028			



Varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına bakacak olursak grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 3.4B. Devlet Okulları İle Özel Okul ve Dershanelerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri Arasındaki İlişki**

(I) Kurum	(J) Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Yanılma Payı	95% Güvenlik Payı	
					Güven Aralığının Alt Sınırı	Güven Aralığının Üst Sınırı
Devlet Okulu	Dershane	-0,3500*	0,03469	<b>0.000</b>	-0,4350	-0,2649
	Özel Okul	-0,2223*	0,05434	<b>0.000</b>	-0,3555	-0,0891

**Tablo 3.4C. Scheffe Testi Sonuçları (Çalışılan Kuruma Göre)**

Çalıştığı Kurum	Frekans	Tatmin Düzeyleri
Devlet Okulunda Çalışanlar	427	3,4803
Dershanelerde Çalışanlar	484	3,8302
Özel Okullarda Çalışanlar	118	3,7001
Sig.		0,027

Özel okul ve dershanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile devlet okullarında görev yapmakta öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık gözlenmiştir. **Tablo 3.4B.**'deki "Ortalama Farkı" kısmına göz atıldığında ise bu ilişkinin negatif yönlü olduğu, yani özel okul ve dershanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yapılan Scheffe testi sonucunda da devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması **3,48**, özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması **3,70** ve dershanelerde görev

yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması **3,83** olarak tespit edilmiştir. Bu veriler de hipotezimizi destekler niteliktedirler.

**H<sub>2</sub>: M.E.B.'e bağlı resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, bu okullardan çeşitli nedenlerle emekli olup veya istifa edip özel okul ve dershanelerde çalışmaya başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden farklıdır.**

**Tablo 3.5. t-Testi (Resmi Okullar İle İstifa veya Emeklilik Nedeniyle Özel Kurumlara Geçenler)**

Değişken		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t-value	Yanılma Payı
Genel İş Tatmini	Resmi Okullar	427	3,4825	0,54401	0,02632	-3,935	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,8845	0,50005	0,04319		
Faaliyet	Resmi Okullar	427	3,6754	0,66702	0,03228	-6,484	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	4,0552	0,56589	0,04889		
Serbestlik	Resmi Okullar	427	3,6707	0,66936	0,03239	-3,702	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,9075	0,56391	0,04871		
Değişiklik	Resmi Okullar	427	3,3030	0,68933	0,03336	-4,828	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,5970	0,58963	0,05094		
Sosyal Statü	Resmi Okullar	427	<b>3,3630</b>	0,82305	0,03983	-9,274	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	<b>3,9701</b>	0,60151	0,05196		
Ahlaki Değer	Resmi Okullar	427	4,1279	0,56655	0,02742	-2,778	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	4,2851	0,58727	0,05073		
Tanınma	Resmi Okullar	427	<b>3,2557</b>	0,93677	0,04533	-8,415	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	<b>3,9104</b>	0,7319	0,06323		
Kendi Kendine Bir Şeyler Yapabilme	Resmi Okullar	427	3,8473	0,72689	0,03518	-4,534	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	4,1627	0,61811	0,0534		
Otorite	Resmi Okullar	427	3,2885	0,64911	0,03141	-6,353	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,6940	0,62993	0,05442		
Yeteneklerini Kullanma	Resmi Okullar	427	3,7354	0,70846	0,03428	-7,821	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	4,2164	0,59119	0,05107		
Sorumluluk	Resmi Okullar	427	3,5710	0,63386	0,03067	-5,324	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,9045	0,62898	0,05434		
Yaratıcılık	Resmi Okullar	427	3,3550	0,7418	0,0359	-7,543	<b>0,000</b>

	Özel Kurumlar	134	3,8672	0,66714	0,05763		
Başarı	Resmi Okullar	427	3,7761	0,64195	0,03107	-6,045	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	4,1478	0,54782	0,04732		
İlerleme	Resmi Okullar	427	<b>2,9368</b>	0,82532	0,03994	-8,414	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	<b>3,5313</b>	0,67483	0,0583		
Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi Okullar	427	3,4623	0,80431	0,03892	-6,463	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,9090	0,66111	0,05711		
Çalışma Arkadaşları	Resmi Okullar	427	3,7747	0,66975	0,03241	-2,983	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,9716	0,65679	0,05674		
Çalışma Şartları	Resmi Okullar	427	3,3944	0,74138	0,03588	-5,569	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,7657	0,65052	0,0562		
Güvence	Resmi Okullar	427	<b>3,7504</b>	0,563	0,02725	2,249	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	<b>3,6060</b>	0,67298	0,05814		
Ücret	Resmi Okullar	427	<b>2,5831</b>	0,86263	0,04175	-11,666	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	<b>3,4851</b>	0,75329	0,06507		
Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi Okullar	427	3,3902	0,79399	0,03842	-6,581	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,8567	0,68961	0,05957		
Yönetici ve Teknik	Resmi Okullar	427	3,3883	0,75555	0,03656	-6,254	<b>0,000</b>
	Özel Kurumlar	134	3,8463	0,6858	0,05924		

**Tablo 3.5.**'de görülebileceği gibi, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenler ile bu okullardan çeşitli nedenlerle emekli olan veya istifa edip özel kurumlarda çalışmaya başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $t=-3,935$ ;  $p<0,01$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla  $H_2$  hipotezimiz elde edilen bulgular çerçevesince kabul edilmiştir.

Faktörler açısından durum incelendiğinde ise tüm faktörlerle 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte olup bu kapsamda elde edilen sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

**1.** Faktörler içerisinde en öne çıkanlar; **ücret, sosyal statü, ilerleme, tanınma, yeteneklerini kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık** faktörleridir.

2. Özellikle **ücret** faktörü göz önüne alındığında, resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ortalaması **2,58** iken, özel kurumlarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ortalamasının **3,48** olduğu görülmektedir.

3. Ankete katılan öğretmenlerin **sosyal statü** faktörü açısından iş tatminleri ele alındığında, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının **3,97**, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının ise **3,36** olduğu gözlemlenmektedir.

4. **İlerleme** faktörü göz önüne alındığında, resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması **2,94** iken, özel kurumlarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatminlerinin ortalaması **3,53**'tür.

5. Ankete katılan öğretmenlerin iş tatminleri **tanınma** faktörü açısından değerlendirildiğinde, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının **3,25**, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının ise **3,91** olduğu görülmektedir.

6. Araştırma kapsamında, **yetenekleri kullanma** faktörü bağlamında resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamasının **3,73**, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamasının ise **4,21** olduğu anlaşılmaktadır.

7. Resmi okullarda görevli öğretmenler ile kamudan ayrılarak özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin seviyeleri arasındaki ilişki bağlamında öne çıkan bir diğer faktör **yönetici-insan ilişkileri** faktörüdür. Bu çerçevede, iki hedef kitlesinin iş tatminleri, yönetici-insan ilişkileri boyutunda ele alındığında; resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının

**3,39**, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının ise **3,85** olduğu görülmektedir.

**8.** Analiz sonucunda, iş tatmin düzeyi farklılığına yol açan diğer bir faktörün **yaratıcılık** faktörü olduğu anlaşılmıştır. Bahse konu faktör göz önüne alındığında, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalaması **3,35**, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalaması ise **3,86** olarak tespit edilmiştir.

**9.** Analiz sonuçları **iş güvencesi** faktörü bağlamında değerlendirildiğinde; devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, özel eğitim-öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Nitekim bahse konu faktör göz önüne alındığında, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalaması **3,75** iken, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalaması **3,61**'dir.

**H<sub>4</sub>: Okuldan mezun olduktan hemen sonra doğrudan özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullardan emeklilik veya istifa nedeniyle ayrılıp özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo 3.6.**'da da görülebileceği gibi, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullardan emeklilik veya istifa nedeniyle ayrılıp özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $t=-1,976$ ;  $p=0,049$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla **H<sub>4</sub>** hipotezimiz elde edilen bulgular çerçevesince kabul edilmiştir.

**Tablo 3.6. t-Testi (Meslek Yaşamlarına Doğrudan Özel Okullarda Başlamış Olanlar İle Resmi Okullardan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Ayrılıp Özel Kurumlarda İşe Başlamış Olanlar)**

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata. Ort	t-değer	Yanma Payı	
Genel İş Tatmini	Doğrudan Başlayanlar	466	3,7860	0,51053	0,02365	-1,976	<b>0,049</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,8845	0,50005	0,0432		
Faaliyet	Doğrudan Başlayanlar	466	3,7833	0,61043	0,02828	-0,707	0,48
	İstifa veya Emeklilik	134	3,9075	0,56391	0,04871		
Serbestlik	Doğrudan Başlayanlar	466	3,4901	0,64667	0,02996	-2,11	<b>0,035</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,5970	0,58963	0,05094		
Değişiklik	Doğrudan Başlayanlar	466	3,9313	0,65563	0,03037	-1,719	0,086
	İstifa veya Emeklilik	134	3,9701	0,60151	0,05196		
Sosyal Statü	Doğrudan Başlayanlar	466	4,3399	0,56018	0,02595	-0,615	0,539
	İstifa veya Emeklilik	134	4,2851	0,58727	0,05073		
Ahlaki Değer	Doğrudan Başlayanlar	466	3,6236	0,82668	0,0383	0,988	0,324
	İstifa veya Emeklilik	134	3,9104	0,7319	0,06323		
Tanınma	Doğrudan Başlayanlar	466	4,1961	0,57525	0,02665	-3,88	<b>0,000</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	4,1627	0,61811	0,0534		
Kendi Kendine Bir Şeyler Yapabilme	Doğrudan Başlayanlar	466	3,5142	0,63923	0,02961	0,583	0,56
	İstifa veya Emeklilik	134	3,6940	0,62993	0,05442		
Otorite	Doğrudan Başlayanlar	466	4,0622	0,63462	0,0294	-2,88	<b>0,004</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	4,2164	0,59119	0,05107		
Yeteneklerini Kullanma	Doğrudan Başlayanlar	466	3,8266	0,58348	0,02703	-2,516	<b>0,012</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,9045	0,62898	0,05434		
Sorumluluk	Doğrudan Başlayanlar	466	3,7858	0,64716	0,02998	-1,338	0,182
	İstifa veya Emeklilik	134	3,8672	0,66714	0,05763		
Yaratıcılık	Doğrudan Başlayanlar	466	4,0571	0,59046	0,02735	-1,273	0,203
	İstifa veya Emeklilik	134	4,1478	0,54782	0,04732		
Başarı	Doğrudan Başlayanlar	466	3,6223	0,74857	0,03468	-1,592	0,112
	İstifa veya Emeklilik	134	3,5313	0,67483	0,0583		
İlerleme	Doğrudan Başlayanlar	466	3,7365	0,80209	0,03716	1,266	0,206
	İstifa veya Emeklilik	134	3,909	0,66111	0,05711		
Şirket Politikası ve Pratiği	Doğrudan Başlayanlar	466	4,0373	0,66783	0,03094	-2,531	<b>0,012</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,9716	0,65679	0,05674		
Çalışma Arkadaşları	Doğrudan Başlayanlar	466	3,6219	0,71934	0,03332	1,007	0,314
	İstifa veya Emeklilik	134	3,7657	0,65052	0,0562		
Çalışma Şartları	Doğrudan Başlayanlar	466	<b>3,3536</b>	0,87915	0,04073	-2,082	<b>0,038</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	<b>3,6060</b>	0,67298	0,05814		
Güvence	Doğrudan Başlayanlar	466	3,3579	0,85567	0,03964	-3,555	<b>0,000</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,4851	0,75329	0,06507		
Ücret	Doğrudan Başlayanlar	466	3,6159	0,75611	0,03503	-1,669	0,097
	İstifa veya Emeklilik	134	3,8567	0,68961	0,05957		
Yönetici-İnsan İlişkileri	Doğrudan Başlayanlar	466	3,7511	0,74407	0,03447	-3,312	<b>0,001</b>
	İstifa veya Emeklilik	134	3,8463	0,6858	0,05924		
Yönetici ve Teknik	Doğrudan Başlayanlar	466	4,0137	0,60732	0,02813	-1,328	0,185
	İstifa veya Emeklilik	134	4,0552	0,56589	0,04889		

Söz konusu durum, faktörler açısından incelendiğinde ise; **serbestlik, yeteneklerini kullanma, şirket politikası ve pratiği ve çalışma şartları** arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir fark bulunmuştur. **Tanınma, otorite, güvence ve yönetici-insan ilişkileri** faktörleri açısından ise 0,01 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,01$ ) bir fark bulunmuştur. **Faaliyet, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, kendi kendine bir şeyler yapabilme, sorumluluk, yaratıcılık, başarı, ilerleme, çalışma arkadaşları, ücret, yönetici ve teknik** faktörleri açısından ise istatistiksel olarak anlamlı ( $p > 0,05$ ) bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullardan emeklilik veya istifa nedeniyle ayrılıp özel kurumlarda işe başlamış olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farka bu faktörlerin bir etkisi bulunmamaktadır.

**H<sub>13</sub>: Öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile; çalıştıkları kurumun statüsü, cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, öğretmen olarak çalıştıkları yıl, ücret, ek gelir durumu arasında ilişki vardır.**

**Tablo 3.7. Korelasyon Sonucu**

		Soru 2A	Soru 3	Soru 4A	Soru 5	Soru 7	Soru 8	Soru 12	Soru 13
<b>Genel İş Tatmini</b>	Pearson Korelasyonu	0,228**	0,090**	0,033	0,020	-0,046	-0,010	0,071*	0,000
	Yanılma Payı (2-Ayaklı)	0,000	0,004	0,292	0,519	0,140	0,744	0,023	0,991

**Tablo 3.7.**'de de görüldüğü üzere, genel iş tatmin düzeyi ile medeni durum (Soru 4A), yaş (Soru 5), Branş (Soru 7), öğretmen olarak çalıştıkları yıl (Soru 8) ve öğretmenlik mesleğinden başka ek gelirin olup olmaması (Soru 13) arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, öte yandan genel iş tatmin düzeyi ile öğretmenlerin çalıştıkları kurumların statüsü (Soru 2A) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, devlet okullarında görevli

öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, dersanelerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden düşük, dersanelerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ise, özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden düşüktür. Bu ilişkinin varlığı, yaptığımız ve sonuçlarının **Tablo 3.4A.**'da gösterildiği tek yönlü varyans analizi sonucunda görmekteyiz.

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, genel iş tatmini ile öğretmenlerin cinsiyeti (Soru-3) arasında da 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişkiye rastlanılmıştır. Bu sonuç, **Tablo Ek.4.2A** ve **Tablo Ek.4.2B** 'de yer alan sonuçlarla birlikte ele alındığında; erkek öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, bayan öğretmenlere oranla daha yüksek gözükse de (**Tablo Ek.4.2B**), **Tablo Ek.4.2A**'da gösterilen t-testi sonucu, iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel iş tatmini ile öğretmenlerin aylık geliri (Soru 12) arasında da 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin aylık gelirleri arttıkça, iş tatmin düzeylerinde de bir artış olacağını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında kurularak kabul edilebilirliği test edilen;

**H<sub>3</sub>:** M.E.B.'e bağlı resmi okullardan emeklilik nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile istifa nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>5</sub>:** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>6</sub>:** Öğretmenlerin çocuk sayılarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>7</sub>:** Öğretmenlerin branşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.



**H<sub>8</sub>**: Öğretmenlerin medeni halleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>9</sub>**: Öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>10</sub>**: Öğretmenlerin öğretmen olarak çalıştıkları yıla göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>11</sub>**: Öğretmenlerin halen çalışmakta oldukları okullardaki çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

**H<sub>12</sub>**: Öğretmenlerin mezun oldukları okullar ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.

hipotezleri reddedilmiştir. Bu hipotezlere ilişkin bulgular **EK-4**'te gösterilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde gerek yönetim alanında gerekse ekonomik faaliyetlerde devletin ve organizasyonların en çok ihtiyaç duydukları güç; yetişmiş, kültürlü, üretken ve verimli insandır. Yetişmiş insanın devletler ve organizasyonlar için bu kadar önemli hale gelmesi ile birlikte, insan eğitiminin temel taşı olan öğretmenlerin verimli ve kaliteli olması, kalkınmanın ve gelişmenin vazgeçilmez ön şartlarından bir tanesi haline gelmiştir.

Eğitime verilen önemin artması, ailelerin özel eğitim-öğretim kurumlarına olan taleplerini de her geçen gün artırmaktadır. Bu talebin artmasındaki en önemli etmen ise, özel eğitim-öğretim kurumlarının öğrencilere sağlamış olduğu eğitim ve öğretimi destekleyici olanaklardır. Bu olgunun bir sonucu olarak da özel eğitim kurumlarının öğretmen ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu kurumlar yetişmiş öğretmen ihtiyaçlarını, özellikle kamu okullarından emekli olarak veya istifa ederek ayrılan öğretmenleri bünyelerine katarak giderme yolunu tercih etmektedirler.

Eğitim sektöründeki verimli ve deneyimli öğretmenlerin en üretken ve yararlı oldukları dönemde kamu okullarından ayrılarak özel eğitim kurumlarına geçmesi, kamu okullarındaki eğitim kalitesi düşüklüğünün başlıca sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu duruma bir diğer neden olarak, kamu okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliği dolayısıyla mesleki dinamizmlerini kaybederek verimliliklerinin düşmesi sayılabilir.

Bu kapsamda çalışmada; Tokat, Sivas, Amasya ve Çorum illerindeki resmi ve özel okullar ile dersanelerde görevli toplam 1029 öğretmenin, Türkiye’de ve dünya genelindeki araştırmalarda en çok tercih edilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılarak iş tatmin düzeyleri araştırılmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen veriler yardımıyla, M.E.B.’de çalışan öğretmenler ile bu kurumdan ayrılarak özel eğitim-öğretim kurumlarına geçen öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmada; M.E.B. bünyesinde görevli öğretmenler ile M.E.B.’den emekli olarak veya istifa ederek özel eğitim kurumlarına geçiş

yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı, fark olması halinde bu farklılığın altında yatan faktörlerin neler olduğu ve bu farkı giderici tedbirlerin neler olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca, iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek suretiyle iş tatmininin M.E.B.'den özel eğitim kurumlarına geçişe zemin hazırlayıp hazırlamadığını ortaya koyabilmek için, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler de araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Bu çerçevede, araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

**1-** Araştırma bulgularına göre, özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, söz konusu ilişkinin negatif yönlü olduğu, daha açık bir ifadeyle, özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Şöyle ki; devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,48, özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,70 ve dershanelerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalaması 3,83 olarak tespit edilmiştir.

**2-** Devlet okullarında görev yapan öğretmenler ile bu kurumdan emekli olarak ya da istifa etmek suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, yukarıda da bahsedildiği gibi, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,48 olarak tespit edilirken, devlet okullarından emeklilik veya istifa suretiyle özel okul ve dershanelerde çalışmaya başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin 3,88 olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, devlet okullarından özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, bu kurumda çalışan öğretmenlerin iş tatmin

düzeylelerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu tespitten yola çıkarak, özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin, iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin, özel eğitim kurumlarına geçişle birlikte müspet yönde gelişme kaydettiği söylenebilir.

**3-** Bahse konu iyileşmeye yol açmak suretiyle iş tatmin düzey farklılığına neden olan bu faktörlerin; **ücret, sosyal statü, tanınma, ilerleme, yetenekleri kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık** faktörleri olduğu görülmüştür.

**4-** Söz konusu faktörler arasında iş tatmin farklılığı açısından en dikkat çekici olanı **ücret faktörüdür**. Nitekim, özel eğitim-öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin ücret faktörü tatmin düzey ortalaması 3,48 olduğu halde, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin ücret faktörü tatmin düzey ortalaması 2,58 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu sonuçla paralel şekilde, anket katılımcılarına yöneltilen “Özel okulları neden tercih edersiniz?” sorusuna “imkanı olsa özel okulu tercih edecek olan” 192 kişiden 112’sinin (%21,17) tercih nedeni olarak ücret faktörünü gösterdikleri görülmüştür.

**5-** Ücret faktörünün ardından iş tatmin düzeyi farklılığına neden olan ikinci faktörün **sosyal statü faktörü** olduğu anlaşılmıştır. Nitekim sosyal statü faktörü göz önüne alındığında, yapılan anket uygulaması sonuçlarına göre, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının 3,97, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının ise 3,36 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, devlet okullarından ayrılarak özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin sosyal statülerindeki müspet değişim sebebiyle, sosyal statü faktörünün öğretmenlerin iş tatmin seviyelerini artıran önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

**6-** Öğretmenlerin özel sektöre geçişlerinden sonra iş tatmin seviyelerinin artmasını sağlayan faktörlerden bir tanesinin de **ilerleme faktörü** olduğu görülmüştür. Anket uygulaması kapsamında, ilerleme faktörü bağlamında resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 2,94, emeklilik veya

istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması ise 3,53 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçla doğru orantılı olarak “Özel okulları neden tercih edersiniz?” sorusuna “imkanı olsa özel okulu tercih edecek olan” 192 kişinin %10,4’ünün (55 kişi) tercih nedeni olarak “performansa göre terfi imkanı”nı gösterdikleri görülmüştür.

7- İkinci bölümde değinilen Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”ne göre iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de tanınma faktörüdür ve insanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal bir varlık olmaları nedeniyle hiyerarşinin bir üst basamağı olan saygı ve statü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarının da söz konusu hususu doğruladığı ve devlet okullarında görevli öğretmenler ile bu kurumdan emeklilik veya istifa suretiyle ayrılarak özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılığı neden olan faktörlerden bir tanesinin de **tanınma faktörü** olduğu görülmüştür. Nitekim, tanınma faktörü göz önüne alındığında, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzey ortalamasının 3,91, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının ise 3,25 olduğu tespit edilmiştir.

8- Araştırma sonucunda, iki hedef kitlesi arasındaki iş tatmin düzeyi farklılığına yol açan bir diğer faktörün **yetenekleri kullanma faktörü** olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında, yetenekleri kullanma faktörü bağlamında resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,73, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması ise 4,21 olarak tespit edilmiştir. Bahse konu tespite paralel şekilde, “Özel okulları neden tercih edersiniz?” sorusuna “imkanı olsa özel okulu tercih edecek olan” 192 anket katılımcısının %11,5’inin (61 kişi), “potansiyelimi kullanabilme” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir.

9- Öğretmenlerin özel sektöre geçişlerinden sonra iş tatmin seviyelerinin artmasını sağlayan faktörlerden bir diğerinin **yönetici-insan ilişkileri faktörü** olduğu görülmüştür. Araştırma çerçevesinde, yönetici-insan ilişkileri faktörü

bağlamında resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,39, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması ise 3,85 olarak tespit edilmiştir. Anket uygulaması neticesinde, “Özel okulları neden tercih edersiniz?” sorusuna “imkanı olsa özel okulu tercih edecek olan” 192 kişinin %4’ünün (21 kişi), “iyi yönetici ve nezaketli davranışlar” seçeneğini tercih etmeleri, söz konusu tespitle paralellik arz etmektedir. Bu neticeden yola çıkarak, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, çağdaş yönetim metotları ve nezakete dayalı yönetim konusunda beklenti içerisinde oldukları ve söz konusu faktörün kurum değiştirmede dikkate alınan bir etmen olduğunu söylemek mümkündür.

**10-** Araştırma sonucunda, iş tatmin düzeyi farklılığına yol açan diğer bir faktörün **yaratıcılık faktörü** olduğu anlaşılmıştır. Bahse konu faktör göz önüne alındığında, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,35, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması ise 3,86 olarak tespit edilmiştir. Bahse konu tespiti paralel şekilde, “Özel okulları neden tercih edersiniz?” sorusuna “imkanı olsa özel okulu tercih edecek olan” 192 anket katılımcısının %10,8’inin (57 kişi), “kendimi geliştirme imkanı” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu faktörün iş tatmin düzeyini etkilemesinin ve dolayısıyla özel eğitim kurumlarına geçişte önemli bir faktör olarak değerlendirilmesinin altında yatan sebeplerden bir tanesinin, özel eğitim-öğretim kurumlarındaki teknolojik imkan ve buna paralel olarak kendini yenileme olgusu olduğu söylenebilir.

**11-** Araştırma sonuçları faktörler bazında değerlendirildiğinde, M.E.B. bünyesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin özel eğitim-öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere kıyasla yüksek olduğu faktörün **iş güvencesi faktörü** olduğu görülmüştür. Nitekim bahse konu faktör göz önüne alındığında, resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,75 iken, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamasının ise 3,61 olduğu tespit edilmiştir. Güven faktörü açısından, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş

tatmin düzeylerinin yüksek çıkmasının nedeni, kamu tarafından sağlanan iş ve maaş güvencesine kıyasla özel sektörde daha yüksek maaş imkanı olmasına rağmen iş güvencesinin zayıf olması olarak değerlendirilebilir. Nitekim, anket uygulaması kapsamında katılımcılara yöneltilen “İmkanınız olsa özel okul veya dershaneyi tercih eder misiniz?” sorusuna, katılımcıların %50,8’inin (217 kişi) “hayır” şeklinde cevap vermelerinin altında yatan temel nedenin de bu faktör olduğu düşünülmektedir.

**12-** Devlet okullarından istifa nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile emeklilik yoluyla ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun altında yatan nedenin, her iki gruptaki öğretmenlerin ayrılma saiklerinin aynı beklentilere dayanması ve özel eğitim kurumlarında bu beklentilerin aynı oranda karşılanması olduğu düşünülmektedir.

**13-** Özel sektörde çalışan öğretmenlerin aynı örgüt ikliminde çalışmalarına rağmen kendi aralarında da iş tatmin düzeyi açısından farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim, meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenler ile emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki; meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalaması 3,78 iken, emeklilik veya istifa suretiyle özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamasının 3,88 olduğu görülmüştür. Söz konusu farklılığa yol açan faktörler; **serbestlik, yetenekleri kullanma, çalışma şartları, tanınma, otorite, güvence ve yönetici-insan ilişkileri** faktörleridir. Öte yandan, **faaliyet, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, kendi kendine iyi bir şeyler yapabilme, sorumluluk, yaratıcılık, başarı, ilerleme, çalışma arkadaşları, ücret, yönetici ve teknik** faktörlerinin ise her iki grubu da aynı seviyede etkilediği tespit edilmiştir.

Söz konusu tespit çerçevesinde iki sonuca ulaşmak mümkündür:

a) Devlet okullarından emeklilik veya istifa yolu ile özel sektöre geçen öğretmenlerin beklentileri ile meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenlerin beklentileri farklılık arz etmektedir. Şöyle ki; devlet okullarından özel eğitim-öğretim kurumlarına geçiş yapan öğretmenlerin beklentileri daha önce çalıştıkları kamu okullarındaki yaşadıkları deneyimler ile şekillenmekte iken üniversiteden hemen mezun olduktan sonra özel eğitim kurumlarında çalışmaya başlamış öğretmenlerin beklentileri okuldaki beklentileri ve hayat algılamalarına göre belirginleşmektedir ve bu gruptaki öğretmenlerin beklentileri daha yüksektir.

b) Özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin seviyelerindeki anlamlı farklılık, devlet okullarından emeklilik veya istifa yolu ile özel sektöre geçen öğretmenlerin beklentileri ile meslek yaşamlarına doğrudan özel eğitim kurumlarında başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri farklılığı ile birlikte ele alındığında; iş tatminsizliğinin, kamudan özel eğitim-öğretim kurumlarına geçişe zemin hazırlayan önemli etkenlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

**14-** Resmi okullarda görevli öğretmenler ile özel eğitim-öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Erkeklerin iş tatmin düzeyleri ortalaması (3,70), kadınların iş tatmin düzeylerinden (3,66) yüksek olsa da, söz konusu fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark değildir.

**15-** Devlet okullarında görevli öğretmenler ile özel eğitim-öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile çocuk sayısı, okullardaki çalışma süreleri, yaş, medeni durum, branş gibi faktörler arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki görülmemiştir.

**16-** Araştırma neticesinden, öğretmenlerin meslek seçimlerini kendi kararları doğrultusunda yaptıkları ve öğretmenlik mesleğini severek icra ettikleri tespit edilmiştir. Nitekim ankete katılanların %53'ünün (546 kişi) "Bu mesleği seçmenizdeki en önemli üç etken nedir?" sorusuna ilk etken olarak "bu mesleği



sevdiğim için” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Katılımcıların öğretmenlik mesleğinin tercih edilmesindeki diğer etkenler olarak ise sırasıyla; “kendi karakterime uygun bir meslek olması ve “kendimi öğretmenlik mesleğinde yetenekli hissediyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde, devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörleri iç faktörler ve dış faktörler olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirmek mümkündür. Dış faktörler; ücret, ilerleme, yönetici-insan ilişkilerinden oluşmakta iken, iç faktörler; sosyal statü, yetenekleri kullanma, tanınma ve yaratıcılık faktörlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda, devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminlerinin artırılmasına yönelik olarak, söz konusu faktörler bağlamında aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

### **1- Dış Faktörler:**

**a) Ücret:** Devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğine yol açan dış faktörlerin başında **düşük ücret** gelmektedir. Söz konusu faktörün iyileştirilmesine yönelik olarak, öncelikle bütçeden eğitime ayrılan payın artırılması suretiyle resmi okullarda görevli öğretmenlerin maaş ve ek ders ücretinden oluşan maddi kazancının artırılması gerekmektedir. Bu itibarla, özel eğitim-öğretim kurumlarında çalışan öğretmenler ile resmi okullarda görevli öğretmenlerin ücretleri arasındaki makas bir nebze olsun kapatılmış olacaktır.

Diğer taraftan, devlet okullarında görevli öğretmenlerin ülke içinde atama ve yer değiştirme zorunlulukları, bu öğretmenlerin farklı bölgelerde görev yapmaları sebebiyle, farklı yaşam koşullarına tabi olmalarına yol açmaktadır. Bu yaşam koşulları içerisinde öğretmenleri maddi anlamda etkileyen en önemli etken barınma ihtiyacı olmaktadır ki öğretmenlerin büyük bölümünün barınma ihtiyaçlarını mesken kiralama yoluyla gidermeye çalıştıkları (Nitekim araştırma neticesinde, anket katılımcılarının %45’inin kirada oturdukları tespit edilmiştir.) düşünüldüğünde söz konusu husus daha da önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede, barınma giderlerinin

nispeten yüksek olduğu görev bölgelerinde öğretmenlerin maddi açıdan rahatlatılmalarını teminen, mevcut kira yardımı anlamlı düzeye yükseltilebilir.

**b) İlerleme:** Resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğine yol açan bir diğer dış faktör, **ilerleme** faktörüdür. Söz konusu faktörün iyileştirilmesine yönelik olarak, daha önce bahsedildiği üzere, M.E.B. tarafından bir düzenleme getirilerek, öğretmenlik mesleğinde uzman öğretmen, baş öğretmen gibi kariyer basamakları getiren 5204 sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişik Yapılmasına İlişkin Kanun” 25516 sayılı ve 8 Temmuz 2004 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun ile öğretmen mesleğinin cazibesinin ve öğretmenlerin motivasyonunun artırılması amaçlanmıştır. Bahse konu Kanun uyarınca, kariyer basamaklarında yükselmek için değerlendirmeye girebilmenin ön koşulu olarak, her yıl Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından merkezi olarak yapılacak sınavdan, tam puanın en az %60’ının alınması yükümlülüğü getirilmiştir. Ayrıca söz konusu düzenleme ile, toplam öğretmen kadrosu içerisinde, baş öğretmen kadro oranı %10, uzman öğretmen oranı %20 olarak belirlenmiş ve uzman öğretmenler için %20, baş öğretmenler için ise %40 düzeyinde tazminat belirlenmiştir. Bu uygulama henüz başlangıç aşamasında olup, sistemin öğretmenlerin performanslarına ve iş tatminlerine olan etkisi ancak ilerleyen yıllarda görülebilecektir.

Bu itibarla, müspet yönde atılan bir adım olarak nitelendirilebilecek söz konusu düzenlemenin sonuçlarının yakından takip edilerek geri besleme alınması ve sistemden beklenen faydanın kısmen ya da tamamen elde edilememesi durumunda, vakit kaybedilmeden gerekli revizyon ya da yeni düzenlemelerin gündeme getirilmesi gerekmektedir.

Öte yandan, resmi okullarda görevli öğretmenlerin, atama-yer değiştirme düzenlemeleri çerçevesinde “özre bağlı yer değiştirme” uygulamalardan bir tanesi “öğrenim özü”dür. Bununla birlikte pratikte, söz konusu düzenlemenin sağlıklı olarak uygulanamadığı ve öğretmenlerin bu düzenlemeyi, ilerleme güdüsünden ziyade, görev yeri değişikliğinde bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Bu

tespit doğrultusunda, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yüksek lisans, doktora gibi akademik çalışmalarda bulunmaları teşvik edecek, ayrıca akademik çalışma yapmış öğretmenlerin de çalışma koşulları (ücret, görev yeri değişikliği vb.) ve kariyer olanaklarının iyileştirilmek suretiyle öğretmenlerin bu konuda özendirileceği, bilimsel araştırmalarla desteklenmiş yeni düzenlemeler getirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

**c) Yönetici-insan ilişkileri:** Devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğinin altında yatan diğer bir dış faktör ise **yönetici-insan ilişkileridir**. Söz konusu faktörün iyileştirilmesi için öncelikle M.E.B. tarafından okul yöneticisi atanmasına ilişkin mevcut uygulamanın bilimsel çalışmalar ve bu konudaki mevcut birikimler ışığında yeniden şekillendirilmesinde fayda görülmektedir. Mevcut sistemde yönetici atama uygulamasının (Örn: Müdür yard.) M.E.B. tarafından yapılan merkezi sınav suretiyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Fakat uygulamada sistemin tam olarak işlemediği ve öğretmen performansı ve liyakat esaslarının tam olarak dikkate alınmadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin performans değerlendirilmesine ilişkin “Performans Değerleme Sistemi”nin geliştirilerek, bu değerlendirme sonuçlarının yönetici seçimlerinde öncelikli faktör olarak göz önüne alınmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Yönetici seçiminin yanı sıra, yönetici eğitim ve yetiştirme sistemine de önem verilmeli ve bu kapsamda, yöneticilere yönelik kurs, seminer ve eğitim programlarının kalitatif ve kantitatif olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

## **2- İç Faktörler:**

**a) Sosyal Statü:** Devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğinin başlıca nedenlerinden bir tanesi de **sosyal statü faktörüdür**. Öğretmenlik sosyal statülerinin iyileştirilmesi için öncelikle öğretmenlik mesleğine olan saygınlığın artırılması gerekmektedir. Nitekim son yıllarda düşük ücret almaları nedeniyle öğretmenlerin yaşam kalitelerinin düştüğü, bu sebeple de ek kazanç getirici başka uğraşılara yöneldikleri gözlemlenmektedir (Araştırma sonucunda, anket

katılımcılarının yaklaşık %40'ının ek gelir getiren özel ders, kırtasiyecilik, ticaret vb. uğraşılara yöneldikleri tespit edilmiştir.). Bu açıdan değerlendirildiğinde, sosyal statü ile ücret arasında önemli bir etkileşim olduğu ve ücret artışından kaynaklanan yaşam koşullarındaki iyileşmenin sosyal statü üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Ücret faktörü sosyal statünün iyileştirilmesi için gerek koşul olmakla birlikte yeterli değildir. Öğretmenlerin ve öğretmenlik mesleğinin toplum gözündeki saygınlığının artırılması her şeyden önce bu mesleği icra eden öğretmenlerin davranış kalıpları, öğretmenlik mesleğine olan sevgi ve bağlılıkları ile insan ilişkilerinin kalitesiyle doğru orantılıdır. Zira, öğretmenlik mesleği teknik yanlarından ziyade bir sanattır ve bu mesleğin icrasında insan ilişkileri büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede mevcut durum değerlendirildiğinde ilk olarak, M.E.B. tarafından yürütülen öğretmen istihdam politikasının uzun dönemde tutarlı olmadığını söyleyebiliriz. Bu tespite çarpıcı bir örnek olarak, 1990'lı yılların sonunda M.E.B. tarafından öğretmenlik konusunda eğitilmiş olmayan üniversite mezunu gençlerimizin, öğretmen olarak istihdam edilmeleri gösterilebilir. Bu tür uygulamalar ve süreklilik arz etmeyen öğretmen istihdam politikaları, günümüzde öğretmenlik mesleğinin kamuoyu nezdinde severek ve özveriyle yapılan bir meslek olmaktan ziyade, sadece maaş ve iş güvencesi nedeniyle tercih edilen bir meslek olduğu imajının yaygınlaşmasına yol açmıştır.

M.E.B.'in son yıllarda öğretmen istihdam politikasında köklü bir değişikliğe giderek, ÖSYM tarafından merkezi bir sınav (Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS)) gerçekleştirilmek suretiyle öğretmenlik eğitimi almış üniversite mezunlarının istihdam edilmesi uygulamasını başlatmıştır. Söz konusu politikanın öğretmenlik mesleğinin toplumsal imajını olumlu yönde etkilediği ve bu mesleğin "hiçbir şey olmaz isen öğretmen ol" bakış açısından kurtarılarak, belirli nitelik, alt yapı ve her şeyden önemlisi özveri ve sevgi gerektiren bir meslek olduğunun toplum tarafından farkına varıldığı söylenebilir.

Öğretmenler ve öğretmenlik mesleğinin sosyal statüsünün iyileştirilmesinde öğretmen istihdam politikaları başlangıç noktası olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Yukarıda bahsedilen anlayışın, öğretmenlerin mesleğe adım attıkları süreçte de devam ettirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin aday memurluk eğitimlerinin yanı sıra, gerek teknik gerekse meslek ilke ve ahlakının edinilmesine yönelik yoğun oryantasyon programlarına tabi tutulmaları gerekmektedir.

**b) Yetenekleri Kullanma:** Devlet okullarında görevli öğretmenlerin **yeteneklerini kullanma** konusunda yaşadıkları tatminsizliğin giderilebilmesi için, bu kurumlardaki fiziki şartların daha iyi hale getirilmesi ve ilerleme faktörü kısmında da bahsedildiği üzere, terfi mekanizmasının esas itibariyle performans temelinde işletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

**c) Tanınma:** Resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğinin başlıca nedenlerinden bir diğeri **tanınma faktörüdür**. Öğretmenlerin söz konusu faktör konusunda yaşadıkları tatminsizliğin giderilmesine yönelik olarak, öğretmenlerin gerek eğitim sistemine ilişkin düzenlemelerde gerekse okul yönetimi bağlamında karar alma mekanizmasına etkin katılımını sağlanarak, pratikteki deneyim ve tecrübelerinden yararlanılabilir.

**d) Yaratıcılık:** Meslek yaşamları boyunca benzer konuları aynı yöntemlerle anlatan öğretmenlerin belirli bir süre sonunda mesleki atalet yaşayacakları, bunun sonucu olarak da performans ve verimliliklerinin düşeceği muhakkaktır. **Yaratıcılık faktörü** bağlamında öğretmenlerin tatmin seviyelerinin artırılabilmesi için, öğretmenlere ders anlatım tekniği ve müfredatın uygulanması konusunda hareket alanı bırakılması ve ders için kullanılacak araç ve gereçlerin çeşitliliğinin artırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; M.E.B.'e bağlı resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatminsizliğine sebep olan faktörlerin iyileştirilmesi ile birlikte, bu kurumlardan emeklilik veya istifa yoluyla özel eğitim-öğretim kurumlarına geçişlerin

engellenebileceği gibi, resmi okullarda görev yapmaya devam eden öğretmenlerin verimliliği artırılabilir. Böylelikle, yukarıda sıralanan önerilerin gerçekteşme derecesine göre öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri artacağı ve gelecek nesillere daha kaliteli ve çağdaş bir eğitim anlayışı sunulabileceği kıymetlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adalı, S.: **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**, Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, İstanbul, 1986.
- Akçamete, G., Kaner, S.: **Öğretmenlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu ve Kişilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Akıncı, Z.: “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (4), 2002, s.4.
- Aksu, S.: “Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini”, **Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1998.
- Akyüz, Y.: “Darülmualim’in İlk Nizamnamesi (1851) Önemi ve Ahmet Cevdet Paşa”, **Milli Eğitim Dergisi**, Ankara, Sayı 95.
- Akyüz, Y.: **Çağdaş Eğitimi Kuranlar**, Çağdaş Eğitim Düşünürleri Ders Notları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1983.
- Akyüz, Y.: **Türkiye’de Öğretmenlerin Toplumsal Değişmeye Etkileri**, Doğan Basımevi , Ankara, 1978.
- Ali, A., Al-Shakhis, M.: “Hierarchy of Needs Among School Administrators In Saudi Arabia”, **Journal of social Psychology**, 127, 2, t.y., s. 183-189.
- Ardıç, K., Baş, T.: **Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması**, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.
- Atar, H. İ.: **Motivasyon ve İş İlişkisi**, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 01 Ekim 2005.

- Atay, İ.: **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985.
- Aydın, M.: **Çağdaş Eğitim Denetimi**. İlksan Matbaası, Ankara, 1986.
- Bakan, İ. **Dış Ticarete İletişim, Haz.: H.Ç. Bedestenci, M. Canıtez, Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar** içinde, Adım Matbaacılık, 2003.
- Balcı, A.: “Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu”, **A.Ü.E.F. Basılmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1987.
- Balcı, A.: **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara , 2000.
- Baltacıoğlu, İ.: **Talim ve Terbiyede İnkılap**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1995.
- Başaran, İ.E.: **Örgütsel Davranış**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- Başaran, İ.E.: **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.139, Ankara, 1985.
- Baysal, A. C.: **Çalışma Yaşamında İnsan**, y.y., İstanbul, 1993.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E.: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Bası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- Berkes, N.: **200 Yıldır neden Bocalıyoruz**, Cumhuriyet Yayınları, İstanbul, 1997.
- Bilen, M.: “Eğitimden Yoksun Kılınmış Duygular”, **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Ankara, 2000, s.91.
- Bilgen, H.: **Öğretmenin görevleri ve Bazı sorunlar**, Çağdaş Eğitim, 1988.



- Bingöl, D.: **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Özgür Matbaacılık, İstanbul, 1990.
- Bingöl, D.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- Boardmak, F.: “The relationship Between Life Satisfaction and Job Satisfaction Among Teachers In Four Midwestern States”, The University of Nebraska, Lincoln, 1985, **Dissertation Abstracts International**, Vol. 46, No. 12 June 1986 , s. 3689-A.
- Bodur, S.: “Job Satisfaction of Health Staff Employed at Health Centers in Turkey”, **Occup Med**, , Vol 52, Issue 6, 2002.
- Bogler, R.: “The influence of leadership style on teacher job satisfaction.” **Educational Administration Quarterly**,2002,37(5) 662-674.
- Bozkurt, T., Turgut, T.: “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 2, Haziran 1999, s.60.
- Bursalıoğlu, Z.: **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları No: 154, Ankara, 1987.
- Büyükdüvenci, S.: **Felsefe Eğitimi**, A. Yayınevi, Ankara, 2000.
- Büyükkaragöz, S.: **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Mikro Yayınları, Konya, 1998.
- Callan, V.: “Subordinate – Manager Communication in Different Sex Dyads: Consequences for Job Satisfaction”, **Journal of Occupational Organizational Psychology**, Vol. 66, 1993.
- Canman, D.: **Çalışanların Doyumu ve Personel Devri**, TODAİE Yay., Ankara. 1987.

- Chapman, D., Lowther, M.: “Teachers’ Satisfaction with Teaching”, **Jounel of Educational Research**, March/April 1972, Vol. 75, No.4, 1, s. 241-247.
- Cherns, A.: “Perspectives On The Quality Of Working Life” **J. Occup, Psychol** , 1975, s.155-167.
- Chin, K.S., Pun, K.F.:  
Ho, A.S.K., Lau, H “A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study”, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol. 12 (4), 2002, s.373.
- Chiu, C.: “Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men-Lawyers As A Case Study”, **Sex Roles**, Vol. 38, Issue 7-8, 1998.
- Çakır, Ö.: **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Çetin, Ç.: “Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Spor Uzmanlarının İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2003.
- Çetinkanat, C.: **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, t.y. , Ankara.
- Çulpan, R.: “Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, TODAİ, Ankara, 1978.
- Davis, J., Wilson, S. M.: “Principals’ effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress.” **The Clearing House**, 2000, 73(6), 349-353.
- Davis, K.: **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.

- Doğan, B., Moralı, S.A.: Saracaloğlu S. “Beden Eğitimi Bólümü Öğretim Elemanlarının Yaşam ve İş Doyum Düzeyleri ile Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması”, **Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 1997.
- Doğan, İ.: **Değişen Türkiye’ de Bilim ve Kültür**, İmaj yayınları, Ankara , 1997.
- Doğan, İ.: **İletişim ve Yabancılaşma**, Sistem Yayıncılık İstanbul, 1998.
- Doğan, İ.: **Sivil Toplum**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Doğan, Z.H.: **Rol Çatışması ve İşgören Sorunları**, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE, Ankara, 1981.
- Dole, C., Schroeder, R.G.: “The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants”, **Managerial Auditing Journal**, 16/4, 2001, s.235–236.
- Dubrin, A. J.: **Essentials of Management**, South Western College Publishing, 4.Ed., Ohio, 1997.
- Duygun, T.: “Zihinsel Engelli ve Sağlıklı Çocuk Annelerinde Stres Belirtileri, Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Algılanan Sosyal Desteğin Tükenmişlik Düzeyine Olan Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2001.
- Ebmeier, H.: “How supervision influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model.” **Journal of Curriculum and Supervision**, 2003, 18(2), 110-41.
- Edvardsson,B.,Gustavsson,B.O.: “Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development”, **Managing Service Quality**, Volume 13, Number 2, 2003, s.149.

- Eğitim Sen: “Öğretmen’e Tatil Hayal”, **Rapor**, 5 Temmuz 2006.
- Ercan, A.R.: Öğrenmeyi Etkinleştiren Başarıyı Yükselten Öğretmen Davranışları, Ankara, 1999.
- Erdoğan, İ.: **Çağdaş Eğitim Sistemleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- Erdoğan, İ.: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fak. Yayımı, İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İ.: **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- Eren, E.: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.ř., Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul, 2001.
- Ergenç, A.: **İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyuma Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar 16–19 Kasım, TODAİE Yayınları, Ankara, 1981.
- Ergin, C.: “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı**, y.y., 1992.
- Feldman, D., Hugh, A.: **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill International Book Company, Auckland. 1986.
- Fındıkçı, İ.: “Yine Öğretmenler Yeni Öğretmenler”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, 1997.
- Fidan, N., Erden M.: **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınevi, Ankara, 1998.
- Fromm, E.: **İtaatsizlik Üzerine**, Çev: Ayşe Sayın, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Galbraith, J., R.: **Organization Desing**, Addison Wesley Publishing Comp. Massachusetts, 1997.

- Genç, N.: **Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi**, y.y., Erzurum, 1990.
- Geyer, P. D., Daly, J. P.: “Predicting Job Satisfaction for Relocated – Interaction of Relocation Consequences and Employee Age”, **Journal of Psychology**, Vol 132, Issue 4, 1998.
- Geylan, R.: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1995.
- Gilmer, B., V., H.: **Industrial and Organizational Psychology**, Mc Graw Hill Book Comp., Newyork, 1997.
- Gökçen, D.: “The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stres on Job Satisfaction”, **O.D.T.Ü. Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2000.
- Graham, J., v.d.: **Pallative Medicine 10**, July 1996.
- Günbayı, İ.: “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, , Cilt 1, Sayı 2, 2001.
- Güngör, E.: **Dünden Bugüne Tarih-Kültür-Milliyetçilik**, Mayas Yayınları, Ankara, 1982.
- Güven, İ.: “Milli Eğitim Dergisi”, Güz 2003.
- Hacıeminoğlu, N.: **Milliyetçi Eğitim Sistemi**, Töre Devlet Yayınevi, Ankara, 1977.
- Hauser, P.: “The Self – Esteem of regular and Special Education Elementary Teachers As Related to Job Satisfaction”, University of Kansas, 1981, **Dissertation Abstracts International** Vol. 43, No. 106, December 1982, s. 86.

- Holdaway, E.: “Facet of Overall Satisfaction of Teachers”, **Educational Administration Quarterly**. Vol. 14 , No 1 , Winter 1978 , s. 30-47.
- Işıklar, A.: “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi**, Konya, 2000.
- İncir, G.: **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları: 401 Ankara, 1990.
- İncir, G.: “Güdülenme Motivasyonuna Genel Bir Bakış”, **Milli Prodüktive Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara., 1985.
- Jacobson, L.: “States scrutinize teacher working conditions.” **Education Week**, 2005 24(29), 1-17.
- Joan, D., Sandra, M. W.: “Principles’ Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stres”, **The Clearing House**, Vol. 73, Issues 6, 2000.
- Kahn, R.L.: “The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, Psychology”, Today, 27(5), y.y., 1973, s.94.
- Kara, A.: “Orta Öğretim Kurumlarında Okul Problemlerinin Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Etkisi ve Ders Öğretmenleriyle Rehber Öğretmenlerin Okul Problemlerine Bakış Açısındaki Farklar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2001.
- Kavla, İ.: “Hemşirelerde İş Doyumu ile Tükenmişlik İlişkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 1998.
- Kaya, K.Y.: **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**, Bilim Yayınları, Ankara, 1989.

- Kaynak, T.: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- Kazanç, H.: “Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği”, SAÜ., **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1998.
- Keçir, H., Pazarcık, O.: **Sanayide İşe Devamsızlık Çözüm Önerileri**, Ankara, MPM Yayınları, 1983.
- Kline, J. B. T., Boyd, E. J.: “Organizational Structure, Context, And Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels”, **The Journal of General Psychology**, Vol. 118 Issue 4, 2001.
- Koç, Z.: “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 9 Sayı 2, 2001.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 147, İstanbul, 1984.
- Kolasa, B.: **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İ.F. Yayını, İstanbul, 1979.
- Korman, A.: **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.
- Küçükahmet, L.: **Öğretmen Yetiştiren Öğretmenlerin Tutumları**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1976.
- Latham, A.: “Teacher satisfaction.” **Educational Leadership**, 1998, 55(5), 82-83.
- Leavitt, W. M.: **High Pay and Low Morale – Can High Pay, Excellent Benefits, Job Security**, 1996.
- Luthans, F.: **Organizational Behavior**, Mc. GrawHill Book Comp., New York, 1973.

- Mason, S., E., “Gender Differences in Job Satisfaction”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 135, 1994.
- Mechteld, M.V. v.d.: “Stress, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists”, **CMAJ**, 2003, Vol. 168, Issue 3.
- Mertol, Ş.: “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1993.
- Miner, J.B.: **Industrial-Organisational Psychology**, McGraw-Hill Int, Singapore, 1992.
- Minibaş, J.: “Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agresyon Yönü ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1990, İstanbul.
- Mitchell T.R., Larson Jr., J.R.: **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1987.
- Muchinsky, M.P.: “Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21 No. 7, 2000, s. 801–805.
- Mwamwenda T.: “Teaching Experience, Job Security and Job Satisfaction Among Secondary – School Teachers in South-Africa”, **Psychology Reports**, 1998, Vol. 82, Issue 1.
- Nelson, D.L., Quick, J.C.: **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges.**, Alternate Edition, West Company, New York, 1995, s.116–118.



- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R.: **Human Resource Management; Gaining a Competitive Advantage. Second Edition**, Chicago, McGraw-Hill, 1997.
- Onaran, O.: “Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması”, **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler – Tartışmalar**, Ankara, Todaie Yayınları, 1977.
- Onaran, O.: **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kavramları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- Organ, H.: **Zaman Yönetimi Semineri**, Nasas Eğitim Merkezi, 1986.
- Oshagbemi, T.: “Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers”, **Women in Management Review**, 15 (7), y.y., 2000.
- Oshagbemi, T.: “Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction”, **Personel Review**, Vol. 28, Issue 1, 1999.
- Öner, N.: **Öğretim ve Eğitime Bir Bakış**, Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi, 24-28 Eylül 1990, Bildiriler I, II, Ankara, 1990.
- Özdayı, N.: “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi”, **İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1990, s.52.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Öztaş, B.: **Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler**, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1988.
- Paknadel, A.C.: “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, **Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1998.

- Patricson, M., Hartman, L.: Management Development Review, Vol.10, No:3, Golden, O. y.y., 1997.
- Pearson, L., Moomaw, W. “The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism.” **Education Research Quarterly**, 2005, 29(1), 37-53.
- Pellegrin, T.: “Professional Satisfaction and Decision. Making In Multiunit Schools 1970”, Ed. By Harold A. Moses., **Student, Personel Work In General Education. A Humanistic Approach**, Illinois, Springfield, 1974.
- Porter, L. W., Lawyer, E.: **Behavior in Organizations**, Mc Graw Hill Book Hackman, R. Comp., Newyork, 1975.
- Protheroe, N., Lewis, A.: “Promoting teacher quality”. Retrieved January 18, 2003 Paik, S. from [www.ers.org/spectrum/win02a/htm](http://www.ers.org/spectrum/win02a/htm).
- Pugh, D. S., Hickson, D. J.: **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev.: S.C. Saruhan, Hinings, C. R. Marmara Yayıncılık Ltd., İstanbul. 1991.
- Pusat, A.: “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Uluslar arası Fast Food Restoranlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma”, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı**, İstanbul, 1992.
- Renaud, S.: “Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada”, **International Journal of Manpower**, Vol. 23 No. 2, 2002, s. 139–140.
- Ruso, E.: “Job Satisfaction, Quality Of Work Life And General Mental Health Of The Employee”, , **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1993.
- Russel, B.: **Eğitim Üzerine**, Çev: Nail Bezel, Say Yayınları, İstanbul, 1996.

- Sabuncuoğlu, Z.: **Endüstriyel Davranışlar**, İ.T.İ.A. Yayını, Bursa, 1982.
- Sapancalı, F.: “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi**, Cilt 22, Sayı: 4, y.y., 1993, s.61–62.
- Sarason, S.: **The Culture of School and The problem of Change**, Allyn and Bacon, Boston, 1971.
- Sartain, A.,Q., Baker,W. A.: **The Supervisor and The Jop**, 3. Edt., Mc Graw Hill Book Comp., Tokyo, 1978.
- Schulze, N.: **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması**, 6. Ergonomi Kongresi, M. P. M. Yayınları No: 622, Ankara, 1998.
- Sergiovanni, T.: “Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers”, **The Journal of Educational Administration**. Vol. 5 , 1967 , s. 66-82.
- Sezgin, O.: **Üçüncü Neslin Eğitimi**, Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, 1991.
- Shirley, G. R., Dewayne, J. J.: “School Size and Teacher Job Satisfation of Urban Wilburn, A. C. Secondary School Physical Education Teachers”, **Education**, 2001, Vol. 108, Issue 3.
- Super, D., Hall, D.: “Cereer Development Explaration and planning”, **Annuel Review of psychology**, 29, y.y., 1978.
- Şahin, C.: “Öğretmen Yetiştirme İle İlgili Görüşler”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 137, Ankara, 1998, s. 28-29.
- Şimşek, H.: “21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Şimşek, L.: “Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1994.

- Şimşek, M.Ş.: **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002.
- T.C. Anayasası: Yetkin Hukuk Yayınları, Ankara, 2000.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı: **Türkiye Eğitim İstatistikleri 2005/06**, 21.04.2006 Strateji Geliştirme Başkanlığı (Çevrimiçi) <http://www.meb.gov.tr>, 10.10.2006.
- Taşdelen, N.: “İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasıyla İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2000.
- Telman, N.: **İş Psikolojisi**, Amaç Basımevi, İstanbul, 1987.
- Tepeci, M., Birdir, K.: “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, **Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi**, Afyon, 2003.
- Testa , M. R.: “Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation”, **Leadership & Organization Development**, 20/3, 19, s.155.
- Thomas, J.B.: “Managers and Their Organizations: An Interactive Approach to Multidimensional Job Satisfaction”, **Journal Of Occupational Psychology**, t.y., Vol. 54.,
- Tınar, M.Y.: **Çalışma Psikolojisi**, y.y., İzmir, 1996.
- Tietjen, M.A., Myers, R.,M.: **Motivation and Job Satisfaction, Management Decision**, MCB University Press, 36 (4), 1998.
- Tiffin, J., Mc Cormik, E.J.: **Industrial Psychology Englewood Cliffs**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1968.
- Torrington, D., Hall, L.: **Personel Management A NewApproach**, Prentice Hall, UK, 1987.
- Torun, P.: “Türkiye’de ve İngiltere’de Farklı Pozisyonlarda Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumuna İlişkin

- Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Uzmanlık Tezi**, Trabzon, 1998.
- Turko, M.: “İsteklendirme”, **Ankara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, 1976.
- Türkoğlu, A.: **99 soruda Eğitim Bilimine Giriş**, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1996.
- Tye, B., O’Brien, L.: “Why are experienced teachers leaving the profession?” **Phi Delta Kappan**, 2002 84(1), 24-33.
- Ulusoy, T.: “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1993.
- Uslu, M.: “Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 1999.
- Uyargil, C.: “Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, Sayı:2, Kasım 1983.
- Üstündağ, N.: “Akıllı Binaların Tesis Yönetimi Ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1999.
- Varış, F.: “Eğitimde Program Araştırmaları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara, 1996.
- Varış, F.: **Eğitim Bilimine Giriş**, A.Ü. Eğt. Bil. Fak. Yay., Ankara, 1985.
- Weiss, H., M.: “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resource Management Review**, 12173–194, 2002, s.174.

- Woods, A., Weasmer, J.: “Maintaining job satisfaction: Engaging professional as active participants.” **ERIC Document Reproduction Service**, 2002 No.ED6519795
- Working, W.: “New Findings About What Makes Workers Happy”, y.y., February 1995, s.22.
- Wroom, V. H.: **Work and Motivation**, John Wiley Sons Inc, Newyork, 1964.
- Yalçın, A.: **Anadolu Ezgisi Deneme**, 1997.
- Yalın, İ., Lowell, Hedges:  
Özdemir, Servet **Her Yönüyle Öğretmen Olabilme**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1996.
- Yorulmazlar, M. M. :  
Kepoğlu A., C., İkizler, H. “1. Lig ve 2. Lig Badminton Sporcularının İş Doyumu”, **7. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, 2002.

## EKLER

### EK.1.: İŞ TATMİN DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET

Sayın Öğretmenlerimiz,

Bu anket, Milli Eğitimde çalışan öğretmenler ile Milli Eğitimde çalışırken emeklilik veya istifa nedeniyle ayrılarak özel eğitim kurumlarında çalışanların veya mezun olduktan sonra doğrudan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırmasını yaparak, **öğretmenlerin iş yaşamlarındaki SORUNLARI tespit etmeyi ve bu sorunları GİDERİCİ TEDBİRLERİ ortaya çıkarmayı** amaçlamaktadır. Sizlerin cevaplarınız sayesinde öğretmenlerin iş yaşam koşullarının kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmayı umuyorum.

Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İş Tatminini ölçmeyi amaçlayan sorular, ikinci bölümde ise, demografik bilgileri kapsayan sorular bulunmaktadır.

Anketi doldururken her soruya cevap verilmesi anketin değerlendirilmesinde büyük önem arz etmektedir. Soruları atlamadan ve size uygun şıkka cevap vermeniz gerekmektedir.

Anketin kim tarafından cevaplandırıldığı değil, samimi cevapların ortaya çıkardığı değerler önem arz etmektedir. Bu nedenle, özellikle isim, kimlik bilgisi veya kişiyi tanıttıcı herhangi bir bilgi istenmemektedir.

Bu anketin bilimsel bir nitelik kazanması, sizin vereceğiniz bilgilerin **SAMİMİYETİNE ve DOĞRULUĞUNA** bağlı olacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel bir amacı gerçekleştirmek için bilimsel metotlarla değerlendirilecek ve sunulacaktır. Sonuçta, Milli Eğitim camiasının bütün personeline önemli faydalar sağlayacağını düşünüyorum.

Göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür eder yaşamınızda başarılar dilerim.

**M. Gürsel SÖNMEZER**

#### **ÖNEMLİ NOT \*\*\***

Araştırmada örneklemin sınıflanmasını sağlayacak olan aşağıdaki **1 ve 2** numaralı sorular **BÜYÜK ÖNEM** taşımaktadırlar. **LÜTFEN CEVAPLAMAYI UNUTMAYINIZ.**

#### **1. Şu anda çalıştığınız kurumun statüsü**

MEB Bağlı Resmi Okul     Dershane     MEB Bağlı Özel Okul

#### **2. Dershane veya MEB Bağlı Özel okullarda çalışıyor iseniz**

Okuldan mezun olduktan sonra doğrudan dershane veya özel okulda işe başladım  
 Resmi okullardan Emeklilik nedeniyle Özel okullara / Dershanelere geçiş yaptım  
 Resmi okullardan İstifa nedeniyle Özel okullara / Dershanelere geçiş yaptım

## BÖLÜM 1: İŞ TATMİN DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki sorular sizin işten ne ölçüde tatmin olup olmadığınızı belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardır. Soruları atlamadan okuyunuz. Size en uygun şıkkın üzerine ( X ) koyarak işaretleyiniz.

*Kendi kendine sor: İşimin Bu Yönü Tatmin Edici mi ?*

Bu benim işim hakkımda ne hissettiğimdendir	Çok Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
1. Başkalarına yardım edebilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
2. Düşüncelerimi uygulayabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
3. Yaptığım işin ahlaka aykırı olmadığından emin olarak işi yapmak	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kendi kendine çalışabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşin çeşitliliği	( )	( )	( )	( )	( )
6. Diğer çalışanların beni yol gösterici saymaları	( )	( )	( )	( )	( )
7. En iyi yapabileceğim bir iş olması	( )	( )	( )	( )	( )
8. İşimin toplumda saygı değer bir yeri olması	( )	( )	( )	( )	( )
9. İş yerinin çalıştırdığı elemanlarını karşı olan tutumu	( )	( )	( )	( )	( )
10. Üstümle birbirimizi anlayış tarzımız	( )	( )	( )	( )	( )
11. İş emniyeti	( )	( )	( )	( )	( )
12. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret	( )	( )	( )	( )	( )
13. İş yerinin çalışma şartları	( )	( )	( )	( )	( )
14. İşteki ilerleme imkânları	( )	( )	( )	( )	( )
15. Teknik olarak üstümün işin nasıl yapılacağını bilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
16. İş arkadaşlarımla aramdaki işbirliği havası	( )	( )	( )	( )	( )
17. İşimi kendimin ayarlayabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
18. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
19. Yaptığım işte bazı neticeler elde etmek	( )	( )	( )	( )	( )
20. Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirmek	( )	( )	( )	( )	( )
21. İnsanlara yardım edebilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
22. Kendi buluşum olan yeni ve orijinal şeyleri yapabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
23. Yaptığım işin benim din anlayışıma aykırı olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
24. İşimde kendi başıma çalışma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )



<b>Bu benim işim hakkında ne hissettiğimdir</b>	<b>Çok Tatmin Edici</b>	<b>Tatmin Edici</b>	<b>Ne Tatmin Edici Ne Değil</b>	<b>Tatmin Edici Değil</b>	<b>Hiç Tatmin Edici Değil</b>
25. Zaman zaman değişik şeyler yapma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
26. Diğer çalışanlara işi öğretmek	( )	( )	( )	( )	( )
27. Yaptığım işin yeteneğime uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
28. Toplumda bir varlık sayılabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
29. İş yerinin yönetilme şekli	( )	( )	( )	( )	( )
30. Üstlerin çalışmaları idare etme şekli	( )	( )	( )	( )	( )
31. İşimin güvenilir bir gelecek sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
32. Arkadaşlarım kadar para kazanma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
33. İş yerinin içinde bulunduğu şartlar	( )	( )	( )	( )	( )
34. İşimde ilerleme imkânları	( )	( )	( )	( )	( )
35. Üstümün karar vermedeki yetkililiği	( )	( )	( )	( )	( )
36. Çalışma arkadaşlarımla yakın ilişkiler kurma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
37. Kendi başıma karar verme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
38. Yaptığım işin takdir edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
39. İyi yaptığım bir işte övünebilmem	( )	( )	( )	( )	( )
40. Her zaman bir şeyler yapabilme imkânına sahip olabilme	( )	( )	( )	( )	( )
41. İnsanlara yardım etme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
42. Her zaman değişik bir şey deneme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
43. Yaptığım işin benim vicdanıma aykırı olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
44. İşimde kendi başıma olmam	( )	( )	( )	( )	( )
45. İşin yeknesaklığı (tek düze monoton olması)	( )	( )	( )	( )	( )
46. Diğer insanları denetleme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
47. Yeteneklerimi kullanma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
48. Önemli kişilerle birlikte olma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
49. İş yeri yönetiminin çalışanlar tarafından bilinmesi	( )	( )	( )	( )	( )
50. Üstün elemanlarını kayırması	( )	( )	( )	( )	( )
51. İşimin sürekli bir iş olması	( )	( )	( )	( )	( )
52. Ücretin benzeri işlerde verilenle karşılaştırılması	( )	( )	( )	( )	( )
53. Çalışma saatlerimin memnun edici olması	( )	( )	( )	( )	( )
54. Terfilerin dağılışı	( )	( )	( )	( )	( )

<b>Bu benim işim hakkında ne hissettiğimdir</b>	<b>Çok Tatmin Edici</b>	<b>Tatmin Edici</b>	<b>Ne Tatmin Edici Ne Değil</b>	<b>Tatmin Edici Değil</b>	<b>Hiç Tatmin Edici Değil</b>
55.Üstün çalışanlara iş veriş tarzı	( )	( )	( )	( )	( )
56.Çalışma arkadaşlarımla samimiyeti	( )	( )	( )	( )	( )
57.Diğer kişilerin işlerindeki sorumluluğu bilmeleri	( )	( )	( )	( )	( )
58.Yaptığım işin takdir edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
59.Yapmaya değer bir iş yapıyor olmak	( )	( )	( )	( )	( )
60.Her zaman meşgul olmak	( )	( )	( )	( )	( )
61.Diğer insanlar için bir şeyler yapabilme	( )	( )	( )	( )	( )
62.İşin yapılmasında iyi ve daha yeni yollar bulma	( )	( )	( )	( )	( )
63.Diğer insanlara zarar vermeyecek bir işi yapıyor olmak	( )	( )	( )	( )	( )
64.Diğer insanlardan bağımsız olarak çalışma imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
65.Her gün değişik bir şey yapma imkânına sahip olmak	( )	( )	( )	( )	( )
66.Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme	( )	( )	( )	( )	( )
67.Kabiliyetimi kullanma imkânı bulma	( )	( )	( )	( )	( )
68.Diğer insanların gözünde önemli bir kişi olmak	( )	( )	( )	( )	( )
69.İş yeri yönetiminin uygulanış şekli	( )	( )	( )	( )	( )
70.Üstümün çalışanların şikâyetlerini dikkate alış tarzı	( )	( )	( )	( )	( )
71.Sürekli bir iş olması	( )	( )	( )	( )	( )
72.Yaptığım iş karşılığında aldığım para	( )	( )	( )	( )	( )
73.İşin çevresel şartı	( )	( )	( )	( )	( )
74.İşteki ilerleme imkânları	( )	( )	( )	( )	( )
75.Üstün çetin durumlarda yardım etme şekli	( )	( )	( )	( )	( )
76.Diğer çalışanlarla arkadaşlık kurabilme kolaylığı	( )	( )	( )	( )	( )
77.Kendi fikir ve kanaatimi kullanma özgürlüğü	( )	( )	( )	( )	( )
78.İşimi iyi yaptığımı bana belirtiliş tarzı	( )	( )	( )	( )	( )
79.İşimi daima elimden geldiği kadar iyi yapabilme	( )	( )	( )	( )	( )
80.Daima hareket halinde olabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )

<b>Bu benim işim hakkında ne hissettiğimdir</b>	<b>Çok Tatmin Edici</b>	<b>Tatmin Edici</b>	<b>Ne Tatmin Edici Ne Değil</b>	<b>Tatmin Edici Değil</b>	<b>Hiç Tatmin Edici Değil</b>
81. Diğer insanlara biraz olsun yardım edebilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
82. İşi yapmada kendi yöntemleri kullanabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
83. İşimi yaparken başkalarını aldattığım duygusuna kapılmama	( )	( )	( )	( )	( )
84. Diğer kimselerden uzakta çalışabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
85. İşimde birçok değişik şey yapabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
86. Ne yapılacağını başkalarına söyleme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
87. Kabiliyet ve becerimi kullanabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )
88. Toplumda belli bir yeri olma	( )	( )	( )	( )	( )
89. İş yerinin çalışanlara muamele şekli	( )	( )	( )	( )	( )
90. Üstün çalışanlarla olan kişisel ilişkisi	( )	( )	( )	( )	( )
91. Transfer ve işten çıkarmalardan uzak kalma	( )	( )	( )	( )	( )
92. Ücretimin diğer çalışanları ile karşılaştırılması	( )	( )	( )	( )	( )
93. Çalışma şartları	( )	( )	( )	( )	( )
94. İlerleme imkânları	( )	( )	( )	( )	( )
95. Üstün çalışanları yetiştirme tarzı	( )	( )	( )	( )	( )
96. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile geçinme tarzı	( )	( )	( )	( )	( )
97. İşimdeki sorumluluk	( )	( )	( )	( )	( )
98. İyi bir iş çıkardığımda ileri sürülen övgü	( )	( )	( )	( )	( )
99. İşimden elde ettiğim başarı duygusu	( )	( )	( )	( )	( )
100. Devamlı meşgul olabilme imkânı	( )	( )	( )	( )	( )

## BÖLÜM 2: DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıdaki soruların karşısına sizce uygun olan cevapları ( X ) ile veya ilgili yerleri yazı ile doldurunuz.

1. Halen çalışmakta olduğunuz Okulun Adı:.....

2. Şu anda çalıştığınız kurumun statüsü

( ) MEB Bağlı Resmi Okul ( ) Dershane ( ) MEB Bağlı Özel Okul

Dershane veya MEB Bağlı Özel okullarda çalışıyor iseniz

( ) Okuldan mezun olduktan sonra doğrudan dershane veya özel okulda işe başladım.

( ) Resmi okullardan Emeklilik nedeniyle Özel okullara / Dershanelere geçiş yaptım.

( ) Resmi okullardan İstifa nedeniyle Özel okullara / Dershanelere geçiş yaptım.

3. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

4. Medeni Durumunuz

( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış ( ) Dul

Evli iseniz; Çocuk sayısı

( ) Çocuğum yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üzeri

Eşiniz çalışıyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

5. Yaşınız

( ) 20-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54

( ) 55-60 ( ) 61 ve üzeri

6. Eğitim durumunuz ( En son mezun olduğunuz okul )

( ) Öğretmen Okulu ( ) Eğitim Enstitüsü-Eğitim Y.O. ( 2 yıllık )

( ) Eğitim Fak. ( ) Fen Ed. Fak.

( ) Eğitim Fak. Dışında 4 yıllık Fak. Mezunu ( İ.İ.B.F., Mühendislikler vb.)

7. Branşınız

( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Türkçe ( ) Matematik ( ) Sosyal Bil.

( ) Fen Bil. ( ) Resim-İş ( ) Beden Eğt. ( ) Müzik Eğt.

( ) İş Eğitimi ( ) Y. Dil ( ) Din K.Ahlak Bil. ( ) Diğer .....

8. Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz?

( ) 0 – 5 ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15 ( ) 16 – 20 ( ) 21 ve üzeri

**9. Kaç yıldır bu okulda görev yapmaktasınız?**

( ) 0 – 5 ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15 ( ) 16 – 20 ( ) 21 ve üzeri

**10. Bu mesleği seçmenizdeki en önemli 3 etken nedir? Önem derecesine göre sıranumarası vererek işaretleyiniz. ( 1.2.3 şeklinde )**

Örneğin; ( 1 ) Ailemin etkisi ile  
( 2 ) Üniversite tercihlerimde olduğu için  
( 3 ) Tesadüfen

( ) Bu mesleği sevdiğim için ( ) Sorumluluk şansı almak için  
( ) Ailemin etkisi ile ( ) Tatilleri fazla olduğu için  
( ) Manevi yönden tatmin edici olduğu için ( ) Çalışma şartları uygun olduğu için  
( ) Karakterime uygun bir meslek olduğu için ( ) Tesadüfen  
( ) Bu meslekte kendimi yetenekli hissettiğim için ( ) Üniversite tercihlerimde olduğu için  
( ) Diğer. ....

**11. Mesleğinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz? ( M.E.B. Bağlı resmi okullarda çalışanlar için)**

( ) Hayır ( ) Evet Cevabımız evet ise sebebi,  
( ) Ücret az olduğu için ( ) Daha iyi imkânlar elde etme durumum olduğu için  
( ) Ailevi nedenlerden dolayı ( ) Özel Eğ. Kurumlarından gelen cazip teklifler nedeniyle  
( ) Diğer.....

**12. Aylık geliriniz nedir? ( Net maaş + Ek ders )**

( ) 801 – 1000 YTL ( ) 1.001 – 1.200 YTL ( ) 1.201 – 1.400 YTL  
( ) 1.401 ve üzeri YTL

**13. Mesleğiniz dışında bir geliriniz var mı? ( Bu soruya cevap vermeyebilirsiniz. )**

( ) Başka gelirim yok ( ) Özel ders ( ) Ticaret ( ) Pazarlama  
( ) Kırtasiye ( ) Diğer

**14. Son bir yılda iş devamsızlığınız oldu mu?**

( ) Hayır ( ) Evet Cevabımız evet ise, kaç gün  
( ) 1 – 3 gün ( ) 4 – 7 gün ( ) 8 – 14 gün ( ) 15 – 30 gün  
( ) 31 gün ve üzeri

**15. Devamsızlığınızın sebebi nedir?**

( ) Hastalık ( ) Ailevi ( ) Diğer

**16. Devamlı mesleki bir bedensel veya ruhsal gerilim ( stres ) hissediyor musunuz?**

Hayır  Evet

Cevabınız evet ise, ne tür bir bedensel veya ruhsal gerilim ( stres ) yaşıyorsunuz?

Yorgunluk  Sinirlilik  Bıkkınlık  Kalp çarpıntısı

Baş ağrısı  Uykusuzluk  Diğer .....

**17. Eviniz?**

Kira  Ailemin  Lojman  Kendinizin

**18. Okulunuza nasıl gidiyorsunuz?**

Kendi aracım ile  Toplu taşımacılıkla  Yürüyerek

Ücretli okul servisi  Ücretsiz okul servisi

**19. Tam gün çalışanlar için öğle yemeği**

Okulum öğle yemeğini veriyor  Kendi imkânlarımla dışardan yiyorum

Kendim getiriyorum  Evimde yiyorum

Öğle yemeği yemiyorum

**20. Derse girdiğiniz sınıflarda ortalama öğrenci sayısı nedir?**

20 ve altı  21 – 29  30 – 39  40 – 49

50 ve yukarısı

**21. Eğer imkânınız olsa özel okul veya dershaneyi tercih eder misiniz? ( Devlet okullarında çalışanlar için )**

Hayır  Evet

Cevabınız evet ise, nedenleri ( birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Ücreti  Kendimi geliştirme imkânı  Potansiyelimi kullanabilme

Öğrenci kalitesi  Araç gereç imkânı  Kentte çalışma imkânı

Rahat çalışma imkânı  İyi yönetici ve nezaketli davranışlar

Yönetim şekli ve çalışma koşulları  Örgütsel iletişim imkânları

Kaliteli öğrenci yapısı  Performansa göre terfi imkânları

Diğer : .....

**22. Devlet okulunda çalıştınız mı? ( Özel okullarda veya dershanelerde çalışanlar için )**

Hayır  Evet Cevabınız evet ise, ayrılma nedeniniz.

Emeklilik  İstifa  Müstefi Addedilme

Diğer:.....

**23. Mesleğinizle ilgili ya da harici Lisans üstü çalışmanız var mı?**

Yok  Yüksek Lisans  Doktora

*Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları bu bölüme yazabilirsiniz.*

*Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz*

## EK.2.: ANKET UYGULAMASINA GİDİLEN OKULLARIN LİSTESİ

Okul Adı	Bulunduğu Yer	Gönderilen Anket Adedi	Geri Dönen Anket Adedi	Yanıtlanan Anket Adedi	Boş Anket Adedi	Hatalı
75.Yıl İMKB Bayezit İlköğretim Okulu	Amasya	20	17	17	0	1
Amasya Lisesi	Amasya	25	25	25	0	0
Anadolu Öğretmen Lisesi	Amasya	10	10	10	0	0
Serdar Zeren İlköğretim Okulu	Amasya	10	10	10	0	0
Yavuz Selim İlköğretim Okulu	Amasya	10	9	9	0	0
Fatih İlköğretim Okulu	Amasya	10	10	10	0	0
Özel İpekyolu İlköğretim Okulu	Amasya	28	25	11	14	0
Özel İpekyolu Lisesi	Amasya	13	10	10	0	1
Özel Başarı Derşanesi Şubesi (Şubesi İle Birlikte)	Amasya	27	20	18	2	0
Özel Başınav Dergisi Derşanesi	Amasya	7	7	4	3	0
Özel Şirin Sınav Dergisi Derşanesi	Amasya	21	21	14	7	0
Albayrak İlköğretim Okulu	Çorum	10	10	10	0	0
Bahçelievler İlköğretim Okulu	Çorum	15	14	14	0	0
23 Nisan İlköğretim Okulu	Çorum	10	10	10	0	1
Mehmetçik Lisesi	Çorum	15	11	11	0	0
Fatih Lisesi	Çorum	20	14	14	0	0
Cumhuriyet Lisesi	Çorum	20	13	13	0	0
İnönü Lisesi	Çorum	20	20	20	0	0
Atatürk Lisesi	Çorum	15	14	14	0	1
Özel Murathan İlköğretim Okulu	Çorum	22	10	10	0	2
Özel Murathan Lisesi	Çorum	20	18	11	7	0
Özel Pınar İlköğretim Okulu	Çorum	8	8	8	0	0
Özel Pınar Lisesi	Çorum	10	6	6	0	0
Özel Yeni Yonca Özel Eğitim Okulu	Çorum	25	3	3	0	0
Özel Ahi Modern Fen Derşanesi Gazi Şubesi	Çorum	12	12	12	0	0
Özel Yeni Alkım Derşanesi	Çorum	11	11	7	4	1
Özel Final Derşanesi Şubesi	Çorum	14	12	9	3	1
Özel Final Derşanesi	Çorum	15	5	5	0	1
Özel Sınav Derşanesi	Çorum	13	12	12	0	0
Özel İlk Bil Derşanesi	Çorum	9	8	8	0	1
Özel Nokta Derşanesi	Çorum	6	6	5	1	0
Özel İdeal Bilge Derşanesi	Çorum	14	14	14	0	0
Özel Çözüm Dergisi Derşanesi	Çorum	16	11	11	0	1
Özel Yeni Empati Derşanesi	Çorum	12	12	12	0	1
Özel Özgün Kariyer Derşanesi	Çorum	12	3	3	0	0
Özel Sistem Derşanesi	Çorum	12	12	12	0	1
Özel Ahi Modern Fen Derşanesi Anafen Şubesi	Çorum	12	12	12	0	2
Özel Demer Derşanesi	Çorum	13	4	4	0	0



Okul Adı	Bulunduğu Yer	Gönderilen Anket Adedi	Geri Dönen Anket Adedi	Yamlanan Anket Adedi	Boş Anket Adedi	Hatalı
Kongre Lisesi	Sivas	20	11	11	0	0
Anadolu Selçuk İlköğretim Okulu	Sivas	20	17	15	2	0
Alpaslan İlköğretim Okulu	Sivas	20	20	20	0	0
Atatürk Lisesi	Sivas	21	21	21	0	0
Halil Rifat Paşa Lisesi	Sivas	25	23	22	1	1
Sivas Lisesi	Sivas	25	25	25	0	0
H.Mehmet Sabancı Lisesi	Sivas	25	23	23	0	0
Cumhuriyet Üniversitesi Ö.M. Sevim İlköğretim Okulu	Sivas	20	20	9	11	1
Özel Bilgi Lisesi	Sivas	14	14	14	0	2
Özel Sultan Murat Lisesi	Sivas	23	23	8	15	2
Özel Sivas Final Dergisi Derşhanesi	Sivas	32	23	6	17	1
Özel Sivas İdeal Derşhanesi	Sivas	20	11	11	0	0
Özel Başarı İlköğretim Okulu	Sivas	19	14	14	0	0
Özel Levent Başarı Derşhanesi	Sivas	19	19	11	8	1
Özel Sivas Kare Dergisi Derşhanesi	Sivas	31	14	14	0	1
Özel Sivas Lider Derşhanesi	Sivas	30	29	18	11	0
Özel Genç Finalist Derşhanesi	Sivas	17	11	11	0	1
Özel Uğur Dergisi Derşhanesi	Sivas	40	40	23	17	3
Özel Sivas Mercek Derşhanesi	Sivas	21	21	10	11	0
Özel Sivas Genç Çizgi Derşhanesi	Sivas	18	18	7	11	0
Özel Ses Ekol Derşhanesi	Sivas	15	8	8	0	0
Özel Ufuk Sınav Derşhanesi	Sivas	30	30	14	16	0
Özel Selçuk Fen Derşhanesi	Sivas	87	87	18	69	4
Özel Sivas Özgün Birey Derşhanesi	Sivas	18	6	6	0	0
Özel Yıldırım İlköğretim Okulu	Tokat	18	18	17	1	0
Özel Görkem İlköğretim Okulu	Tokat	17	5	5	0	0
Özel Ankara Derşhanesi Gazi Şubesi	Tokat	24	24	6	18	1
Özel Turhal Güneş Sınav Derşhanesi	Tokat	15	9	7	2	0
Özel Turhal Özel Selçuk Fen Derşhanesi	Tokat	18	10	10	0	0
Özel Kelkit Derşhanesi	Tokat	19	19	12	7	1
Özel Final Dergisi Derşhanesi Erbaa Şubesi	Tokat	16	10	10	0	0
Özel Final Dergisi Derşhanesi	Tokat	24	19	17	2	0
Özel Turhal Başarı Güneş Derşhanesi	Tokat	5	5	5	0	0
Özel Güneş Sınav Derşhanesi Zile Şubesi	Tokat	11	6	3	3	0
Özel Gerçek Formül Derşhanesi	Tokat	18	18	17	1	1
Özel Büyük Zile Derşhanesi	Tokat	16	6	5	1	1
Özel Tunaboyu Derşhanesi	Tokat	11	5	5	0	0
Özel Büyük Turhal Derşhanesi	Tokat	10	13	7	6	0
Özel Önce Uğur Derşhanesi	Tokat	11	11	9	2	0
Özel Bilgi Derşhanesi	Tokat	27	23	3	20	1
Özel Tokat Ödül Derşhanesi	Tokat	13	13	11	2	0
Özel Selçuk Fen Derşhanesi	Tokat	36	22	21	1	1
Tokat Özel Sınav Derşhanesi	Tokat	12	8	8	0	0
Özel Erbaa Selçuk Fen Derşhanesi	Tokat	17	10	10	0	2

<b>Okul Adı</b>	<b>Bulunduğu Yer</b>	<b>Gönderilen Anket Adedi</b>	<b>Geri Dönen Anket Adedi</b>	<b>Yanıtlanan Anket Adedi</b>	<b>Boş Anket Adedi</b>	<b>Hatalı</b>
Özel Nıksar Büyük Tokat Dershanesi	Tokat	21	11	11	0	1
Özel Turhal Oğuz Eksen Dershanesi	Tokat	16	16	13	3	0
Atatürk Lisesi	Tokat	20	15	14	1	0
Namık Kemal İlköğretim Okulu	Tokat	20	20	20	0	2
G.O.P. Lisesi	Tokat	20	20	20	0	2
İbni Kemal İlköğretim Okulu	Tokat	20	20	20	0	1
Cumhuriyet Lisesi	Tokat	20	19	19	0	0
G.O.P. İlköğretim Okulu	Tokat	20	19	19	0	0

**EK.3.: ANKET UYGULAMASI SONUCUNDA ANKET KATILIMCILARI HAKKINDA ELDE EDİLEN DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN TABLOLAR**

**Tablo Ek.3.1. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Okul Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okulun Adı	f	%	Okulun Adı	f	%
<b>M.E.B.'na Bağlı Resmi Okullar</b>					
75.Yıl İMKB Bayezit İ.Ö.	16	1,6	Kongre Lisesi	11	1,1
Amasya Lisesi	25	2,4	Anadolu Selçuk İ.Ö.	15	1,5
Anadolu Öğretmen Lisesi	10	1,0	Alpaslan İlköğretim Okulu	20	1,9
Serdar Zeren İ.Ö.	10	1,0	Atatürk Lisesi	21	2,0
Yavuz Selim İ.Ö.	9	0,9	Halil Rifat Paşa Lisesi	21	2,0
Fatih İ.Ö.	10	1,0	Sivas Lisesi	25	2,4
Albayrak İ.Ö.	10	1,0	H.Mehmet Sabancı Lisesi	23	2,2
Bahçelievler İ.Ö.	14	1,4	Atatürk Lisesi	14	1,4
23 Nisan İ.Ö.	9	0,9	Namık Kemal İ.Ö.	18	1,7
Mehmetçik Lisesi	11	1,1	G.O.P. Lisesi	18	1,7
Fatih Lisesi	14	1,4	İbn-i Kemal İ.Ö.	19	1,8
Cumhuriyet Lisesi	13	1,3	Cumhuriyet Lisesi	19	1,8
İnönü Lisesi	20	1,9	G.O.P. İ.Ö.	19	1,8
Atatürk Lisesi	13	1,3			
<b>M.E.B.'na Bağlı Özel Okullar</b>					
İpekyolu İ.Ö.	11	1,1	Cumhuriyet Üniv. Ö.M. Sevim İ.Ö.	8	0,8
İpekyolu Lisesi	9	0,9	Bilgi Lisesi	12	1,2
Murathan İ.Ö.	8	0,8	Sultan Murat Lisesi	6	0,6
Murathan Lisesi	11	1,1	Başarı İ.Ö.	14	1,4
Pınar İ.Ö.	8	0,8	Yıldırım İ.Ö.	17	1,7
Pınar Lisesi	6	0,6	Görkem İ.Ö.	5	0,5
Yeni Yonca Özel Eğitim Okulu	3	0,3			
<b>Dershaneler</b>					
Başarı Dershanesi	18	1,7	Sivas Genç Çizgi Dershanesi	7	0,7
Başınav Dergisi Dershanesi	4	0,4	Ses Ekol Dershanesi	8	0,8
Şirin Sınav Dergisi Dershanesi	14	1,4	Ufuk Sınav Dershanesi	14	1,4
Ahi Modern Fen Dersh. Gazi Şb.	12	1,2	Selçuk Fen Dershanesi	14	1,4
Yeni Alkım Dershanesi	6	0,6	Sivas Özgün Birey Dershanesi	6	0,6
Final Dershanesi Şubesi	8	0,8	Ankara Dershanesi Gazi Şubesi	5	0,5
Final Dershanesi	4	0,4	Turhal Güneş Sınav Dershanesi	7	0,7
Sınav Dershanesi	12	1,2	Turhal Özel Selçuk Fen Dershanesi	10	1,0
İlk Bil Dershanesi	7	0,7	Kelkit Dershanesi	11	1,1
Nokta Dershanesi	5	0,5	Final Dergisi Dershanesi Erbaa Şb.	10	1,0
İdeal Bilge Dershanesi	14	1,4	Final Dergisi Dershanesi	17	1,7
Çözüm Dergisi Dershanesi	10	1,0	Turhal Başarı Güneş Dershanesi	5	0,5

Yeni Empati Dershanesi	11	1,1	Güneş Sınav Dershanesi Zile Şb.	3	0,3
Özgün Kariyer Dershanesi	3	0,3	Gerçek Formül Dershanesi	16	1,6
Sistem Dershanesi	11	1,1	Büyük Zile Dershanesi	4	0,4
Ahi Modern Fen Dersh. Anafen Şb.	10	1,0	Tunaboyu Dershanesi	5	0,5
Demir Dershanesi	4	0,4	Büyük Turhal Dershanesi	7	0,7
Sivas Final Dergisi Dershanesi	5	0,5	Önce Uğur Dershanesi	9	0,9
Sivas İdeal Dershanesi	11	1,1	Bilgi Dershanesi	2	0,2
Levent Başarı Dershanesi	10	1,0	Tokat Ödül Dershanesi	11	1,1
Sivas Kare Dergisi Dershanesi	13	1,3	Selçuk Fen Dershanesi	20	1,9
Sivas Lider Dershanesi	18	1,7	Özel Sınav Dershanesi	8	0,8
Genç Finalist Dershanesi	10	1,0	Erbaa Selçuk Fen Dershanesi	8	0,8
Uğur Dergisi Dershanesi	20	1,9	Niksar Büyük Tokat Dershanesi	10	1,0
Sivas Mercek Dershanesi	10	1,0	Turhal Oğuz Eksen Dershanesi	13	1,3

**Tablo Ek.3.2A. Devlet Okulları İle Özel Okul ve Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kurum Statüsü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okulun Statüsü	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Devlet Okulu	427	41,5	41,5
Dershane	484	47	88,5
Özel Okul	118	11,5	100
Toplam	1029	100	

**Tablo Ek.3.2B. Özel okul ve Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Bu Kurumlarda Göreve Başlayış Şekillerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımlar**

Başlangıç Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	2	0,3	0,3
Okuldan mezun olduktan sonra doğrudan dersane veya özel okulda işe başladım	466	76,1	76,4
Resmi okullardan emeklilik nedeniyle özel okullara veya dershanelere geçiş yaptım	73	11,9	88,3
Resmi okullardan istifa nedeniyle özel okullara veya dershanelere geçiş yaptım	61	10,0	98,3
<b>Toplam</b>	612	98,3	

**Tablo Ek.3.3: Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	36	3,5	3,5
Kadın	354	34,4	37,9
Erkek	639	62,1	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.4A. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	25	2,4	2,4
Evli	705	68,5	70,9
Bekâr	286	27,8	98,7
Boşanmış	10	1	99,7
Dul	3	0,3	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.4B. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler (Bekârlar)	308	29,9	29,9
Yok	133	12,9	42,9
1	232	22,5	65,4
2	267	25,9	91,4
3	73	7,1	98,4
4 ve üzeri	16	1,6	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.4C. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Eşiniz Çalışıyor mu?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler (Bekârlar)	328	31,9	31,9
Evet	412	40	71,9
Hayır	289	28,1	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.5. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	30	2,9	2,9
20-24	85	8,3	11,2
25-34	521	50,6	61,8
35-44	223	21,7	83,5
45-54	144	14	97,5
55-60	23	2,2	99,7
61 ve üzeri	3	0,3	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.6. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Mezun Olunan Okul	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	30	2,9	2,9
Öğretmen Okulu	20	1,9	4,9
Eğitim Enstitüsü - Eğitim Yüksek Okulu	114	11,1	15,9
Eğitim Fakültesi	374	36,3	52,3
Fen Edebiyat Fakültesi	436	42,4	94,7
Eğitim Fak. Dışında 4 Yıllık Fak. Mezunu	55	5,3	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.7. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Branş	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	47	4,6	4,6
Sınıf Öğretmeni	144	14	18,6
Türkçe	122	11,9	30,4
Matematik	187	18,2	48,6
Sosyal Bilgiler	95	9,2	57,8
Fen Bilgileri	108	10,5	68,3
Resim-İş	10	1	69,3
Beden Eğitimi	15	1,5	70,7
Müzik Eğt.	6	0,6	71,3
İş Eğitimi	4	0,4	71,7
Yabancı Dil	47	4,6	76,3
Din K. Ahlak Bil.	16	1,6	77,8
Diğer	63	6,1	84
Tarih	24	2,3	86,3
Kimya	12	1,2	87,5
Rehberlik	15	1,5	88,9
Türk Dili ve Edebiyatı	18	1,7	90,7
Felsefe	26	2,5	93,2
Okul Müdürü	2	0,2	93,4
Coğrafya	12	1,2	94,6
Fizik	32	3,1	97,7
Biyoloji	21	2	99,7
Bilgisayar	3	0,3	100

**Tablo Ek.3.8. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmen Olarak Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Öğretmen Olarak Çalıştığı Yıl	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	24	2,3	2,3
0-5 yıl	382	37,1	39,5
6-10 yıl	221	21,5	60,9
11-15 yıl	154	15	75,9
16-20 yıl	71	6,9	82,8
21 yıl ve üzeri	177	17,2	100
<b>Toplam</b>	<b>1029</b>	<b>100</b>	

**Tablo Ek.3.9. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Bu okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yanıt vermemiş	36	3,5	3,5
0-5 yıl	750	72,9	76,4
6-10 yıl	164	15,9	92,3
11-15 yıl	47	4,6	96,9
16-20 yıl	18	1,7	98,6
21 yıl ve üzeri	14	1,4	100
<b>Toplam</b>	<b>1029</b>	<b>100</b>	



**Tablo Ek.3.10. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Meslek Seçiminde Rol Oynayan Etken Değişkenlerine Göre Frekans Dağılımları**

<b>Bu mesleği seçmenizde en önemli etken nedir?</b>	<b>1. Tercih</b>	<b>2. Tercih</b>	<b>3. Tercih</b>
Cevap vermeyenler	36	196	257
Bu mesleği sevdiğim için	546	78	48
Sorumluluk şansı almak için	4	34	32
Ailemin etkisi ile	61	72	43
Tatilleri fazla olduğu için	8	19	22
Manevi yönden tatmin edici olduğu için	50	136	75
Çalışma şartları uygun olduğu için	24	71	71
Karakterime uygun bir meslek olduğu için	62	205	179
Tesadüfen	43	28	19
Bu meslekte kendimi yetenekli hissettiğim için	72	108	186
Üniversite tercihlerimde olduğu için	108	76	73
Diğer	14	6	22
Başkalarına faydalı olmak için	1	0	2
<b>Toplam</b>	<b>1029</b>	<b>1029</b>	<b>1029</b>

**Tablo Ek.3.11A. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşüncelerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar**

<b>Mesleğinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Cevap vermeyenler	13	3	3
Hayır	344	80,6	83,6
Evet	70	16,4	100
<b>Toplam</b>	<b>427</b>	<b>100</b>	

**Tablo Ek.3.11B. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleklerinden Ayrılma Nedenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Mesleğinizden neden ayrılmayı düşünüyorsunuz?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Ücreti az	22	31,4	31,4
Daha iyi imkânlar elde etme	18	25,7	57,1
Ailevi nedenler	5	7,1	64,2
Özel Eğt. Kurumlarından gelen cazip teklifler	10	14,3	78,5
Diğer	9	12,9	91,4
Emeklilik	4	5,7	97,1
Toplumda öğretmenlik mesleğinin kariyeri düştüğünden	2	2,8	100
<b>Toplam</b>	70	100	

**Tablo Ek.3.12. Resmi Ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	141	13,7	13,7
401-600	3	0,3	14
601-800	35	3,4	17,4
801-1000	527	51,2	68,6
1001-1200	206	20	88,6
1201-1400	46	4,5	93,1
1401 ve üzeri	71	6,9	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.13. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Meslekleri Dışındaki Gelir Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Mesleğiniz dışında bir geliriniz var mı?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	241	23,4	23,4
Başka gelirim yok	625	60,7	84,2
Özel Ders	99	9,6	93,8
Ticaret	12	1,2	94,9
Pazarlama	1	0,1	95
Kırtasiye	2	0,2	95,2
Diğer	49	4,8	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.14A. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Son bir yılda iş devamsızlığınız oldu mu?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	41	4	4
Hayır	713	69,3	73,3
Evet	275	26,7	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.14B. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı (Gün) Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Son bir yıldaki iş devamsızlığınız kaç gün?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler (Devamsızlığı olmayanlar)	765	74,3	74,3
1-3 gün	148	14,4	88,7
4-7 gün	66	6,4	95,1
8-14 gün	27	2,6	97,8
15-30 gün	8	0,8	98,5
31 gün ve üzeri	15	1,5	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.14C. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Sebebi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Devamsızlığın Sebebi	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler (Devamsızlığı olmayanlar)	755	73,4	73,4
Hastalık	160	15,5	88,9
Ailevi	51	5	93,9
Diğer	63	6,1	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.15A. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Gerilim Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Devamlı mesleki bir gerilim hissediyor musunuz?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yanıt vermemiş	70	6,8	6,8
Hayır	517	50,2	57
Evet	442	43	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.15B. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşanan Bedensel Gerilim Türü Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzelik Dağılımları**

Ne tür bir bedensel gerilim yaşıyorsunuz?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler (Gerilim hissetmeyenler)	604	58,7	58,7
Yorgunluk	284	27,6	86,3
Sinirlilik	75	7,3	93,6
Bıkkınlık	23	2,2	95,8
Kalp Çarpıntısı	2	0,2	96
Baş Ağrısı	15	1,5	97,5
Uykusuzluk	12	1,2	98,6
Diğer	12	1,2	99,8
Ses Kısıklığı	2	0,2	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.16. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşadıkları Mesken Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Eviniz	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	73	7,1	7,1
Kira	463	45	52,1
Ailemin	208	20,2	72,3
Lojman	23	2,2	74,5
Kendinizin	262	25,5	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.17. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okula Ulaşım Yöntemi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Okulunuza nasıl gidiyorsunuz?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	49	4,8	4,8
Kendi aracımlla	261	25,4	30,1
Toplu taşımacılıkla	194	18,9	49
Yürüyerek	459	44,6	93,6
Ücretli okul servisi	26	2,5	96,1
Ücretsiz okul servisi	40	3,9	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.18. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yanıt vermemiş	60	5,8	5,8
20 ve altı	303	29,4	35,3
21-29	376	36,5	71,8
30-39	209	20,3	92,1
40-49	62	6	98,2
50 ve yukarısı	19	1,8	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

**Tablo Ek.3.19.A. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Eğer imkânınız olsa özel okulu tercih eder misiniz?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	18	4,2	4,2
Hayır	217	50,8	55
Evet	192	45	100
<b>Toplam</b>	427	100	

**Tablo Ek.3.19B. Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Etme Nedenleri İle İlgili Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Özel okulu neden tercih edersiniz?	Frekans	Yüzde
Ücreti	112	21,17%
Öğrenci kalitesi	72	13,61%
Potansiyelimi kullanabilme	61	11,53%
Kendimi geliştirme imkânı	57	10,78%
Performansa göre terfi imkânı	55	10,40%
Kaliteli öğrenci yapısı	48	9,07%
Araç gereç imkânı	32	6,05%
Rahat çalışma imkânı	32	6,05%
İyi yönetici ve nezaketli davranışlar	21	3,97%
Yönetim şekli ve çalışma koşulları	20	3,78%
Örgütsel iletişim imkânları	10	1,89%
Diğer	5	0,95%
Kentten gelişme imkânı	4	0,76%

**Tablo Ek.3.20.A. Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Devlet Okullarında Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Devlet okulunda çalıştınız mı?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	32	5,3	5,3
Hayır	423	70,3	75,6
Evet	147	24,4	100
<b>Toplam</b>	602	100	

**Tablo Ek.3.20.B.Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin “Devlet Okullarından Ayrılma Nedeni” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Devlet okullarından ayrılma nedeniniz	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Emeklilik	66	44,9	44,9
İstifa	59	40,1	85
Müstefi Addedilme	3	2,0	87
Diğer	5	3,4	90,4
Vekil Öğretmen	6	4,1	94,5
Ücretli çalıştığımdan	1	0,7	95,2
Sözleşmeli Personel	7	4,8	100
<b>Toplam</b>	147	100	

**Tablo Ek.3.21. Resmi ve Özel Okullar İle Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Lisansüstü Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları**

Lisansüstü çalışmanız var mı?	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yanıt vermemiş	74	7,2	7,2
Yok	805	78,2	85,4
Yüksek Lisans	144	14	99,4
Doktora	6	0,6	100
<b>Toplam</b>	1029	100	

#### EK.4.: ARAŞTIRMA KAPSAMINDA KURULAN VE YAPILAN ANALİZ NETİCESİNDE REDDEDİLEN HİPOTEZLER

H<sub>3</sub>: M.E.B.'e bağlı resmi okullardan emeklilik nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile istifa nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

**Tablo Ek.4.1A: t-Testi Sonucu (Emekli Olup Özel Okullara Geçen Öğretmenler İle İstifa Edip Özel Okullara Geçen Öğretmenler)**

Değişken	Levene Değişken Eşitliği Testi	t-Ortalama Testin Eşitliği						
		F	Yanılma Payı	t	Serbestlik Derecesi	Yanılma Payı (2-Ayıklı)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
TOPLAM	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı Altında	2,634	0,107	-0,241	132	<b>0,81</b>	-0,021	0,08705
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı Altında			-0,237	118,482	0,813	-0,021	0,08832

Resmi okullardan emeklilik nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile istifa nedeniyle ayrılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) gözlemlenmemiştir. Yani emeklilik veya istifa nedeniyle özel kurumlara geçen öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir fark olduğunu söylemek mümkün değildir.

**Tablo Ek.4.1B: t-Testi Sonucu (Emekli Olup Özel Okullara Geçen Öğretmenler İle İstifa Edip Özel Okullara Geçen Öğretmenler)**

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	
Genel İş Tatmini	Emeklilik	73	3,88	0,46347	0,05424
	İstifa	61	3,90	0,54432	0,06969



**Tablo Ek.4.1B.**'de görüldüğü gibi resmi okullardan emeklilik nedeniyle ayrılıp özel kurumlara geçen öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması **3,88**, istifa nedeniyle ayrılıp özel kurumlara geçenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması ise **3,90** olarak çıkmıştır.

**H<sub>5</sub>: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.2A. t-Testi Sonucu (Cinsiyete Göre)**

Değişken		Levene Değişken Eşitliği Testi		t-Ortalama Testin Eşitliği				
		F	Yanılma Payı	t	Serbestlik Derecesi	Yanılma Payı (2-Ayaklı)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
TOPLAM	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı Altında	0,003	<b>0,957</b>	-1,142	991	<b>0,254</b>	-0,0413	0,03615
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı Altında			-1,150	744,324	0,250	-0,0413	0,03589

Resmi ve özel okullar ile dershanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla **H<sub>5</sub>** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo Ek.4.2B. t-Testi Sonucu (Cinsiyete Göre)**

Değişken		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Genel iş tatmini	Kadın	354	3,6575	0,53685	0,02853
	Erkek	639	3,6988	0,55052	0,02178

**Tablo Ek.4.2B.**' den de anlaşılacağı üzere, kadınların iş tatmini düzeylerinin ortalaması (3,66) erkeklerin iş tatmini düzeylerinin ortalamasından (3,70) düşük olarak gözükse de bu istatistiksel olarak anlamlı bir fark değildir.

**H<sub>6</sub>: Öğretmenlerin çocuk sayılarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.3. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Çocuk Sayısına Göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	0,846	5	0,169	0,564	<b>0,728</b>
Grupların Kendi İçerisinde	307,139	1023	0,300		
<b>Toplam</b>	307,985	1028			

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin çocuk sayısı faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,01$ ). Dolayısıyla **H<sub>6</sub>** hipotezi reddedilmiştir. Scheffe testine göre tek çocuğu olan öğretmenlerin iş tatmini düzey ortalamaları **3,65**, iki çocuğu olan öğretmenlerinki **3,66**, üç çocuğu olanları **3,66**, 4 ve daha fazla çocuğu olanları **3,68** olarak belirlenmiştir. Hiç çocuğu olmayan öğretmenlerin ise iş tatmini düzeylerinin ortalaması **3,74** olarak çıkmıştır. Hiç çocuğu olmayanlar ile çocuğu olanlar arasında sayısal bir farklılık var gibi gözükse de istatistiksel olarak anlamlı bir fark ( $p=0,968$ ) bulunmamaktadır.

**H<sub>7</sub>: Öğretmenlerin branşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.4A. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Branşa göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	11,907	22	0,541	1,839	<b>0,011</b>
Grupların Kendi İçerisinde	296,078	1,006	0,294		
<b>Toplam</b>	307,985	1,028			

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin branş faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış ( $p>0,01$ ), dolayısıyla  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo Ek.4.4B. Scheffe Testi Sonuçları (Branşa Göre)**

<b>Branş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Tatmin Düzeyleri</b>
Türk Dili ve Edebiyatı	18	3,4106
Felsefe	26	3,4896
Tarih	24	3,5046
Coğrafya	12	3,5592
Beden Eğitimi	15	3,5647
Din K. Ahlak Bil.	16	3,5769
Yabancı Dil	47	3,5930
Rehberlik	15	3,6020
Diğer	63	3,6189
Fizik	32	3,6513
İş Eğitimi	4	3,6875
Sınıf Öğretmeni	144	3,6889
Resim-İş	10	3,6900
Fen Bilgileri	108	3,7232
Türkçe	122	3,7251
Biyoloji	21	3,7267
Bilgisayar	3	3,7267
Matematik	187	3,7339
Sosyal Bilgiler	95	3,7486
Müzik Eğt.	6	3,8033
Kimya	12	4,0442
Okul Müdürü	2	4,1000
Sig.		<b>0,986</b>

Scheffe testi sonuçlarına göre, resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin branş faktörüne göre iş tatmin düzeyleri **Tablo Ek.4.4B**'de görülmektedir. Söz konusu teste sonuçları da, branş faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,01$ ) bir fark bulunmadığını göstermektedir.

**H<sub>8</sub>: Öğretmenlerin medeni halleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.5A. t-Testi Sonuçları (Medeni Hal)**

Değişken		Levene Değişken Eşitliği Testi		t-Ortalama Testin Eşitliği				
		F	Yanılma Payı	t	Serbestlik Derecesi	Yanılma Payı (2-Ayaklı)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
TOPLAM	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı Altında	0,034	0,853	-0,886	989	<b>0,376</b>	-0,0339	0,03831
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı Altında			-0,893	536,752	0,372	-0,0339	0,03802

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin medeni hal faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış ( $p>0,05$ ), dolayısıyla **H<sub>8</sub>** hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>9</sub>: Öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.6A: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Yaşa Göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	4,912	6	0,819	2,761	<b>0,011</b>
Grupların Kendi İçerisinde	303,072	1022	0,297		
<b>Toplam</b>	307,985	1,028			

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin yaş faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında 0,01 anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Dolayısıyla **H<sub>9</sub>** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo Ek.4.6B. Scheffe Testi Sonuçları (Yaşa Göre)**

Yaş	Frekans	Tatmin Düzeyleri
20-24	85	3,8035
25-34	521	3,6702
35-44	223	3,6139
45-54	144	3,7028
55-60	23	3,7913
61 ve üzeri	3	4,2867
Sig.		<b>0,831</b>

Scheffe testi sonuçlarına göre resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin yaş faktörüne göre iş tatmin düzeyleri **Tablo Ek.4.6B**'de görülmektedir. Söz konusu teste göre de istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,01$ ) bir fark bulunmamıştır.

**H<sub>10</sub>: Öğretmenlerin öğretmen olarak çalıştıkları yıla göre iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.7A. Tek Yönlü Varyans Analizi (Öğretmen Olarak Çalışılan Yıla Göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	4,993	5	0,999	3,371	<b>0,005</b>
Grupların Kendi İçerisinde	302,992	1,023	0,296		
<b>Toplam</b>	<b>307,985</b>	<b>1,028</b>			

**Tablo Ek.4.7B. Scheffe Testi Sonuçları (Öğretmen Olarak Çalışılan Yıla Göre)**

Çalışılan Yıl	Frekans	Tatmin Düzeyleri
0-5 yıl	382	3,7321
6-10 yıl	221	3,6433
11-15 yıl	154	3,5688
16-20 yıl	71	3,6365
21 yıl ve üzeri	177	3,7174
Sig.		<b>0,059</b>

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin öğretmen olarak çalıştıkları yıla göre iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki gözükmemektedir. Fakat **Tablo Ek.4.7B**'deki Scheffe testine göz atacak olursak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını görmekteyiz ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla  $H_{10}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{11}$ : Öğretmenlerin halen çalışmakta oldukları okullardaki çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek.4.8A. Tek Yönlü Varyans Analizi (Halen Çalışmakta Oldukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	1,899	5	0,380	1,269	<b>0,275</b>
Grupların Kendi İçerisinde	306,086	1023	0,299		
<b>Toplam</b>	307,985	1028			

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin halen çalışmakta oldukları okullardaki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir fark gözükmemektedir. Dolayısıyla  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo Ek.4.8B. Scheffe Testi Sonuçları (Halen Çalışmakta Oldukları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre)**

Çalışma Süresi	Frekans	Tatmin Düzeyleri
0-5 yıl	750	3,692387
6-10 yıl	164	3,600244
11-15 yıl	47	3,636596
16-20 yıl	18	3,753889
21 yıl ve üzeri	14	3,471429
Sig.		<b>0,059</b>

**Tablo Ek.4.8B.**'de sonuçları verilmiş olan Scheffe testine de bakacak olursak çalışma süreleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir fark olmadığı görülmektedir.

**H<sub>12</sub>: Öğretmenlerin mezun oldukları okullar ile iş tatmin düzeyleri arasında bir fark vardır.**

**Tablo Ek. 4.9A. Tek Yönlü Varyans Analizi (Mezun Oldukları Okullara Göre)**

	Tablodaki Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Yanılma Payı
İki Grup Arasında	3,463	5	0,693	2,327	<b>0,041</b>
Grupların Kendi İçerisinde	304,522	1023	0,298		
<b>Toplam</b>	<b>307,985</b>	<b>1,028</b>			

Resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin mezun oldukları okul faktörüne göre iş tatmini düzeyleri arasında 0,01 anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla **H<sub>12</sub>** hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo Ek. 4.9B. Scheffe Testi Sonuçları (Mezun Oldukları Okullara Göre)**

EĞİTİM	Frekans	Tatmin Düzeyleri
Eğitim Fak. Dışında 4 Yıllık Fak. Mezunu	55	3,6193
Eğitim Fakültesi	374	3,6598
Fen Edebiyat Fakültesi	436	3,6860
Eğitim Enstitüsü - Eğitim Yüksek Okulu	114	3,6872
Öğretmen Okulu	20	3,9830
Sig.		<b>0,539</b>

Scheffe testi sonuçlarına göre resmi ve özel okullar ile dersanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin mezun oldukları okul faktörüne göre iş tatmin düzeyleri **Tablo Ek. 4.9B.**'de görülmektedir. Söz konusu teste göre de istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,01$ ) bir fark bulunmamıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Gürsel Sönmezer 1961 yılında Hatay’da doğmuştur. 1975 yılında Kuleli Askeri Lisesi’ne girmiştir. 1979 yılında Kara Harp Okuluna başlamış, 30 Ağustos 1983’te İşletme Bölümü’nden Jandarma Subayı olarak mezun olmuştur. 1991 yılında Kara Harp Akademisi’ni kazanan Mehmet Gürsel Sönmezer, akademiden 1993 yılında mezun olduktan sonra Jandarma Genel Komutanlığı’nın çeşitli kademelerinde planlayıcı ve birlik komutanı olarak görev yapmıştır. Mehmet Gürsel Sönmezer halen 8 Ağustos 2007 tarihinde atandığı Van Jandarma Asayiş Kolordu Komutanlığı’nda Kurmay Başkan olarak görev yapmaktadır. Mehmet Gürsel Sönmezer evli ve 2 çocuk babası olup İngilizce ve Almanca bilmektedir.