



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ANA BİLİM DALI**

**MİLLİ EĞİTİME BAĞLI MESLEK OKULLARINDA GÖREV
YAPAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER AKKAN

İSTANBUL, 2008



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ANA BİLİM DALI**

**MİLLİ EĞİTİME BAĞLI MESLEK OKULLARINDA GÖREV
YAPAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER AKKAN

Danışman: PROF. DR. SUAT ANAR

İSTANBUL, 2008

MİLLÎ BİLİME BAĞLI MESLEK OKULLARINDA GÖREN
YAPAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMINİ

ÖMER AKKAN

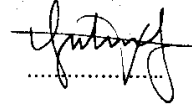
ONAY

Jüri:

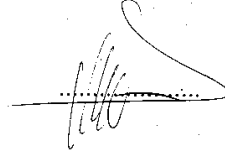
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Suat ANAR



Üye : Doç. Dr. Cem SÖTCÜ



Üye : Yard. Doç. Dr. Mustafa MERAL



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 23./01./2008

ÖNSÖZ

“Milli Eğitime Bağlı Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”ni belirlemek amacı ile yapılan bu araştırmanın yapılmasında ve yürütülmesinde büyük pay sahibi olan, bana her türlü yardımı sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Suat ANAR’a, verilerin SPSS programında analizi konusunda yardımlarını esirgemeyen Doç.Dr. Cem SÜTÇÜYE, anketlerin uygulanmasında her türlü kolaylığı sağlayan, başta Esatpaşa Ticaret Meslek Lisesi Müdürü Tacim DURMUŞ olmak üzere Sayın Okul Müdürleri ile değerli öğretmen meslektaşlarıma, her konuda bana destek olan eşim Selma AKKAN’a ve arkadaşım Serkan ŞİMŞEK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Mart, 2008

Ömer AKKAN

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ömer Akkan
Anabilim Dalı	: Eğitim Bilimleri
Programı	: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Suat Anar
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Mart-2008

ÖZET

MİLLİ EĞİTİME BAĞLI MESLEK OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ

Bu araştırmada Milli Eğitime bağlı meslek eğitimi veren okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, meslek tercihi, ikinci gelir ve aylık net gelir değişkenlerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Araştırma 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde araştırma konusu ile ilgili giriş ifadeleri yer almaktadır. Bu bölümde problemin durumu ortaya konmuştur. İkinci bölümde konunun teorik kısmı verilmiştir. Üçüncü bölümde tez çalışmaları, izlenen yöntem ve teknikler ile bulgular yer almaktadır. Dördüncü bölümde sonuçlar, tartışma ve öneriler yer almaktadır. Bu araştırma için Minnesota Tatmin Ölçeği ve Kişisel Bilgiler Formu olmak üzere iki kısımdan oluşan bir ölçek kullanılmış, araştırmaya İstanbul'da 20 ayrı okuldan 328 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın istatistik analizlerinde SPSS programı kullanılmış, ikili gruplar arasında anlamlı farklılıkları tespit etmek için Mann Whitney-U testi, çoklu gruplar için Kruskal Wallis-H testi yapılmıştır. Araştırmada ayrıca konunun teorik altyapısına, iş tatmini konusunda yapılmış araştırmalara, konu ile ilişkili kavramlara, iş tatmininin ve iş tatminsizliğinin etkilerine ve motivasyon teorilerine de yer verilmiştir.

Bu çalışmada mesleki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, bağlı buldukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, nelerden tatminsizlik duydukları, sosyal kimlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Eğitim yöneticilerine, bu sonuçları dikkate alarak çalışanları için daha uygun çalışma ortamları sağlayabilmeleri, onları, bağlı buldukları kurumun hedeflerini ve değerlerini kabullenen, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar haline getirebilmeleri için bilimsel kaynak sunma düşüncesi araştırmanın diğer bir amacı olmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ömer Akkan
Field : Educational Sciences
Programme : Educational Administration
Supervisor : Professor Suat Anar
Degree Awarded and Date : Master - December- 2007

ABSTRACT

JOB SATISFACTION OF TEACHERS EMPLOYED AT OCCUPATIONAL STATE SCHOOLS

In this research, our purpose is to determine the level of job satisfaction of the teachers working at occupational high schools controlled by National Education Ministry. For this reason, how the variables as sex, marital status, age, working experience, whether the job chosen on self decision or not and monthly net income affect the level of occupational satisfaction of these teachers working at occupational high schools is searched. The research comprises 4 parts. In the first part, a foreword is given on the subject of the research. In this part, the nature of the problem is explained. In the second part, the theoretical explanation of the subject is stated. In the third part, thesis studies, the methods and the techniques which were followed and findings are given. In the fourth part, results, arguments and suggestions are stated. For this research, a scale composed of two parts, namely Minnesota Satisfaction Questionnaire and Personal Information Form, was used and 328 teachers from 20 schools in Istanbul participated the research. In the statistical analysis of the research, SPSS program was used and for determining the meaningful differences between binary groups Mann Whitney-U testi; for multiple groups, Kruskal Wallis-H testi was applied. Besides that, in the research, the theoretical basis of the subject, researches made on occupational satisfaction, concepts about the subject, the effects of job satisfaction or dissatisfaction and motivational theories are also given.

In this research, it was attempted to determine the amount of satisfaction that the teachers get from the schools they work at; from what they feel dissatisfaction; the relation between their social identities and occupational satisfaction. Another aim of the research is that, by considering the results reached, educational directors can prepare more convenient working medium for their staff and make them understand the aims and values of the institutions they work for, and make them highly motivated and therefore having a better performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	3
1.2.1 Alt Problemler.....	3
1.3 Araştırmanın Amacı.....	4
1.4 Araştırmanın Önemi.....	4
1.5 Sayıtlar	4
1.6 Sınırlamalar	5
1.7 İlgili Araştırmalar	5
1.7.1 Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	5
1.7.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	11
2 EĞİTİM KAVRAMI.....	13
2.1 Eğitimin Tanımı.....	13
2.2 Öğretmen.....	13
2.3 Mesleki Eğitim ve İlkeleri.....	14
3 İŞ TATMİNİ.....	17
3.1 İş Tatmininin Tanımı	17
3.2 Öğretmenlerde İş Tatmini	20
3.3 İş Tatmininin Önemi	21
3.4 İş Tatminini Yaratan Faktörler	23
3.4.1 Bireysel Faktörler.....	23
3.4.2 Örgütsel Faktörler	26

3.5	İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	30
3.5.1	İş Tatmini ve Motivasyon.....	30
3.5.2	İş Tatmini ve Moral.....	32
3.5.3	İş Tatmini ve Verimlilik.....	33
3.5.4	İş Tatmini ve Başarı	35
3.6	İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Doğurduğu Sonuçlar	37
3.7	İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Araçları.....	41
3.7.1	Ekonomik Araçlar.....	42
3.7.1.1	Ücret Artışı.....	42
3.7.1.2	Özendirici Ücret Sistemleri.....	44
3.7.2	Psiko-Sosyal Araçlar.....	44
3.7.2.1	İş Güvencesi.....	44
3.7.2.2	Sosyal Statüye Kavuşma.....	45
3.7.2.3	Takdir Etme-Övgü-Ödüllendirme	46
3.7.2.4	Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım.....	46
3.7.2.5	Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı Duyma	47
3.7.2.6	Rekabet	48
3.7.3	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	48
3.7.3.1	Hizmet İçi Eğitim	48
3.7.3.2	Yükselme	49
3.7.3.3	Yetki ve Sorumluluk Devri.....	50
3.7.3.4	Kararlara Katılma	51
3.7.3.5	İletişim.....	52
3.7.3.6	Fiziksel Çalışma Koşulları.....	53
3.7.3.7	İş Çekici Kılma	53
3.7.3.8	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	54
4	MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI	55
4.1	Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	55
4.2	Motivasyon Kuramları	56
4.2.1	Kapsam Kuramları	57
4.2.1.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	58
4.2.1.2	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	64
4.2.1.3	Mc Clelland'in Başarı Güdüsü Kuramı	69
4.2.1.4	Alderfer' in VİG (ERG) Kuramı	71
4.2.2	Süreç Kuramları	73
4.2.2.1	Vroom'un Beklenti Kuramı.....	74
4.2.2.2	Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı	77
4.2.2.3	Adams'ın Eşitlik Kuramı	79
4.2.2.4	Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı.....	80
4.2.2.5	Skinner'in Pekiştirme Kuramı (İşlemsel Şartlandırma Kuramı).....	83
5	YÖNTEM.....	85
5.1	Araştırma Yöntemi.....	85
5.1.1	Evren	85
5.1.2	Örnekleme	85

5.2	Araştırma Araçları.....	85
5.2.1	Bilgi Toplama Formunun Geçerliği ve Güvenirliği.....	87
5.3	Yapılan Çalışmalar.....	87
5.3.1	Uygulama.....	87
5.3.2	Veri Analizi.....	88
5.3.3	Bulgular.....	88
5.3.3.1	Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	88
5.3.3.2	İş Tatmini ile İlgili Bulgular.....	96
6	SONUÇ VE TARTIŞMA.....	124
6.1	Kişisel Bilgilere Ait Sonuçlar.....	124
6.2	İş Tatmini İle İlgili Sonuçlar.....	125
6.3	Öneriler.....	130
	KAYNAKÇA.....	132
	EKLER.....	Error! Bookmark not defined.
	Ek 1: Kişisel Bilgi Formu.....	137
	Ek 2: İş Tatmin Ölçeği.....	138
	Ek 3: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı.....	139
	Ek 4: Üniversitenin Onay Talep Yazısı.....	140
	Ek 5: Valilik Onayı.....	141
	Ek 6: Örneklem Tablosu.....	142
	Ek 7: Anket Güvenilirlik Tablosu.....	143

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : İş Tatmini Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	6
Tablo 2 : Örgütsel Açıdan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	63
Tablo 3 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım	88
Tablo 4 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	89
Tablo 5 : Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım	90
Tablo 6 : Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılım.....	91
Tablo 7 : Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılım.....	92
Tablo 8 : Öğretmenlerin Mesleklerini İsteyerek Seçip Seçmediklerine Göre Dağılım.....	93
Tablo 9 : Öğretmenlerin Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılım	94
Tablo 10: Deneklerin Sayı ve Yüzdelerini Gösteren Dağılım.....	95
Tablo 11 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	96
Tablo 12 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	96
Tablo 13 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	97
Tablo 14 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	97
Tablo 15 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	97
Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	98

Tablo 17: Cinsiyet Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	98
Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	98
Tablo 19: Cinsiyet Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	99
Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	99
Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	100
Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	100
Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışma Şartları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	100
Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışma Şartları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi	101
Tablo 25: Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri	100
Tablo 26: Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	101
Tablo 27 : Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Toplumda "Saygın Bir Kişi" Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	102
Tablo 28: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Toplumda "Saygın Bir Kişi" Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi	102

Tablo 29: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	103
Tablo 30: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	103
Tablo 31: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	103
Tablo 32: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	104
Tablo 33: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	104
Tablo 34: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin, “Yapılan İş Karşılığında Alınan Ücret” Açısından İş Tatminleri İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	104
Tablo 35: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	105
Tablo 36: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	105
Tablo 37: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	106
Tablo 38 : Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	106
Tablo 39: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....	106
Tablo 40 : Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....	107

- Tablo 41: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri.....107
- Tablo 42: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....107
- Tablo 43: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 44: Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....108
- Tablo 45: Branş Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri109
- Tablo 46: Branş Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 47: Medeni Durum Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 48: Medeni Durum Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....110
- Tablo 49: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 50: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 51: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**

- Tablo 52: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 53: Medeni Durum Değişkenine Göre “Terfi İmkânının Olması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 54: Medeni Durum Değişkenine Göre “Terfi İmkânının Olması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 55: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 56: Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 57: Yaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 58: Yaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 59: Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 60: Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 61: Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 62: Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 63: Yaş Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**

- Tablo 64: Yaş Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 65: Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 66: Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 67: Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 68: Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 69: Maaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 70: Maaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 71: Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 72: Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 73: Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 74: Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**

- Tablo 75: Maaş Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 76: Maaş Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 77: Maaş Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 78: Maaş Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 79: Maaş Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları.....**Error! Bookmark not defined.**
- Tablo 80: Maaş Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi.....**Error! Bookmark not defined.**

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	59
Şekil 2: Hezberg'in Araştırmasına Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Dağılımı	67
Şekil 3: Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması	73
Şekil 4: Basitleştirilmiş Beklenti Modeli	75
Şekil 5: Porter-Lawler'in çok değişkenli motivasyon modeli	78
Şekil 6 : Bireysel Amaçların İş Başarısındaki Rolü	82

1 GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Günümüzde işletme çalışanlarını konu alan araştırmaların artarak devam ettiği gözlenmektedir. İş yaşamlarında insanlar nasıl davranmaktadırlar ve bu davranışlarının nedenleri nelerdir? Bu sorulara cevap arayan ve insanların iş davranışları ve çalıştıkları iş yeri arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi konusunda yaşanan problemleri belirleyerek, bu problemlerin giderilmesi için çeşitli çözümler öneriler getirmektedirler.

Bilim ve teknolojideki baş döndüren gelişmeler işletmelerin araştırma geliştirme çalışmalarına ağrılık vermelerine ve ellerindeki mevcut işgücü potansiyelini daha verimli kullanma eğiliminde olup, iş gücü planlamasına daha da önem vermektedirler. Böylece kişisel becerilerin daha etkin kullanılabilmesi ve iş gücü potansiyelinin daha verimli olması için çalışmaktadırlar. Toplumda eğitim düzeyi yükseldikçe ve eğitim yaygınlaştıkkça iş görenler, işlerinde daha çok bağımsız olmayı, sorumluluk yüklenmeyi ve kararlara katılmayı istemektedirler.

İş dünyasında iş tatmini konusundaki araştırmalar oldukça eskidir. Fakat son zamanlarda psikologlar bu alandaki kuram ve uygulamalarını değiştirmektedirler. İş tatmini önceleri esas itibariyle çeşitli iş ve performans değişkenlerinin anlaşılması ve tatmindeki yerinin incelenmesi üzerineydi. Son zamanlarda bu konu, bağımlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yani diğer davranışları nasıl yönettiği veya onlarla olan ilişkileri bağımsız olarak incelenmektedir. Bu görüş bireylerin işe karşı tutumlarını, onun bazı psikolojik eğilimlerini ve ihtiyaçlarını tatmin etme derecesinin bir sonucu olarak görölmektedir. Araştırmalar oldukça çeşitli, karmaşık ve önemli görevlerin az beceri isteyen rutin görevlere oranla kişileri daha fazla tatmin ettiğini ortaya koymaktadır (Özdayı, 1990, s. 1-2).

Maslow insan ihtiyaçlarını “hiç bitmeyen bir istekler hiyerarşisi” olarak tanımlamaktadır. Öğretmenlerin ihtiyaçları da gün geçtikçe artmaktadır. Düşük ücretle çalışan birçoğ öğretmenin aldığı para, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yeme-

barınma gibi fiziksel ihtiyaçlarını bile karşılamaktan uzaktır. Öğretmenlerin ikinci sıradaki güvenlik ihtiyacı ise Emekli Sandığı tarafından karşılanmaktadır. Böylece bu ihtiyaçların karşılandığı varsayılsa bile, daha sonraki sıralarda yer alan sosyal, kişisel sevgi ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak için öğretmenlerin bir arayış içinde oldukları söylenebilir. Bu yüzden öğretmenler, okuldan sosyal bir dışlanma hissederlerse veya grup içinde sıkı bir bağlılık ve karşılıklı bir sevgi olduğuna inanmazlarsa aradıkları bu samimi ilişkiyi başka alanlarda arayacaklardır.

Avrupa Konseyi'nin 1983'te yayınladığı raporda da "Öğretmen, çeşitli kaynakları anlamlı bir eğitim ve öğretim yaşantısına dönüştüren bir kişidir." denilmektedir. Çağdaş eğitim anlayışına göre öğretmen, ders veren, sınav yapan, kaynak arayan, güçlükleri yenen ve tanıyan, disiplinler arası ilişki kuran, insan ilişkilerini geliştiren, meslek seçimi ve boş zaman uğraşları üzerinde danışmalık yapan, öğretme konusunda uzman bir kişi olarak tanımlanmaktadır.

O halde öğretmenler, toplumun ilerlemesinde öncülük eden kişilerdir. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Fakat ekonomik koşullar öğretmenlerin mesleklerini ikinci bir iş olarak yapmaya zorlamaktadır. Bu durum eğitimde genel kaliteyi düşürmekte, eğitim gittikçe bozulmakta, istenilen seviyede insan gücü yetiştirmek zorlaşmaktadır. Eğitimde çağdaş anlayışa göre yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin içinde buldukları durumu yansıtabilecek akademik düzeyde temel ve uygulamalı pek çok araştırmaya ihtiyaç vardır. Çünkü öğretmenlerin tatmin kaynakları belirlendiğinde daha verimli olmaları için gereken yeni tedbirlerin alınması yoluna daha kolay gidilebilir (Özdayı, 1990, s.4-5).

Bu araştırmada bu amaçlara hizmet etmek üzere hazırlanmıştır. Araştırmada mesleki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, bağlı buldukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, nelerden tatminsizlik duydukları, sosyal kimlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar dikkate alınarak, öğretmenler için daha uygun çalışma ortamları sağlanabilir, motivasyon ve performansları yükseltilebilir. Önemli ve değerli bir iş yaptıkları duygusu geliştirilerek,

bağlı buldukları kurumun hedeflerine ve değerlerine inanan iş görenler haline getirilebilirler.

1.2 Problem Cümlesi

Milli Eğitime bağlı ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nasıldır? Tatmin düzeylerini etkileyen iç ve dış faktörler, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, branş, meslek tercihi ve aylık net gelirleri bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1.2.1 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir: .

1. Ticaret Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nasıldır?
2. Ticaret Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin iş tatminleri i faktörler (Meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı) ve dış faktörlere (Terfi, alışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlar) bağlı olarak değişmekte midir?
3. Ticaret liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında;
 - Cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - Medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - Yaşlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - Mesleki deneyimlerine e göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - Branşlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - Meslek tercihlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

- Aylık net gelirlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; İstanbul ilinde Milli Eğitime bağlı ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin mesleklerine ilişkin iş tatmin durumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirleyen bağımlı değişkenler ile cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe, branş, meslek tercihi ve aylık net gelir durumu arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit ederek, en yüksek ve en düşük tatmine sebep olan değişkenleri belirlemek üzere bu araştırma hazırlanmıştır

1.4 Araştırmanın Önemi

Bir toplumun gelişmesi ve ilerleyerek kalkınması için eğitim en önde gelen faktördür. Eğitimden beklenen verimin alınabilmesi için, bu görevi yüklenmiş olan öğretmenlerin, görevlerini severek ve isteyerek yapmaları gereklidir. Türkiye'nin eğitim sistemi sürekli tartışılmakta ve öğretmenlerin yaşadıkları sorunlara çeşitli ancak geçici çözümler getirilmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları sorunların çözülmesi için akademik düzeyde bilimsel, gerçekçi ve kalıcı çözümler üretilmelidir.

Öğretmenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyi yükseldikçe, motivasyon ve performansları yükselecek, eğitim hizmetlerinde verim ve kalite artacaktır. Bu çalışma öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini ortaya koyarken, aynı zamanda onların istek ve beklentilerini de ortaya koymuş olacaktır.

1.5 Sayıtlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Hazırlanan bilgi toplama formu gönüllü öğretmenlerce samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.
- Kullanılan istatistiksel teknikler amacımıza uygundur.

1.6 Sınırlamalar

Araştırmanın sınırlamaları şunlardır:

- **Konuya ilişkin sınırlılık:** Araştırma İstanbul ili Anadolu yakası Ticaret meslek liseleri öğretmenlerinin iş tatminlerinin belirlenmesi ile sınırlıdır.
- **Kişilere ait sınırlılık:** Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırmada verilerin çözümlenmesinde ticaret lisesi öğretmenlerinin iş tatmin durumları; cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe, branş, meslek tercihi ve aylık net gelir durumu değişkenleri ile olan ilişkileriyle sınırlıdır.

1.7 İlgili Araştırmalar

1.7.1 Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

İş tatmini çok geniş bir araştırma konusudur. Yurt dışında yapılan 1972 istatistiklerine göre bu konuda 3500 çalışma yapılmış, 1992 yılında bu rakam 5000'i bulmuştur. Ayrıca Türkiye'de de bu konuyla ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda işte yükselme, sosyal sınıf, sağlık, sosyal destek, çalışma ortamı, grup heterojenliği, geçici işlerde gönüllü-zorunlu çalışma, maddi ödül, motivasyon, çalışanın ve işletmenin özellikleri gibi faktörler ele alınmıştır. İş tatmini ile ilgili 1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index'te yer alan dergilerde iş tatmini konusunda toplam 1230 makale yayınlanmıştır. Fakat bu makalelerin yalnız 71 tanesi öğretmenlerin tatmin düzeyi ile ilgilidir. Dolayısıyla Tablo-1 de de görüldüğü gibi öğretmenlerin %6'dan daha az bir yüzde ile araştırmacıların dikkatini pek fazla çekmediği söylenebilir.

Tablo 1
İş Tatmini Konusunda Yapılan Araştırmalar

Yıl	Araştırma sayısı	Öğretmenlerin konu olduğu araştırma sayısı
2001	68	7
2000	79	6
1999	65	5
1998	61	6
1997	43	3
1996	71	2
1995	54	4
1994	45	3
1993	53	2
1992	72	7
1991	53	0
1990	52	5
1989	48	3
1988	55	1
1987	54	4
1986	61	0
1985	71	6
1984	56	3
1983	58	0
1982	57	2
1981	54	2
Toplam	1230	71

Kaynak: Ardıç ve Baş, 2001,s.9.

Bu çalışmaların az olması yanında diğer bir problem, bir çoğunun belli okullarda örnek olay şeklinde yapılması ve genellenebilirliklerinin sınırlı olmasıdır. Bununla birlikte iş dünyasında kamu ve özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı pek çok araştırma bulunmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001, s.9).

Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell iş tatmini konusunda yapılan ve 11 bin çalışanı kapsayan araştırmaları 1957 yılında incelemiş ve genel olarak iş tatmini açısından çalışanlar için en önemli iş faktörlerinin işinde yükselme fırsatları, ilgi ve güvenlik ve en önemsiz faktörlerin de işin kolaylığı ve sağlanan yararlar olduğunu rapor etmişlerdir (Blum ve Naylor'dan naklen, 1968, s.371).

Yapılan alışmalar, karmaşık ve önemli görevlerin, az beceri isteyen rutin görevlere oranla, işgörenleri daha çok tatmin ettiğini göstermektedir. Meslek grupları arasında bir karşılaştırma yapıldığında, işin yapılması için gerekli beceri arttıkça üyelerin işlerinden duydukları mutlulukta artmaktadır.

(Hoppock 1935), 500 kişilik ğretmen grubunun %90'ından çoğunun görevlerini sevdiklerini belirtirken, (Bell 1937), konserve fabrikalarında ve dokuma tezgahlarında çalışan genç işçilerin %98'inin işlerinden nefret ettiklerini görmüştür.

(Gurin, Veroff ve Feld 1960), en st düzeydeki iş tatmininin mesleki, teknik ve yönetsel personelde, en düşük tatmininde beceri gerektirmeyen işleri yapan işçilerde bulunduğunu yazmışlardır.

(Thomas J. Sergiovanni 1967), Herzberg'in ift Faktör Kuramının ğretmenler üzerinde geçerliliğini ve hangi faktörlerin daha etkili olduğunu sınamak için bir araştırma yapmıştır. Amerika'da Monreo şehrinde, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 71 öğretmenle çalışmıştır. Herzberg'in ortaya koyduğu, işin kendisi ile ilgili faktörlerle (başarı, sorumluluk, ilerleme, tanınma gibi) hijyenik faktörlerin (evre şartları, kişiler arası ilişkiler, yönetim ve denetim anlayışı, maaş, iş güvenliği, statü gibi) hangisinin daha etkili olduğunu belirlemiştir. Sonuçta yüksek iş tatminini oluşturan olayların %69'u birinci dereceden faktörleri yani başarı, tanınma ve işin kendisi, içermektedir. Sorumluluk yüksek tatmin değişkenlerinin %7 sinde görülmüştür. Kişiler arası ilişkiler, yönetici kadro ve okulun izlediği politika ve yönetim, düşük iş tatmininin %58'ini oluşturmaktadır.

(Flanders ve Simon 1969), ğretmenlerin etkinliği konusunda yaptıkları çalışmalarda, bir kısım ğretmen davranışlarını ve bunların ğrenci performansı

üzerindeki özel etkileri arasında nedensel ilişkilerde araştırma yapmanın son derece gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

(Ronald J. Pellegrin 1970), yaptığı çalışmada teknik okullar ve normal program uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini karşılaştırmıştır. Sonuç olarak teknik okullarda çalışan öğretmenlerin tatmin düzeyini oldukça yüksek bulmuştur.

(Sarason 1971), hiçbir beklenti olmaksızın beş yıl ve daha çok öğretmenlik yapmış kişilerin mesleğe ilk başladıkları yıllarda aldıkları zevk, heyecan, istek ve başarı duygusunu daha sonraları alamaz olduklarını vurgulamaktadırlar.

(David W. Chapman ve Malcolm A. Lowther 1982), çalışmalarında öğretmenlerin mesleki tatminini etkileyen faktörleri belirlemişlerdir. Hazırladıkları projede, öğretmenlerin iş tatmini, değerleri, yetenekleri ve başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Genelde kadınlar erkeklerden daha çok tatmin olmaktadır. Öğretmenlerin beceri ve yetenekleri mesleki tatmini etkileyen önemli bir faktör olurken, okulun yapısı tatminde daha az önem taşımaktadır. Okulların örgütsel yapısı, öğretmenlerin liderlik yapabileceği ve yeni şeyler öğrenmeye zorlayan biçimde olmalı ki, mesleki tatmin yeni şeyler öğrenmeye zorlayıcı biçimde olsun.

(Flandoph Melvin Boadmak 1985), Orta Amerika'da Iowa, Kansas, Missouri ve Nebraska'da çalışan öğretmenlerden örneklem olarak seçilen 830 kişi üzerinde iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada anket ve gözlem metodu kullanılmıştır. Denekler kendi yaşantılarıyla ilgili tatmin olarak; boş zaman, aile yaşantısı ve sağlığı, hükümet politikası ve genellikle işteki yaşantılarını içeren konulardan; iş yaşantısı ile ilgili tatmin olarak da; denetim, tanınma, sosyal yardımlar, ödeme ve çalışma şartlarını içeren mesleki yönlerden bahsetmişlerdir. Bağımsız değişken olarak, cinsiyet, evlilik durumu, mesleki deneyim ve gelir durumu alınmıştır. İş tatmini ve yaşam tatmini arasında korelasyon katsayısı hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

1. Yaşantı ve iş tatmini arasındaki korelasyon $r=.63$ 'tür.
2. Yaşantı tatmininde belirgin bir fark, evlilik durumu ve yaş ile ilgilidir.
3. Yaşantının en yüksek düzeyi moral standartları, inançlar, sağlık ve aile yaşantısıdır.
4. Yaşantı tatmininde en yüksek düzey, öğretim metotlarını seçmede özgürlük, sorumluluk taşıma ve meslek için duyarlı sözlerdir. Çalışmanın farklı eğitimcilerle ve zaman aralıklarıyla tekrarı önerilmiştir (Özdayı, 1990, s.155-163).

Sosyal sınıf da iş tatmini açısından önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Örneğin, iyi eğitim almış, üst sosyal sınıftan bir çalışan sosyal saygınlığı düşük bir işte çalışmaktan memnuniyet duymayabilir, halbuki daha düşük sosyal sınıftan gelen biri böyle bir işte zevkle çalışabilir (Gilmer ve diğerleri, 1971, s.255).

(Thomas Sergiovanni ve Carver 1973) öğretmenlerin gereksinim düzeylerini saptamayı amaçladıkları bir araştırmayı New York Rochester bölgesinde 233 eğitimciden oluşan bir grup üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu gruptan elde edilen verilere göre en yüksek doyumsuzluğun saygı alanında olduğu saptanmıştır. Otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında ise daha geniş bir grupta doyumsuzluk görülmüştür. 25-34 yaş grubundaki genç grup dışında, güvenlik ihtiyacında doyumsuzluk görülürken, genç yaş grubundaki doyumsuzluk saygı alanında olmuştur.

(Sergiovanni ve Carver 1973) Illinois'de 1593 ortaokul öğretmeni ile yineledikleri bir diğer araştırmada, ilk araştırmayı yüksek derecede destekler bulgular elde etmişlerdir. Bulgular açık olarak öğretmenlerin güvenlik ve sosyal düzeyde iyi doyum elde ettiklerini, diğer üst düzey gereksinim alanlarında ise anlamlı düzeyde az doyum elde ettiklerini göstermektedir. Saygı gereksinimi duyan öğretmenlerin bu

gereksinimleri giderilince, üst düzeyli basamaklara ve kendini gerçekleştirmeye yönelecekleri beklenebilir. Böylece üst düzey gereksinimlere güdülenmiş öğretmenler, okulun amaçlarına ulaşmak için etkinliklerde bulunarak üst gereksinimlerini doyurabilirler. Alt düzeyli gereksinimlerin ise okulun amaçları ile ilgisi yoktur.

(Frances M. Trusty ve Thomas J. Sergiovanni 1966) araştırmalarında profesyonel eğitimcilerin en geniş doyumsuzluk gösterdikleri alanların saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme olduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlerle karşılaştırıldığında saygınlıkta daha az, kendini gerçekleştirmede daha çok doyumsuzluk göstermişlerdir.

İş görenlerin doymu ile işle ilgili tutumlar (işe bağlılık, uyum ve psikolojik stress) ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma için (Ostraff 1992) 298 okuldaki 13880 öğretmen, 352 yönetici ve 24874 öğrenciden iş doymu ve tutumla ilgili veriler toplanmıştır. Yapılan analizlerde daha doyumlu işgörenleri olan örgütlerin, daha az doyumlu işgörenleri olan örgütlere göre daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin doym ve streslerinin incelendiği bir (Worklife Report 1992) raporda, Kanadalı Öğretmenler Federasyonunun Kanada'daki 17000 öğretmene anket ve 223 öğretmene görüşme tekniği uyguladığı belirtilmektedir. Bir önemli bulgu çok yaygın bir şekilde öğretmenlerin işlerinden hoşlandıklarıdır. Öğretmenlerin %90'a yakın bir kısmı öğretmen olmaktan gurur duyduklarını belirtmiş ve öğretmenliğin çok değerli bir uzmanlık alanı olduğu konusunda birleşmişlerdir. Öğretmenlerin %90'dan fazlası öğrencilerin kendilerine güvendiklerini ve saygı duyduklarını belirtirken ancak yarısı toplum tarafından kendilerini saygı gösterildiğini hissettiklerini söylemiştir. Araştırmada öğrencilerle olumlu ilişkilerin öğretmenleri daha çok doyma götüren bir etken olduğu bulunmuştur. Olumlu görüntülere karşın, öğretmek genellikle fiziksel ve duygusal stresi de ortaya çıkarmaktadır. Araştırma, iş yükü ve zamana bakarak, stresin en geniş ortaya çıkış nedeni olarak yöneticilerin yardım ve desteklemedeki eksikliği ile disiplin sorunlarını belirlemiştir.

1.7.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de iş tatmini konusu üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmakla birlikte, öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin ölçümü konusunda sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların sonuçlarından kısaca bahsedecek olursak;

(Dalga 1998), okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerini karşılaştırma olarak analiz etmiş, sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin diğelerine göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine, (Kaygas’ın 1999) iş tatmini üzerine yaptığı bir araştırmada, sınıf öğretmenliği yapan branş öğretmenlerinin, düşük düzeyde iş tatmini sağladıkları tespit edilmiştir.

(Günbayı 1999), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” adlı çalışmasında sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerini yüksek bulmuştur.

(Şahin 1999) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Özellikle kadın öğretmenlerin iş tatmininin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, kıdem düzeyi düşük olan öğretmenlerin kıdem düzeyi yüksek olan öğretmenlere nazaran iş tatmini düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

(Ayık 2000) ilköğretim okullarındaki yönetici davranışlarının sınıf öğretmenlerinin iş tatminine etkisini incelediği çalışmada yöneticilerin davranışının öğretmenlerin iş tatminini kısmen etkilediği tespitini yapmıştır.

(Özdayı 1990) İstanbul’daki devlet liseleri ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ile iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda resmi liselerde çalışanların özel liselere göre iş tatmini düzeyleri düşük, ancak iş stresi yüksek çıkmıştır.

(Kınalı 2000) ise devlet okulları ve özel okullardaki rehber öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini incelediği araştırmasında, özel okullarda yaşlı ve deneyimi fazla olan rehber öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir.

(Ağan 2002) zel okullar, devlet okulları ve dersanelerde çalışan lise retmenlerinin iş tatmini düzeylerini karşılaştırılmalı bir şekilde inceleyerek, özel okullarda ve dersanelerde çalışan retmenlerin iş tatmini düzeylerinin, devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

2 EĞİTİM KAVRAMI

2.1 Eğitimin Tanımı

Eğitimin pek çok farklı tanımı vardır. Eğitim; Oğuzkan'a göre; önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir (Fidan ve Erden, 1994, s.18).

Ertürk'e göre eğitim; bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme işidir.

Leif ve Rustin ise eğitime daha soyut bir tanım getirmiş ve insanların bilgi ve görgülerinde geçerli saydığımız şeyleri gelecek nesillere nakleden, hatta ileride kaydedilecek tekamülü hazırlama iddiasında bulunan en üst görüş yüceliğini isteyen bir insan eseri olduğunu savunmuştur (Çermik, 2001, s.6).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Tanımların bir kısmı eğitimin belli amaçlara göre yapılan planlı ve kontrollü (formal) yönünü, bir kısmı ise gelişigüzel kendiliğinden oluşan (informal) yönünü ön plana çıkarmaktadır. Öğretmenler ise formal eğitimin planlayıcıları ve uygulayıcılarıdır. Bu araştırma öğretmenlerle dolayısıyla da formal eğitimle ilgilidir.

2.2 Öğretmen

Öğretmenlik mesleğinin tanımı, Milli Eğitim Temel Kanunu madde 43, 45, 46, 47, 48 ve 49 da, nitelik ve görevleri ile yetiştirilmesi konusunu açıklamaktadır (Resmi Gazete 1973:14574, 1983:18081). Öğretmenlik devletin eğitim ve öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimnin amaç ve ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık, genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi öğretim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması esastır (Çermik, 2001, s.17).

2.3 Mesleki Eğitim ve İlkeleri

Mesleki eğitim; bireye iş hayatında belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren eğitim (Alkan, Doğan, Sezgin, 2001, s.4) olarak tanımlanmaktadır.

Mesleki eğitimin ilkeleri ise; Milli Eğitim Bakanlığının Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin 5. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre;

Madde 5- Meslekî eğitimde;

- a) Kurumların işlevlerinin, Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda evrensel hukuka, demokrasi ve insan haklarına uygun ve bir bütünlük içinde yerine getirilmesi,
- b) Kalkınma plânları, hükümet programları ve milli eğitim şurası kararlarında yer alan hedefler, ilkeler ve politikalara uygun olarak insan gücü, eğitim ve istihdam ilişkilerinin sağlıklı, dengeli ve dinamik bir yapıya kavuşturulması,
- c) Gençlere ve yetişkinlere ortak bir genel kültür kazandırmak suretiyle onlarda kişi ve toplum sorunlarını tanıma ve çözüm yollarını üretme; ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunma bilincinin kazandırılması,
- d) Meslekî eğitim alanında, yerel yönetimler, ilgili oda, kamu ve özel kurum ve kuruluşlar ile gönüllü kuruluş temsilcileri ve sivil toplum örgütlerinin eğitim yönetimi karar süreçlerine katılım ve katkılarının sağlanması, uygulama ve iş birliğinin kurumsallaştırılması,
- e) Eğitim binalarının fizikî kapasiteleri ile personel, donatım ve diğer olanaklarının en etkin ve verimli biçimde kullanılması amacıyla meslekî eğitim veren okul ve kurumlarının öncelikle Bakanlıkça belirlenecek küçük yerleşim birimlerinden başlanmak üzere merkezler olarak yapılandırılması,

- f) Örgün, çıraklık ve yaygın meslekî ve teknik eğitimle her bireye ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda bilgi, beceri, tutum, davranış ve iş alışkanlıklarının kazandırılması,
- g) İş ve hizmet alanlarında gereksinim duyulan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, sürekli eğitimle meslekî bilgi ve becerilerinin güncelleştirilmesi ve uygulanan programlarla girişimcilik bilincinin kazandırılması,
- h) Öğretim programlarının bütünlüğü ve devamlılığı içinde kurumların bir veya daha fazla meslek yüksekokulu ile ilişkilendirilmiş meslekî ve teknik eğitim bölgelerinin oluşturulması, yüksek öğretim kurumları ile her alanda iş birliği yapılması ve ortak çalışmaların yürütülmesi,
- i) Meslekî eğitim almış olanların alanlarında istihdamlarının sağlanması,
- j) İstihdam edilenlerin, uluslar arası standartlara ve performanslarına göre geliştirme ve uyum kurslarıyla eğitim düzeylerinin yükseltilmesi,
- k) Meslekî eğitim sürecinde teknolojinin etkin ve verimli kullanılarak eğitimin çağdaş, bilimsel ölçütlerde ve yüksek nitelikte sunulması,
- l) Eğitim, üretim ve hizmette uluslar arası standartlara uyulması ve meslekî eğitimde belgelendirmenin özendirilmesi,
- m) Eğitimin modüler programlarla yapılması, yaşam boyu öğrenim ve sürekli meslekî eğitimin bireylere benimsetilmesi,
- n) Her ortamda kazanılan yeterliklerin değerlendirilmesi ve belge bütünlüğünün sağlanması,
- o) Öğretim sürecinde bilimsel düşüncenin, üretkenliğin, insana ve doğaya ilişkin sevgi ve estetik değerlerin esas alınarak plânlı ve zaman yönetimine ilişkin yaklaşımların benimsenmesi,

- p) Ekibin birer üyesi olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin çevreyle olan ilişkilerinde gönüllülük, karşılıklı sevgi, saygı, anlayış, hoşgörü ve görgü kurallarına uygun davranışların ön plânda tutulması,
- r) Değerlendirmelerin objektif olarak yapılması, başarının teşvik edilmesi, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi,
- s) Yetki ve sorumlulukların gönüllü olarak paylaşılması, iletişim kanallarının açık tutulması,
- ş) Yönetici ve öğretmenlerin, kurum ve işletmede eğitim lideri olması,
- t) Eğitim-öğretimde ders dışı etkinliklerin de eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmesi ve değerlendirilmesi,
- u) Meslekî rehberliğin etkin olarak sürdürülmesi, teknolojik gelişmelerin sürekli olarak izlenmesi,
- v) Her türlü iş ve işlemin elektronik ortamda yürütülmesi, izlenmesi ve saklanması,
- y) Meslekî ve teknik orta öğretim programları ile bu programların devamı niteliğindeki meslek yüksekokulları arasında program bütünlüğünün sağlanması temel ilkedir (<http://www.meb.gov.tr>).

3 İŞ TATMINİ

3.1 İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Palmer ve Winte, 1993, s.12).

Bir işgörenin, çalışma hayatı boyunca, gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle iş tatminini “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, iş tatminsizliği ise işgörenin işine karşı olumsuz tutumudur demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, s.231).

İş tatmini, “kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” ile tanımlanmakta, bir başka deyişle iş tatmini, işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir. İş tatmininin yaşam tatmini ile ilişkili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, s.8).

Günümüz yönetim anlayışı; çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesini, iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik tatmini ve çıkarı sağlayabilmesini, onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu yüzden çalışanların işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde işin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Aksu, 1998, s.1).

(Hackman ve Oldham 1975), iş tatminini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır. Vroom, iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Çalışan kişi yaptığı işle bir takım ihtiyaçlarını (ekonomik, psikolojik ve sosyal) doyurur. İş tatmini ise, gelecekle ilgili olmaktan çok çalışanın içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir. İşin çekiciliği, işten tatminin etkenlerinden biri olabilir. İş tatminini daha iyi anlayabilmek için, iş tatmini ile yakından ilgili kavramları kısaca açıklamakta yarar vardır.

Çalışanların işiyle özdeşleşmesi, onun işine bağlı olmasını anlatır. Özdeşleşme, bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir.

Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten tatmin, çalışanın moraline olumlu etkide bulunan bir etken olabilir. İşten tatmin ile güdülerin tatmini da birbirinden ayrı anlamlar taşır. İnsanın güdülerinin tatmini, işten tatmininden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten tatmin sadece çalışanın işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin tatmini, işi de içine alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez (Aksu, 1998, s. 2).

Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derecede tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır.

Çalışan, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (Başaran, 1991, s. 199).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır.

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşı vb.dir (Aksu, 1998, s. 3).

İş tatmini, yalnızca tekil olarak işten, bireyden veya çevreden bağımsız değildir. İş tatmini analizinde tüm bu etkenlerin bir bileşkesi söz konusudur (Kaynak, 1990, s.305). Genel duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek ve hem iş tatmini, hem de yaşam tatminini karşılaştırarak iş tatminini incelemek gerekmektedir.

İş tatmini ile yaşam tatmininin yakından ilişkili olmasına “saçılma etkisi” denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermesidir. Buna da “giderme etkisi” denir.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutmazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Aksu, 1998, s.4).

İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli faktörlerinden ve bir kurumun başarısını değerlendirmede dikkate alınacak ölçülerdendir. Çalışmak bir ihtiyaçtır ve yaşamın önemli bir bölümü işyerinde geçtiğinden, işyerinin ödüllendirici, en azından sıkıntısız ve insancıl halde olması zorunludur.

İş bireyin gereksinimlerini karşılıyor ve yanı sıra bireyin iş ve değer yargılarını olumlu etkiliyorsa, iş tatmini oluşuyor demektir. Tatmin olma durumu bireysel mutluluğu artırıp, çalışanın işine bağlanmasını, hataların ve iş hareketliliğinin azalmasını sağlayabilecektir. Tatmin olan bireylerin işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla işgünü kaybı ve sağlık masraflarının azalacağı savunulmaktadır. İş tatmini sağlandığı ölçüde bireyler işlerine katılmada gönüllü olabileceklerdir (Gürbüz, 1998, s.10-11).

3.2 Öğretmenlerde İş Tatmini

Öğretmenlerde iş tatmini bazen tükenmişlik, bazen stres kavramları ile birlikte ele alınmakta, bazen “iş tatmini” ile “iş tatminine yönelik tutumlar” kavramları birbirlerinin yerine kullanılarak geniş bir araştırma konusu oluşturmaktadırlar. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin gün boyunca öğrencilerle sürekli etkileşimde bulunmalarının ve onların öğrenim gerekliliklerini karşılamaya çalışmalarının baskı ve strese yol açtığını, bilgi, beceri ve mesleki yeterlilik açısından kendilerini geliştirememeleri, işle ilgili gereksinimlerinin karşılanamaması gibi faktörlerin etkisiyle güdülerinin azaldığını, tüm bu olumsuzluklarında giderek iş tatminsizliği ve tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir. (Wolpin, 1991 s.14) göre, öğretmenin işiyle ilgili doyumsuzluğu; artan iş yükü, mesleki yeterlilik kuşkuları, sınıf mevcutlarının fazla olması, öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilme gibi stres kaynakları ve yaşadığı psikolojik tükenmişlik ile birlikte artmaktadır. İş tatmininin, tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunun temel belirleyicilerinden bir olduğu, toplumun ve öğrenci velilerinin eleştirel tepkilerinin ve öğretmenin takdir edilmemesinin de iş doyumsuzluğuna yol açan faktörler olduğu belirtilmektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, s.8-9).

Öğretim stresli bir uğraştır. Öğrencilerle ve birlikte çalışılan kişilerle günlük etkileşimler, ardı arkası kesilmeyen öğretim gerekleri baskılara ve strese yol açmaktadır. İş stersi ve çalışanların yıpranmışlık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda iş stersi ile yıpranmışlık sosyal hizmet ve yardım mesleklerinin önemli bir konusu olarak görülmektedir. İş stersi ve öğretmen yıpranmışlığı, tüm eğitim alanlarında çalışan

öğretmenlerin sorunu olarak kabul edilmektedir. İş stresi, öğretmenlerin rol ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları görev istemlerinin etkisidir. Sık ve yoğun stres dönemlerini niteliksel, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik tepkiler izlemektedir. Bu tepkilerin birikimi bir süre sonra öğretmenin sınıfta ve öğretim mesleğinde kalma ya da kalmama kararını etkilemektedir. Sonunda uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmeye yol açmaktadır (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, s.9).

3.3 İş Tatmininin Önemi

Yüksek iş tatmini ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Çünkü günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Çalışanlar işlerini artık sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan tatmin olmamaktadırlar. Bu nedenle hemen tüm yöneticiler çalışanlarda iş tatmini sağlamayı amaçlamalıdır (Aksu, 1998, s.6).

Ancak bu durum uygulamada sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise herkesin kendi gereksinim ve arzularını sağlayacak bir iş bulmanın zor olmasıdır.

İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğunu savunan farklı görüşler mevcuttur (Kaynak, 1990, s.370). İş tatmininin önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş tatmini, kişilerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insanın yaşamında odak noktasıdır ve işsiz olan kişi umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Eren, 1993, s. 110).

Oysa, gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işleri ne olursa olsun bunu yerine getirmek zorunda gördüklerinden iş tatminine de gerekli önemi vermemektedirler. Onlara göre bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler ve

kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler. Kişiliğin oluşumu küçük yaşlardan başladığı için olgun olmamanın nedeni işte aranmamalıdır, Pek çok kişiyi zorunlu olarak rutin işler beklemektedir. Birçok kişi işinin yerine aile veya çevresini odak noktası yapmıştır. İnsanlar bazen çalışmamayı tercih edebilirler. Psikolojik sağlığın zayıf olması düşük gelir veya sosyal düzey gibi sonuçlara bağlı olabilir. İşe fazla önem vermemek bazen monotonluğu gidermeye yarar.

Bir bütünlük açısından bakıldığında farklı boyutlar arasında, iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, fiziksel koşulları, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, çalışanlar arası ilişkiler ve güvenlik gibi etkenler sayılabilir. Buradaki söz konusu boyutların hangi kişisel ihtiyaca cevap verdiği birinci derecede önemlidir. Bundan hareketle iş tatmininin ana boyutu kişisel ihtiyaçlardır denilebilir. Bu ihtiyaçların tatmin derecesine göre de iş tatmini farklı şekillerde belirecektir.

İş tatmininin, yüksek ücret, ilerleme olanakları gibi dışsal faktörleri işgücü devrine etki etmektedir. Türkiye gibi yüksek işsizlik faktörlerinin etkisi altındaki ülkelerde tatminsizlik ve işgücü devri ilişkisi düzey düzeydir. Diğer bir deyişle tatminsizlik işgücü devrinin önemli bir sebebi değildir. Hastalık, kaza gibi işe devamdan alıkoyan nedenler ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcuttur (Aksu, 1998, s.6-7).

Gerçekte, çalışanın psiko-sosyal oluşumunda iş seçimi, işin kendisi, yer, fiziki koşullar, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenlik vb. yukarıda sayılan boyutlarının hangi bireysel gereksinmelere cevap verdiği birincil önemdedir. Bu yargıyla da, rahatlıkla denilebilir ki, iş tatmininde ana boyutu bireysel gereksinmeler oluşturmaktadır. O halde, iş tatmini bir iş ortamında, bireyin tatmin edilebilecek gereksinmelerinin, hangi dereceye kadar tatmin edilmiş olmasına göre değişik durumlar gösterir.

Yönetimin iş tatmini konusunda beklediği her birey için tam anlamda kusursuz bir tatminin gerçekleştirilmesi gibi bir saplantı değildir. İş, bireysel gereksinmeler ve sosyal çevrenin belli bir dengedeki bileşimi, her bireyin bu bileşim içinde yeterli tatmini elde edeceği anlamını taşımaz (Aksu, 1998, s.7-9).

Genellikle iş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birincisi çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri, yani tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları hem kendileri hem de işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatmini işe devam, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık ve iş hareketliliği davranışlarını etkiler.

3.4 İş Tatminini Yaratan Faktörler

İş tatminini sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüş ve böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen işgörenin tatmininin de değişeceği kabul edilmiştir. Yine bu araştırmalarda işinde yeterince tatmine ulaşan işgörenin iş değiştirme gibi özel bir arzusunun olmayacağı ileri sürülmüştür. Zaman içinde iş tatmini sağlayan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında incelenmeye başlanmıştır (Erdoğan 1996, s.233).

3.4.1 Bireysel Faktörler

İşgörenin kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini oluşturan faktörlerin başında da işgörenin kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir (Erdoğan 1996, s.234).

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin iş tatminine etkileri farklı farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş tatminini azalttığı ve iş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı kişilik yapısının da iş tatminini azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olmasının diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş tatminini azalttığı ortaya çıkmıştır (Öztürk ve Özdemir 2003, s.193).

Kendisine güvenen, öz-benlik duygusu gelişmiş işgörenlerin tatmin sağlamaya daha yatkın oldukları bulunmuştur. Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören zor işlere daha yüksek değer vermekte, başarıya daha fazla güdülenmekte, daha yüksek sorumluluklar almakta, övülmeye, onaylamaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çalışmalarında kaygıya daha az düşmekte, uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır (Bektaş 2003, s.5).

İşe yeni başlayan, tecrübesi az olan kişiler genellikle bir uyum süreci içerisindeyler. Bir işletmeye arzuladığı pozisyonda çalışmak amacıyla başvuran ve işe alınan kişi, gerçekçi olmayan üst seviyede beklentiler içerisindedir. Zamanla beklentilerini karşılayamayınca tatminsizlik duygusuna kapılır. Bu anlamda çalışma yaşamını tanıyan ve zaman içerisinde hedeflediği beklentilerine ulaşmak isteyen birey, içinde bulunduğu andaki olumsuzlukları içselleştirerek, iş tatmini düzeyini yükseltebilir. Yani tecrübe ve belirli bir işte çalışma süresi arttıkça iş tatmini duygusu da artar (Öztürk ve Özdemir 2003, s.193).

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla tatmin oldukları söylenmektedir. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir.

Yine daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıklarını artırabilir (Silah 1997, s.6). Gerçekçi olmayan beklentiler zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler (Ağan 2002, s.4)

Yapılan araştırmalarda kıdem ve yaş ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. (L.Charles Hulin 1964 ve B.Von Haller Gilmer 1966)'in yaptıkları araştırmalarda bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri yüksek olmakta, sonra bu düzey düşmektedir. Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi statülere gelme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını

sağlamaktadır (Azar ve Henden 2003, s.339). Araştırma bulguları cinsiyet faktörünün iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir. Bazı araştırmalar kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha yüksek olduğunu söylerken (Xin,MacMillan 1999, s.42; Taylor, Tashakkori 1995: s.218; Azar, Henden 2003, 338: Akçamete, Kaner: Sucuoğlu 2001, s.36), bazıları da tam tersine erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğunu söylemektedir (Ağan 2002, s.5, Ardıç: Baş 2002,s.2).

(Silah 1997, s.7)'a göre kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Bu nedenle “ücret, iş saatleri, iş koşullarından duydukları tatmin de farklı olur. Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre de değişebilir.

Ayrıca, kariyer yapmak için iş hayatına atılan kadınlarla, ailesine destek olmak için çalışan kadınların iş tatmini düzeylerinin de birbirinden tamamen farklı olduğu gözlenmektedir (Demir 2001, s.27).

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların iş yerlerinde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuçta iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok, beklenti düzeyi ile ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler (Kırel 1999, s.3).

İş tatmini konusunda kadınların, erkeklere göre işin rahatlığı konusundan daha fazla etkilendiğini gösteren kanıtlar vardır. Herzberg ve arkadaşlarına göre (1959), kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olmasının nedeni, kadınların ev dışında bir konum edinmeleridir (Bektaş 2003, s.7).

İş görenlerin eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha az

eğitim görmüş olan işgörenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucun işgörenin eğitim durumuna uygun bir iş bulma olanağı ile sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden işgörenlerin eğitim durumlarına uygun bir işte çalıştıkları zaman daha çok iş tatmini elde edebileceklerini söyleyebiliriz (Demir, 2001, s.30).

İşgörenin aile yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir (Erdoğan, 1996, 235).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

Örgütler, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyet gösteren kompleks sistemlerdir (ztrk ve zdemir 2003, 193). Bu ortak amaca ulaşmak için örgütün işgörene sunduğu bazı örgütsel olanaklar bulunmaktadır. İşte işgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu bu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı olanakların bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur (Akıncı, 2002,s.5).

Bu olanaklar arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Ağan, 2002, s.6).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarisına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene

verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, iş özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler (Akıncı, 2003, s.5).

İşgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır.

İşgörenin işini beğenmesi de şu koşullara bağlıdır:

- İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması.
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
- İşgörenin yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi.
- İşin sorun çözmeye dayanması (Çardak, 2002, s.22).

Genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular bir örgütün sosyal yapısının bir parçası olup, işgören iş tatminini etkiler. Herzberg, işletmenin genel çalışma koşullarını hijyen faktörler olarak tanımlamış ve bu koşulların olumlu olmasının işgörenlerin tatminsizliğini, mutsuzluğunu giderdiğini, ancak motivasyonu artırıcı bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Çalışma koşulları, işin zorluk derecesi, havalandırma, temizlik ve sağlık şartları bir işyerinde işgörenle uyumlaştırılmalıdır. Ayrıca iş güvenliğinin olması işgörenler için tatminin öncelikli faktörüdür (Öztürk ve Özdemir, 2003, s.194).

İşin toplum içindeki genel görünümü, doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş tatminini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir (Erdoğan, 1996, s.236–237).

Yönetici ve işgörenler arasında sürekli ve etkin bir iletişim, iş tatminsizliğini doğuran birçok olumsuzluğun çözümünü sağlayacaktır. İşgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, ilgili önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkıları olduğunu bildiklerinde iş tatmini düzeyi artacaktır (Öztürk ve Özdemir 2003, s.194).

Ücret, iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirler (Ağan, 2002, s.7).

Örgütçe, işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.) işten tatmin sağlanmasında işin niteliği kadar önemli bir etkidir. Ücret, yalnız emeğin edinim karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin az olması, iş tatminini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır (Çardak, 2002, s.22).

Ücret, işin kişiden istediklerine, kişinin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş tatmini açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından önemlidir (Erdoğan, 1996, s.239).

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi yapacak olan kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatminini artıracaktır (Erdoğan, 1996, s.240).

İşgörenlerin görev yaptığı yer, iş tatmini üzerinde etkisi olan olası faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü görev yapılan yer işgörene bir takım avantajlar sunarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. Aynı zamanda görev yapılan yer, dezavantajları dolayısıyla da işgörenin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir (Demir, 2001, s.31).

İş tatmini yöneticinin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörenlere karşı olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin sağlamasına neden olabilmektedir (Demir, 2001, s.38).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenlerle de işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve çalışma isteğini artıracak şekilde düzenlenmesi gerekir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu 2002, s.606).

Yine çoğu işgörenler, işyerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İşgörenlerin, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991, s.204).

Çalışma arkadaşları da iş tatminini etkilemektedir. Çalışma grubu işgören için bir destek, tavsiye ve yardım kaynağıdır. İyi bir çalışma grubu işi zevkli hale getirebilir. Günlük yaşantısının önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren işgören için uyumlu ve dostça ilişkilerin ve ortak çalışma zihniyetinin yüksek olduğu iş arkadaşları grubu önemli bir iş tatmini kaynağıdır (Ağan, 2002, s.9).

İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. Eğitim, işgörenlerin başka işler yapma kabiliyetini geliştirir. İş eğitim programları işin bir plan dahilinde ve kaliteli bir şekilde yapılması için personelin bilgi sahibi olmasını sağlar. Eğitimle birlikte işgören devri azalacaktır. İşgörenler eğitildikçe yaptıkları işin detaylarını kavrayacak ve işlerine daha çok hakim olacaklar, buna bağlı olarak işlerini daha zevkli bulacak ve iş tatminleri artacaktır (Kutaniş ve Bayraktaroğlu 2002, s.607).

İş güvencesi olması da işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Yaşlı kişiler için, özel sorumlulukları olanlar için ve bekarlara oranla evliler için iş güvencesi değişkeni iş tatmini açısından daha önemlidir (Ağan, 2002, s.9).

Hawthorne araştırmaları denetimin işgören davranışının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma, denetimin anlayış göstermesinin işgörenlerin iş tatminini artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılmanın ve işe devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur. Böylece denetimin ve denetleyici davranışının iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi olduğu söylenebilir (Demir, 2001, s.40).

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin iş tatmini duymalarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler (Başaran, 1991, s.204).

3.5 İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde iş tatmininin motivasyon, moral, verimlilik ve başarı gibi kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

3.5.1 İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır (Başaran, 1991, s.198).

(Eroğlu 2000, s.252)'na göre motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez.

Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış işgörenin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan işgören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon iş tatmini yaratabilir (Demir, 2001, s.6).

(Başaran 1979) 'a göre motivasyon altı aşamalı bir süreç içinde gerçekleşir. Bunlar;

- Tatminsizliğin personelce duyulması.
- Personeli gerilime iten gereksinimin tatmin edilmesi için elverişli bir ortamın bulunması.
- Uygun ortam bulan gereksinimlerin, personelin istekleri olarak ortaya çıkması.
- Artan gerilimi gidermek için gereksinimleri karşılayacak seçeneklerin aranması.
- Personelin seçtiği seçeneği uygulamak için eyleme geçilmesi.
- Tatmin aşaması (Çardak, 2002, s.28).

İş tatmini ve motivasyon arasındaki yakın ilişki ve bu iki kavramın iç içe olması nedeniyle bazı kaynaklarda birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Motivasyon kavramının iş tatmini üzerindeki önemine binaen ikinci alt bölümde bu kavram ve kuramları kapsamlı olarak işlenmiştir.

3.5.2 İş Tatmini ve Moral

Moral, gündelik dilde sıklıkla kullanıldığı gibi, gerek sadece toplumbilim, gerekse yöntembiliminde yeri geldikçe işlenen kavramlardan biridir. Bu ölçüde geniş kapsamlı bir kavram olmakla birlikte moralin üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımı olduğunu söylemek güçtür. Başka bir deyişle, moral sözcüğünün kullanıldığı yere göre önemli değişiklikler gösteren çeşitli tanımları bulunmaktadır. Gündelik dilde moral kavramı, işlerin gidişi karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların yarattığı bir genel yaşantıyı dile getirir. Bu bakımdan moral yaşamın belli durumlarına ya da tüm bağlamlarına karşı alınmış bireysel tutumdur (Sencer, 1982, s3).

Morali iş yönetimi bağlamında ve bağlılık ya da birliktelik duygusuna dayanarak niteleyen bir tanıma göre moral, “bir bireyin iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gözetmen, işveren ya da yönetici ve işyerine karşı ilgisi ve bunlarla özdeşleşme duygusudur. Bir işgörenin bu duyguları ne kadar güçlüyse morali de o ölçüde yüksektir (Sencer, 1982, s.6).

Bir örgütteki üyelerin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan motivasyonun düzeyi, bir bakıma morali yansıtmaktadır. Yüksek moral, üyelerin hem örgüt amaçlarını benimsediğinin ve gerçekleşmesi yolunda çaba gösterdiğinin, hem de grup olarak kendi aralarında bir bağlılık bulunduğunun bir göstergesidir. Moral aynı zamanda, örgütün amaçları ile üyelerin ihtiyaçları arasındaki dengenin veya dengesizliğin bir göstergesidir. Örgüt üyelerinin amaçlarının gerçekleşmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması oranındaki duyguları onların moraline yansıtmaktadır. Yönetime göre yüksek moral, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi yönünde üyelerin istek, çaba, uyum ve işbirliği göstermesidir. Yüksek moral genellikle örgüt amaçlarına dönük işbirliği, örgüte ve liderine bağlılık, kurallara ve üstlere gönüllü itaat, güç durumlarda dayanıklılık gösterme, yüksek ilgi, orta ve alt basamaklarda girişim, üyesi bulunduğu örgüt ile özdeşleşme gibi sonuçlar vermektedir (Bursalıoğlu, 2000, s.161–162).

Moral maddi ve manevi öğelerin yarattığı iş tatmininden, verim ve üretim gibi iş davranışlarına kadar yayılan bir etkenler karışımıdır. Fakat bunların çoğunun temelinde, işe karşı duyulan bir ilgi ve istek duygusu bulunmaktadır. Moralın tamamen

kişisel olduğunu kabul ettiğimizde, kişiliği etkileyen ortamı dikkate almamak gibi bir hataya düşeriz..Çünkü ücret, güvenlik, çalışma koşulları, tarafsız yönetim, yükselme olanağı, sosyal statü ve benzeri etkenler bu ortam içerisinde yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2000, s.162-163).

Moral hem iş tatmini ile ilgilidir, hem de iş tatmininin bir ürünüdür. Ancak iş tatmini ile moral arasında iki küçük fark bulunmaktadır (Başaran, 1991, s.208).

1. İş tatmini daha çok geçmişle ve şimdiki durumla ilişkilidir.
2. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir.

İş tatmini bireysel bir duygudur. İşgörenin iş tatmini başkalarından etkilenir ama bireye özgüdür. Moral ise, daha çok kümede ya da örgütte bulunmakla elde edilir.

(Eroğlu 2000, s.253), iş tatmini ile moral arasında büyük bir benzerliğin olduğunu, ancak moralin iş tatmininden bir derece daha fazla psiko-sosyal ve daha öznel bir kavram olduğunu belirtmiştir. Tatmin kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçü vardır. Fakat moralin hesaplanabilir bir ölçüsü yoktur. Ancak dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir.

İş tatmini ile moral arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre iş tatmini ve moralin öğelerinin aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda örgütlerde iş tatminini etkileyen tüm faktörlerin morali de etkilediği söylenebilir (Demir, 2001, s.5).

Bir örgütte işgörenlerin morallerinin bozuk olması veya iş tatmininin düşük olması durumunda ortaya çıkan sonuçlar benzerlik arz etmektedir. İşgörenlerin devamsızlığı, kavgacılıkları, örgütü zarara uğratmaları, işlerini bırakmaları, kazaları ve benzerleri moral bozukluğunun hem göstergesi hem de sonucu olabilmektedir (Başaran, s.1991, 209).

3.5.3 İş Tatmini ve Verimlilik

Yönetimin en önemli amacı mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların sınırlı ve tükenebilir olması nedeniyle yönetimin

kaynakları israf etmeyecek şekilde faaliyet ve çabalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer olarak ifade edilebilir. İyi bir yönetim en az insan, en az para, en az zaman ve en az malzeme kullanarak daha çok verim kazanmayı amaçlar. Ayrıca, önceden belirlenen amaçları tam olarak gerçekleştirmeye çalışmak iyi bir yöneticinin önemli uğraşlarından biridir (Eroğlu, 2000, s.249).

Verimliliği sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve çaba gerektirmektedir. Ancak bunların yanında eldeki işgücünün de etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durumda işgörenin işe uyumunun ve iş tatmininin gerçekleşmesi yönetimin varlığını sürdürebilmesi için gidermek zorunda olduğu bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Kaynak, 1995, s.157). Bu açıdan bakıldığında yönetimin işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama çabaları, ihtiyaç düzeylerini bilmeksizin etkisiz kalacaktır. Bunun için yöneticilerin bireylerin örgütsel ihtiyaçlarını bilmeleri, örgüt içindeki doğal grupları tanımaları ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bağdaştırabilmeleri gerekir (Pakdanel, 1995, s.30).

Bir örgütte etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla motivasyon kuramlarından yararlanmak mümkündür. İnsan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması için onun işine duyduğu hoşnutluğu artırmak ve işine motive olmasını sağlamak gerekmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2001, s.138).

İş tatminine ulaşan işgörenlerin iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha verimli olup olmadıkları bir merak konusudur. Genellikle iş tatmini ve verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun düşünülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğunda bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yapılan kapsamlı bir literatür taramasında iş tatmini ve verimlilik ilişkisinin 0.17 düzeyinde olduğu bulunmuştur. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin verimliliklerinin de her zaman yüksek olması beklenemez çünkü iş tatminini etkilemesi mümkün olan daha başka değişkenler de bulunmaktadır. Bunların en önemlisi de ödüllerdir. Ayrıca iş tatmininin mi verimliliğe yol açtığı yoksa verimliliğin mi iş tatminini doğurduğu hususunda çeşitli tartışmalar bulunmaktadır (Luthans, 1992, s.123).

Yapılan araştırmalar mutlu çalışanların verimli çalışanlar olup olmadığı konusunda bazı çelişkili sonuçlara varmaktadır. Hawthorne araştırmaları ile çalışan tutumlarının verimlilik üzerindeki etkisinin farkına varılmış ve “mutlu çalışan verimli çalışandır” tanımı genel bir kabul grmuştr. Bu araştırmalarda işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin ile verimleri arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (ekmecelioğlu, 2006, s.154). Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda iş tatmini ile verim arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu bulunmuştur (Başaran, 1991, s.205). Hatta bir kısım araştırma bulguları da, olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu olumsuz ilişki, aşırı iş tatmininin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmuştur (Eroğlu, 2000, s.252)

Bir işgören, az ürün üretmesine karşın işinden çok tatmin sağlayabileceği gibi, çok ürün üretmesine karşın işinden az tatmin sağlayabilir. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yaknabilir. İş tatmininin yksekliliğinin kimi işgörenlerde, işine karşı iten motivasyon yaratarak, onları yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır (Başaran, 1991, s.205–206).

İş verimi ve iş tatminin incelendiği araştırmalarda bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ileri srlirse de, iş tatminsizliğinin işten ayrılma, izin ve benzeri devamsızlıklar ile araç-gereci kötü kullanma gibi belirtileri yoluyla dolaylı da olsa iş verimliliğini etkilediği şeklinde bulgular da söz konusudur. Tüm bu nedenlerden dolayı, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve çözümü için çareler aranması yanında çalıştıkları işyerinin verimliliği için motive edilmelerinde ve işten tatmin sağlamalarında etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesine de ihtiyaç duyulmaktadır (Koç, 2001, s.399).

3.5.4 İş Tatmini ve Başarı

Bir örgütte çalışan bireylerin her biri kuşku yoktur ki ayrı bireysel özelliklere sahiptir. Bir takım benzer yönlerinin ve ortak amaçlarının olmasına rağmen insanların yetenekleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden, bir örgütte çalışan bireylerin iş yapma becerileri de birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuçta her kişinin iş başarısı da

başkalarınınkinden farklı olmaktadır. Bu durum örgütün her seviyesinde geçerlidir (Eroğlu, 2000, s.254).

İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. Başarı düzeyini etkileyen bireysel etkenlerden önemli bir bölümü, bireyin ihtiyaçları ile yakından ilgilidir. İhtiyaçlar, işgörenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir. Örgütsel ödüller ile işgörenin başarısı, tatmin ve verimlilik arasında önemli ilişkiler vardır. Bu alandaki araştırmalarda, işgörenin başarı ediminin bireyin çabasının sonucu olduğu ve çabanın örgütsel isteklendiricileri kontrol edebileceği belirtilmektedir (Çardak, 2002, s.30).

Vroom, iş tatmini ile başarı arasında pozitif, fakat düşük (0.14) bir korelasyon bulmuştur. İş tatmini konusunda yapılan çalışmaların bazılarında bu konuya aşırı önem verilmiş, dolayısıyla başarı ve verimliliği etkileyen diğer faktörler ihmal edilmiş, sonuçta da “iş tatmini işteki başarıyı çok önemli ölçüde etkiliyor” denmiştir (Erdoğan, 1996, s.246–247).

Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan görüşler şunlardır:

Tatmin başarıyı artırmaktadır: Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne kadar artıracığı tahmin edilememektedir. Böyle olduğu halde iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca iş tatmini başarıyı arttırsın ya da arttırmassın, işgörenleri örgüte bağlamada etkin bir faktördür. İşgörenlerin örgüte ve işlerine bağlı olmaları da başarının dolaylı kaynağı olarak görülebilir.

Başarı tatmine yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanın iş tatminini daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Eğer işgören üstün başarıya ulaştığı zaman kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta tatmine de ulaşacaktır. Yapılmış olan

çalışmalarda belirli bir zamandaki başarı ile sonraki dönemde elde edilen iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da, gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Erdoğan, 1996, s.249–250).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, “İş tatmini başarıyı artırır”, görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarı sağladığı bilinmektedir (Akıncı, 2002, s.7–8).

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar arttıkça bu ilişkinin dolaylı olduğu, araya ödülün girdiği görülmüştür. Üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında, sonuçta ortaya çıkan tatmin ile de başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. İş başarısının artması ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır (Ağan, 2002, s.10).

3.6 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Doğurduğu Sonuçlar

Başaran (1991, 205)’a göre iş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinde edindiği tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülmektedir. İşgörenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi ihtimali olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, iş tatmininin hem bedensel hem ruhsal sağlığı yönünden işgörelere olumlu etki yapması da söz konusudur.

İş tatmininin sonuçları, işgörenin 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 (Akıncı, 2002, s.6).

İş tatmini duyan kişinin diğer çalışanlara yardımcı olma ve işbirliğine yönelik olma gibi daha fazla olumlu davranış sergilediği bulunmuştur. Örgütsel davranış araştırmacıları yöneticilerin iş tatminine önem vermeleri gerektiğini ve bunun örgüt etkinliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s.158).

İş tatmininin yüksek olması, başka bir deyişle çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi, öncelikle çalışanın mutluluğunu artıracaktır. Yönetim açısından önemli olan ise iş tatmininin başarı, verim, devamsızlık, işgücü devri, olumsuz sendikal çalışmalar gibi değişkenleri nasıl etkilediğidir (Ağan, 2002,s.9). İş tatminini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı bilinen sonuçlardandır (Erdoğan,1996, s.246).

(Akıncı 2002, s.7) iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde en önemli faktör olduğunu belirtmiştir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar.

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni motive etmek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmek daha kolaydır (Akıncı, 2002,s.8).

İşgörenden beklenen davranışlardan biri de örgütü yaşatma davranışdır. Yaşatma davranışı, üretim, uyum, yürütme davranışı kadar önemlidir. Örgütü yaşatma davranışı, örgütsel amaçların işgören tarafından benimsenmesi ve bunun sonucunda

örgüt için çalışmayı sürdürmesi ve örgütsel amaçlardan kendine düşen kesimini gerçekleştirmesidir. Ayrıca yaşatma davranışının iş tatmini ile yakından ilişkisi vardır.

İş tatminine ulaşan işgörenin örgütten ayrılmayacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1991, s.206). İş tatmininin sonuçlarından bir diğeri de örgütle özdeşleşme davranışdır. Örgütle özdeşleşen bir işgören örgütün yararlarını kendi yararlarına tercih ederek elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücüdür (Başaran, 1991, s.206)

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002, s.3).

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir işyeri verilen bireye aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlamak durumu ile karşılaşırız. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören bireyler olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. İş ile ilgili şikayetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir (Eren, 2001, s.241);

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı tatminsizlik
2. Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin tatminsizlik
3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin tatminsizlik.

İş tatminsizliğinin fiziksel ve duygusal sağlık sorunlarına yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü, tansiyon, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler bulunmuştur (Ağan, 2002, s.13). Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olurlar. Ortaya çıkan engel ve müdahalelerin tatminsizlik dediğimiz ruh halini doğurup

doğurmaması bir taraftan bireyin sabır ve tahammülüne ve geçmişte bu gibi olayların olup olmamasına, diğer taraftan da söz konusu engel ve müdahalelerin şiddetine ve devamlılığına bağlıdır. Psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır (Eren, 2001,s.250);

Saldırgan Davranışlar:Bu gibi durumlarda birey, önünü tıkayan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanılarak ortadan kaldırılması gereken bir engel olarak görür.

Geriye Dönüş Davranışları: Kolayca üstesinden gelinemeyecek olaylar karşısında mücadele edemeyen işgörenlerin kendilerince bu durumlarını düzeltecek son çare canlarına kıyma (intihar), dünyadan elini eteğini çekip ölümü bekleme veya kendini tamamen dini işlere kaptırmaktır.

Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşılan bir sorunu çözmeye elverişli olmayan belirli bir hareket veya davranış devamlı bir şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan birey bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alınamayacağını bildiği halde devamlı olarak tekrara yönelir.

Tevekkül Olmak: İş oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen bireyler, mücadelecilik olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır. Tatminsizliğin önemli bir sonucu da çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Bu ise hatalara sebep olur. Hatalar da hem çalışanın kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur (Ağan, 2002, s.14).

Bazı hallerde toplumun ahlaki yapısına, işletmenin kültürel olgunluğuna ters düşen davranışların da iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa, kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinde tatmin olmayan bazı işgörenlerin yönetimi cezalandırmak için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları, üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır (Erdoğan, 1996, s.255).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002, s.7).

İş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük, fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenlerde her konu ile ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, iş devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi davranışlar gözlemlenebilir (Akıncı, 2002, s.8).

İşinden tatmin bulmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Esasında devamsızlık ile tatminsizlik arasındaki ilişkileri araştıranlar bu konuda çok güçlü sonuçlar elde etmemiştir. Buna rağmen iş tatmininin devamsızlıkla daha az ilişkisi olduğu kesindir. Özellikle bir işgörenin devamsızlığının sıklığı ve kişinin kontrolü altında olabilen faktörlere bağlı olarak yaptığı devamsızlık ele alındığında bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. İşgörenlerden belirli ve toplumsal yapıya göre alışılmış olmayan mazeretlerle devamsızlık yapanların iş tatminlerinin de düşük olduğu yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır (Erdoğan, 1996, s.251).

İşgören devrinin yüksek olması, örgüte giriş ve çıkış hareketinin en önemli göstergelerinden biridir. Her ne kadar iş tatmini ile işgören devri arasında güçlü bir ilişki olmasa da, bu alanda yapılan çalışmalar tatminsiz olan işgörenlerin, tatmin sağlayan işgörelere göre işlerini daha fazla terk etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak işgörelere karşı tutum ve davranışları da işgören devrini etkileyen genel örgütsel koşullardan sayılabilir (Demir, 2001, s.27).

3.7 İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Araçları

İşgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin sağlayabilmeleri için bazı motive edici araçlar kullanılabilir. Fakat kullanılan bu araçlar her yerde ve her zaman aynı

etkiye sahip değildirler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir (Kuşluvan, 1999, s.56–57). Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları kendi arasında ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç sınıfa ayrılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2001, 117).

3.7.1 Ekonomik Araçlar

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon kaynağı kendi yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayacak gelir elde etmektir (Özgener, 1996, s.115). Özellikle kalkınmakta olan ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşçinin korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle iş tatmininde ekonomik araçların diğer araçlardan etkili olduğu düşünülmektedir (Kuşluvan, 1999, s.57).

3.7.1.1 Ücret Artışı

Ekonomik açıdan ücret emeğin fiyatı, sosyal açıdan işgörenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise işgörenin fikir ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanır (Demir, 2001, s.43).

Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir tatmin aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağı saptanması güçtür. Çünkü tatmin aracı olarak ücretin önemi kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Bu nedenle alınan ücretin bir tatmin aracı olması “kişilerin ihtiyaçlarının aldıkları ücret ile ne ölçüde karşılandığına, ücret beklentilerinin ve isteklerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına bağlıdır (Oral ve Kuşluvan, 1997, s.112). İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir tatmin aracıdır (Eren, 2001, s.508).

Ücretin işgören için anlamı yalnızca aldığı para değildir. İşgören ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden ücret kendisi için çok önemli olmaktadır. Ücret işgören açısından şu dört temel konuda önem kazanır (Yüksel, 2000, s.219):

Güdüleri Tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Geri Bildirim: Ücret işgörene işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Kontrol: Ücret, işgörenin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir.

Harcama: Ücret, işgörenin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Ayrıca ücretin tatmin sağlamlasında

- İşgörenin yaşı, kıdemi, öğrenimi gibi bireysel özellikleri,
- Harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlik, bilişsel yük gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin işgörence algılanması da tatmin yaratmaktadır (Başaran, 1991, s.203).

Ekonomik özendirme araçlarından en eskisi olan ücret artışının önemi 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırma ile kanıtlanmıştır. Araştırmada iş görenlere, işverenin; ücret artışı, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması ve senelik izin süresinin arttırılması şeklindeki önerilerinden hangisini tercih edecekleri sorulmuş ve sonuçta işgörenlerin % 75'inin ücret artışını tercih ettikleri görülmüştür (Şimşek Akgemci ve Çelik, 2001, s.117).

3.7.1.2 Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri de önemli motive edici araçlardan birisidir. Daha fazla üretimde bulunduğu veya daha yüksek verim gösterdiğinde ücretinin yükseleceğini bilen işgören daha fazla çalışmaya yönelecektir. Parça başına veya saat başına primli ücret sistemi buna örnek olarak verilebilir (Özgener, 1996, s.117). Fakat işgörenleri daha çok çalışmaya özendirmesinin yanı sıra bu sistemin uygulanması, zaman zaman kalitenin düşmesine ve iş kazalarının artmasına da sebep olmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.118).

Primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır (Kuşluyan, 1999, s.58).

Özendirici ücret sistemlerinden bir diğeri de “ekonomik ödül”dür. İşgörenleri işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değerler taşıyan ödüller verilebilir (Kuşluyan, 1999, s.58).

3.7.2 Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan faktörü günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanın refahını amaçladığından yöneticiler kendi kurum yapısına, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine uygun olarak psiko-sosyal araçları yeri geldiğinde ve yeterince kullanmak zorundadır (Özgener, 1996, s.119).

3.7.2.1 İş Güvencesi

İş güvencesinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. İşgören, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse tatmine ulaşması daha kolay olacaktır. Kişinin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvencesi tatmin için fazla önemli olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe,

kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvencesi iş tatmini açısından önemli olma özelliğini kaybeder.

Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekârlara oranla evliler için iş güvencesi değişkeni, iş tatmini için önemli olmaya başlar (Erdoğan, 1996, s.244).

Güvenlik duygusu işgören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsenir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkinlikleri de artmış olur (Eren, 2001, s.509).

3.7.2.2 Sosyal Statüye Kavuşma

Statü bir işgörene toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böylece bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan işgören bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işgören olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar (Eren, 2001, s.512).

Statünün kazanılmasında işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. İşgörenin görevinin ve elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecekt hediye veya takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkan varsa bunları basın yoluyla kamu oyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır (Özgener, 1996, s.121).

3.7.2.3 Takdir Etme-Övgü-Ödüllendirme

Takdir etme manevi yönü daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük tatmin sağlar. Ekonomik motivasyon araçları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla birlikte, en az onlar kadar önemli olan, işgörelerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır.

Takdir etme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen etmenlerdendir. Takdir etmenin bir çift söz söylemeden takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamaların en üst basamağını oluşturan takdirname, bazen bir süre ücretli izne bazen de maddi bir ödüle olanak sağlar (Oral ve Kuşlvan, 1997, s.113).

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık, hemen her işgören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek işgörelenin iş tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan övgü, işin değerlendirmesiyle birlikte yapıldığında, işgörelere işin niteliği ile ilgili geri bildirim sağlayarak, gelecek defa işin daha iyi yapılmasına yol açacaktır (Başaran, 1991, s.204).

İşgörelerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Eğer yönetim oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatminini artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan işgörelerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996, s.240).

3.7.2.4 Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım

İşgörelerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla örgütler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Kuşlvan, 1999, s.60):

Sportif uğraşlar: Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.

Geziler: Aynı iş dalında yer alan örgütlere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.

Kütüphane: İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla örgüt içinde bir kütüphane kurulabilir.

Özel günler ve eğlenceler: Örgüt içinde yada dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar her örgütün kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin; bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi, müzik şöleni olabilir.

İşgörenler işe ilk başladıkları zaman öncelikle sosyal gruplara katılma isteğini duyar, sonra pasif olarak katılır, belirli bir süre sonra da grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye olurlar. İşgörenler grup tarafından kabul edilme ihtiyaçlarını karşılayamadıkları takdirde işleri çok iyi bile olsa bırakmak zorunda kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır (Özgener, 1996, s.122).

3.7.2.5 Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı Duyma

İşgörenlerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar işgörenlerin özel yaşamını meydana getirir. İşgörenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir (Eren, 2001, s.514). Bu yüzden işgörenden verim elde edebilmek için onun iş dışındaki özel sorunlarının tatminkâr bir çözüme bağlanması ve özel yaşamına saygı gösterilmesi gerekmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.118).

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. O andaki sorunlarda ve gelecekle ilgili kararların alınmasında astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven

verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artacaktır (Eren, 2001, s.514).

3.7.2.6 Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak, dolayısıyla verimliliği artıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, gene saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu yüzden rekabet, motivasyonel bir araç olarak kabul edilebilir.

Ancak, yöneticiler bu araçla oynarken çok dikkatli davranmak zorunluluğundadırlar. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olacaktır. Birinciler, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma ihtiyaçlarını giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleştirilmiş olacaktır. Oysa ikinciler bu ihtiyaçlarını giderememiş olduklarından, olumsuz bir motivasyona dönük kalacaklardır (Kaynak, 1995, s.145).

Ayrıca, işgörenler rekabet ortamında uzun süre bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğlemektedirler. Bazen rekabet işgörenler arasında düşmanlığın doğmasına, işgörenler birbirlerine karşı olduklarından örgüt işbirliğinin bozulmasına ve işgörenlerin bitkin düşmesine neden olabilmektedir (Ergül 2005, 74).

3.7.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

3.7.3.1 Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimin amacı işgörenlerin mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerini sağlama, bilgi kapasitelerini genişletme, aynı yada farklı

branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenmelerini sağlama, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda işgörenleri yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yeteneklerini arttırmadır (Kuşlivan, 1999, s.61).

Dinamik bir yapıya sahip olan örgütün sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü kendini değişen koşullara uyumlandırma ihtiyacını o da hisseder. Örgütün bunu sağlaması ise, açıktır ki, örgüt üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır (Kaynak, 1995, s.147). Bu nedenle yöneticilerin hizmet içi eğitim programlarıyla işgörelere eğitim imkânı sağlamalıdır. Bu tür eğitim programları iş görenler için önemli bir motivasyon ve tatmin aracı olabilmektedir (Özgener, 1996, s.124).

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinilen işgörelerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir (Kaynak, 1995, s.148).

3.7.3.2 Yükselme

İşgörelenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu durumda yükselmenin iş yerinde bir teşvik yani motivasyon aracı olduğu söylenebilir (Eren, 2001, s.510).

Görev güçleştikçe işgörelere yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artmaktadır. Kişinin terfi etmesi aynı zamanda daha yüksek bir sosyal statüye kavuşması anlamına da gelmektedir. Bu durum işgöreleni daha çok çalışmaya teşvik eder (Oral ve Kuşlivan 1997, s.113).

Yükselmenin anlamı işgörelenden işgörelene değişmektedir. Yükselme bir işgörelene, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkselliğın yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir.

Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik de değişik olmaktadır (Başaran, 1991, s.203).

Prencip olarak her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması yaptığı işteki tatminini artıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996, s.240).

3.7.3.3 Yetki ve Sorumluluk Devri

İşgörende saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka tatmin aracı olarak da yetki ve sorumluluk devri belirtilebilir. Bu iki kavram sayesinde ki, işgören eylemlerinde özgürlük kazanır ve sorumluluk yüklenir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklar kısmen de olsa astlara devredilerek azaltılabilecektir (Kaynak, 1995, s.144).

Yetki devri, astlar yönünden devredilen görevleri ve bunun için tanınan yetkileri tam olarak kullanabilmek için bir kapasiteye sahip olmayı gerektirir. Bunun için astların daha önceden edindiği tecrübeler, bilgiler önem kazanır. Yetkiyi devretmeden önce astı, otoriteyi yürütebilecek bilgisel güçlerle donatmak gerekmektedir (Eren, 1993, s.156).

Bir ast, başkalarına iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince, yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü artırdığı, biçimsel olmayan yetkeye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat bu durum hem örgütteki biçimsel üstlerin yetkelerinin zayıflamasına yol açacak ve örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak ve hem de biçimsel olmayan yetkesi ile iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır (Eren, 2001, s.513).

Yöneticiler astlarına yetki vererek onların kişisel güç ve etkilerinden yararlanmalıdır. Kendisine yetki verilen işgören, bu görevin kendisine yüklediği sorumlulukla, üstleriyle işbirliğine girerek, görevlerini etkin bir şekilde yerine

getirmeye çalışacaktır. Yetki ve sorumluluk yüklenmesi, işgören için aynı zamanda eğitim de olabilmektedir ((Şimşek,Akgemci ve Çelik 2001, s.118).

3.7.3.4 Kararlara Katılma

Kararlara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde durduğu en etkin motive edici araçlardan birisidir. İşgörenin üretim potansiyelini uyararak, iş tatminini oluşturacak bir uygulamadır. İşgörenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu uygulamada, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur (Oral ve Kuşluvan 1997, 113).

Bir işgörenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren işgörenler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada işgören göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar (Eren, 2001, s.515).

Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır (Ergül, 2005, s.76).

Herzberg'e göre, işgörelere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer işgörenlerin kararlara katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda işgörenlerde işe yabancılaşma görülecek ve şu sorunlarla karşılaşılacaktır:

- Gizli tatminsizlik,
- Devamsızlık, direnişler, grevler

- En başarılı elemanların işten ayrılması, örgüt dışındaki kaliteli elemanların ise örgüte transferinde zorluklarla karşılaşılması (Şimşek,Akgemci ve Çelik, 2001,s. 119).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri bir özendirme unsurudur (Ergül 2005, s.76).

3.7.3.5 İletişim

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgütlerde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından motive edici bir özellik taşır (Kuşlivan, 1999, s.62).

Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece işgörenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenip, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.119).

Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına da uygun düşecek şekilde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır.

İşgören çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. Örgütte olup biten özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörenlere açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde

işgörenleri işe daha verimli ve etkin bir biçimde yöneltmek kolaylaştırır (Kuşlvan, 1999, s.62).

Bir örgütte işgörenler arası iletişim ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi iletişimden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça iletişime verdiği önem artmaktadır (Erdoğan, 1996, s.242).

3.7.3.6 Fiziksel Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işleri ve işyerlerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine çoğu işgörenler, işyerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991, s.204).

İşgörenler hoş çalışma koşullarında daha iyi çalışma eğilimindedirler. Çevre koşullarımotive edilmiş bireylerin yaratılmasında tek başına etkili olamaz, ancak bireylerin gereksiz yere mutsuz olmalarının önüne geçer (Kuşlvan, 1999, s.63).

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996, s.245).

3.7.3.7 İşi Çekici Kılma

İşgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır (Başaran, 1991, s.203). İnsanların işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. Öncelikle işgören, yaptığı işi özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilir. İşgörenler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça işlerinden tatmin bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre

basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmin sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş tatminsizliğini doğurur (Erdoğan, 1996, s.238).

Bir işgörenin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Ergül, 2005, s.73).

Yapılan araştırmalara göre işgörenin kendini işine bilinçli olarak verebilmesi, işiyle özdeşleşmesi için işin ona çekici gelmesi gerekmektedir. Bu yüzden işgörene işini sevdirmek, işini anlamlı kılmak amacıyla bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden en çok kullanılan ve savunulanlar iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve amaçlara göre yönetimdir. Böylece işgören yaptığı işin gerçekten “anlamlı ve yapılmaya değer olduğu” hissini kazanacak ve bu da onun üzerinde motive edici rol oynayacaktır (Özgener, 1996, s.127).

3.7.3.8 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere girmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2001, s.515).

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını örgüt içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir (Eren, 2001, s.516).

4 MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI

4.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesinin kökeni “hareket etmek” anlamına gelen eski Latin “Movere” sözcüğüne dayanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.115). Türkçe’de, güdülenme ve isteklendirme kavramlarıyla ifade edilen motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcüğe Türkçe karşılık olarak, güdü, saik gibi kelimeler kullanılmaktadır. Saik, Osmanlıca sözlüklerde göre “sevkedem” ve “harekete geçiren” gibi anlamlara gelen bir sözcüktür (Eroğlu 2000, s.245).

Daha anlaşılır bir tanımla motivasyon, insan davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi; motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönlüten bir enerji gücü olarak tanımlanır. İkinci olarak, motivasyon amaçlara yönelmede etkilidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.115).

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin v.b. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır (Eroğlu, 2000, s.245).

En basit anlamıyla motivasyon, insanların davranışlarının nedenlerinin neler olduğu sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, dürtü, ihtiyaç veya motiv şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2001, s.194).

Motivasyon terimi, “gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlamayı” ifade etmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.115).

Motivasyon sürecinde belli başlı üç safha vardır. Bunlar;

- İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı,
- Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,
- Hedefin elde edilmesi.

Bu safhalardan da anlaşıldığı gibi motivasyon iç uyarılma ile başlar, bu uyarılma organizmayı belli hedef doğrultusunda davranmaya sevk eder ve bu davranış sonucunda birey hedefe ulaşarak doyum elde eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.116).

İşgörenin ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra motivasyonun yönetim fonksiyonu olarak önemi artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.116).

4.2 Motivasyon Kuramları

Çok sayıda olan motivasyon kuramlarını; Kapsam Kuramları ve Süreç Kuramları olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Birinci grup kuramlar, insanları çalışmaya

yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu kuramların tespitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Kapsam kuramlarının, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına inanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri kuramlara, ihtiyaçların giderilmesi kuramları adı da verilmektedir. Süreç kuramlarının esası ise, insan davranışlarının altında yatan güduları ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Bu yüzden süreç kuramlarının değişkenleri, bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir (Eroğlu, 2000, s.257).

Kapsam teorilerinin motivasyon olgusuna yaklaşımı, bir anlamda statiktir. İnsanın, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yönelmekte veya zaten var olup da saklı bulunan güdüyü uyandırma yoluna gitmektedirler. Oysa, süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığını, nasıl yöneltildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Başka bir deyişle, motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu teorilerin, motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaları nedeniyle bunların dinamik modeller olduğunu söyleyebiliriz (Eroğlu, 2000, s.257).

4.2.1 Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları; insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır (Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2001, s.123). Bu isim altında toplanan kuramlar, bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli bir yönde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. İçerik kuramları da denilen kapsam kuramları, işyerinde bireyleri motive eden faktörleri belirlemeye çalışır. Bireyin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırır. Bu teoriler işteki motivasyonu ve davranışı belirlemek yerine işgörenleri nelerin motive ettiğini anlamada yararlıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997, s.97).

4.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Davranış biliminin öncülerinden Abraham Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” adını verdiği kuramını 1943'te ortaya atmıştır. Maslow'un kuramına göre bireyler karşılamak istedikleri ihtiyaçları tarafından güdülenirler. Maslow ihtiyaçları beş guruba ayırmıştır: Fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Bu ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi vardır veya başka bir deyişle, ihtiyaçlar karşılanması gereken sıraya göre düzenlenmiştir. Maslow kuramını aşağıdaki kabullere dayandırmıştır (Demir, 2001, s.8) .

- Karşılınmayan ihtiyaçlar davranışları yönlendirir ve bireyi o davranışı gerçekleştirme yönünde motive eder.
- İhtiyaçlar karşılanmadıkları sürece bireyin bilincini tekeline alır ve davranışını motive etme hususunda neredeyse sınırsız bir güce sahip olur.
- Karşılınmış olan ihtiyaçlar kişiyi motive etme gücünü kaybeder.
- İhtiyaçlar önem sırasına göre karşılanır. Bir sonraki ihtiyaç basamağı kişiyi motive edecek güce, ancak bir önceki basamak yeterli seviyede karşılandıktan sonra erişir.

İnsan sürekli olarak isteyen bir varlıktır. Her ihtiyaç tatmin oldukça bir sonraki ihtiyaç önem kazanır. Örneğin bir milyon dolara sahip olmak isteyen bir adam buna ulaştıktan sonra aslında istediğini elde etmiştir. Fakat onun isteğı artık 2 milyon veya 10 milyon dolardır. Aynı şekilde yüksek bir tepeye ulaşan bir dağcı daha yükseğine tırmanmak ister. En yüksek dağa tırmanmış olsa bile tırmanması daha zor olan başka bir dağa tırmanmaya çalışır (Davis 1972, 50).

Fizyolojik ihtiyaçları veya güvenlik ihtiyaçları tatmin olmamış bireyde psikolojik ihtiyaçlar kendilerini göstermez. Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer ihtiyaçları karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizli güçlerini kullanma ihtiyacı doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.112).

Maslow klinik gözlemlerine dayanarak bu kuramı oluşturmuştur. Ancak kendini gerçekleştirme olgusunu açıklamak üzere tarihten kendini gerçekleştirmeyi başardığını düşündüğü kişileri örnek göstermiştir. Bazı bilimciler araştırma ile Maslow'un kuramını desteklemeye çalışmışlarsa da, özellikle ihtiyaçların hiyerarşik düzeyine ilişkin destekleyici sonuçlar elde edememişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.112-113).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında bulunan ihtiyaç kategorileri Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Stroh; Northcraft; Neale 2002, s.65

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanın varlığını sürdürebilmesi ve fizyolojik yapısında belirli bir dengeyi tutturup devam ettirebilmesi için belirli aralıklarla karşılamak durumunda bulunduğu nefes alma, beslenme, barınma, giyinme, dinlenme ve varlığını sürdürme anlamında cinsel gereksinmelerini karşılama gibi temel ihtiyaçları kapsarlar. Temel fizyolojik ihtiyaçlar; örgüt ortamında ısı, nem gürültü ve ışık durumunun uygunluğu ile bireyin varlığını insanca sürdürebilmesi için yeterli düzeyde bir satın alma gücünün sağlanması şeklinde yansır (Şimşek, 2001, s.198). Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardır ve doğar doğmaz diğerlerinin önüne geçerler. Fizyolojik ihtiyaçlar hiyerarşinin en düşük düzeyinde yer alırlar.

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insanın, bundan sonra hissedeceği ihtiyaç kategorisi güvenlik olacaktır (Eroğlu, 2000, s.259). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde öngörülen bu ihtiyaçlar grubu, işgörenler için fiziksel ve duygusal düzeyde emin, güvenli ve tehlikelerden soyutlanmış bir çalışma ortamını sağlamayı hedef alır. Bu hedef aynı zamanda bireyleri şiddetten koruyan ve düzenli bir toplumda yaşamalarını öngören bir üst amacı hedefler, örgütsel çalışma ortamı açısından güvenlik ihtiyaçları; işgörenler için huzur içinde çalışabilme, tatmin edici sosyal yardımlar ve yan ödemelerle iş güvenliğinin sağlanması şeklinde yansır (Şimşek, 2001, s.198).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. Birey, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. İşgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir (Eren, 2001, s.497-498). İş ortamında bu ihtiyaçlar; bireyin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirme, bir çalışma grubuna katılma ve üstleriyle olumlu ilişkiler kurma arzu ve beklentileri şeklinde ortaya çıkarlar (Şimşek, 2001, s.199). Bu nedenle yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmamalıdır.

Yöneticilerin, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri düzenlemeleri, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekecektir (Eren, 2001, s.497-498)

Saygı Görme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma, özsaygı v.b. ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar hem bireyin kendisine hem de diğer kişilere karşı önemli gözükmeye gereksinimleridir (Oral ve Kuşlivan, 1997, s.99). Birey toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içerisinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder ve toplum içerisinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığıyla kavuşur. Dikkat edileceği üzere, bu ihtiyaç da bireyin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kimse

sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder. Hayran olunma ihtiyacı kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar (Eren, 2001, s.498).

Gerçekten insan önce başkalarının dikkatini çekmek, takdirini kazanmak için çalışır. Bu ilk aşamadır. Bu aşama makul ölçüde tatmin edildikten sonra, birey hiç olmazsa bazı hallerde, bu defa özellikle kendi kendisinin saygı ve takdirini kazanmak isteyecek, faaliyet ve çabalarını bu yüksek kademeli ihtiyacın tatminine yöneltecektir. Hatta böyle bir kişi kimsenin kendisini göremeyeceği bir yerde çalışmalarını sürdürebilir ve etrafın direkt takdiri söz konusu olmadan da bir anlamda kendi kendisini aşmaya çaba harcayabilir. Nobel ödülünü kazanmış bir bilim adamının çalışmalarına ara vermeyip yaratıcı faaliyetini yine de sürdürmesi bu konuda verilebilecek bir örnektir (Dereli, 1995, s.155).

Örgüt ortamında ise, itibar ve saygı görme ihtiyaçları: tanınma, kişinin sahip olduğu sorumluluklarda artış, yüksek bir statüye sahip olma ve örgüte katkılarda bulunma gibi istek ve beklentileri yansıtır (Şimşek, 2001, s.198).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tepede yer alan bu ihtiyaç kategorisi, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerini sonuna kadar kullanarak olmayı arzu ettiği şeyin (teknisyen, sanatçı, bilim adamı, iş adamı vb.) en iyisini olma yönündeki istek ve beklentilerini ifade eder (Şimşek, 2001, s.198). Birey tam tatmine, ne için yaratılmışsa onu yapabildiğinde ulaşacaktır. O halde birey yapabildiğini yapmakla yükümlüdür. Abartmaya kapılmadan somutlamak gerekirse, birey bu aşamada tatmine ulaşabilmek için potansiyel yetisini ortaya koymak zorunluluğundadır. Yani; şairse şiir yazacak, âlimse ilim yapacak, müzisyense müzik ile uğraşacaktır. Ortaya gerçek bir şeyler koyduğu zaman da kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermiş olacaktır (Kaynak, 1995, s.126).

Bu beşinci ihtiyaç diğer ihtiyaçlara nazaran daha az belirgin olan bir ihtiyaçtır çünkü çoğu insan bu basamağa ulaşamamış, 3. ve 4. basamaklarda takılıp kalmıştır (Davis, 1972, s.48). Gerçekçi olmak gerekirse, kendini gerçekleştirme ihtiyacı her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini hissettirmesi

için, bireyin ancak sosyal yaşamda yerini bulmuş ve istediği ortam ve işe kavuşmuş, ayrıca psikososyal bakımdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir. Ne var ki, çağdaş yaşam koşulları karşısında birey, diğer temel ihtiyaçlarını sağlama uğraşında çoğu kez bu tür üst düzey ihtiyaçlarına eğilmeye fırsat bulamaz. Bu olgu özellikle gelişmekte olan ülke bireyleri açısından bütünüyle geçerlidir (Kaynak, 1995, s.126).

Maslow'a göre ortalama bir insan kendi potansiyelinin ancak %10'unu gerçekleştirmiştir. Başka bir deyişle pek çoğumuz potansiyelimizin çoğuna dokunmadan yaşamakta ve çalışmaktayız (Şimşek; Akgemci; Çelik 2001, 124). İş yaşamında bu ihtiyaç; bir kimsenin sahip olduğu potansiyelini tam olarak geliştirip kullanması, iş yapma beceri ve yeteneğini geliştirmesi ve daha iyi bir eleman haline gelmesi ile ilgilidir (Şimşek 2001, 198). O halde yapılacak şey açıktır: eğitim, kaynak, özerklik, sorumluluk ve çaba gerektiren işler sağlayan bir iş çevresi yaratmaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.124).

Ortalama insan için, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdeleri şu şekildedir: fizyolojik ihtiyaçlar % 85; güvenlik ihtiyacı % 70; ait olma ve sevgi ihtiyaçları % 50; saygı görme ihtiyacı % 40; kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise % 10 (Kaynak, 1995, s.127).

Maslow'un içsel ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli insanın motivasyonunun kavramlaştırılmasını başarması yönünden önemlidir. Maslow, hiyerarşideki daha üst düzeyde ihtiyaçlarda doyum yüzdesinin daha az olduğunu ileri sürer. Ona göre çoğu insanlar hiyerarşideki ilk üç ihtiyaç alanını düzenli biçimde doyururlar. Bu nedenle bunların fazla motive edici etkileri yoktur. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının doyumu çok nadiren tam olabilir. Maslow'un bu kuramı genel kabul görmesine karşın sınırlı deneysel testlere dayandığı şeklinde eleştiriler de bulunmaktadır (Bektaş, 2003, s.14).

Maslow'un ihtiyaçlar kuramı uygulamada çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştirilerin ilki, bu kuramın bir motivasyon modeli olmaktan çok genel bir ihtiyaç sınıflandırması olduğu şeklinde olmuştur. Bir diğer eleştiri, insan ihtiyaçlarının iddia

edildiği gibi her zaman hiyerarşik bir yapı gösteremeyecekleri şeklindedir. Zaman içinde, bireyin ihtiyaçları geriye ve ileriye doğru kayma ya da sapmalar gösterebilir.

Maruz kaldığı eleştirilere ve eksikliklere rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı insanların nelerle motive olabileceklerini göstermesi açısından önemli yararlar sağlamıştır (Şimşek, 2001, s.199).

Maslow'un teorisine örgütsel yönden bakıldığında Tablo 2.1.'de görülen sonuca varılmaktadır.

Tablo 2
Örgütsel Açıdan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇ SEVİYELERİ	ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	1. Kendi potansiyelini fark etme 2. Kendi kendine yeterli olma 3. Kendini geliştirme 4. Yaratıcılık 5. İşe hakimiyet 6. İşte başarı 7. Organizasyonda ilerleme
Saygı görme ihtiyacı	8. İş ünvanı 9. Statü sembolleri 10. İş arkadaşı amir tarafından kabul 11. İşin kendisi 12. Sorumluluk 13. Kendi kendine itibar gösterme
Ait olma ve sevgi ihtiyacı	14. Nezaket kalitesi 15. Uyumlu çalışma grupları 16. Mesleki arkadaşlık ve kabul görme 17. Karşılıklı sevgi
Güvenlik ihtiyaçları	18. Güvenli çalışma koşulları 19. Yan ödemeler 20. Ücret artışları 21. İş güvenliği 22. İşte süreklilik
Temel/fizyolojik ihtiyaçlar	23. Isınma ve havalandırma 24. Temel ücret 25. Çalışma koşulları

Kaynak: Ağan 2002, s.16

4.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.

Kapsam Kuramları bağlamında incelenen bir diğer motivasyon kuramı da Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan “Çift Faktör” kuramıdır. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur; “işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” (şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.125).

Araştırma bulgularında Herzberg, çalışanların tatminsizlik duydukları çalışma ortamının özelliklerinin motive edici ortamın özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdikleri sonucuna varmıştır. Herzberg, araştırma bulgularından, bireylerin çalışma ortamında motivasyonel durumlarını etkileyen veya belirleyen farklı iki faktör grubu bulunduğunu tespit etmiş ve kuramını çift faktör başlığı altında formüle etmiştir (şimşek, 2001, s.200).

Herzberg, bu kuramında ihtiyaçları iki esas parçaya bölmüş ve bunların bir kısmına hijyen (koruma), bir kısmına da motive edici (güdüleyici) faktörler adını vermiştir.

Hijyen Faktörler: İşteki bazı koşullar olmadığı zaman, bunların yokluğunun kişileri tatminsizliğe itici etkisi vardır. Ancak bunların varlığının güçlü motive edici etkisi yoktur. Bunlar hijyen faktörler(koruyucu ve sağlık etmenleri) olarak adlandırılabilirler. Yöneticiler çoğu kez bunları motive edici olarak görür. Fakat gerçek böyle olmayıp, yalnız yokluklarının tatminsizlik doğurma etkisi vardır (Oral, Kuşluvan, 1997, s.101).

Herzberg'e göre 10 tane hijyen faktör vardır (Davis, 1972, s.55):

1. Örgüt politikaları ve yönetim,
2. Teknik gözetim,
3. Amirlerle olan kişiler arası ilişkiler,
4. Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler(Yatay İlişkiler),

5. Astlarla kişiler arası ilişkiler,
6. Ücret,
7. İş güvenliği,
8. Kişisel yaşam,
9. İş koşulları,
10. Statü.

Motive Edici Faktörler (Motivasyon Faktörleri) : Herzberg'in çalışmasında altı adet motive edici faktör bulunmaktadır. Bunlar;

1. başarıma,
2. tanınma,
3. yükselme,
4. işin kendisi,
5. gelişme ihtimali
6. sorumluluk alma.

Bu faktörlerin varlığı, yüksek derecede motivasyon ve iş tatmini sağlar. Bunların yokluğu ise, motivasyon eksikliği ve tatminsizlik duygusu yaratabilir (Davis, 1972, s.55).

Motivasyon faktörleri doğrudan doğruya işle ilgilidir. İşin kendisiyle, işin yapılması tarzıyla ve işten dolayı tanınma ve gelişme imkânı bulmayla ilgili faktörlerdir. Başka bir deyişle, motivasyon faktörleri işin muhtevasını, özünü esas almaktadır. Buna karşılık, hijyen faktörleri, işin çevresel şartlarıyla ilgilidir. İşin muhtevasıyla, işin çevresel şartları arasında bir ayırım yaratılmasının önemi, insanların

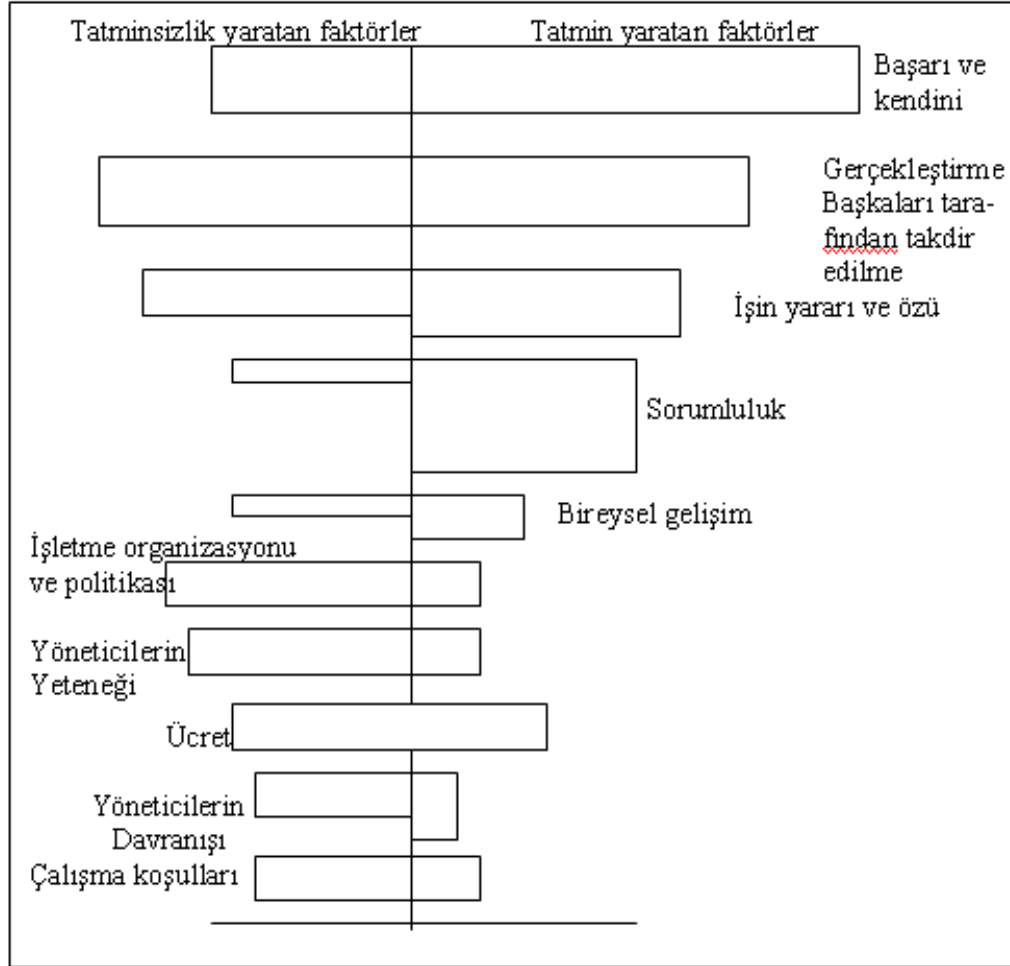
kendileri için yaptıkları şeylerden daha fazla motive olacakları düşüncesinden ileri gelmektedir (Eroğlu, 2000, s.261).

Motivasyon faktörleri, gerçek motive edici faktörler olurken, hijyen faktörler ise, bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Muhakkak ki, tatminsizliği önlenemeyen bireyin, motivasyon faktörleriyle motive edilmesine çalışmak boşuna uğraşmak olacaktır. Çünkü, hijyen faktörlerin varlığı-bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı tatmine, yani motive edilmeye gerekli olan ortamı yaratacaktır. Şu halde, Herzberg'in teorisinde hijyen faktörlerin görevi, çalışanların motive edilmesine ve tatminine bir alt yapı oluşturmaktır (Eroğlu, 2000, s.261).

Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik, bir skalanın iki zıt ucu değildir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklı iki boyuttur ve bu boyutlar birbirinden farklı şekilde ele alınmalıdır. Tatmin seviyesi, motive ediciler yani işin kendisi ile ilgili unsurlar tarafından belirlenir. Olumsuz hijyen unsurları ortadan kaldırmak motive edilme düzeyini otomatik olarak yükseltmez fakat olumlu etki sağlayabilecek bir veya daha fazla motive edici unsurun önünü açabilir (Demir, 2001, s.11–12).

Çift Faktör Kuramı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı benzerlik göstermektedir. Motive Edici Faktörlerin kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarıyla, Hijyen Faktörlerinin ise diğer ihtiyaçlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Her iki kuram da işgörenlerin daha gelişkin, daha olgun olması, örgüt yönetiminin bu amacı göz önünde tutması gereğine yöneliktir. Maslow'a göre yeteri kadar doyuma ulaşmamış her ihtiyaç davranışı motive eder. Herzberg ise ancak motive edici faktörlerin, başka bir deyişle yüksek düzeydeki ihtiyaçların davranışı başlatacağını kabul etmektedir (Bektaş, 2003, s.15).

Şekil 2
Hezberg'in Araştırmasına Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Dağılımı



Kaynak: Efil, 1999, s.123

Herzberg'in çift faktör kuramı, iş motivasyonu konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler yalnızca hijyen (koruma) faktörleri üzerinde durmaktaydı. Bir moral sorunu olduğunda çözüm, ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aranmıştı. Bu araştırma sonuçları yöneticilerin iş motivasyonuna bakış açılarını değiştirmiştir. Ancak Herzberg'in kullandığı kritik olay yönteminden başka yöntemle aynı araştırma yapıldığında bu kadar kesin sonuçlar alınmamıştır (Baysal ve Tekarslan 1996, s.114).

Herzberg'in çalışma yaşamında motivasyon konusuna katkılarını şöyle özetleyebiliriz (Baysal ve Tekarslan 1996, s.114):

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir biçime sokmuştur.
- İş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkartmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

Çift faktör kuramının yöneticiler için verdiği mesaj oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen koşullarının arzulanan düzeyde bulunması işgören tatminsizliğini ortadan kaldıracak, fakat işgörenleri yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir. Öte yandan, tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları oldukça güçlü motivatörler olup, işgörenleri yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir. Buna göre, yöneticilerin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici motivatörleri devreye sokarak işgörenleri en üst düzeyde başarı sağlayabilecekleri şekilde motive etmektir (Şimşek, 2001, s.201).

Herzberg'in çift faktör kuramı da çeşitli eleştirilere konu olmuştur. Eleştirilerin aşında, kuramın oluşturulması için Herzberg'in izlediği veri toplama yöntem ile araştırmaya konu olan deneklerin sayı azlığıyla ilgili hususlar gelmektedir. Bu eleştiriye yönelenlere göre, Herzberg'in deneklere sorduğu "kendilerini en iyi ve kötü hissettikleri" zamana ilişkin görüşlerini deneklerin doğru ve objektif bir biçimde açıklayıp açıklamadıkları tartışmaya açıktır. Bu iki önemli eleştiriye rağmen, Herzberg modelinin çalışma yaşamına ilişkin ilk model olması ve çalışma koşulları ile işten sağlanan tatmin ve motivasyon arasında ilişki kurması ve bu iki unsuru örgütsel performansla ilişkilendirmesi açısından modelin üstünlüğü tartışmasızdır (Şimşek, 2001, s.202).

Herzberg'in modeline ilişkin diğer bir eleştiri de hijyen faktörlerinin ve motive edici faktörlerin birbirlerinden kesin bir çizgiyle ayrılamayacakları şeklindedir. Hijyen

faktörleri içinde sayılan bir faktör bazı kişiler için motive edici bir faktör olabilir veya motive edici faktörler içinde sayılan bir faktör bazı kişiler için hijyen faktör olabilir (Davis, 1972, s.56). Örneğin Amerika gibi gelişmiş ülke çalışanları için hijyen faktörleri arasında kabul gören ücret faktörü Türkiye gibi gelişme yolundaki ülke çalışanları için önemli bir motivasyon faktörü işlevi görmektedir (Şimşek, 2001, s.202). Diğer bir örnek olarak da, yapılmış olan bir çalışmada kadınların çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini hijyen faktör olmaktan çok, motive edici faktör olarak göstermiş olmaları verilebilir. Alt kademede çalışan kadınlar üzerinde yapılan bu çalışmada, kadınların % 24'ü çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri motive edici faktör olarak belirtirken, sadece % 8'i bu faktörü hijyen faktör olarak kabul etmişlerdir. Kadınlar ve erkekler arasındaki farkı bu faktör bağlamında inceleyen diğer bir çalışma ise 0.01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Görülmektedir ki çalışma arkadaşları arasındaki dostane ilişkiler kadınlar için erkeklere göre daha önemlidir (Davis, 1972, s.56).

4.2.1.3 Mc Clelland'in Başarı Güdüsü Kuramı

David McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bağlılık ihtiyacı insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen, toplumsal niteliğe sahip bir varlık olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır.

Her bireyin belirli insanlarla bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılık göstermektedir. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler (Eren, 2001, s.517).

Adı geçen üç ihtiyaç tipini şu şekilde özetleyebiliriz (Şimşek, 2001, s.202):

Başarı veya başarıma ihtiyacı: Zor işleri başarıma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı güdüsüne verilebilecek birkaç örnek oluşturabilir.

İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı: Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaç türüne verilebilecek örneklerdir.

Güç kazanma ihtiyacı: Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzular, başarısız olmaktan da büyük korku ve çekingenlik duyar (Eren, 2001, s.517).

McClelland'ın motivasyon yaklaşımını diğer kapsam teorilerinden ayıran özelliği özellikle vurguladığı başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarını öğrenilmiş ihtiyaçlar olarak kabul etmesidir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s.67). Bu yüzden de bazı yazarlar tarafından “kazanılmış ihtiyaçlar kuramı” olarak adlandırılmıştır. Başarı güdüsünü birinci plana çıkardığı için de bazı yazarlar tarafından "başarı güdüsü kuramı" olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2001, s.202).

Mc Clelland başarı güdüsünü hedonist açıdan ele almaktadır. Buna göre insanlar, zevk alma” ve “acıdan kaçınma” düşüncesiyle hareket ederler. Hedonist yaklaşımla konuya bakıldığı zaman da, başarı güdüsünün iki boyutu olacaktır. Başarılı olmak isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin birleşimi ise “toplam başarı” olgusunu karşımıza çıkaracaktır. Bireyin başarı isteği başarısızlık korkusunu yendiği zaman, başarılı olması söz konusu olacaktır (Eroğlu, 2000, s.265).

Mc Clelland'a göre, insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunamayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu “başarı güdüsü” ile tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Akgemci,Çelik ve 2001, s.128):

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Amaca yöneliktirler.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

David McClelland, yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri için ortaya koyabilecekleri ipuçları veya verebilecekleri mesajlar üzerinde yirmi yılı aşan bir çalışma içinde bulunmuştur. Bu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar; yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim gösterdikleri ve risk üstlenerek bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulduklarını göstermiştir. Öte yandan, yüksek düzeyde ilişki kurma güdüsüne sahip olan bireylerin, temel işlevi örgüt içinde muhtelif departmanların çalışmalarını koordine etmek olan birleştirici unsur veya eleman işlevi gördüklerini saptamıştır. İnsancıl ilişkiler kurmada yüksek düzeyde istek sergileyen bireylerin başkalarıyla olumlu çalışma ilişkileri kurmaya muktedir oldukları, David McClelland'ın incelemelerinde somut biçimde ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2001, s.203).

Maslow, Herzberg ve McClelland'in yaklaşımlarında birleştikleri nokta çağdaş birey için motivasyon sürecinin hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından başlatıldığıdır. Yine ortak yön hiyerarşinin ilk basamaklarındaki gereksinmelerin doyum bulmuş olarak onaylanmasıdır (Ağan, 2002, s.18).

4.2.1.4 Alderfer' in VİG (ERG) Kuramı

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Clayton Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma ihtiyaçları yaşar

kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak nitelediği ihtiyaçları kapsamaktadır. Aidiyet ihtiyaçları bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri ihtiyacını ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan 1996, s.114).

Alderfer'e göre bireylerin ihtiyaçları belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda bireyi motive ediyor olabilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet ihtiyacı baskın olabilir ve varolma ihtiyacından önce gelebilir. Ayrıca ihtiyaç grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey ihtiyaçlardan üst düzey ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye birşey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçlar yer değiştirebilir (Baysal ve Tekarslan 1996, s.115). Alderfer ayrıca, koşulların daha yüksek seviyedeki bir ihtiyacın giderilmesini engellemesi durumunda, bireyin, dikkatini hiyerarşinin daha aşağısındaki başka bir ihtiyacın giderilmesine çevireceğini ileri sürmüştür (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s.66).

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli ihtiyaçlar bireyin davranışını sürekli motive eden ihtiyaçlardır. Örneğin başarı ihtiyacı, sevilme, popüler olma ihtiyacı gibi sosyal ve psikolojik, daha çok üst düzeyli ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlardandır. Dönemsel ihtiyaçlar ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda motive edici olmaktan çıkarlar (bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi). Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.115).

Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında ne tür benzerlikler olduğuna bakacak olursak. Kabaca, varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirilmeye denktir. ERG kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra insanlar için önemli olduğunu söylerken, Alderfer, (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için

Kapsam kuramları, bireylerin kişilik farklılıklarını fazla dikkate almamıştır. Örneğin tüm çalışanların birbirine benzedikleri varsayımında bulunmuşlardır. Temelde, bireysel farklılık gözetmeksizin tüm insanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirebilecek bir işyeri aradıkları hususlarında birbirine yaklaşmaktadırlar. Kapsam kuramlarının kabul ettikleri varsayımlardan ikincisi, bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmeleridir (Eren, 2001, s.527).

Kapsam kuramları nelerin motivasyona yol açtığı konusunu ele almıştır (Sorumluluk, ücret, tanınma v.b.). Süreç kuramları ise daha çok motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir. Bu süreçte hangi değişkenlerin söz konusu olduğunu ve birbirleri ile bağlantılarını araştırmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.116).

4.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

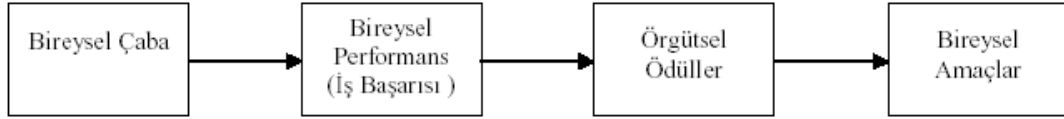
Beklenti Kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman' in çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden motive olmuş ya da motive olmamış varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir. Beklenti Kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından; "Work and Motivation" adlı eserinde sunulmuştur. Vroom'a göre "Beklenti Kuramı" aşağıdaki iki temel kavrama dayanır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.130):

- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.
- O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.

Beklenti teorisi üç ilişkiye işaret etmektedir (Robbins, 2003, s.173):

1. Çaba-Performans ilişkisi: Bireyin sarf edeceği çabanın bireysel performansı (başarıyı) artıracığına dair algısı.

2. Performans-ödül ilişkisi: Bireyin belirli seviyedeki performansının (başarısının) arzulanan ödüle ulaşmasına yol açacağına dair inancı.
3. Ödül-bireysel amaçlar ilişkisi: Örgütsel ödüllerin bireyin kendi amaçlarına ve ihtiyaçlarına ulaşmasını sağlama derecesi ve bu potansiyel ödüllerin birey için çekicilik derecesi.



Şekil 4
Basitleştirilmiş Beklenti Modeli

Kaynak: Robbins 2003, s.173

Bu kurama göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir (Eren, 2001, s.528):

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanlar arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Herzberg'in motive etme kuramını eleştiren Vroom, uygulama alanında özel ilgi ve yaygın kabul görmüş kuramına ilişkin modelini arzulama derecesi (valence), beklenti (expectancy) ve güdüleme (güç) kavramları ile açıklamıştır (Demir, 2001, s.14). Bu kuramdaki motivasyonel ilişki aşağıdaki formülle ifade edilmektedir (Davis, 1972, s.60): Arzulama Derecesi (Valence) x Beklenti (Expectancy) = Motivasyon

Bu formülde yer alan kavramları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

Arzulama Derecesi (Valence): Bir bireyin belli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödüllü arzulama derecesini belirtir.

Beklenti (Expectancy): Belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin inancı demektir (Oral ve Kuşluvan, 1997, s.105).

Motivasyon: Bu kuramda motivasyon, davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanır.

Vroom'un beklenti kuramı motive etme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireyleri nelerin motive ettiğine değil, her bireyin nasıl motive edildiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu arzulama derecesi (valence) ve beklentiler (expectancy) karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.118).

Beklenti kuramının temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.131):

- Atandıkları görevi başarmaları için çalışanlara yeterli eğitim olanakları sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

4.2.2.2 Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Lyman Porter ve Edward Lawler III'ün kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla ve işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur. Bu kuram da, temel bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Çardak, 2002, s.21).

Bu motivasyon kuramı Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu kurama eklemeler yapmaktadır. Bu kuramın ilk kısmı Vroom'un kuramının aynısıdır. Yani bireyin motive olma derecesi, arzulama derecesi (değer, valans) ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre bireyin aynı zamanda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Eğer birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin etkin performans gösteremeyecektir (Oral ve Kuşluvan, 1997, s.105).

Bu model, çok sayıda değişken üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu kuramın en önemli yanı, motivasyon ile ilgili kavramları bir model içerisinde toplamış olmasıdır. Vroom'un çalışanların motive edilmesini güç, beklenti, değer gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak bilgi ve özellikleri, rol algılamaları, performans ödülleri, ödüllerin denkliliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlarla kuramı daha da genişletmiştir (Demir, 2001, s.16).

(Porter-Lawler 1967) motivasyonun (çaba veya güç harcama isteği) tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre motive olma, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbiri ile ilişkilidirler (Baysal ve Tekarslan 1996, s.118). Vroom'un beklenti kuramını Lawler ve Porter bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyişle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılarında birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen

4.2.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kuramın temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arasındaki ilişkilerde mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte kuramın özünü oluşturan eşitlik veya denkserlik kavramı, Leon Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat kuramı çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J.Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2000, s.287).

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili Sosyal Karşılaştırma Kuramları arasında en popüler olanıdır. Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alış-verişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2001, s.133).

Adams, General Electric şirketinde yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Adams'a göre her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere kendisine bir karşılaştırma temeli "basede comparaison" seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller(ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vs.) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekâsı, yetenekleri, liyakatı, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki işgörenin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2000, s.289).

Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsur arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik ortaya çıktığı gözlenmektedir. Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri arttırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise örgüte sunduğu girdi ve değerleri

azaltacaktır. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Şu halde amaç daima ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır (Eren, 1993, s.394).

Yönetimin bu durumu peşinen kabullenip, işgörenlere sergiledikleri performans karşılığında yapılacak ödemelerde adaletli ve kabul edilebilir bir dengeyi gözetmeleri olumlu bir motivasyon sürecini tesis etme ve sürdürme açısından büyük önem taşır. Personel tarafından adaletsiz olarak algılanan ödemeler, yönetim tarafından düzeltilip dengelenmedikçe, katlanılması zor bir yük ve şikâyet konusu haline dönüşebilir. Bu durumun muhatabı olan personel, önce çalışma alışkanlıklarını ve daha sonra sistemi değiştirmeyi denerler. Bu iki girişimlerinde de başarısız oldukları zaman da işlerini terk etme yolunu seçebilirler (Şimşek, 2001, s.206).

Eşitlik kuramında yararlı birçok görüş ileri sürülmüştür. Bunlardan biri, yöneticilerin astları ile, eşitsizliği algılayabilmeleri için iki yönlü iletişim kurmaya özen göstermelerinin gerekliliğidir. Diğer ise astların çıktığı ile girdi arasındaki ilişkiyi anlayabilmeleri için kuralların astlara daha önceden bildirilmesinin gerekliliğidir. Eşitlik kuramı ile yakından ilgisi olan bir diğer görüş de çıktığı ile performans arasındaki ilişkinin astlar için açık hale getirilmesidir. Örgüt içinde astlarla, üstlerle, denklerle ve işle ilgisi olan örgüt dışı diğer kişilerle ilişkilerde iyi iletişim kurulması önemlidir (Çetinkanat, 2000, s.28)

4.2.2.4 Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen bu kuram, performans temeline dayanan motivasyon programlarından (Amaçlara Göre Yönetim, vd.) kaynaklanır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 134–135). Bu kuram, insanın amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Bu sava göre işgören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye motive eder. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene

yönetenlerce önderlik yapıldığında, işgörenin amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur (Başaran, 1991,s.161) Locke, Latham ve izleyicilerine göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi, dört değişik şekilde etkilemektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.134–135):

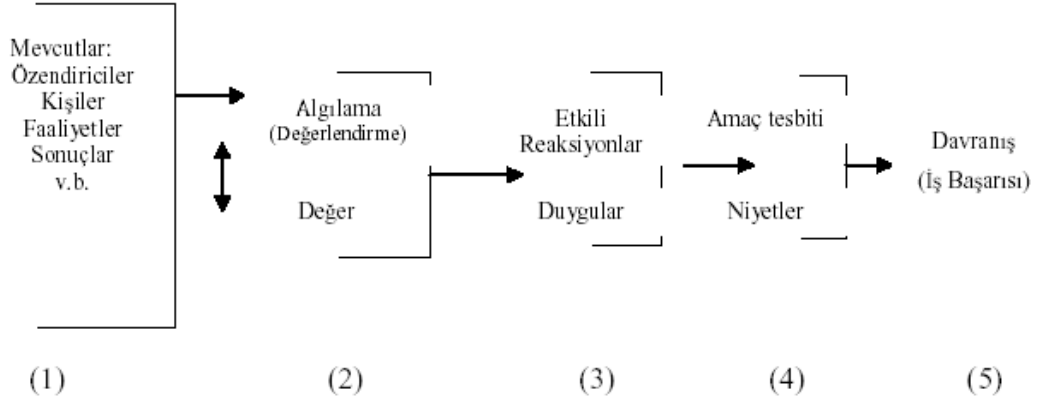
1. İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar.
2. İşgörenin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar.
3. Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır.
4. Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir.

Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir. Amaçlar, bireysel ya da örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedirler. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanımlanmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.135). Locke ve arkadaşları aşağıda özetlendiği şekilde bir model kurmuşlardır. Bu modelin temel esaslarını şu başlıklar altında özetlemek mümkündür.

- Çalışanların iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.
- Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucudur.

Kısaca açıklamak gerekirse, bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlarlar. Sonuçta bu uyarımlara gösterilen etkili reaksiyonlar, bireyden bireye farklılıklar gösterirse de, herkesin bu tür bir davranışa yöneleceği muhakkaktır (Eroğlu, 2000, s.293).



Şekil 6
Bireysel Amaçların İş Başarısındaki Rolü

Kaynak: Eroğlu 2000, s.293

Locke'a göre işgörenlerin iş başarılarının belirleyicisi olarak kendi kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyeri başarılarını, işyerinde motive olmayı tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmışlardır. Amaçların motive etme üzerindeki rolleri şu şekildedir: Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını arttıracaktır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranışlarda bulunacaktır. Ayrıca bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi de önemlidir. Çatışma arttıkça başarı şansı azalacaktır.

Örgütsel amaçların belirlenmesinde bireylerin katılma durumu adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri motive edecektir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi motive edici diğer bir etmen olacaktır (Eren 1993, s.378–379).

4.2.2.5 Skinner'in Pekiştirme Kuramı (İşlemsel Şartlandırma Kuramı)

Burrhus Frederic Skinner'in, hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalar üzerine dayanan bu kurama göre davranış, davranışın sonuçlarına bağlıdır. Bu kuramda davranışların kaynakları ve nedenleri üzerinde durulmak yerine sonuçlar üzerinde durulmaktadır (Eroğlu 2000, s.282). Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre:

- Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.
- Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (şimşek, Akgemci ve elik, 2001, s, 134).

Bu kuramın ana fikri şudur: Birey, şu ya da bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma vb.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre birey aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir iřėorenin geç gelme davranışını tekrarlaması büyük lde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırmaması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer birey, davranışları birey tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer bireyin karşılaştığı sonuçlar birey tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelendirilir ise muhtemelen birey aynı davranışı tekrarlamayacaktır (Oral ve Kuşluvan 1997, s.103–104).

Yönetim kademelerinde kullanılabilecek pekiştirme türlerini dört grupta toplayabiliriz.

Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, tükeniş ve cezalandırmadır (Eroğlu, 2000, s.282):

Olumlu Pekiştirme: Arzulanan bir davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır. Olumlu pekiştiriciler, gelecekteki ortaya çıkması yüksek

bir ihtimale dayandırılmak istenen olaylar veya davranışlar için kullanılmaktadır. Bu gibi olaylara da çoğunlukla ödül adı verilir. Bu olumlu pekiştiricilerin bazıları, yiyecek, su gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan şeylerdir. Diğer bir kısmı ise övgü, şefkat, sevgi, yükselme ve para gibi sonradan öğrenilmiş şeylerdir.

Olumsuz Pekiştirme: İstenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Ancak, olumsuz pekiştirme kavramını cezalandırma ile karıştırmamak gerekir. Arzulanan davranıştan bireyleri kaçındırmak için cezaya başvurulur. Oysa istenen bir davranışın meydana gelmesini ceza sağlayamaz. Halbuki, olumsuz pekiştirme ile mevcut bulunan istenmeyen bir sonucun giderilmesine çalışılırken, öte yandan da arzu edilen ve gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğmasına neden olunmaktadır.

Tükeniş (Sönme): Belirli bir davranıştan dolayı hiçbir anlamlı sonucun doğmamasıdır. Biliyoruz ki, tekrarlanması istenen davranışların sürdürülmesi bunların pekiştirilmesine bağlıdır. Ancak bu pekiştirme olmadığı zaman söz konusu davranış bir daha tekrarlanmayacaktır. Başka bir deyişle sönüp gidecektir. Yani tükenecektir.

Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın bir daha ortaya çıkmaması için cezaya başvurulur. Ceza böyle bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz. Verilen cezanın niteliğine göre kişilerde çeşitli hoşnutsuzluklar ve moral bozuklukları meydana gelebilir. Bunun sonucunda da cezanın davranış düzeltici fonksiyonu kalmaz. Bu yüzden ceza en az başvurulan pekiştirme tipi olmalıdır.

5 YÖNTEM

5.1 Araştırma Yöntemi

5.1.1 Evren

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Anadolu yakası sınırları içinde yer alan 20 ticaret meslek lisesi, kültür alan dersleri öğretmenleri ile meslek dersleri öğretmenleri oluşturmaktadır.

5.1.2 Örneklem

Var olan evrenden, onu temsil edebilecek bir parça seçme işine örnekleme denir. Örnekleme, bir bütünün kendi içinden seçilen bir parça ile temsil edilmesidir. Örneklem, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş daha küçük sayıdaki obje ve bireylerin oluşturduğu gruptur (Kaptan, 1998, s.118). Araştırma grubunun seçimi için önce İl Milli Eğitim müdürlüğüne müracaat edilmiş ve gerekli izinler (Ek 3., Ek 4.) alındıktan sonra, basit tesadüfi örneklem yöntemiyle örneklem oluşturulmuştur. (Ek 5, Sekeran, 1992, s.253) Araştırmaya 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, mesleki eğitim veren 20 okulda görev yapan 328 öğretmen katılmıştır.

5.2 Araştırma Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu ve İş Tatmin Ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır.

Ölçeğin kişisel bilgiler bölümü, araştırmacı tarafından deneklerin çeşitli kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe, mesleklerini isteyerek seçme, branş ve aylık net gelir bilgilerini içeren yedi soruluk bir formdan oluşmaktadır.

Ölçeğin iş tatmini ile ilgili bölümünde ise Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin (MSQ) kısa formu kullanılmıştır. R.V Dawis, D.J. Weiss, G.W. England, L.H. Lofquist (1967) Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış tatmin

faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir.

Minnesota Tatmin Ölçeği daha önce pek çok araştırmacı tarafından kullanılmış olup öğretmenlerede uygulanmıştır. Bu form sorular anlaşılır olduğu, iş tatminini iç ve dış faktörler olarak sınıflandırdığı ve değerlendirmesi kolay olduğu için tercih edilmiştir.

Minnesota Tatmin Ölçeğinde iç ve çevre koşullarına ait 20 madde yer almaktadır. Bu maddeleri iki ayrı bölümde özetlemek mümkündür:

İç Faktörler:

Faaliyet (Meşguliyet): Her zaman meşgul olması (Soru 1)

Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı (S2)

Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme (S3)

Sosyal Statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı (S4)

Ahlaki Değer (Vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma (S7)

Tanınma: Çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi (S18)

Kendi kendine bir şeyler yapabilme: İnsanlara yardım edebilme şansı (S9)

Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı (S10)

Yeteneklerini kullanma: Kendi yetenekleri ile bir şeyler yapma şansı (S11)

Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı (S12)

Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı (S20)

Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi (S19)

Dış Faktörler

İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı (S14)

Şirket politikası ve pratiği: Şirket politikasının pratikteki uygulanışı (S12)

Çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları (S17)

Çalışma Şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu (S16)

Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması (S8)

Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler (S13)

Yönetici-insan ilişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları (S5)

Yönetici ve Teknik: Yöneticinin karar vermedeki yeteneği (S6) (Özdayı, 1990, s.24-25).

5.2.1 Bilgi Toplama Formunun Geçerliliği ve Güvenirliği

Minnesota Tatmin Ölçeği yurt içinde ve yurt dışında yapılan pek çok araştırmada kullanılmış bir ölçektir. Bu araştırmalarda, kullanılan ölçeğin, ölçülecek özelliği tam olarak ölçecek, yüksek geçerliğe ve güvenirliliğe sahip bir ölçme aracı olduğu ilgili araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur.

Anketin Alfa Cronbach testi güvenirliliğini bulmak için kullanılmış ölçü aracının tutarlı olduğu, (0.865) anlaşılmıştır. Geçerliliği ise faktör analizi ile yapılmış ve ayırtediciliği saptanmıştır. (EK 7, Anket Güvenirlik Analizi)

5.3 Yapılan Çalışmalar

5.3.1 Uygulama

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İstanbul Valiliği'nden onay alınmış, okullara gidilirken onayların birer örneği okul yönetimlerine sunulmuştur. Araştırmanın uygulanacağı okullarla gerekli temaslar kurulduktan sonra araştırma kapsamında kullanılan İş Tatmin Ölçeği araştırmacı

tarafında gönüllü öğretmenlere dağıtılmıştır. Dağıtım sırasında gerekli tüm açıklamalar yapılmış, deneklerin testlere samimi ve doğru cevaplar vermelerini sağlamak için kimlik bilgileri istenmemiştir. Anketlerin doldurulması için deneklere yeterli süre verilmiş ve toplanmasında ilgili okulların rehber öğretmenlerinden yardım alınmıştır. Toplam 480 anket dağıtılmış, 328 anket geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 68'dir.

5.3.2 Veri Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ankete deneklerin verdikleri cevaplar değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar, frekans ve yüzdelik tablolar halinde düzenlenerek metin içinde yorumlanmıştır. Analizler SPSS paket programı ile yapılmış, verilerin analizinde ikili gruplar arası anlamlı farklılıkların tespiti için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruplar arası anlamlı farklılıkların tespiti için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Her iki testte anlamlılık düzeyi 0.05 kabul edilmiştir.

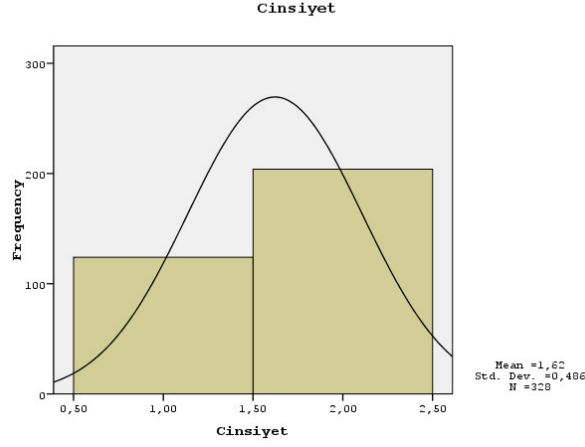
5.3.3 Bulgular

5.3.3.1 Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 328 öğretmene ait demografik özellikler tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir. Bu tablolarda örnekleme giren öğretmenlerin, cinsiyet, medeni hal, yaş, branş, mesleki deneyim, mesleklerini isteyerek seçme ve aylık net gelir durumları ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 3
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım

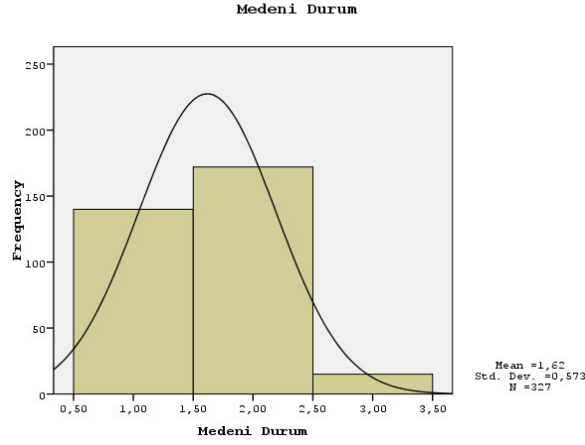
Cinsiyet	F	%
Kadın	124	37,8
Erkek	204	62,2
Toplam	328	100,0



Tablo 3'e göre deneklerin cinsiyet yönünden dağılımları 124 (%38) bayan, 204 (%62) erkek şeklindedir. Deneklerde erkek öğretmenler ile bayan öğretmenler arasında bir eşitlik sağlanamamıştır. Ancak oranlar İstanbul genelinde meslek okullarında görev yapan erkek ve bayan öğretmen oranlarıyla uyumludur.

Tablo 4
Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım

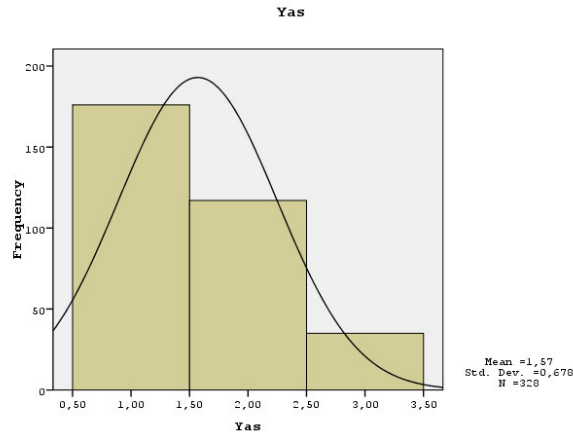
Medeni Hal	F	%
Evli	140	42,7
Bekar	172	52,4
Dul	15	4,6
Toplam	327	99,7
Kayıp Veri	1	,3
Toplam	328	100,0



Tablo 4'e göre deneklerin medeni durumları 140 (%42,7) evli, 172 (%52,4) bekar, 15 (%4,6) duldu. Bu oran deneklerin yaş gruplarıyla uyumludur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %46'sı 29 yaş ve üzeridir. Ankete katılan öğretmenlerden biri medeni durum kısmına cevap vermemiştir.

Tablo 5
Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım

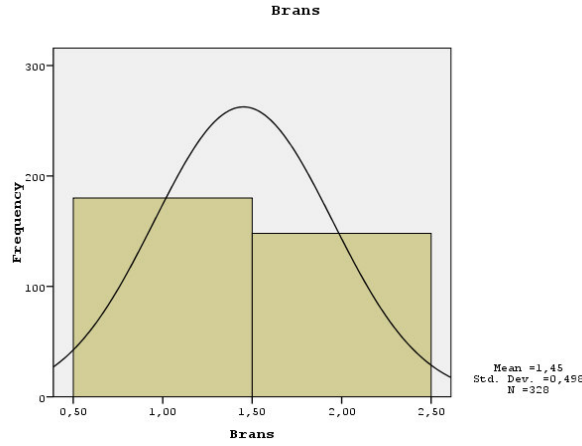
Yaş	Frekans	Yüzde
23-29	176	53,7
30-39	117	35,7
40 ve Üzeri	35	10,7
Toplam	328	100,0



Tablo 5'e göre deneklerin yaş gruplarına göre dağılımları 176 (%53,7) 23-29 yaş, 117 (%35,7) 30-39 yaş, 35 (%10,7) 40 ve üzeri yaş grubu şeklindedir. En yüksek oran 23-29 yaş grubunda görülmektedir. 40 ve üzeri yaş grubunda ise oran oldukça düşüktür.

Tablo 6
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılım

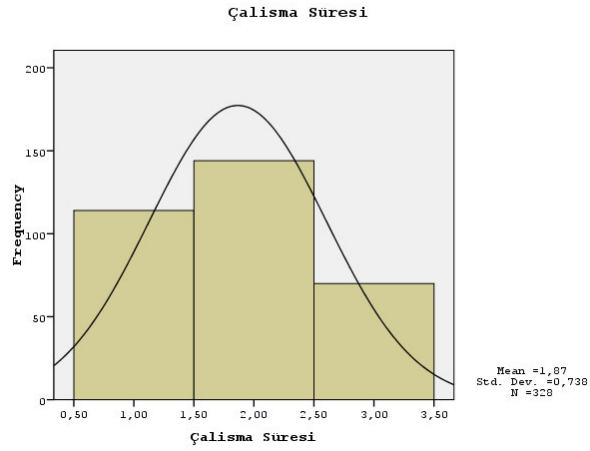
Branş	Kadın		Erkek		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Meslek	49	39,5	131	64,2	180	54,8
Kültür	75	60,4	73	35,7	148	45,1
Toplam	124	100	204	100	328	100



Tablo 6'ya göre deneklerin branş dağılımı şu şekildedir: Kadınların 39'u (%39,5), erkeklerin 131'i (%64,2) meslek dersleri öğretmenidir. Kadınların 75'i (%60,4), erkeklerin 73'ü (%35,7) kültür dersleri öğretmenidir. Oranlar meslek derslerinde erkek, kültür derslerinde ise bayan öğretmenlerin yoğun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7
Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılım

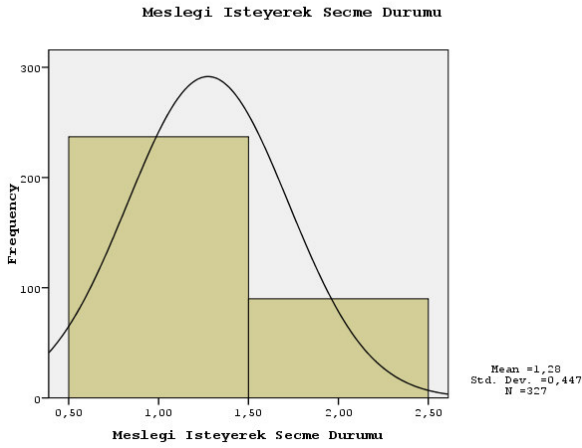
Mesleki Deneyim	Kadın		Erkek		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
1-5 Yıl	46	37,0	68	33,3	114	34,7
6-10 Yıl	49	39,5	95	46,5	144	43,9
11 Yıl ve Üzeri	29	23,3	41	20,0	70	21,3
Toplam	124	100	204	100	328	100



Tablo 7 Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre dağılımlarını vermektedir. Buna göre 6-10 yıl arasında görev yapanlar 144 (%44) öğretmen ile çoğunluktadır. Ancak 1-5 yıl arasında görev yapanlar 114 (%35), oran olarak birinci gruba çok yakındır. 11 yıl ve üzeri meslek tecrübesi olanlar 70 (%21) kişi ile en düşük oranlı grubu oluşturmaktadır. Meslek tecrübesi yönünden kadınlar ile erkekler arasında belirgin bir fark görülmemektedir.

Tablo 8
Öğretmenlerin Mesleklerini İsteyerek Seçip Seçmediklerine Göre Dağılım

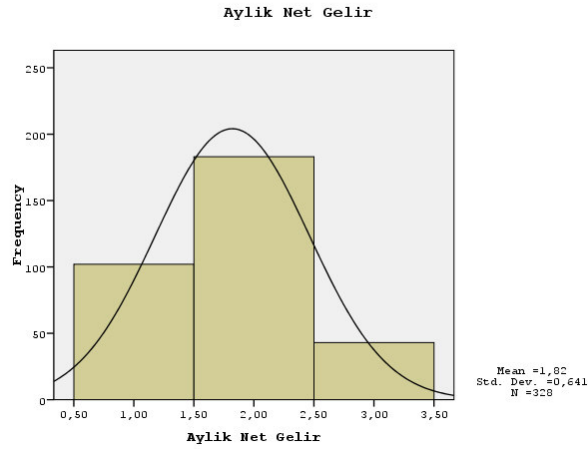
Mesleği Kendi İstekleriyle Seçme	Kadın		Erkek		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	104	84,5	133	65,1	237	72,4
Hayır	19	15,4	71	34,8	90	27,5
Toplam	123	100	204	100	327	100



Tablo 8 Öğretmenlerin mesleklerini kendi istekleri ile seçip seçmediklerine göre dağılımlarını göstermektedir. Buna göre; öğretmenlerden 237'si (%72,4) öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kadınlardan mesleklerini isteyerek seçenlerin oranının erkeklere göre (%84,5) daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 9
Öğretmenlerin Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılım

Aylık Net Gelir	Kadın		Erkek		Toplam	
	F	%	f	%	f	%
900 - 1049 Milyon	54	43,5	48	23,5	102	31,0
1049 - 1200 Milyon	53	42,7	130	63,7	183	55,7
1200 YTL ve Üzeri	17	13,7	26	12,74	43	13,1
Toplam	124	100	204	100	328	100



Tablo 9. Öğretmenlerin aylık net gelirlerini gösteren dağılımı vermektedir. Tabloya göre; deneklerin 183'ü (%56) 1049-1200 milyon arası aylık gelire sahiptir, bu grupta erkekler, kadınlardan daha yüksek bir orana sahiptir. Bu grubu 102 kişi ile (%31) 900 - 1049 Milyon arası gelir grubu takip etmektedir. Bu grupta ise kadınların oranı erkeklerden yüksektir. 1200 YTL ve üzeri gelire sahip olanların oranı ise % 13'dür. Ayrıca bu grupta kadın ve erkelerin oranı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 10 deneklerin kişisel bilgi formuna verdikleri tüm cevapları sayılar ve yüzdelerle birlikte tek bir tabloda toplamaktadır. Bu tabloda frekanslar ve yüzdeler, deneklerin vermediği cevaplardan kaynaklanan kayıp değerler, geçerli yüzdeler ve toplam değerler bulunmaktadır.

Tablo 10
Deneklerin Sayı ve Yüzdelerini Gösteren Dağılım

Değişkenler	Değer	f	%	Geçerli Yüzde	Toplam		
					f	%	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	124	37,8	37,9	328	100	100
	Erkek	204	62,2	62,1			
Medeni Hal	Evli	140	42,7	42,8	327	99,6	100
	Bekar	172	52,4	52,6			
	Dul	15	4,6	4,6			
Yaş	23-29 Yaş Arası	176	53,7	37,8	328	100	100
	30-39 Yaş Arası	117	35,7	42,7			
	40 Yaş ve Üzeri	35	10,7	19,5			
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	114	34,7	37	328	100	100
	6-10 Yıl	144	43,9	35			
	11 Yıl ve Üzeri	70	21,3	28			
Meslek Tercihi	Evet	237	72,4	87,7	328	100	100
	Hayır	90	27,5	12,3			
Branş	Meslek	180	54,8	57,6	328	100	100
	Kültür	148	45,1	42,4			
Aylık Net Gelir	900 - 1049 Milyon	102	31,0	27,6	328	100	100
	1049 - 1200 Milyon	183	55,7	44,6			
	1200 YTL ve Üzeri	43	13,1	27,8			

5.3.3.2 İş Tatmini ile İlgili Bulgular

Bu kısımda mesleki eğitim veren okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumlarına ilişkin bulgular bulunmaktadır. Bilgilerin analizinde ikili gruplar arası anlamlı farklılıkların tespiti için Mann-Whitney U, ikiden fazla gruplar arası anlamlı farklılıkların tespiti için Kruskal-Wallis H kullanılmıştır. Anlamlı farklılıklar tablolar ile gösterilmiş, anlamlı bir farklılık görülmeyen değişkenlere ait tablolar ayrıyeten verilmemiştir.

Tablo 11
Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi”
Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 4: Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	165,81	20560,00	1,021
	Erkek	204	163,71	33396,00	

Tablo 12
Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi”
Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 4	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8156,00	29066,00	-5,289	,000

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi” açısından puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,000). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 13
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi”
Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 5: Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	122	176,02	21475,00	1,105
	Erkek	203	155,17	31500,00	

Tablo 14
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi”
Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 5	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		10794,000	31500,000	-2,018	,044

Tablo 14’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,044). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 15
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği” Açısından
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 6: Yöneticinin Karar Verme Yeteneği	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	123	177,03	21775,00	1,110
	Erkek	202	154,46	31200,00	

Tablo 16
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği” Açısından Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 6	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		10697,000	31200,000	-2,210	,027

Tablo 16’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,027). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 17
Cinsiyet Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 7: Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	175,28	21734,50	,595
	Erkek	204	157,95	32221,50	

Tablo 18
Cinsiyet Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 7	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		11311,500	32221,500	-2,074	,038

Tablo 18’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,038). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 19
Cinsiyet Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 8: Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	190,98	23682,00	,808
	Erkek	204	148,40	30274,00	

Tablo 20
Cinsiyet Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 8	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		9364,000	30274,000	-4,523	,000

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,000). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 21
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 13: Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	175,23	21728,50	,934
	Erkek	201	155,46	31246,50	

Tablo 22
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 13	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		10945,500	31246,500	-2,126	,034

Tablo 22’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,034). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 23
Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışma Şartları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 16: Çalışma Şartları Yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	151,46	18781,50	,949
	Erkek	203	171,66	34846,50	

Tablo 24
Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışma Şartları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 16	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		11031,500	18781,500	-2,373	,018

Tablo 24’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Çalışma Şartları Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,018). Buna göre araştırmaya katılan erkek öğretmenler “Çalışma Şartları Yönünden” ifadesine kadın öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 25
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 18: Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Kadın	124	183,00	22692,00	1,043
	Erkek	204	153,25	31264,00	

Tablo 26
Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 18	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		10354,000	31264,000	-3,032	,002

Tablo 26’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile “Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,002). Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler

“Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 27
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 4: Toplumda "Saygın Bir Kişi" Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	172,43	40866,00	1,021
	Hayır	90	141,80	12762,00	

Tablo 28
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 4	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8667,000	12762,000	-2,829	,005

Tablo 28’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,005). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler “Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 29
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 7: Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	170,01	40291,50	,595
	Hayır	90	148,18	13336,50	

Tablo 30
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 7	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		9241,500	13336,500	-2,407	,016

Tablo 30’da görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,016). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 31
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 8: Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	171,66	40682,50	,808
	Hayır	90	143,84	12945,50	

Tablo 32
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 8	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8850,500	12945,500	-2,724	,006

Tablo 32’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,006). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler “Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 33
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 10: Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	156,70	37137,00	,749
	Hayır	90	183,23	16491,00	

Tablo 34
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 10	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8934,000	37137,000	-2,594	,009

Tablo 34’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,009). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 35
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 11: Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	158,04	37456,00	,947
	Hayır	89	178,03	15845,00	

Tablo 36
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 11	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		9253,000	37456,000	-2,011	,044

Tablo 36’da görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,044). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 37
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 12: İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	154,16	36535,50	1.082
	Hayır	90	189,92	17092,50	

Tablo 38
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 12	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8332,500	36535,500	-3,442	,001

Tablo 38’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,001). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 39
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 15: Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	157,34	37290,00	,999
	Hayır	90	181,53	16338,00	

Tablo 40
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 15	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		9087,000	37290,000	-2,498	,012

Tablo 40’da görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,012). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 41
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 17: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	237	156,62	37118,50	,770
	Hayır	90	183,44	16509,50	

Tablo 42
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 17	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		8915,500	37118,500	-2,554	,011

Tablo 42’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,011). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 43
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 20: Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından	Mesleği kendi seçme	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Evet	236	157,23	37106,00	,973
	Hayır	90	179,94	16195,00	

Tablo 44
Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçme Değişkenine Göre “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 20	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		9140,000	37106,000	-2,190	,028

Tablo 44’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleği kendi isteğiyle seçme değişkeni ile “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,028). Buna göre mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenler “Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından” ifadesine, mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 45
Branş Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
Soru 10: Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden	Branş	N	Ortalama Sıra	Sıraların Toplamı	Standart Sapma
	Meslek Dersleri	180	154,55	27818,50	,749
	Kültür Dersleri	148	176,60	26137,50	

Tablo 46
Branş Değişkenine Göre “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Mann Whitney U Testi

Soru 10	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
		11528,500	27818,500	-2,400	,016

Tablo 46’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ders verdikleri branş değişkeni ile “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P=,028$). Buna göre branşı kültür dersleri olan öğretmenler “Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden” ifadesine, branşı meslek dersleri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 47
Medeni Durum Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 1: Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Yönünden	Branş	N	Ortalama Sıra	P
	Evli	140	182,02	,000
	Bekar	172	146,06	
	Dul	15	201,57	

Tablo 48
Medeni Durum Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 1	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		Evli	Bekar	-3,651	,000
		Dul	Bekar	-2,166	,030

Tablo 47’de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkeni “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,000). Tablo 48’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre ve dul öğretmenler bekar öğretmenlere göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 49
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 5: Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından	Branş	N	Ortalama Sıra	P
	Evli	139	174,59	,016
	Bekar	170	149,54	
	Dul	15	197,33	

Tablo 50
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 5	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		Evli	Bekar	-2,444	,015

Tablo 49’da görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkeni “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,016). Tablo 50’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 51
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 13: Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden	Brans	N	Ortalama Sıra	P
	Evli	140	178,36	,006
	Bekar	169	148,98	
	Dul	15	166,73	

Tablo 52
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 13	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		Evli	Bekar	-3,183	,001

Tablo 51’de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkeni “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,006). Tablo 52’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 53
Medeni Durum Değişkenine Göre “Terfi İmkanının Olması Yönünden”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

	Brans	N	Ortalama Sıra	P
Soru 14: Terfi İmkanının Olması Yönünden	Evli	140	175,98	,016
	Bekar	172	151,64	
	Dul	15	193,90	

Tablo 54
Medeni Durum Değişkenine Göre “Terfi İmkanının Olması Yönünden”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
14		Evli	Bekar	-2,519	,012

Tablo 53’de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkeni “Terfi İmkanının Olması Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,016). Tablo 54’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre “Terfi İmkanının Olması Yönünden” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 55
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden”
Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

	Brans	N	Ortalama Sıra	P
Soru 19: Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden	Evli	140	172,91	,028
	Bekar	172	160,95	
	Dul	15	115,80	

Tablo 56
Medeni Durum Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 19	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		Evli	Dul	-2,614	,009
		Bekar	Dul	-2,020	,043

Tablo 55’de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkeni “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,028). Tablo 56’da Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre evli öğretmenler dul öğretmenlere göre ve bekar öğretmenler dul öğretmenlere göre “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 57
Yaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 1: Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	Yaş	N	Ortalama Sıra	P
	20-29	176	143,25	,000
	30-39	117	189,47	
	40 ve üzeri	35	187,87	

Tablo 58
Yaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 1	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		30-39	20-29	-4,493	,000
		40 ve üzeri	20-29	-2,574	,010

Tablo 57’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş değişkeni “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,000). Tablo 58’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 30-39 yaş arasında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre ve 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 59
Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama Sıra	P
Soru 5: Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından	20-29	174	149,24	,007
	30-39	116	174,31	
	40 ve üzeri	35	193,94	

Tablo 60
Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru	Bağımsız Değişkenler	Grup I	Grup II	Z	P
5	Mann Whitney U Testi	30-39	20-29	-2,342	,019
		40 ve üzeri	20-29	-2,642	,008

Tablo 59’da görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş değişkeni “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,007). Tablo 60’da Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre

30-39 yaş arasında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre ve 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 61
Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama Sıra	P
Soru 6: Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından	20-29	174	152,64	,035
	30-39	116	169,81	
	40 ve üzeri	35	191,94	

Tablo 62
Yaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
6		40 ve üzeri	20-29	-2,373	,018

Tablo 61’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş değişkeni “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P = ,035$). Tablo 62’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 63
Yaş Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 15: Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden	Yaş	N	Ortalama Sıra	P
	20-29	176	177,24	,006
	30-39	117	150,53	
	40 ve üzeri	35	147,14	

Tablo 64
Yaş Değişkenine Göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 15	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		30-39	20-29	-,834	,404
		40 ve üzeri	20-29	-2,161	,031

Tablo 63’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş değişkeni “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,006). Tablo 64’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 30-39 yaş arasında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre ve 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Kendi Fikir/Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 65
Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 1: Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	Çalıştığı Yıl	N	Ortalama Sıra	P
	1-5 yıl	114	143,17	,002
	6-10 yıl	144	170,28	
	11 yıl ve üzeri	70	187,36	

Tablo 66
Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 1	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		6-10 yıl	1-5 yıl	-2,504	,012
		11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-3,206	,001

Tablo 65’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştığı yıl değişkeni “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,002). Tablo 66’da Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 30-39 yaş arasında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre ve 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 67
Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 5: Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından	Çalıştığı Yıl	N	Ortalama Sıra	P
	1-5 yıl	114	143,17	,047
	6-10 yıl	144	170,28	
	11 yıl ve üzeri	70	187,36	

Tablo 68
Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 5	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-2,420	,016

Tablo 67’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştığı yıl değişkeni “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P=,047$). Tablo 68’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 30-39 yaş arasında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre ve 40 ve üzeri yaşında olan öğretmenler 20-29 yaş arasında olan öğretmenlere göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesine $P<0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 69
Maaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 1: Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
	900-1049 YTL	102	147,50	,003
	1050-1200 YTL	183	165,07	
	1200 YTL üzeri	43	202,41	

Tablo 70
Maaş Değişkenine Göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 1	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		1200 YTL üzeri	900-1049 YTL	-3,373	,001
		1200 YTL üzeri	1050-1200 YTL	-2,537	,011

Tablo 69’da görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,003). Tablo 70’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre ve 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 71
Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 5: Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
	900-1049 YTL	101	149,91	
	1050-1200 YTL	181	158,81	
	1200 YTL üzeri	43	211,40	

Tablo 72
Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçin Mann Whitney U Testi

Soru 5	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		1200 YTL üzeri	900-1049 YTL	-3,694	,000
		1200 YTL üzeri	1050-1200 YTL	-3,472	,001

Tablo 71’de görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,001). Tablo 72’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre

1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre ve 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 73
Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
Soru 6: Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	900-1049 YTL	101	155,75	,011
	1050-1200 YTL	181	157,97	
	1200 YTL üzeri	43	201,19	

Tablo 74
Maaş Değişkenine Göre “Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 6	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		1200 YTL üzeri	900-1049 YTL	-2,785	,005
		1200 YTL üzeri	1050-1200 YTL	-2,849	,004

Tablo 73’de görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P = ,011$). Tablo 74’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre ve 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 75
Maaş Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 7: Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
	900-1049 YTL	102	159,36	,002
	1050-1200 YTL	183	158,73	
	1200 YTL üzeri	43	201,24	

Tablo 76
Maaş Değişkenine Göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 7	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		1200 YTL üzeri	900-1049 YTL	-3,034	,002
		1200 YTL üzeri	1050-1200 YTL	-3,331	,001

Tablo 75’de görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,002). Tablo 76’da Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre ve 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 77
Maaş Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 13: Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
	900-1049 YTL	101	160,36	
	1050-1200 YTL	181	156,63	
	1200 YTL üzeri	43	196,01	

Tablo 78
Maaş Değişkenine Göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 13	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		1200 YTL üzeri	900-1049 YTL	-2,260	,024
		1200 YTL üzeri	1050-1200 YTL	-2,891	,004

Tablo 77’de görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,016). Tablo 78’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre ve 1200 YTL ve üzeri maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden” maddesine $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 79
Maaş Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Kruskal Wallis Sonuçları

Soru 17: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden	Maaş	N	Ortalama Sıra	P
	900-1049 YTL	102	180,50	
	1050-1200 YTL	183	153,67	
	1200 YTL üzeri	43	172,62	

Tablo 80
Maaş Değişkenine Göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” Öğretmenlerin Tatmin Durumlarını Gösteren Grup İçi Mann Whitney U Testi

Soru 17	Bağımsız Değişkenler Mann Whitney U Testi	Grup I	Grup II	Z	P
		900-1049 YTL	1050-1200 YTL	-2,544	,011

Tablo 79’da görüldüğü gibi öğretmenlerin maaş değişkeni “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” maddesi ile Kruskal Wallis analizi yapılmış ve puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P=,031). Tablo 80’de Kruskal Wallis analizinde anlamlı olarak çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu analize göre 900-1049 YTL arasında maaş alan öğretmenler 1050-1200 YTL arasında maaş alan öğretmenlere göre “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden” maddesine P<0.05 düzeyinde anlamlı olarak daha fazla katılmaktadırlar.

6 SONUÇ VE TARTIŞMA

6.1 Kişisel Bilgilere Ait Sonuçlar

Meslek okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet yönünden dağılımlarında bir farklılık görülmektedir. Erkek öğretmenlerin sayısı bayan öğretmenlerden fazladır (%62). Bu durum, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin meslek lisesi kökenli olmaları, meslek liselerinde de erkek öğrencilerin kız öğrencilere oranının oldukça yüksek olması ile açıklanabileceği gibi, erkek öğretmenlerin meslek dersleri öğretmenliğinin getirdiği fiziksel zorluklara daha uygun olması ile de açıklanabilir.

Öğretmenlerin medeni durum yönünden dağılımlarında bekar olanların yüksek oranda olduğu görülmektedir (%52,4). Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,7'si 23-29 yaş aralığındadır, dolayısıyla medeni durumu yansıtan bu oran makul bir orandır.

Yaş dağılımlarında yoğunluk 23-29 yaş grubunda görülmektedir (%53,7) 30-39 yaş grubu da 23-29 yaş gurubundan sonra gelmektedir. (%35,7). (Özdayı 1990), yaptığı araştırmada orta yaş grubunun oranını (%51.6) olarak bulmuştur. Aradaki farkta en önemli faktör İstanbul ilindeki öğretmen açığından dolayı ilk atamalarda bu ile yoğunluk verilmesi olabilir. 40 ve üzeri yaş grubu oldukça düşüktür (10,7). Bu durum, erken emeklilik, ekonomik sebepler, yaş ilerledikçe daha küçük yerleşim yerlerinde çalışma isteği ve meslek değişikliklerine bağlanabilir.

Mesleki deneyimlerine bakıldığında 1-5 yıl (%35) ile 6-10 yıl (%44) deneyime sahip grupların yaklaşık değerleri görülmektedir. Bu durum yaş gruplarında söylediğimiz ilk atama faktörünü doğrular niteliktedir. 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip grup en düşük orana sahiptir (%21). Bu durum da yine yaş gruplarında söylediğimiz, ekonomik sebepler, daha küçük yerleşim yerlerinde çalışma isteği ve meslek değişikliği faktörlerini doğrular niteliktedir.

Öğretmenlerin mesleklerini kendi istekleriyle seçtikleri kişisel bilgi formuna verdikleri cevaplardan açıkça anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerini kendi istekleriyle seçme oranı bayan öğretmenlerde %84,5 erkek öğretmenlerde %65,1 olarak

gerçekleşmiştir. Oranlar oldukça yüksektir ve bayan ve erkek öğretmenlerin oranları arasında %20 gibi bir farkın olması ise; bayanların hedef belirleyip, belirledikleri hedef için daha çok mücadele ettikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin branşları arasında belirgin bir farklılık görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin çoğunluğu meslek öğretmenidir (%54,8). Bu sonuç meslek okullarını kapsayan bir araştırma için normaldir. Ancak meslek derslerinde erkek (%64,2), kültür derslerinde ise bayan (%60,4) öğretmenlerin yüksek oranları göze çarpmaktadır. Bu durum meslek okullarındaki kadın – erkek oranının diğer okullara göre farklılığını da açıklayabilir. Bayanların kültür derslerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin aylık net gelirlerine göre dağılımlarında bazı farklılıklar görülmektedir. En yoğun grup 1049-1200 YTL arası gelire sahip olanlardır (%56). bu grupta erkekler, kadınlardan daha yüksek bir orana sahiptir. Bu rakam günümüzde ek ders ücreti ile birlikte ortalama bir öğretmen maaşını yansıtmaktadır. 900-1049 YTL geliri olan grup (%31) ile 1200 YTL ve üzeri geliri olan grup (%13) takip etmektedir.

6.2 İş Tatmini İle İlgili Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, Milli Eğitime bağlı ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Öğretmenlerin, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, meslek tercihi, branş ve gelir durumlarına göre işlerinden tatmin düzeylerinin değiştiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ücret ve terfi imkanı ve takdir edilme konusunda yüksek tatminsizlik duydukları, buna karşın vicdani bir sorumluluk taşıma, kişileri yönlendirme, başkaları için bir şeyler yapabilme gibi iç kaynaklı faktörlerde işlerinden tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Mesleklerini kendi istekleriyle seçenlerin diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları da açık bir şekilde görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmanın alt problemlerinde ifade edilen, “meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nasıldır” sorusuna cevap vermektedir ve bölüm 2’de üzerinde durduğumuz, geçmişte yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Cinsiyete bağlı sonuçlar;

Yapılan istatistik analizlere göre ankete katılan bayan öğretmenler, yaptıkları işin kendilerine toplumda daha saygın bir kişi olma şansı verdiğini, erkek öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler. Bu durum ülkemizde öğretmenlik mesleğinin bayanlar için en uygun meslek olduğu düşüncesiyle ilişkilendirmek mümkündür. Çalışma şartları açısından bayanlar tarafından en çok tercih edilen öğretmenlik mesleğinin onları bu yönden, erkeklere oranla, daha fazla tatmin etmeleri doğal bir sonuçtur.

Medeni duruma bağlı sonuçlar;

Yapılan analizler bekar öğretmenlerin, terfi imkanının olması yönünden, evli öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu sonuçlardan bekar öğretmenlerin kurum içinde evli öğretmenlere göre daha fazla terfi ederek yükselmeye meyilli oldukları ve bu düşüncenin işlerinden tatmin olmalarını sağladıkları düşünülebilir.

Ankete katılan bekar öğretmenlerin, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissini evli öğretmenlere oranla daha fazla olduğu ve bu yönden işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durumda bekar öğretmenlerin yaptıkları iş sayesinde düzenli bir hayat sürdürmelerini başarı olarak gördüklerini ve bu yönden tatmin yaşadıklarını söylemek mümkündür.

Meslek tercihine bağlı sonuçlar;

Mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler, yaptıkları işin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi yönünden, mesleğini kendi isteğiyle seçmemiş öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu soruya verilen cevaplar temelde toplumun kişiyi nasıl gördüğünden çok kişinin kendini toplumda nasıl gördüğü ile ilgilidir. Bu anlamda bu mesleği isteyerek seçen kişilerin kendilerini toplumda saygın kişiler olarak gördükleri söylenebilir.

Yapılan analizlere göre mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler, yaptıkları işin onları her zaman meşgul etmesi bakımından, bu mesleği kendi istekleriyle

seçmeyen öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu da mesleğini kendi istekleriyle seçen öğretmenlerin farkı arayışlarla meşguliyetlerini arttırdıklarını göstermektedir. Bu da makul, beklenen bir sonuçtur.

Mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler, yaptıkları işin kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden, mesleğini kendi isteğiyle seçmemiş öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu durumda bu mesleği isteyerek seçmemiş olanlar kendi yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri bir işte çalıştıklarını düşünmüyorlar denebilir. Kendi istekleriyle bu mesleği seçenler ise yaptıkları seçimin de etkisiyle durumlara daha olumlu yaklaşmaktadırlar. İnsanların istedikleri mesleklerde çalışmalarının onların işlerini daha fazla benimsemelerini sağladığı söylenebilir.

Mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenler, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret yönünden, mesleğini kendi isteğiyle seçmemiş öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Mesleklerini isteyerek seçenler, bu mesleği seçerken ücreti de bildiklerinden bu duruma en başından razı olmuşlardır, dolayısıyla bu sonucun çıkması doğaldır.

Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçmemiş öğretmenler, yaptıkları işte kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden, mesleğini kendi isteğiyle seçmiş öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu durum bu mesleği isteyerek seçenlerin bu anlamda beklediklerini bulamadıklarını ve işlerinde tatminsizlik yaşadıklarını göstermektedir. Mesleği isteyerek seçmemiş olanların ise buldukları noktada belkide asıl yapmak istedikleri meslekle kıyaslayarak daha serbest bir ortamda bulduklarını düşündükleri ve bu yönden işlerinden tatmin oldukları söylenebilir.

Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçmiş öğretmenler, mesleklerini yaparken kendi yöntemlerini kullanma imkanı vermesi yönünden, mesleğini kendi isteğiyle seçmemiş öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu durum öğretmenlik mesleğinin yapısıyla ilgilidir denebilir. Öğretmen sınıfın hakimidir ve belli kuralları önceden koyulmuş olmakla birlikte sınıf içi faaliyetlerin tamamına o yön verir.

Bunu yaparken de her öğretmen kendi karakterine uygun yöntemler kullanır. Ayrıca bu mesleği isteyerek seçen ve severek yapan öğretmenlerin daha başarılı olmak için araştırmalar yaptıkları ve yeni yöntemler geliştirdikleri ve bunları uygulama fırsatı buldukları da söylenebilir. Mesleğini kendi isteğiyle seçmiş bir öğretmen bu yönden işinden yüksek tatmin duyabilir.

Branşa bağlı sonuçlar;

Yapılan analizlere göre kültür dersleri öğretmenleri, yaptıkları işin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi yönünden meslek dersleri öğretmenlerine göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durum kültür derslerinin ve bu branşlardaki öğretmenlerin toplumda daha çok bilinip tanınması ile ilişkilendirilebilir. Birçok meslek dersinin halk arasında adı bile duyulmamıştır. Dolayısıyla kültür öğretmenlerinin bu yönden daha fazla tatmin olmaları doğal bir sonuçtur denebilir.

Analizlere göre meslek dersi öğretmenleri, yaptıkları işin vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi yönünden kültür dersi öğretmenlerine göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu durumu meslek dersi öğretmenlerinin öğrencilerine doğrudan bir mesleği, o mesleğin sorumluluğunu ve etik kurallarını öğretmeleri, ülkemizin ihtiyacı olan yetişmiş ara eleman ihtiyacını karşılıyor olmaları, ortaya bir ürün koymaları, pratik eğitime ağırlık veriyor olmaları gibi meslek liselerine has bazı özellikleri ile ilişkilendirmek ve meslek dersi öğretmenlerinin yüksek tatminini anlamak mümkündür. Ayrıca meslek okullarına devam eden öğrencilerin kültür derslerine olan ilgisizliğinin bu yönden kültür dersleri öğretmenlerinin tatmin derecelerini düşürdükleri de söylenebilir.

Meslek dersi öğretmenlerinin, yaptıkları işin onlara garantili bir gelecek sağlaması yönünden kültür dersi öğretmenlerine göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durumu meslek öğretmenlerinin ikinci mesleğe sahip olmaları ilişkilendirmek mümkün olabilir. Devlet memurluğunun verdiği güvencenin yanı sıra branşları dolayısıyla ikinci bir mesleğe sahip olmaları bu yönden iş tatminlerinin yüksek çıkmasını açıklayabilir.

Yaş gruplarına bağlı sonuçlar;

Yapılan istatistik analizlere göre 23-29 yaş grubu öğretmenler, işlerinin onları her zaman meşgul etmesi yönünden 40 yaş ve üzeri öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin kıdemleri arttıkça onlara verilen görevlerin azaltılması ile ilgili olabilir. Okullarda genellikle mesleki kıdemi yüksek öğretmenlere, nöbet, sosyal faaliyetler, evrak işleri gibi görevler mümkün olduğunca az verilir ve bu işler kıdemi daha düşük öğretmenlere yaptırılır. Bu durumda da düşük kıdemli öğretmenlerin meşgulliyet yönünden daha fazla tatmin duymaları normaldir denebilir.

23-29 yaş grubu öğretmenler, işlerinin onlara vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi yönünden 40 ve üzeri yaş grubu öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu sonuç, 23-29 yaş grubu öğretmenlerin göreve yeni başlamış olmaları, fiziksel anlamda daha güçlü olmaları, mesleki yıpranmışlığa uğramamaları nedeniyle motivasyonlarının daha yüksek olduğu göz önüne alındığında makul bir sonuçtur denebilir.

Yapılan istatistik analizlere göre terfi imkanlarının olması yönünden 23-29 yaş grubu öğretmenler ve 30-39 yaş grubu öğretmenler, 40 ve üzeri yaş grubu öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Öğretmenlik mesleğinde terfi imkanı olmadığı her yaş gurubunca bilinen bir durumdur. 40 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde bu yönden bir tatminsizliğin ortaya çıkması, yaş veya mesleki tecrübe arttıkça terfi ihtiyacının da arttığına işaret etmektedir denebilir.

Mesleki tecrübeye bağlı sonuçlar;

Yapılan analizlerde 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin, terfi imkanlarının olması yönünden, 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durum daha öncede değinilen, yaşlandıkça ve mesleki tecrübe arttıkça terfi ihtiyacının ortaya çıktığı görüşünü doğrular niteliktedir.

Sonuçlar göstermektedir ki, meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri iç faktörler olarak ifade edilen, meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve dış faktörler olarak ifade edilen terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlara bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında, cinsiyete, medeni duruma, yaş ve mesleki tecrübeye, branşa, mesleği isteyerek seçme ve aylık net gelire göre anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu sonuçlar iki ve üç nolu altproblemlere cevap vermekte ve bu konuda geçmişte ülkemizde yapılan araştırmalarla uyum göstermektedir. Bu durumda geçen sürede öğretmenlerin akademisyenlerce tespit edilmiş sorunlarının giderilemediğini ortaya koymaktadır.

6.3 Öneriler

Sonuçlar, öğretmenlerin, ekonomik şartlarının düzeltilmesi, adil bir terfi ve ödül sisteminin getirilmesi durumunda işlerinden daha fazla tatmin olacaklarını göstermektedir. Avrupa Birliğine üye ülkelerle karşılaştırıldığında ülkemizde öğretmenlerin özlük haklarının çok yetersiz olduğu görülmektedir. Bir işgören terfi ettiği zaman kıdem farkının özlük haklarına da orantılı olarak yansımaları gerekmektedir. Bu yapılmazsa terfi sisteminde hedeflenen motivasyona ulaşamayacağı düşünülmelidir.

Öğretmenlerin yaptıkları işten dolayı takdir edilmeleri gerekmektedir. Öğretmenlik mesleği yapılan işin sonucunun hemen alınabildiği bir meslek değildir. Yetiştirdikleri insanların geldikleri noktaları görmeleri için yıllarca beklemeleri gerekmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yaptıkları işlerin kısa vadede karşılığını bulmaları amacıyla iyi bir ödüllendirme ve takdir sistemi geliştirilmelidir. Bu konuda kurumlar arası çalışmalar yapılabilir. Üstün gayret gösteren, başarılı projeler geliştiren, sosyal faaliyetlerde katkıları olan öğretmenleri tespit edecek, öğrencilerin, öğretmenlerin, idarecilerin, velilerin dahil olduğu adil bir sistem kurulabilir ve başarılı öğretmenler ödüllendirilebilir.

Eğitim kurumlarının çok önemli bir ayrıcalığı vardır. Ülkemizde, alışanlarının eğitim düzeylerinin bu kadar yüksek olduğu başka kurumlar yoktur. En düşük ihtimalle dört yıllık fakülte mezunu olan öğretmenlerin, eğitim sistemindeki sorunlarının zm için fikirleri olabileceği dşnlmeli ve yönetime daha fazla katılmalıdırlar. Bu anlamda toplam kalite yönetiminin okullarda uygulanmasına ağırlık verilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi, Milli Eğitim okullarında şu ana kadar denenmiş ve denenmekte olan en iyi sistemdir. Ancak uygulamada, konu takip edilmediğinden ve konuya hakim Toplam Kalite yöneticileri olmadığından sorunlar yaşanmaktadır. Bugün Toplam Kalite deyince okullarda öğretmenler açısından kırtasiye işleri, yöneticiler açısından ğrenci notlarının yüksek olması akla gelmektedir. Bu anlayışın düzeltilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının olması gereken noktaya getirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, okul kalite kurullarının, Toplam Kalite Yönetimi temsilcilerinin çok iyi eğitilmesi gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin hem öğretmenlik mesleğinde belli bir tecrübeye sahip olmaları hem de yöneticilik eğitimi almaları, verimi arttırıp iletişimi güçlendirerek yöneticilerle ilgili problemleri azaltabilir. Bu konuda seminerler, hizmet içi eğitimler ve üniversitelerle işbirliği yapılarak okul yöneticilerine ağdaş yöneticiliğin gerekleri konusunda eğitim verilebilir.

Okulların derslik, kaynak, araç-gereç sorunlarının üzülmesi gerekmektedir. Öğretmenler bu sıkıntılar nedeniyle görevlerini tam anlamıyla yerine getirememekte ve bu durum onları tatminsizliğe itmektedir. Bu konuda meslek okulları, okul-sanayi işbirliğini geliştirmeleri için teşvik edilmeli ve önlerindeki engeller kaldırılmalıdır. Okulların kendi gelirlerini arttırıcı, döner sermaye vb. sistemler geliştirilmelidir.

Öğretmenlik mesleği, yapısı gereği sevilerek yapılması gereken bir meslektir. Öğretmenlerin bu mesleği isteyerek seçmiş olmaları önemlidir. Bunun tatmini arttırıcı, önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda ğretmen yetiştiren kurumlara görevler düşmektedir. Öğretmenler yetiştirilirken onlara bu mesleğin değeri, anlamı ve önemi tam olarak öğretilmeli, ğretmen adaylarına öğretmenlik mesleği benimsetilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ağan, F. (2002). **Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçamete, G., S.Kaner ve B. Sucuoğlu. (2001). **Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı, Z. (2002). **“Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”**. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, S.4,1–25.
- Alkan, C. (2000). **“İki Binli Yıllarda Öğretmenlik Mesleğinin Yeniden Yapılandırılması ve Öğretmen Adaylarının Yetiştirilmesi”**. Çağdaş Eğitim Dergisi, S. 271, s.12–14.
- Ardıç, K. ve Türker Baş.(2002). **“Comparison of Job Satisfaction of Public and Private University Academicians in Turkey”**. METU Journal of Development, Vol. 29, 27-46.
- Arslan, M. (1997). **“Son Öğretmen Atamaları Üzerine Düşünceler ve Bazı Öneriler”**. Çağdaş Eğitim Dergisi. S.231, 27–28.
- Başaran, İ.E. (1991) . **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baysal, C.;Tekarslan, E.: **“İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”**, Avcıoğlu Basım Yayın, İstanbul, Türkiye, (1996) 112-118.
- Bektaş, H. (2003). **İş Doyum Düzeyi Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çardak, M. (2002). **İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ile Stresle Başa Çıkma Yolları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”**. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 8, S. 2.
- Çelik, S. (1993). **Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri ve İhtiyaçlarının Karşılama Derecesi İle Kendini Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki İlişki**. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Çermik, E. (2001). **Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu**. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü , İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı
- Dalgan, Z. (1998). **Okul Öncesi Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Davis, K. (1972). **Human Behavior at Work Human Relations and Organizational Behavior**. Fourth Edition. New York:McGraw Hill Book Company,
- Demir, E. (2001). **Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Dündar, Y. (1996). **Sınıf Öğretmenliğine Atanan Branş Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilikleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Erdoğan, İ.(1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergül, H.F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”.**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, S.14, 67–79.
- Eroğlu, F. (2000). **Davranış Bilimleri**. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gilmer, B.V. & Others. (1971). **Industrial & Organizational Psychology**. Tokyo: McGraw Hill Company Ltd.,
- Gökçe, E. (2000). “Yirmibirinci Yüzyılın Öğretmeni”. **Çağdaş Eğitim Dergisi**, S. 270, 21–26.
- Günbayı, İ. (2000). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanları”. **Verimlilik Dergisi**, S.2, 93–112.

- Kaygas, Y. (1999). **Sınıf Öğretmenliğine Atanan Branş Öğretmenlerinin Sınıf Öğretmenliğine Uyum Sağlama Sorunları (Ankara İli Örneği)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kaynak, T. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Yenilenmiş 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kınalı, G. (2000). **Resmi ve Özel Okullardaki Rehber Öğretmenlerin İş Tatminleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1999). **“Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, S. 2, 115–136.
- Koç, Z. (2001). **“Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”**. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 9, S. 2, 395–410.
- Kuşluvan, Z. (1999). **“Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”**. İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Yıl 3, S.3, 55–64.
- Kutaniş, R.Ö. ve S. Bayraktaroğlu. (2002). **“Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama”**. Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Azim Matbaa.
- Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior**. Sixth Edition, International Edition, - Singapore : McGraw-Hill Inc.,
- [Meslekî ve Teknik Eğitim Yönetmeliği](http://idb.meb.gov.tr/mevzuat/yonetmelik/METE_yonetmeli.htm-370k)
idb.meb.gov.tr/mevzuat/yonetmelik/METE_yonetmeli.htm-370k
(15.04.2007).
- Özdayı, N. (1990). **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi**. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özgener, Ş. (1996). **Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, A. ve F. Özdemir (2003). **“İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”**. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 17, S.1–2, 189–202
- Pakdanel, A. C. (1995). **“Örgütsel İklim ve İş Doyumu”**, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, S.206,29-33.

- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior**. Pearson Educational International, Tenth Edition, New Jersey .
- Sencer, M.(1982). “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 15, S.1, 3–48.
- Silah, M. (1997). “İş Tatmini”. **Kalkınmada Anahtar Dergisi**, Yıl 9, S. 106, 6–7.
- Stroh, L. K.(2002). Gregory B.Northcraft; Margaret A. Neale; **Organizational Behavior A Management Challenge**. Third Edition New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Şahin, İ. (1999). **İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Geliştirilmiş 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Yenilenmiş 6. Baskı. Konya: Günay Ofset
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

- 1- Kişisel Bilgi Formu
- 2- İş Tatmin Ölçeği
- 3-Üniversitenin Onay Talep Yazısı
- 4-İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı
- 5-Valilik Onayı
- 6-Örnekleme Tablosu
- 7-Anket Güvenilirlik Tablosu

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım;

Bu çalışma “ Milli Eğitime Bağlı Ticaret Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini” konulu Yüksek Lisans Tezi için bilgi toplamayı amaçlayan bir araştırmadır. Araştırmanın yürütülmesine yardımcı olmak için, bu sayfada bulunan “*Kişisel Bilgiler*” ve arka sayfada bulunan “*İş Tatmin Ölçeği*” sorularını cevaplandırmanızı rica eder, yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Bu anketten elde edilecek bulguların ve çıkartılacak sonuçların güvenilirliği, anketteki her maddeyi cevaplandırmada göstereceğiniz dikkat ve samimiyete bağlıdır. Veriler bilimsel amaçlar çerçevesinde, topluca bilgisayarda değerlendirileceğinden ankete özel isim veya kurum ismi yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmayı Yapan
Ömer AKKAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Suat ANAR

Kişisel Bilgiler

(Size uygun seçeneğin başındaki yuvarlağın içerisine “X” işareti koyunuz.)

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar Dul

3. Yaşınız :

20-29 30-39 40 ve üzeri

4. Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz?

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11 Yıl ve üzeri

5. Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?

Evet Hayır

6. Branşınız :

Meslek Dersleri Kültür Dersleri

7. Aylık toplam net geliriniz ?

900-1049 YTL 1049-1200 YTL 1200 YTL ve Üzeri

Ek2: İş Tatmin Ölçeği

Açıklama

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, “Bu yönden işimden ne derece memnunum?” diye kendinize sorunuz.

HMD'nin anlamı : Hiç memnun değilim.

MD'nin anlamı : Memnun değilim.

K'nin anlamı : Kararsızım.

M'nin anlamı : Memnunum.

ÇM'nin anlamı : Çok memnunum.

MESLEĞİMDEN		HMD	MD	K	M	ÇM
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2.	Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	()	()	()	()	()
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	()	()	()	()	()
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5.	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	()	()	()	()	()
6.	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7.	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	()	()	()	()	()
8.	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9.	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10.	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11.	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
12.	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14.	Terfi imkanının olması yönünden	()	()	()	()	()
15.	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
16.	Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17.	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	()	()	()	()	()
18.	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20.	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	()	()	()	()	()

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1724
Konu: Anket (Ömer AKKAN)

12 Haziran
2006

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE

- İlgi : a) Valilik Makamının 08.06.2006 tarih ve 18.580/1701 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 Sayılı Emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğü' nün 10.05.2006 tarih ve 6300/2394 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Öğrencisi Ömer AKKAN'ın ekli listede isimleri bulunan İlimiz, İlçelerinde Öğretmenlere uygulamak üzere "Millî Eğitim Bakanlığı na bağlı Ticaret Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini " konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



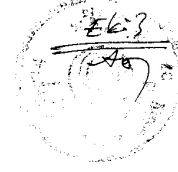
M.Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

- EKLER :**
Ek-1. (İLGİ(a)Valilik Oluru)
2. (29 soruluk anket)

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu
Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mail : apk@istanbul-meb.gov.tr



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/2334
KONU : Anket (Ömer AKKAN)

19-05-2006

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencilerinden **Ömer AKKAN** İstanbul ili İlçelerinde öğretmenlere uygulanmak üzere "**MEB Bağlı Ticaret Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini**" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.
Gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Mine ÇAKALOZ
Genel Sekreter

EKİ: Anket Formu (2 Sayfa)
Okul İsimleri Listesi (1 Sayfa)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1701
KONU: Anket(Ömer AKKAN)

08 Haziran 06

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ : a-)Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğü'nün 10.05.2006 tarih ve 2394 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma,Planlama ve Koordinasyon Kurulu
Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim "Yönetimi ve Denetimi"
Yüksek Lisans öğrencisi Ömer AKKAN'ın, " Millî Eğitim Bakanlığı na bağlı Ticaret
Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini" konusunda anket uygulaması yapma
hakkında ilgi(a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve
okul Müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin
yazılmaması kaydıyla, (EK:3/1- 3/2- 3/3)' de belirtilen toplam 29 (yirmidokuz) sorudan
ibaret anket çalışmasını ilimiz İlçelerindeki Ticaret Meslek Liselerindeki tüm Öğretmenlere
uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEK
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGI (a)yazı ve ekleri

OLUR
07.06/2006
AM SOZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526
13 82

4440632

EK 6: Örneklem Tablosu

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

N is population size.

EK 7 Anket Güvenilirlik Analizi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	320	97,6
	Excluded(a)	8	2,4
	Total	328	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,865	20

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Beni her zaman mesgul etmesi bakımından	1,000	0,728
Bagimsiz çalışma imkaninin olması bakımından	1,000	0,796
Ara sıra degisik seyler yapabilme imkani bakımından	1,000	0,725
Toplumda "saygin bir kisi" olma sansini bana vermesi bakımından	1,000	0,636
Yöneticinin emrindeki kisileri iyi yönetmesi bakımından	1,000	0,877
Yöneticinin karar verme yetenegi bakımından	1,000	0,882
Vicdani bir sorumluluk tasima sansini bana vermesi yönünden	1,000	0,470
Bana garantili bir gelecek saglamasi yönünden	1,000	0,712
Baskalari için bir seyler yapabildigimi hissetmem yönünden	1,000	0,769
Kisileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1,000	0,774
Kendi yeteneklerimle bir seyler yapabilme sansi vermesi yönünden	1,000	0,608
Isimle ilgili alinan kararlarin uygulamaya konmasi yönünden	1,000	0,628
Yaptigim is karsiliginda aldigim ücret yönünden	1,000	0,707
Terfi imkaninin olması yönünden	1,000	0,742
Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkani vermesi yönünden	1,000	0,711
Çalışma sartlari yönünden	1,000	0,603
Çalışma arkadaslarinin birbirleriyle anlasmaları yönünden	1,000	0,670
Yaptigim is karsiliginda takdir edilmem yönünden	1,000	0,520

Yaptigim is karsiliginda duyugum basari hissi yönünden	1,000	0,494
Meslegimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkani	1,000	0,595

Extraction Method: Principal Component Analysis.