

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TİCARET MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ
(İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ)

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Serkan TEKTAŞ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

İstanbul – 2014

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Serkan TEKTAŞ
- TEZ DİLİ** : Türkçe
- TEZ ADI** : Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANA BİLİM DALI** : İşletme Anabilim dalı
- TEZ TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZ TARİHİ** : 03 / 12 / 2014
- SAYFA SAYISI** : 103
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL
- DİZİN TERİMLERİ** : Eğitim, öğretmen, iş tatmini
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışma ile Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, literatür çalışması yapılmış ve eğitim, öğretmen ile iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Araştırmaya İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan 21 Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış ve 340 öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Araştırmada toplanan veriler kodlanarak SPSS 16.0 Windows paket programına aktarılmış ve analiz edilmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Serkan TEKTAŞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TİCARET MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ
(İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ)

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Serkan TEKTAŞ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

İstanbul-2014

BEYAN

Bu projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serkan TEKTAŞ

03 /12 /2014

JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Serkan TEKTAŞ'ın "Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza
Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL
(Danışman)

İmza
Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

03 /12/ 2014

İmzası
Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, okullardaki eğitim kalitesini etkilemektedir. Bu sebeple öğretmenlerin performanslarının artması ve verimli şekilde verilen görevleri yerine getirmeleri için uygun çalışma ortamı ve şartlarının sağlanması gerekmektedir. Öğretmenler, zamanlarının büyük bölümünü kurumda geçirmeleri nedeniyle sosyal kültürel faaliyetlerini de kurumda karşılayabilmeleri için gerekli aktiviteler yapılarak iş tatminleri yüksek seviyede tutulmalıdır. Öğretmenlerin iş tatminleri sağlanmadığında ileriki aşamalarda kurumu zarara sokabilecek, okula devamsızlık veya meslekten ayrılmalar gibi olumsuz durumlar meydana gelebilecektir.

Bu çalışma ile Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin iş tatminlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okuldaki görevi ve branşı gibi değişkenlerden nasıl etkilendiği araştırılarak gerekli öneriler sunulmuştur. Çalışmada; Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota Tatmin Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya İstanbul ilinde bulunan 21 tane Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış ve 340 öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Araştırmada toplanan veriler araştırmacı tarafından kodlanarak SPSS 16.0 Windows paket programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken, standart sapma, frekans, ortalama, t-testi, Kruskal-Wallis testi ve Anova testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; eğitimin tanımı açıklanarak, öğretmenlik mesleği hakkında bilgi verilmiş ve Ticaret meslek liselerinin tarihçesi hakkında bilgi verilerek araştırma ile ilgili teorik kısımlar açıklanmıştır. İkinci bölümünde; araştırmanın yöntemi ve bulguları belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, öğretmen, iş tatmini, öğretmenlerin iş tatmini

SUMMARY

The satisfaction level of teachers who work at trade vocational high schools affects the quality of education. Therefore, it is necessary to provide convenient work environment and conditions to improve the performance of teachers and to fulfil the task given efficiently. Teachers' satisfaction should be kept high by providing activities which are essential to perform socio-cultural activities because they spend most of their time in the institution. When teachers' work satisfaction is not met, it may result in quitting job or not attending the classes which may put the institution in difficult situation in further stages.

With this study, it was tried to ascertain the work satisfaction of teachers who work in Trade Vocational High schools. Essential proposals are given by studying on how the work satisfaction of teachers are affected by sex, age, marital status, professional seniority, the level of education, the tasks in school and branch. The data is obtained by using personal data form and Minnesota satisfaction standards in this study. It was tried to reach 21 teachers of Trade Vocational High schools in Istanbul and 340 teachers could be brought in this study. Data having been obtained in this study was transferred to SPSS 16.0 Windows package and analysed by the researcher. When evaluated the results of the study standard deviation, frequency, center alignment, t-test, Kruskal-Wallis test and Anova test were used.

This study consists of 2 parts. In the first part, it is given information about the profession of a teacher by explaining the definition of education and the history of Trade Vocational High school and clarified the theoretical parts about study. In the second part, the method and the finding of the study are indicated.

Keywords: Education, teacher, job satisfaction, job satisfaction of teachers

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1.1. EĞİTİMİN TANIMI	7
1.2. ÖĞRETMEN.....	7
1.3. TİCARET MESLEK LİSELERİNİN TARİHÇESİ.....	8
1.4. İŞ TATMİNİNİN TANIMI	9
1.5. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	10
1.6. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN KURAM VE YAKLAŞIMLAR.....	11
1.6.1. Kapsam Kuramları.....	12
1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	12
1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	14
1.6.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	15
1.6.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki Kuramı	16
1.6.2. Süreç Kuramları	16
1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	17
1.6.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı	17
1.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	18
1.7. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19
1.8. İŞ TATMİNİNİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	20
1.8.1. İş Tatmini ve Motivasyon	20
1.8.2. İş Tatmini ve Verimlilik.....	22
1.9. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR.....	23
1.9.1. İş Tatmininin Sonuçları	23
1.9.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	24
1.10. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON ARAÇLARI.....	25
1.10.1. Ekonomik Araçlar	26
1.10.1.1. Ücret Artışı	26
1.10.1.2. Primli Ücret	27
1.10.1.3. Kâra Katılma	28
1.10.1.4. Ekonomik Ödüller.....	29
1.10.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Plânları.....	32
1.10.1.6. Psiko-Sosyal Araçlar	34
1.10.1.7. Bağımsız Çalışma Koşulları	36
1.10.1.8. Değer ve Statü	37
1.10.1.9. Özel Yasama Saygı	38
1.10.1.10. Sosyal Katılım	40
1.10.1.11. Çevreye Uyum ve Çalışma ortamı.....	44
1.10.1.12. Öneri Sistemi	45
1.10.1.13. Ceza	47
1.10.1.14. İş Sağlığı ve Güvencesi	49

1.10.1.15. Rekabet Ortamı Yaratılması	51
1.10.1.16. Etkin İletişim Sistemi	53
1.10.1.17. Adaletli Sistemi ve Motivasyon	55
1.10.2. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	58
1.10.2.1. Hedef Belirleme	58
1.10.2.2. Yetki ve Sorumluluk Verme	59
1.10.2.3. Eğitim ve Yetiştirme	61
1.10.2.4. Çalışma Koşulları	63
1.10.2.5. Öncü ve Örnek Olmak	65
1.10.2.6. Yükselme	67
1.11. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	68
1.11.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	68
1.11.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	69
İKİNCİ BÖLÜM.....	71
2.1.YÖNTEM	71
2.1.1. Araştırma Modeli	71
2.1.2. Araştırma Şekli ve Örnek Seçimi	71
2.1.3. Veri Toplama Araçları	71
2.1.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	71
2.1.3.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	72
2.1.4. Geçerlilik ve Güvenirlik	73
2.1.5. Verilerin Toplanması	73
2.1.6. Verilerin Çözümlemesi	74
2.2. ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR VE YORUMLARI	74
2.2.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Bulgular	74
2.2.2. İş Tatminine Yönelik Bulgular	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA.....	99
EKLER LİSTESİ.....	---

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Tablo-2: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Tablo-3: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo-4: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo-5: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo-6: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Okuldaki Görevi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	77
Tablo-7: Örneklemede Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Branşı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	77
Tablo-8: İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	78
Tablo-9: İç İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	78
Tablo-10: Dış İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	79
Tablo-11: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	79
Tablo-12: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo-13: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre İç İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	80
Tablo-14: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin İç İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo-15: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre Dış İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	81
Tablo-16: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin Dış İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo-17: İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo-18: İç İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo-19: Dış İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo-20: İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo-21: İç İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	84
Tablo-22: Dış İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	84

Tablo-23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerin Göre İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	85
Tablo-24: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	85
Tablo-25: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin İç İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	85
Tablo-26: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin İç İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	86
Tablo-27: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerin Dış İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	86
Tablo-28: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin Dış İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo-29: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması.....	87
Tablo-30: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İç İş Doyum Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması.....	88
Tablo-31: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Dış İş Doyum Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması.....	89
Tablo-32: İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo-33: İç İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo-34: Dış İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo-35: İş Doyumu ile İç ve Dış İş Doyumu Arasındaki Korelasyonlar.....	91

ÖNSÖZ

“Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”ni tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmamda bana bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle yardımcı olan, birlikte çalışmaktan büyük onur duyduğum ve keyif aldığım, proje danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL’a;

Çalışmalarım sırasında anketin uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen sayın; okul müdürlerime, müdür yardımcılara, öğretmen arkadaşlarıma ve en büyük desteği gördüğüm eşim Duda TEKTAŞ’a;

Sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Serkan TEKTAŞ

GİRİŞ

Globalleşen dünyada, kurumların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kaliteli hizmet sunabilmeleri gereklidir. Kaliteli hizmet sunmaları ise çalışanların verilen görevleri severek ve isteyerek yapmalarına bağlıdır. İşini seven çalışan, performansını ve verimliliğini arttıracığından kuruma daha faydalı hale gelecektir. Bu nedenle kurumlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli şartları yerine getirmeye başlamışlardır. Çalışanların kişisel özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konması için kurumlar, AR-GE birimlerini daha aktif hale getirerek gerekli araştırmalara ağırlık vermişlerdir.

Kişilerin ihtiyaç ve isteklerinin sınırsız olmasından dolayı, kurumlar bunları karşılamak için gerekli davranışları yerine getirmeye çalışmaktadır. Kişi gereksinimlerinin karşılanması sonucunda "tatmin" duygusu yaşarken, karşılanmaması durumunda da "tatminsizlik" duygusu baş göstermektedir. Kişinin ihtiyaçlarını gidermesi sonucu yaşamış olduğu duygu tatmin olarak nitelendirilmektedir. Tatmin olan kişi mutluluk yaşayarak çevresine karşı pozitif duygular yansıtabilecek, tatminsizlik yaşayan kişi ise bu olumsuzluğu çevresine yansıtarak ortama negatif enerji yayacaktır.

İş tatmini, kişinin iş çevresinden elde etmeye çalıştığı haz olarak ifade edilmektedir. Kişilerin gerçekleşmesini arzu ettiği istekleri ile kurumun istekleri kesiştiği anda tatmin gerçekleşmektedir. İş tatmini, kişinin kendini motive etmesi gibi iç güdülenmelere ya da yöneticilerin davranışları dış güdülenmelere bağlı olabilmektedir. Yapılan işten alınan doyum, kişiyi daha çok motive edebileceği gibi, kurumdan sağlanan maddi menfaat ve arkadaş ilişkileri de kişilerin iş tatminini arttıran diğer unsurları oluşturmaktadır.

İş tatmini kavramı kurum ve kişi odaklı olarak sınıflandırılmaktadır. Böyle bir ayırım yapılmasının sebebi, kişilerin adil yönetilmesi gerektiği ve saygı hak ettiği düşüncesidir. Kurumun çalışanlara karşı göstermiş olduğu tavır sonucunda iş tatmini şekillenmektedir. Yani iş tatmini psikolojik sağlığın göstergesi olabilmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanamaması sonucunda kurumda gerginlikler meydana gelebilmektedir. İş tatmini sağlanamayan bireylerde mutsuzluk duygusu baş göstereceğinden kötü alışkanlıklara başlamanın da sebebi olabilecektir.

Kişilerin iş tatminleri sadece kendilerini değil, aynı zamanda kurumları da etkiler. Kurumdan memnun olmayan kişilerin, işe devamsızlık veya işten ayrılma gibi

olumsuz tavırlar sergiledikleri bilinmektedir. İş tatmini sorunu yaşayan kişiler çevredeki diğer iş imkânlarını araştırıp ilk fırsatta işi bırakarak diğer işlere doğru yönelebilmektedir. Kurum meydana gelen bu gibi olumsuz durumlarda zor anlar yaşayarak yapmış olduğu plan ve programların sekteye uğramasına yol açacaktır. Kurumdan tatmin sağlayamayan kişiler, kurumda geçirmiş oldukları zamanı sıkıcılıktan kurtarmak için işe devamsızlığın yanı sıra başka tepkilerde gösterebilmektedirler. Örneğin; verilen görevleri aksatarak daha uzun molalar kullanıp kendilerini işten uzaklaştırarak bu tepkiyi ortaya koyabilirler. Veya iş arkadaşlarıyla sohbet ederek verilen görevleri aksatabilirler. Kişilerin bu tepkileri göstermeleri kurumun izlemiş olduğu politikalara göre şekillenmektedir.

- **Problemin Durumu**

Eğitimle ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Oğuzkan, eğitimi; planlı ve programlı bir şekilde belirlenen kurallar çerçevesinde bireylerin davranışlarını değiştirme, geliştirme şeklinde tanımlamıştır.¹ Eğitimin diğer sektörlerden farkı çıktısının insan olması ve bireyin davranışlarında değişim meydana getirmesidir. Eğitim, formal ve informal olarak sürdürülmektedir. Belli bir mekânda yapılan ve kasıtlı olarak bireyin davranışlarında değişiklik meydana getirilmesi formal eğitim olarak tanımlanmaktadır. Formal eğitim genellikle okullarda yapılmaktadır. Okullarda yapılan formal eğitimin yapı taşlarını ise; öğretmen, öğrenci ve veli üçgeni oluşturmaktadır. Bu üçgende eğitimin temel yapı taşı ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerin başarılı bir şekilde görev yapması için iş tatminlerinin yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Toplumumuzda kutsal meslek olarak kabul edilen öğretmenliğin günümüzde fazla bir değeri kalmamış ve yıllardır sorunları görmezden gelinmiş, çözüm üretilmemiştir. Üstelik eğitim sistemi ile ilgili sorunlar baş gösterdiğinde fatura ilk olarak öğretmenlere kesilmiştir. Öğretmenlerin çalışma şartları, ekonomik durumları ve sosyo-kültürel faaliyetlerdeki eksikliği çalışma hayatına da olumsuz olarak yansımaktadır. Eğitimin yapı taşı olan öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması için eğitim yöneticileri gerekli hazırlıkları yaparak olumsuz koşulları gidermeye çalışmalıdırlar. Özellikle halkın gözünde itibarsız hale getirilen mesleğin, tekrar önem kazanması için eğitim politikasında kalıcı reformlara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin mesleklerinden ne kadar tatmin oldukları ve hangi yönlerden tatmin olmadıkları bilimsel yöntemler ışığında analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada özellikle, Ticaret Meslek Liselerindeki öğretmenlerin mesleklerinde başarı sağlamaları ve

¹Nurettin Fidan ve Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Meteksan Anonim Şirketi, Ankara, 1994, s.3

donanımlı öğrenci yetiştirmeleri için öğretmenlerin kişisel özellikleri tespit edilerek iş tatmini seviyeleri araştırılmaktadır.

- **Problem Cümlesi**

Problem cümlesi; Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının iç ve dış iş doyumları ilişkisi ile cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okuldaki görevi ve branşı açısından arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- **Alt Problemler**

Çalışmanın genel problemi çerçevesinde, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır.

➤ Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri

- Cinsiyete göre,
- Yaşa göre,
- Medeni duruma göre,
- Mesleki kıdemine göre,
- Eğitim düzeyine göre,
- Okuldaki görevine göre,
- Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?

➤ Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iç iş tatmin düzeyleri

- Cinsiyete göre,
- Yaşa göre,
- Medeni duruma göre,
- Mesleki kıdemine göre,
- Eğitim düzeyine göre,
- Okuldaki görevine göre,
- Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?

➤ Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin dış iş tatmin düzeyleri

- Cinsiyete göre,

- Yaşa göre,
- Medeni duruma göre,
- Mesleki kıdemine göre,
- Eğitim düzeyine göre,
- Okuldaki görevine göre,
- Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?

- **Denenceler**

- Ticaret meslek liselerinde görev yapan ogretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri
 - Cinsiyete göre,
 - Yaşa göre,
 - Medeni duruma göre,
 - Mesleki kıdemine göre,
 - Eğitim düzeyine göre,
 - Okuldaki görevine göre,
 - Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır yani aralarında manidar bir farklılık yoktur.
- Ticaret meslek liselerinde görev yapan ogretmenlerin iç iş tatmin düzeyleri
 - Cinsiyete göre,
 - Yaşa göre,
 - Medeni duruma göre,
 - Mesleki kıdemine göre,
 - Eğitim düzeyine göre,
 - Okuldaki görevine göre,
 - Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır yani aralarında manidar bir farklılık yoktur.
- Ticaret meslek liselerinde görev yapan ogretmenlerin dış iş tatmin düzeyleri
 - Cinsiyete göre,
 - Yaşa göre,
 - Medeni duruma göre,
 - Mesleki kıdemine göre,
 - Eğitim düzeyine göre,
 - Okuldaki görevine göre,

- Branşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır yani aralarında manidar bir farklılık yoktur.
- Araştırmaya katılan örneklem grubunun iş tatmin düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin alt boyutları arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır.

- **Amaç**

Bu çalışmada “Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini” incelenmektedir. Çalışmanın genel amacı; İstanbul ili Anadolu Yakasındaki Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, demografik özellikleri ile iş tatmin düzeylerini tespit etmektir.

- **Önem**

Eğitim, toplumun gelişmesi ve kalkınması için en önemli faktördür. Eğitimdeki kalite ve verim, öğretmenlerin iş tatminlerinin sağlanması, mesleklerini severek ve isteyerek yapmalarına bağlıdır. Eğitim Türkiye’de sürekli olarak değişime uğradığı ve yap-boz tahtası haline geldiği için öğretmenler adaptasyon sorunu yaşamaktadır. Bu sorunların çözülebilmesi için bilimsel düzeyde kalıcı çözümlerin üretilmesi gerekir. Öğretmenlerin performanslarının artması ve motivasyonlarının sağlanması iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğinden daha kaliteli hizmet ortaya konabilecek ve verim artacaktır.

Bu çalışmanın;

- Ülke düzeyinde ve İstanbul ilinde Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik böyle bir çalışmanın yapılacak çalışmalara yol göstermesi konusunda,
- Devletin eğitim politikasında çalışanların özellikle öğretmenlerin iş tatminini arttıracak tedbirlerin alınması ve gerekli hizmet içi eğitimlerin hazırlanmasına kaynak teşkil etmesine,
- Araştırmacılara iş tatmini ile ilgili yeni bilgiler sağlayarak konu ile ilgili farklı araştırmalara ilgi çekmesi noktasında katkı sağlayacağı umulmaktadır.

- **Sayıtlılar**

- Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğini samimi ve objektif olarak doldurmuşlardır.

Araştırma örnekleminin evreni doğru olarak yansıttığı varsayılmıştır.

- **Sınırlılıklar**

Bu araştırmada öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile ilgili veriler Minnesota İş Tatmini ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

- Bu araştırma İstanbul ili Anadolu Yakasındaki Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle yapılmıştır. Elde edilen bulgular benzer koşullara sahip öğretmenlere genellenebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. EĞİTİMİN TANIMI

Geçmişten günümüze eğitimle ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Ertürk'e göre eğitim, kişinin yaşantısında istendik davranışlar meydana getirme sürecidir.² Durkheim ise eğitimi tanımlarken, çocuklardaki ahlaki, entelektüel ve fiziki hallerin uyarılması ve geliştirilmesi şeklinde ifade etmiştir.³ Leif ve Rustin ise, eğitimi var olan kültürü gelecek kuşaklara aktarmak olarak açıklayarak eğitime soyut tanımlama yapmıştır.⁴

Eğitimle ilgili tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Eğitim planlı ve programlı yapılıyorsa formal, kendiliğinden yani gelişigüzel davranış değişikliğine yol açıyorsa informal eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin çevreden edindiği bilgilerle meydana gelen davranış değişikliğinde zaman ve mekân kısıtlaması olmadığı için formal eğitim her zaman her yerde gerçekleşir. İnfomal eğitim, olumlu ya da olumsuz sonuçlanabilir. Formal eğitimde, istendik ve olumlu davranışlar hedeflendiğinden belli bir mekân içerisinde gerçekleştirilmelidir. Eğitimin formal kısmını oluşturan bu istendik davranışları planlı olarak gerçekleştirmede en büyük görev öğretmenlere düşmektedir. Bu çalışmada Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenleri incelendiği için eğitimin formal yanısıra dikkate alınacaktır.

1.2. ÖĞRETMEN

Milli Eğitim Temel Kanunu madde 43,45,46,47,48 ve 49'da, öğretmenin nitelik ve görevlerine değinilmiştir. Devletin eğitim ve öğretim ile ilgili yönetim görevleri öğretmenler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Öğretmenler Milli Eğitimin amaç ve hedeflerini yerine getirmekle mükellef olmaktadır. Ülkenin manevi ve maddi gelişmişliği öğretmenlerin göstermiş oldukları gayretler neticesinde artmaktadır. Öğretmenler eğitim işlevinden sorumlu oldukları gibi milli değerlerin ve kültürün bireylere aktarılmasında da öncü rol üstlenmektedirler. Ülkenin geleceği öğretmenlerin yetiştirdiği öğrencilere bağlı olduğu için, öğretmenlerinde iyi yetiştirilip gerekli donanıma sahip olmaları sağlanmalıdır.⁵

²Nurettin Fidan, *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1985, s.3

³Halis Ayhan, *Eğitim Bilimine Giriş*, Şule Yayınları, İstanbul, 1995,s.17

⁴Erkan Çermik, "Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu", Fen Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.6(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵Çermik, a.g.e., s.17

1.3. TİCARET MESLEK LİSELERİNİN TARİHÇESİ

Ülkemizde ilk ticaret okulu 16 Ocak 1883 tarihinde "Hamîdiye Ticaret Mekteb-i Alîsi" adı ile İstanbul'da açılmıştır. Hamîdiye Ticaret Mekteb-i Alîsi ilk mezunlarını 1887 yılında vermiştir. Okulun öğretim süresi üç yıl ve Fransızca okulun öğretim programında yer alarak 1902 yılında hazırlık sınıflarında yer almaya başlamıştır. Daha sonra 1915 yılında okulun adı değiştirilerek "İstanbul Ticaret MektebîAlîsi" olmuştur. Okul aynı zamanda ülkemizde ticaret öğretiminin başlangıcı olarak kabul görmüştür. Özellikle Lozan Antlaşmasından sonra, Ankara, İzmir, İstanbul, Adana ve Samsun'da da Ticaret Mektepleri açılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığına 1927 yılında devredilen okulların eğitim-öğretim süreleri ise dört yıla çıkarılmıştır. 1933 yılında 2 yıl süreli ticaret liseleri açılmıştır. 1941 yılında Orta Ticaret Okullarının öğretim süreleri 3 yıla indirilmiş, ticaret liseleri de 3 yıla çıkarılmıştır. Yine bu yıldan itibaren yurdun çeşitli bölgelerinde yeni okullar açılmıştır.⁶

Günümüzde ise 4+4+4 eğitim sistemi ile 4 yıl eğitim-öğretim süresi olan Ticaret Meslek Liseleri 2011 yılında yapılan değişiklik ile "652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü" kurularak bu tarihten itibaren tek çatı altına toplanmıştır.⁷ Şu an ise İstanbul ilinde 57 tane olan Ticaret Meslek Liseleri, ülke genelinde ise 403 tanedir ve ülkenin eğitim programlarına bağlı olarak her geçen yıl sayısı artmaktadır.⁸

⁶T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Resmi İnternet sayfası, "Tarihçemiz" <http://mtegm.meb.gov.tr/www/tarihcemiz-ticaret-ve-turizm-ogretimi-genel-mudurlugu/icerik/25>, (erişim tarihi 15.06.2014).

⁷T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet sayfası, "Tarihçemiz", <http://mtegm.meb.gov.tr/www/tarihcemiz/icerik/20>, (erişim tarihi 15.06.2014).

⁸T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet sayfası, "Okullarımız", <http://mtegm.meb.gov.tr/TR/okullar.asp?PAGE=Liste> (erişim tarihi 15.06.2014).

1.4. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

Değişik disiplinlerde çeşitli tanımları yapılan iş tatmini, bireyin yaptığı işten ne kadar mutlu olduğunu gösteren göstergelerden birisidir.⁹

Kişi yapmış olduğu görevler neticesinde fayda görüyor ve bunun sonucunda duygusal haz duyuyorsa iş tatmini sağlanmış demektir. İş tatmini sayesinde kişinin işine karşı olan tutumu şekillenmektedir.¹⁰

İş tatminini, kişinin işini severek yapması ve o işten hoşnut olması, psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması sonucu vermiş olduğu olumlu tepki olarak tanımlayabiliriz. İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesi onların iş tatminleriyle doğru orantılı olmaktadır. Yani kurum iş görenlerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılıyorsa iş tatminlerini de o ölçüde arttırabilecektir. Yapmış olduğu işi sevmeyen ve kurumdan hoşnut olmayan bireylerin iş tatmini azalabilecek ve kurumda durumları ile ilgili kaygı duymaya başlayabileceklerdir.

Bireyler bir işe girerken beklentiler içerisinde olabilmektedirler. Hayat standartlarını yükseltmek, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve sosyo-kültürel faaliyette bulunmak amacıyla iş tercihlerini yaparak bunların karşılanması beklentisini taşımaktadırlar. Kişiler atanmış oldukları kurumlardan bu ihtiyaçlarını yerine getirebilmelerini ve doyuma ulaşmayı beklemektedirler. Kurum, ihtiyaçları karşılayabilirlerse kişilerin kuruma olan bağlılıklarını arttırmalarını sağlayabilirler. Aksi halde kurumdan beklentilerini karşılamayan iş görenlerde mutsuzluk ve hoşnutsuzluk duygusu yaşanarak iş tatminleri azalabilecektir. Bu da performanslarına yansıtacağından dolayı iş görenlerde verim düşüklüğüne neden olabilecek ve iş görenlerin kuruma karşı ön yargı taşımalarına sebebiyet verebilecektir. Bunun için yöneticiler iş görenlere görevler vererek hedeflere ulaşmayı hedeflerken aynı zamanda iş görenlerin isteklerini de dikkate alabilmelidirler. İş görenlerle periyodik aralıklarda istişareler yaparak ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılamaya çalışabilmelidir. Yöneticiler, iş görenlerin beklentilerini karşılayabilirlerse kuruma olan bağlılıklarını arttırabilir ve hedeflere kısa sürede ulaşmayı sağlayabilirler. Bunu yaparak iş görenlerin ve kurumun çıkarlarını korunacak ve kurum ile iş görenlerin zarar görmesi engellenmiş olunabilecektir.

⁹AtılhanNaktiyok, "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerindeki Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum, 2002, S. 179

¹⁰İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999, s.299

Kurumun ve iş görenlerin beklentileri karşılıklı olarak tespit edilmesi iş tatminini etkilemektedir. Kurumdan beklentilerini karşılayan birey, başka işler peşinde koşmayarak, işe devamsızlık ve verilen işi yapmama gibi kuruma zarar verebilecek davranışlardan vazgeçerek verilen görevi yerine getirebileceklerdir.¹¹

İş görenler çalıştıkları işten ne kadar mutlu olurlarsa o kadar başarı sergilemektedirler. İş görenlerin verilen görevleri severek yapmaları ve bundan haz duymaları iş tatminlerine bağlı olabilmektedir. İş tatmini yüksek olan iş görenler daha çok performans sergilerken, iş tatmini düşük olanlarda performans düşüklüğü görülebilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin kuruma faydası daha çok olacağından yöneticilerin gerekli takviyeleri yapıp iş tatminini arttırabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler bunun için gerek çalışma koşulları gerekse sosyal aktiviteleri bir plân dâhilinde hazırlayarak çalışanların hizmetine sunabilmelidir. İş görenler bu sayede kuruma olan bağlılıklarını arttırıp ve iş tatminlerini yükselterek verimliliklerini arttırabileceklerdir. Ama yöneticiler çalışanları ihmal eder ve iş tatminlerinin yüksek olması için gerekli koşulları sağlayamazlarsa çalışanların performansları olumsuz olarak etkilenebileceği gibi, işe devamsızlık, işte lakayt davranmalar ve işi beğenmemeler gibi unsurlar söz konusu olabilecektir. Bu da kurumun imajını zedeleyeceğinden tüketicilere karşı olumsuz algının oluşmasına yol açabilecektir.

1.5. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Ekip çalışmasının başarıya ulaşmasında iş tatmini önemli yere sahiptir. Teknolojinin hızlı gelişimi ve iş yükünün artması sonucunda verilen görevlerin tek başına yapılmasını imkânsız hale getirdiğinden ekip halinde çalışmak zorunlu hale gelmektedir. Bireylerin verilen görevleri yerine getirmeleriyle elde ettikleri haz iş tatminlerini önemli ölçüde etki yapmaktadır. Yöneticiler başarıyı sağlamak için iş tatminini arttırabilmeyi amaç haline getirmelidir.¹² Yöneticiler başarının sağlanması ve kurumun amaçlarına kısa sürede ulaşması için bireysel performansa değil grup performansına odaklanarak gerekli çalışmaları yapabilmelidir. Çalışanların tek başlarına sergilemiş oldukları başarıdan ziyade grup halindeki başarıları dikkate alınarak değerlendirme yapıldığında ekip çalışması teşvik edilmiş olunabilecektir.

¹¹Ömer Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, s.128

¹²Serpil Aksu, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 32 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

İş tatmininin düşük olması, kurumdaki koşulların bozulduğunun bir göstergesidir. İş tatmini düşük olan çalışanlarda, işi yavaşlatma, ani grevler, disiplin sorunları, performans düşüklüğü veya diğer şekillerde kendini göstermektedir. Kişilerin iş tatminlerini yeterli seviyede olmaması hem kişinin kendisine ve çalışmış olduğu kuruma zarar verebilecektir. Kişinin yaşamış olduğu tatminsizlik çeşitli şekillerde işine de yansiyarak iş arkadaşlarını da etkileyebilmektedir.

Kurumdaki çalışanların işe karşı olan davranışları 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne çalışmalarıyla ortaya konmaya başlanmıştır. Kurumlar son yıllarda iş tatminine olan ilgilerini arttırmaya başlamışlardır. Bunun sebepleri ise; ülkenin toplumsal olarak gelişmesi ve kişilerin bilinçlenmesi, kurumların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri, kişilerin haklarını aramak için sendikalaşmaya gitmeleri ve kurumların örgütsel değişimi benimseyip bunu çalışanlara benimsetmek istemeleri düşünceleri yatmaktadır.¹³ Kişilerin ihtiyaçları toplumsal gelişmelere paralellik göstermektedir. Maddi olarak üst seviyelere ulaşanların beklentileri de değişmektedir. Gelişmeler neticesinde motivasyon araçları yetersiz kalarak yeni araçların ortaya çıkmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Yöneticiler gelişmeleri göz önüne alarak bireysel farkları ve ekonomik koşulları dikkate alarak uygun araçları kurumdaki çalışanlara benimsetebilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendilerini tatmin edecek araçlara ulaşması sonucunda ise iş tatminleri üst seviyelere çıkabilecektir.

1.6. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN KURAM VE YAKLAŞIMLAR

İş tatmini ve motivasyon farklı kavramlar olmasına rağmen, iş tatminini sistematik şekilde açıklamak için motivasyon kuramlarından yararlanılması gerekmektedir. Motivasyon kuramlarından sadece birisinin alınıp incelenmesi sağlıklı sonuçlar elde etmeye yaramayacaktır. İnsan davranışlarının karmakarışık yapısından dolayı motivasyon kuramlarının hepsinin incelenmesi gerekmektedir.

Motivasyon kuramları genel olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır. İlk grup kapsam kuramları, ikinci grup ise süreç kuramlarından oluşmaktadır. İçsel faktörlere ağırlık veren grup ilk grup, dışsal faktörlere ağırlık veren ise ikinci grup kuramlardır.¹⁴

¹³Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:16, İstanbul, Kasım 1997, s.2

¹⁴Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.636

1.6.1. Kapsam Kuramları

Personeli belirli şekillerde davranmaya ve hareket etmeye yönlendirebilen yönetici, kapsam teorilerini iyi kavrayabilir ve kullanabilir ise personeli daha iyi yönetebilir ve iş görenlerin kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir.¹⁵ Yöneticiler, iş görenleri çalışmaya sevk etmek ve iş tatminlerinin artmasını sağlayarak daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla içsel motivasyon araçlarını fark ederek iyi kullanabilmeleri gerekmektedir.

Kapsam kuramlarını; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı ve Alderfer’in Varolma-İlişki Kuramı” şeklinde izah edebiliriz.¹⁶

1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, insan davranışını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaç olduğunu ortaya koyarak bununla motivasyon olgusuna yenilik getirmiştir. İnsanların doğuştan gelen dürtülere sahip olduğunu kabul ederek bu dürtülerin insanları gelişmeye ve var olan potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmaya yönelik davranışlar sergilemeye yönelttiğini araştırmalarla ortaya koymuştur.¹⁷

Maslow, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları alt tabakadaki zorunlu olan ihtiyaçlar olarak tanımlarken, saygı, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise üst sıraya koyarak sınıflandırma yapmıştır. Alt ve üst düzey sıralama arasındaki fark ise, alt sıralamadaki ihtiyaçlar dışsal yolla karşılanabilirken üst sıralardaki ihtiyaçlara doğru gidildikçe ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilebilmektedir. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını en alt basamağa koyarak birincil ihtiyaç adını vermiştir. Bir üst basamakta ise, ait olma ve sevgi ihtiyacı yer almaktadır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanan bireylerin sosyal yönden gelişimleri de öne çıkacağından bu gereksinimlerde ağır basmaya başlayacaktır. Saygı ihtiyacı ise, kişinin kendisine saygısı ile şan, şöhret veya dikkat çekme gibi dışsal faktörlerden de etkilenebilmektedir. Üst tabakada ise kişinin kendini gerçekleştirme dürtüsü yer almaktadır. Bütün ihtiyaçlarını karşılayan bireyin son

¹⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.325

¹⁶ Koçel, a.g.e., s.759

¹⁷ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, Nisan 2006,

ihtiyacı ise kendini gerçekleştirmedi. Maslow, ikincil ihtiyaçlar olarak ise; sevgi, ait olma, saygı, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme olarak tanımlamıştır.¹⁸

İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için karşılaması gereken ve devamlı olarak ortaya çıkabilen ihtiyaçlara temel ihtiyaçlar diyebiliriz. İnsanlardaki açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanması bireyler için bir anlam ifade etmeyebilir. Maslow'a göre alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanabilirse yukarı basamaktaki ihtiyaçlara geçilebilir. Aksi takdirde alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanmasının bireyler için bir anlamı olmayabilir. Yöneticiler ise kurumda bu ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde iş görenlerin temel ihtiyaçlarını gidermeye çalışabilmelidirler. İş görenlerin motivasyonlarını sağlayabilmek ve performanslarını arttırabilmek için temel ihtiyaçların karşılanmasına önem gösterebilmelidir. İş görenlerin temel ihtiyaçları karşılandığında bir üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması için çaba sarf edebileceklerdir. Bu da iş görenlerin kurumdaki performanslarını arttırabilecektir.

Yöneticiler, ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanarak iş görenleri motive edebilir. Bu teoriye göre insanları, sahip oldukları imkânlar ve doyurulabilen ihtiyaçları motive etmeyebilir. Ancak sahip olmadıkları şeylerle motive olabilirler. Genellikle insanlar sahip olmak istedikleri şeyler konusunda istekli çalışabilirler ama sahip oldukları imkânları da kaybetmek istemezler.¹⁹

Yöneticiler, iş görenlerin motivasyonlarını arttırabilmek için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini dikkate alabilmelidirler. Çünkü iş görenlere verilen imkânlar onların sahip oldukları şeyler olduğu için fazla önemsemeyebilirler. Ama sahip olacakları şeyleri vaat etmek iş görenlerin motivasyonlarını arttırmada etkili olabilmektedir. Yöneticiler iş görenlere vaatleri verirken sahip oldukları imkânlardan feragat etmeyeceklerini ve performanslarını arttırıp başarı gösterdiklerinde yeni imkânlar edinebileceklerini aşılayabilmelidir. Yönetici bunu kurumda hissettirebildiği ölçüde iş görenlerin verimliliklerinin yükselmesini sağlayabilirler. Kurum böylece hem başarıya ulaşabilir hem de iş görenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak daha aktif çalışmalarını kolaylaştırabilir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bireysel ihtiyaçların diziliş sırası yapılan araştırmalara göre farklı olmaktadır. A. Maslow'a göre gelişmekte olan ülkelerdeki

¹⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.39

¹⁹Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel yayınları, Ankara, 2000, s.481-482

bireylerin giderilmemiş olan ihtiyaçları, gelişmiş ülkelerdeki bireylerde giderilmiş olabilir. Gelişmemiş ülkelerde iş görenlerin motivasyon olgusu gelişmiş ülkelere göre daha alt tabakalarda kalmaktadır.²⁰

Çalışanların, motivasyon düzeyleri ülkelere göre farklılık göstermektedir. Gelişmemiş ülkelerdeki iş görenleri motive eden faktörler gelişmiş ülke iş görenlerini motive etmeyebilmektedir. Yöneticiler bunu dikkate alarak ülkenin sosyal ekonomik durumunu da araştırabilmesi gerekmektedir. Kurum gelişmemiş ülkede faaliyet gösteriyorsa ona göre iş görenlerin motivasyonlarını sağlayacak olguların tespit edilerek yöneticilerin uygulayabilmesi gerekmektedir. Ülkenin ekonomik durumu iş görenler üzerinde etki bırakacağından temel ihtiyaçların tespit edilip yöneticiler tarafından karşılanabilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar motive edilerek daha iyi başarı göstermeleri sağlanabilecektir. Yöneticiler, kurumu ülkenin ekonomik durumundan bağımsız görür ve çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarını dikkate alamazsa çalışanları motive etmede yetersiz kalabilecektir. Bunun sonucunda da çalışanlar kurumdan soyutlanarak gerekli performansları sergilemeleri zorlaşabilecektir.

1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

F. Herzberg ve arkadaşları Maslow'dan sonra insanların verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için çalıştıkları iş yerinin koşullarını araştırarak, bu araştırmalar neticesinde çift faktör kuramını geliştirmişlerdir. Çift faktör kuramı, teşvik yani özendirme araçlarını kullanarak çalışanların güdülenebileceğini ortaya koymuştur.²¹

Herzberg, kurumdaki çalışanları harekete geçirecek ve iş doyumuna ulaştıracak faktörleri; hijyen ve teşvik edici faktörler olmak üzere iki grupta toplamıştır. Hijyen faktörleri arasında, çalışanın amirleri ile olan iletişimin bozuk olması, iş arkadaşları arasındaki geçimsizliği, iş yerindeki kötü alışkanlıkları, özel hayata saygı gösterilmemesini ve şirket politikası nedeniyle yönetimin kötüye gitmesini koyarken; teşvik edici faktörler arasında ise, takdir edilme, kurumda başarıyla tanınma, işi yapmanın neticesinde edinilen mutluluk, özendirilme, ilgi ve yeteneklerine uygun işte çalıştırılma, terfi imkânı ve sorumluluk verilmesi gibi etkenleri koymuştur. Hijyen faktörlerinin kişiyi motive etme durumu söz konusu değildir. Ama bu faktörlerin olmaması durumunda da kişinin motive olması mümkün değildir. Hijyen faktörleri sağlanmadan teşvik edici faktörlerin kullanılması bir anlam

²⁰Turgay Ergün, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa basın yayın dağıtım, 1995, s.163-164.

²¹Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve yönetim Psikolojisi*, Beta Kitabevi, İstanbul, 2011, s.502

ifade etmeyecektir. Teşvik edici faktörlerin varlığı ise kişinin kendini gerçekleştirme duygusunu ön plâna çıkarmasından dolayı motive edici özelliği bulunmaktadır. Bu faktörlerin olmadığı durumlarda kişi motive olamayacaktır.²²

Hezberg'e göre tatmin ve tatminsizlik kavramları iki farklı boyut olarak ele alınarak değerlendirilmelidir. Motive edici unsurlar tarafından tatmin seviyesi belirlenir ama olumsuz hijyen faktörlerini ortadan kaldırmak, motivasyon düzeyinin olumlu olarak değişmesine katkı yapmaz. Sadece motive edici unsurların daha fazla etki bırakması için önünü açabilir.²³

Hezberg'in çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile benzer özellikler gösterebilmektedir. Kendini gerçekleştirme ve saygınlık gibi motive edici etkenlerin, Hezberg'teki hijyen faktörlerinden dış faktörlerle benzediği görülmektedir. Maslow giderilmeyen ve doyuma ulaşılmayan ihtiyaçların insanı motive edeceğini belirtirken, Hezberg ise motive edici unsurların insan davranışlarını etkilediğini belirtmektedir.²⁴

1.6.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland, başarıma güdüsü kuramını üç grup ihtiyacın tesiri altında kişinin davranışlarını şekillendirdiğini belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar; "ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacı"dır. Kişinin diğer fertlerle iletişim içerisine girip sosyal ilişkilerini geliştirerek karşılaması ilişki kurma ihtiyacı olarak tabir edilmektedir. Kişinin diğer fertleri etki altında tutarak, otorite kaynaklarını genişletip daha güçlü hale gelmek ve bu gücünü korumak istemesi ise güç kazanma ihtiyacından gelmektedir. Başarıma ihtiyacı ise, kişinin yetenek, tecrübe ve bilgisini kullanması ve kendine hedefler koyup onları gerçekleştirmeye çalışması şeklinde ifade edilmektedir.²⁵

Kişi yaptığı işlerde başarılı olmayı arzulayabilmektedir ama başarısız olma düşüncesi de korku ve gerginlik duygusu oluşturmaktadır. Kişinin bu korkusu ise cesaretini kıracağından başarılı faaliyetlere yönelmesini engelleyecektir.²⁶

²²İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2002, s.373

²³ERCÜMENT DEMİR, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001, s. 11-12, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁴Bektaş Hakan, "İş Doyumu Düzeyi Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2003, s.15. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁵Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2005, s.643

²⁶Eren, a.g.e., s.632

Yöneticiler kişilerin başarıma güdülerini arttırabilmek için yaptıkları faaliyetlerde cesaretlendirici rol oynayabilmelidirler. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve başarısızlık duygusunun giderilmesi yöneticilerin tavırlarına göre şekillenebilmektedir.

1.6.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki Kuramı

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basite indirgeyerek var olma kuramını geliştirmiştir. Var olma kuramında ihtiyaçların sıralaması daha basit hale getirilmiştir.²⁷ İhtiyaçların sıralanmasında karmaşıklıktan ziyade basitliğe giderek daha somut kavramlara yer veren Alderfer, ihtiyaçları somuttan soyuta doğru basamak halinde sıralamıştır.

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarındaki ihtiyaçlar sıralamasına yakın bir sınıflandırma geliştirerek, motivasyon sağlayıcı unsurları farklı bir yaklaşımla ele almaya çalışmıştır. Alderfer, ihtiyaçları üç grupta toplayarak; "var olma, aidiyet ve gelişme ihtiyacı" olarak nitelendirmiştir. Var olma ihtiyaçları ile fizyolojik ihtiyaçları, aidiyet ihtiyaçları ile sosyal ilişkiler kurma ihtiyacını ve en son olarak geliştirme ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı Maslow'dakiyle benzerlik göstermektedir.²⁸ Alderfer'in kuramı Maslow'un hiyerarşisi kadar katı kuram değildir. Aynı basamakta birden fazla ihtiyaç olabileceğini ve ihtiyaçların aynı anda ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Yani bir ihtiyacın yokluğu giderilmeden diğer ihtiyaçlarında ortaya çıkabileceğini ve diğer ihtiyaçlarında farkında olabileceğini ortaya koymuştur.

1.6.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kişinin davranışının davranışını hareket geçiren veya davranışını azaltan etkenlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.²⁹ Bu kuramlar kişinin bir davranışı tekrarlaması için veya tekrarlamaması için hangi etkenlerin önemli olduğunu belirlemeye yönelik çalışmaların yapıldığı kuramlardır diyebiliriz.

Motivasyonda kişisel farkların önemli olduğunu savunan bu kuramlar, güdüleme sürecinin ise herkeste aynı olduğunu ortaya koymaktadır.³⁰ Bu kuramlara göre ihtiyacın varlığı kişiyi hareket geçiren faktörlerden sadece birisi olmaktadır.

²⁷Koçel, a.g.e., 2003:s.643

²⁸Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1996, s.114

²⁹Seçil Taştan, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (erişim tarihi 13.07.2014)

³⁰Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.325

Motivasyonda içsel ve dışsal faktörler kişiyi davranışı sergilemesi konusunda tetiklemektedir.³¹ Süreç kuramlarından dört tanesini açıklayacağız

1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom, motivasyonun iş görenlerin iş ile ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirterek, iş görenlerin yapmış olduğu işlerden istediklerini elde ettiklerinde tatmin olduklarını kuramında belirtmektedir.³² Kişiler yapmış üstlenmiş oldukları görevler neticesinde ödüllendirilme davranışı içerisine girmektedir. Eğer davranışı ödüllendirilirse o davranışı tekrarlama olasılığı yükselecektir. Ama davranışı neticesinde herhangi bir ödüllendirilme yapılmaz ve umduğunu bulamazsa davranışta sönme meydana gelebilecektir.

Kişi, yapmış olduğu işin neticesinde fayda-maliyet analizi yaparak, yapmış olduğu iş karşılığında elde ettiği fayda maliyetten yüksekse daha fazla gayret göstermeye devam edecektir. Kurama göre, kişinin motivasyonu, sonuca ulaşma beklentisi ile sonuç için göstermiş olduğu değer çarpımına eşit almaktadır.³³ Vroom'un beklenti kuramının temelini ödüllendirme oluşturmaktadır. Kişi göstermiş olduğu davranış neticesinde ödüllendirilmek ve takdir edilmek düşüncesinde olmaktadır. Örgütlerin takdir edilme ve ödüllendirme politikasını daha önceden plânlayıp amaçları arasında yer verirse çalışanlar üzerindeki motivasyon etkisinden yararlanabilecektir.³⁴

Beklenti kuramını değerlendirip kullanmak isteyen yöneticiler; çalışanlara gerekli eğitimi vermeli, kurumdaki ortaya çıkabilecek engellere karşı çözüm yolları bulmalı, çalışanların güven duygularını kazanmalı, ödüllendirmelere ağırlık vererek çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı ve kurum içinde adaleti sağlayarak ödüllendirmeyi yapabilmelidir.³⁵

1.6.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'in beklenti kuramı, Vroom'un beklenti kuramının bir uzantısı şeklinde çıkmıştır.³⁶ Vroom'un beklenti kuramındaki noksanlıklar giderilerek

³¹Koçel, a.g.e., 2003:s.759

³²Seçil Taştan, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (erişim tarihi 13.07.2014)

³³ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.270

³⁴Can Aktan, "Motivasyon Teorileri", <http://www.kisiselbasari.com>,(erişim tarihi 17.11.2013)

³⁵ Şerif Şimşek vd.,*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.131

³⁶Eroğlu, a.g.e., s.274

geliştirilen bu modelde adaletli ödüllendirme sistemine vurgu yapılarak, kişinin kendi başarısının değerlendirilmesi ön plâna çıkmaktadır. Yani kişinin göstermiş olduğu çabanın neticesinde almış olduğu ödülü, diğer kişilere verilen ödüllerle kıyaslamakta ve adaletsiz ödüllendirme yapıldığında bunu davranışına olumsuz olarak yansıtmaktadır. Örgütler, olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmamak için ödüllendirmeyi adaletli şekilde sağlayabilmelidir.³⁷ Yöneticiler, kişilerin verilen görevleri en iyi şekilde yerine getiremelerini sağlayabilmek için ödüllendirmeyi yapmasının yanı sıra bunu adaletli yapmayı da sağlayabilmesi gerekmektedir. Aksi halde verilen ödül kişiyi tatmin etse de adaletsiz dağılımın olduğunun hissedilmesi durumunda kurumda olumsuz havalar esmeye başlayabilecektir.

Yöneticiler, bu modeli çalışanları motive etmek için kullanmak istiyorlarsa; personeli eğitime tabi tutarak beklenen performansları göstermelerini sağlamalı, çalışana verilen ödülün fiili miktarından çok diğer çalışanlara aynı performans düzeyi için verilen ödüllerin düzeyi hatırlatılmalı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki rol çatışmaları azaltılmalı ve kişisel özelliklerden dolayı herkesin içsel ve dışsal ödüllendirmelere farklı tepkiler sergileyeceğini unutmamalıdır.³⁸ Kurumda çalışanların verilen ödüllere karşı göstermiş olduğu tepkiler farklılaşabilmektedir. Verilen ödül bir çalışanı motive ederken diğer çalışan üzerinde aynı etkiyi bırakmayabilir. Yöneticilerin, çalışanların özelliklerini iyi bilerek hareket edebilmesi gerekmektedir.

1.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik kuramına göre, kişinin çalışma ortamı ile ilgili algılamış olduğu eşitlik ve eşitsizlik durumu iş başarısı ile tatmin düzeyini etkilemektedir. Kişi çalışmış olduğu kurumun herkese karşı aynı muameleyi gösterme arzusunu taşımaktadırlar.³⁹

Kişiler, eşit ve eşitsizlik arasındaki ödül adaletini ortaya koymak için bu iki faktörü kıyaslamaktadırlar. Eşitsizliğin olduğu durumda adalet olgusunun bozulduğu ve dengesizliğin belirginleştiği tespit edilmektedir. Kendi aleyhine eşitsizliğin bozulduğunu hisseden kişi, ödüllerini artırma yollarını araştırarak bu tatminsizliğin

³⁷Hüseyin Nail Pekel, "İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s.17-18 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

³⁸Koçel, a.g.e., 2003:s.652

³⁹Muhammet Öztabak, "Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.44 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

baskısından kurtulmak için gayret gösterecektir. Aksi halde başarıya ulaşamazsa kuruma olan faydası azalarak daha az girdi sunabilecektir. Bu sebeplerden dolayı kurumların ödül vermede adaleti sağlayarak eşitlik dengesini gözetmesi gerekmektedir. Kişi kurumdaki diğer kişilerle arasında eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman kuruma olan bağlılığı artacak ve daha huzurlu çalışabilecektir.⁴⁰

Kurum, kişilerin performanslarını arttırmak için çalışanlar arasında adaleti sağlayabilmelidir. Çalışanların adaletsizlik duygusuna kapılması çalışmalarına zarar vererek performanslarını ve verimliliklerini düşürebilecektir. Kurum içinde huzursuzluk meydana gelerek kargaşaların çıkmasına sebebiyet verebilecektir. Eğer eşitsizlik ve adaletsizlik durumu devam ederse çalışanları kurumdan ayrılmaya kadar sürükleyebilecektir. Kişi var olan imkânlardan vazgeçmek istemeyip kurumda devam etse bile örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin bozulması engellemeyecek ve kurumda çalışanlar arasında yalnızlaşma baş gösterebilecektir. Kurum içi adaletin ve eşitliğin sağlanması durumunda, çalışanlar arasında düşmanlık ve kindarlık gibi duyguların oluşması engellenerek birlik ve beraberlik içerisinde çalışmalar sergilenebilecektir.

1.7. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler; örgütsel, grup, bireysel, kültürel ve çevresel faktörler olarak gruplandırabiliriz. Ücret, işin niteliği, çalışma şartları, yükselme olanakları ve politikalar örgütsel faktörleri; iş arkadaşları, danışman ve nezaretçi tutumları grup faktörlerini; ihtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar bireysel faktörleri; tutumlar, değerler ve inançlar kültürel faktörleri oluştururken; devlete ait tüm faktörler, ekonomik ve sosyal etkenleri ise çevresel faktörleri oluşturmaktadır.⁴¹

İş görenlerin kurumdan almış oldukları ücretin tatmin edici olması performanslarını etkilemede önemli unsur olmaktadır. İş gören ekonomik olarak ihtiyaçlarını kurumdan almış olduğu ücretle karşılayabileceğinden dışarda ek işler peşinden koşmayarak bütün performansını kurumda sergileyecektir. Yöneticiler, iş görenleri motive ederken ücret faktörünün yanında terfi fırsatını ve çalışma koşullarını da düzenleyerek uygularsa çalışanlar daha çok motive olabileceklerdir.

⁴⁰Eren, a.g.e., s.394

⁴¹Gürcan Duman "Yönetim Açısından İş Tatmini", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000, s.67 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Yani yöneticiler iş görenlerin motivasyonlarını arttırmaları için kurumun imkânlarını kullanabilmelidirler.

Kurumda iş görenler sadece verilen görevleri yerine getirmez aynı zamanda, zamanın büyük kısmını burada harcadıkları için sosyal ortamı da kurumda oluşturmaktadırlar. İş arkadaşlığının iyi olması çalışanların grup oluşturmasında sorun çıkarmayacak ve takımın başarısı için gerekli performansı sağlayabileceklerdir. Yöneticiler ise çalışanlara verecekleri görevlerde danışmanlık hizmeti vererek yanlış yapmalarını önleyerek verimli çalışmalarına katkıda bulunabilmelidirler. Yapılan yanlışlar da ise rehberlik ederek yanlışları düzelterek, çalışanların morallerini yükselterek ve performanslarını arttırmalarını sağlayabilmelidir.

Yöneticiler, bireyleri görevlendirirken bireysel farkları göz önüne alarak yönlendirme yapabilmelidirler. Özellikle ağır işlerde bayanlara pozitif ayrımcılık yapabilmeli ve erkekleri bu işleri yapmaları için motive edebilmelidir. Yönlendirmeyi yaparken kişilerin statü ve eğitim düzeylerine göre gerekli kademelere yerleştirebilmelidir. Bu sayede herkes kendine uygun işi yapacağından herhangi olumsuz bir durumun yaşanması önlenilecektir.

Kurumun bulunduğu yerdeki çevresel etkenlerinde çalışanlar üzerinde etkisi olacağından iyi bir yönetici bu etkiyi kurumun çıkarlarına dönüştürebilir. Kişilerin inanç, tutum ve değerlerine saygı duyarak baskı altına almaktan kaçınabilmelidir. Yöneticiler çevresel faktörleri ve ekonomik, sosyal durumları da göz önüne alarak gerekli yaptırımları uygun bir şekilde yaptırabilmelidir. Bu sayede başarılı bir yönetici olarak kurumun çıkarlarını korumuş ve çalışanlara karşıda görevlerini yerine getirmiş olabilecektir.

1.8. İŞ TATMİNİNİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.8.1. İş Tatmini ve Motivasyon

Kişilerin verilen görevi yerine getirirken göstermiş olduğu tepkiler iş tatmini olarak adlandırılır. İşine karşı gösterilen tepki olumlu ise iş tatmini yüksek, olumsuz ise de iş tatmini düşüktür diyebiliriz.⁴²

Kurumlarda çalışan bireyler verilen görevleri yerine getirirken olumlu veya olumsuz tepkiler vererek memnuniyetleri göstermektedirler. Yöneticilerin amacı,

⁴²Ergün N. "İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 2003, s.16. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)

çalışanların olumlu tepkiler vermelerini ve motivasyon düzeylerinin artmasını sağlamaktır. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin iş tatminleri de yüksek olabilmektedir ve kuruma daha çok faydalı olabilmektedirler. Yöneticilerin çalışanlara karşı göstermiş olduğu tutumlar karşısında çalışanlar olumsuz tepkiler verdiklerinde bu onların çalışmalarını da olumsuz olarak etkileyebilecek ve motivasyonlarının düşmesine sebep olabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlar üzerinde büyük etkisi var diyebiliriz. Kurumda iş görenlerin iş tatminini arttırmakta azaltmakta yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak değişmektedir. Bunun için kurumlar çalışanların motivasyonunu arttırarak iş tatminlerini yükseltebilecek yöneticileri seçmeleri gerekmektedir.

İş tatminsizlikleri kişilerde sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Bazı insanlarda nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, terleme, bulantı ve hazımsızlık olarak hissedilirken bazı insanlarda ise yüksek tansiyon, kalp krizi veya ülser neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan bireylerde sigara ve alkol tüketimi veya madde kullanımının da yaygınlaştığı gözlemlenmiştir. Kurumlarda çalışanların başarısı iş tatminlerine bağlı olmaktadır. İş tatmini yüksek olan kişilerin motivasyonları yüksek olacağından kuruma olan faydaları da artabilecektir. İş tatmini düşük olan çalışanların ise performansları düşük olacağından kurumdaki gelecekleri de tehlikeye girmektedir. Çalışanlar kurumdan beklenen faydayı sağlayamadıklarında strese girerek kötü alışkanlıklara başvurarak durumlarını iyice zora sokmaktadırlar. Stres ve kötü alışkanlıklar sonucunda işe devamsızlık veya işten ayrılmalar meydana gelerek kurumdaki işlerin de aksamasına neden olabilecektir. Yöneticiler iş tatminsizliği yaşayan çalışanları tespit ederek psikolojik destekte bulunarak sorunlarına çözüm yolları sunabilmelidirler. İş tatmini düşük olan çalışanlara karşı sergilenen tavırlar neticesinde başarı sağlanabilirse kurumun kalifiyeli iş gücünü de elinde tutması kolaylaşabilecektir.

İnsanlar, değişim sürecini atlatabilmek için zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların bilgi ve becerileri aynı seviyede olmadığı için değişim süreçlerini aynı zamanda atlatabilmezler. Yöneticiler, çalışanların motivasyon düzeylerinin aynı olmadığını bildiği için ikili ilişkilere ağırlık vererek herkesi tatmin etmeye çalışmaktadır. Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için iş görenlerin bağlılığının sağlanması gerektiğinden, kurum içi ilişkilerde, saygı ve sevgi hâkim olmalıdır.

Çalışanların görüşlerine değer veren kurum başarıya ulaşabilecektir, aksi halde değişim süreci başarısızlıkla sonuçlanabilecektir.⁴³

Kurumun hedeflerini büyütmesi ve hizmet kalitesini arttırarak daha çok kişinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sonucu kurumdaki bu dönüşüm sürecinde dengesizlikler yaşanabilecektir. Kurumdaki personel bu dönüşüm sürecine ayak uydurabilmek ve sürecin dışında kalmamak için her ne kadar çaba sarf etse de yöneticilerden gerekli desteği görmezse sürecin dışına çıkabilecektir. Yöneticiler her çalışana eşit mesafede durup ve aynı motivasyon araçlarıyla iş tatminlerinin yüksek olmalarını sağlamaya çalışırsa başarılı olması pek mümkün olmayacaktır. İnsanların ihtiyaçları ve yetenekleri değiştiği için aynı motivasyon araçlarına farklı tepkiler verebilmektedirler. Yöneticilerin dönüşüm sürecinde çalışanların motivasyonlarının artması için dikkat edebilmesi gerekmektedir. Çalışanlarla ikili ilişkileri sıklaştırarak ortaya çıkabilecek sorunlara karşı birlikte çözüm yolları bulabilmelidirler. Yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu yaklaşımı sonucunda değişim süreci başarıyla atlatılarak ortaya çıkabilecek sorunlar engellenebilecektir.

1.8.2. İş Tatmini ve Verimlilik

Mevcut kaynakları etkin şekilde kullanılması verimlilik olarak ifade edilmektedir. Kıt ve tükenebilir olan kaynakların gereksiz yere kullanmadan harcanabilmesi gerekmektedir. Para, zaman, iş gücü, malzeme kıt ve tükenebilir kaynaklara örnek olarak gösterebiliriz. Kurumlar bu kaynakları kullanırken, para, insan gücü ve malzeme gibi en az girdilerle ne kadar fazla çıktı elde edebiliriz düşüncesiyle hareket etmektedirler. Bunun için ise kurumların kaynakları yönetebilen iyi bir yönetime ihtiyaçları vardır.⁴⁴

kurumların verimliliği arttırması için motivasyon kuramlarından yararlanabilmesi gerekmektedir. Kişinin performansını arttırarak daha etkin şekilde çalışmasını sağlamak için, kişiyi motive edebilecek argümanlar etkili şekilde kullanılmalıdır.⁴⁵ Kurumları motivasyon kuramlarından yararlanarak kişilerin iş tatmin seviyelerini en üst seviyeye çıkarabilirler. İş tatmini yüksek olan kişiler düşük olan kişilere göre daha verimli çalışarak kurumun amaçlarına hizmet edebilmektedirler. Kurumlar, verimliliği arttırmak için motivasyon araçlarını iyi kullanarak kişileri tatmin edebilmelidir.

⁴³Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.403

⁴⁴ Eroğlu, a.g.e., s.249

⁴⁵ Simsek, vd.,a.g.e., s.138

İş tatmini ile iş verimi arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı ama iş tatminsizliği yaşayan kişinin kuruma işe devamsızlık, verilen işi yapmama veya işten ayrılmalar gibi zararlar verdiği gözlemlenmiştir. Yani doğrudan verimlilik ile tatmin arasında ilişki olmasa da dolaylı olarak birbirlerinden etkilenebilmektedirler. Bunun için kişilerin yaşamış veya karşılaştığı sorunlara karşı çareler bulunmasının yanı sıra, iş tatminlerinin yüksek olması için de gerekli motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.⁴⁶

1.9. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

1.9.1. İş Tatmininin Sonuçları

Kurumlar açısından iş tatmininin önemli bir yere sahiptir. İş tatmini, iletişim, çalışma koşulları, sorumluluk ve motivasyon araçlarıyla bağlantılı olmaktadır. Bunun yanı sıra iş tatmini, işe olan devamsızlık, verilen görevleri yapmama, isteksizlik gibi olumsuz davranışları da sebebiyet vermektedir. Bu yüzden iş tatmini kurumu ilgilendiren önemli faktörlerden birisidir diyebiliriz. İş tatmini; kurumdaki başarıyı, motivasyonu, verimliliği, çalışanların kuruma olan bağlılığını, hizmet talep edenlerin tatmin seviyesini arttırmaktadır.

Yönetimin daha başarılı olması için insan kaynaklarının yüksek iş tatminine sahip olmasını sağlayabilmesi gerekmektedir. Yani iş tatmini kurumun başarısı için araç niteliğinde olmaktadır.⁴⁷ Çalışanların iş tatmininin yüksek olması durumunda bu davranışlarına da olumlu olarak yansıtacağından verilen görevlere karşı daha duyarlı hareket etmelerini kolaylaştırabilecektir. Bunun neticesinde de iş tatmini yüksek olan kişinin başarısı da yüksek olabilecektir.

Kurumda çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmaları motivasyonların artmasını hızlandırabilecektir. Motivasyon ise insanlar arası ilişkideki en önemli faktörlerden birisidir. Yönetimlerin hangi kuruluş olursa olsun ortak amaçları, kişileri hedefler etrafında yoğunlaştırarak amacı gerçekleştirmeye çalışmaktır. Yani motivasyon, kişileri harekete geçiren ve onlara yön veren ihtiyaç ve arzularıdır.⁴⁸ Kurumlarda yer alan insan kaynaklarının çalışanların motivasyonlarını yüksek seviyede tutmaları için ödüllendirme sistemini etkin şekilde kullanabilmeleri

⁴⁶Z. Koç, "Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Cilt 9, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Kastamonu, 2001, s.399

⁴⁷Keith Davis, "*İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*", (Çeviren Kemal Tosun v.d.), İstanbul Matbaası, İstanbul, 1998, s.98

⁴⁸Fındıkçı, a.g.e., s.373

gerekmektedir. İyi bir ödüllendirme ile çalışanlar kuruma olan bağlılıkları artabileceği gibi iş tatminleri de yüksek seviyede olarak motivasyonlarını arttırabilecektir.

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Ama iş tatmini verimlilikle bazen ters düşebilir. İş tatmini yüksek olan bireylerin verimliliği düşebilir veya iş tatmini düşük olanların verimlilikleri artabilir. İş tatmini çalışanlarda içsel güdülenme ile ancak verimliliklerine olumlu olarak yansıyabilecektir.⁴⁹ Kişilerin genel itibariyle iş tatminleri yüksek olduğu durumlarda daha iyi performans sergileyebilmektedirler. Özellikle emek yoğun olarak çalışan kişilerin iş tatminleri ile verimlilikleri arasında sıkı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Çalışanlar, kurumun amaç ve hedeflerini benimser ve kurumla özdeşleşebilirse, kuruma olan bağlılıkları artabilecektir. Kuruma bağlı olan çalışanların ise iş tatminleri yüksek seviyede olabilecek ve performansları artabilecektir. Çalışanların bu bağlılığı sonucunda daha kaliteli hizmetler üretileceğinden müşteri memnuniyeti de sağlanabilecektir. Böylece memnun olan müşterinin de kuruma olan bağlılığı artabilecektir.

1.9.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Kurumdan yeterince beklentilerini karşılayamayan çalışanlarda iş tatminsizliği baş göstermektedir.⁵⁰ Çalışma hayatında, kişilerin istekleri ve yetenekleri doğrultusundaki işlerde çalışmaları verimliliklerini arttırabilmektedir. Çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını yapmış olduğu görev karşılığında karşılayarak yerine getirilmektedir. Ama yetenekleri ve istekleri doğrultusunda değil de başka işlerde çalışan bireylerde tatminsizlikler meydana gelebilecek ve verimlilikleri azalacaktır. Bunun sonucunda da; iş ve işyeri koşullarına karşı tatminsizlik, belli bir zaman sonra elde edilen maddi kazançlarda tatminsizlik ve sosyal statü ile takdir edilme durumlarına yönelik tatminsizlik ortaya çıkabilecektir.⁵¹

Kişilerin kuruma olan tutumlarının olumlu olması, mutluluğunu arttırabileceği gibi iş tatmin düzeyini de arttırabilecektir. Kişilerde yeteri seviyede iş tatmini sağlanamazsa kurumlarda olumsuz davranışların oluşmasına zemin hazırlanabilecektir. Olumsuz olan davranışlar ise, işe devamsızlık, bağlılığın

⁴⁹ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 2008, s.221

⁵⁰ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldız Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2002, s.1-25

⁵¹ Eren, a.g.e., s.241

azalması, sağlık sorunları, verimsizlik, kurumdaki eşyalara zarar verme olarak görülebilecektir. İş tatminsizliğinin kişi için en önemli sonucu ise sağlık sorunları olmaktadır. Kişi eğer çalıştığı kurumdan yeteri düzeyde memnun kalmaz ise strese girerek bedenen ve ruhen sıkıntılar yaşayabilmektedir. Aynı zamanda kişinin sağlık sorunlarının meydana gelmesi kurum açısından da önem arz edebilmektedir. Sağlığı bozulan çalışandan yeteri kadar verim alamayan kurum hedeflerine ulaşmada zaman kaybı yaşayabilecektir. Tatminsizlik hayal kırıklığı hissini de aşılacağından çalışma ortamında gerginlikler veya saldırgan davranışlarda gözlemlenebilecektir.

İş tatminsizliği kişinin çalışma ortamına karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Yabancılaşma olduğunda ise çalışanların kuruma olan sadakatleri azalarak sadece maddi menfaat için iş yapmak üzere kendilerini koşullandırabileceklerdir. Bu tarz kişiler iyi bir fırsat bulduklarında kurumdan ayrılarak olumsuz durumların meydana gelmesine sebep olabileceklerdir. Hem kurumu hem de yaptığı işi benimsemeyerek iş yapma ortaya çıkacağından verimlilik de düşüş gösterebilecektir.

1.10. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON ARAÇLARI

Kurumlar personelin motivasyonunu sağlayabilmek amacıyla bir takım motive edici araçlardan yararlanırlar. Motivasyon araçlarının kullanılması her zaman işe yaramasa da genellikle çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Görev yapan personelin kişilik yapıları gereği bir kişide etki bırakan araç diğer kişide aynı etkiyi göstermeyebilmektedir.⁵² Yapılan bir çok araştırma neticesinde ekonomik araçlar, psiko-sosyal motivasyon sağlayan araçlar, yönetsel ve örgütsel araçlar motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar olarak sınıflandırılmıştır.⁵³

Kurumlarda çalışanların motivasyonlarının sağlandığında daha başarılı olabilmektedirler. Kurumlar, hedeflerine ulaşabilmenin çalışanların başarısına bağlı olduğunu bildikleri için çalışanlara önem vermektedirler. Çalışanların iş tatminin sağlamak amacıyla bazen psiko-sosyal araçlardan yararlanırken bazen de ekonomik araç ve yönetsel araçları kullanabilmektedirler Genelde başarılı kurumlar üç motivasyon aracını birlikte kullanarak verimliliği sağlayabilmektedirler..

⁵²Zeynep Kuşluvan, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, 1999, s. 55-64

⁵³Simsek, vd. ,a.g.e., s.138

1.10.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin varlık sebebi ile çalışma nedenlerinin temelini ekonomik temel oluşturmaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşması için elde etmiş oldukları kazançları adil bir şekilde paylaşmaları neticesinde çalışanların verimlilikleri yükselmektedir.⁵⁴

Motivasyonun artırılması için kullanılan ekonomik araçlar aşağıda açıklanmıştır.

1.10.1.1. Ücret Artışı

Çalışanları işletmeye bağlayıcı unsurların başında çalışanların performanslarıyla doğru orantılı olmak üzere ücret artışı gelmektedir. Ücret artışları çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Bilim adamlarının araştırmalarına göre ücret çalışanların motivasyonlarını arttıracığı için işletmede verimde artabilecektir. Verimliliği yüksek olan işletmeler daha fazla ikramiye vererek çalışanları ödüllendirip, çalışmalarını hızlandırarak maliyetleri düşürebilecektir. Yani işgücü verimliliğini arttıran unsurların başında ücret gelebilmektedir. Verimlilik ile ücret arasındaki ilişki büyüktür.⁵⁵

Kurumlar çalışanların bağlılığını arttırmak istiyorlarsa performans dayalı ücret ve maaş sistemini kullanarak başarıya ulaşabilirler. Çalışanlar her şeyden önce maddi olarak tatmin olmak istemektedirler. Kurum, çalışanların performanslarını dikkate alarak ücretlendirme yaptığında, çalışanlar daha fazla ücret veya ikramiye almak için gayret göstereceklerinden kurumdaki verimlilikte artabilecektir.

Kurumlar çalışanlara yapacakları ücret artışıyla verimliliği arttıracak ve böylece kurumun ayakta kalmasını sağlayabileceklerdir. Çalışanlar ise daha iyi motive olacaklarından kuruma olan sadakatlerini güçlendirerek performanslarını arttırabilecektir. Kurum yöneticileri çalışanları analiz ederek performans sistemini kullanarak çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadan objektif şekilde değerlendirip ödüllendirmeyi yapabilmelidir. Ücret artışıyla kurumda verimlilik artacağından daha kaliteli ürünler ortaya çıkabilecektir.

İyi bir yönetici çalışanların özelliklerini iyi analiz ederek gerekli motivasyonu sağlayabilmelidir. Kurumlar çalışanların daha etkili çalışabilmeleri için gerekli

⁵⁴Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları, Ankara, 2005, s. 63

⁵⁵Pekel, a.g.e., s.23

koşulları oluşturabilmelidir. Kurumlar daha az bir maliyetle daha yüksek verim alabilmek için gerekenleri yapmaktan kaçınmamalıdır. Çalışanları ücretle ödüllendirmek kuruma ekstra bir maliyet getirecektir ama bunun sonuçları dikkate alındığında yapılan ödemenin elde edilen verim karşısında çok düşük olduğu görülebilecektir.

Kurumlar ücret artışıyla veya ikramiyeye ilk aşamada motivasyonu sağlayabilirler. Ama uzun vadede işe yaramayabilir. İnsan ihtiyaçları gereği sadece maddi olarak tatmin edilmesi yeterli olmayabilir. Kurumlar uzun vadede başarıyı sağlayarak büyümek istiyorlarsa performansa dayalı ücret artışı veya ikramiyenin yanında diğer motivasyonu artırıcı araçları da uygulayabilmelidirler.

1.10.1.2. Primli Ücret

İş görenlerin motivasyonlarında olumlu etkiye sahip olan primli ücret sisteminin sakıncalı yönleri en aza indirilebildiği takdirde başarılı olunacaktır.⁵⁶ Kurumlar çalışanların performanslarını arttırmak için primli ücret sistemini uygulayabilirler. Çalışanlar almış oldukları maaş haricinde ne kadar fazla hizmet üretirlerse veya çalışırlarsa alacakları paranın artacağını bildiklerinde daha fazla gayret gösterebileceklerdir. Kurumlar primli ücret sistemiyle çalışanları motive ederek bireysel başarıların ön plâna çıkmasını sağlayabileceklerdir. Bu da hizmet üretiminde artış meydana getirerek kurumun daha fazla kişiye hizmet etmesini kolaylaştırabilecektir.

Yöneticiler, primli ücret sistemini uygulayacaklarsa şayet çalışanları objektif değerlendirebilmelidirler. Haksız bir değerlendirmenin yapıldığı yerde primli ücret sisteminin kuruma yararından çok zararı olabilecektir. Bu da hem kuruma hem de çalışanlara zarar verebilecek ve verimliliği düşürebilecektir.

Uygulanan primli ücretin bir takım sakıncaları olabilir. Primli ücret daha çok bireysel başarıya bağlı olduğu için kurumdaki takım çalışmasını işlemez hale getirebilecek ve çalışanların bencilce hareket ederek diğer çalışanlara düşmanca tavır sergilemelerine neden olabilecektir. Performansa dayalı primli ücret nedeniyle, çalışanların performanslarında düşüş gözükülebilir. Kurumda bireysel başarıya önem verildiği için çalışanların bireysel olarak çalışmalarını arttırmalarının sonucunda iş

⁵⁶Pekel, a.g.e., s.29-30

kazalarının da artmasına sebebiyet verebilecektir. Kurumda uzun vadeli plânların işleyişini sekteye uğratabilecektir. Kurumda kalitenin düşmesine ve hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasına neden olabilecektir.

Kurumlar primli ücret sistemini etkili kullandıklarında çalışanların motivasyonlarında artış görülebilecektir. Çalışanların bireysel özellikleri ön plâna çıkabileceğinden çalışanlar arasındaki adaletsizliklerin çözüme kavuşturulmasında ön rol oynayabilecektir. Yöneticiler böylece çalışanları daha iyi değerlendirebilecek ve kademe terfilerinde bireysel başarıyı kriter olarak alabileceklerdir.

Özellikle uzun vadeli plânlar yapılırken bireysel performansa dayalı ödüllendirmenin sakıncalı yönlerine de dikkat edebilmelidir. Kurumlar primli ücretin sakıncalı yönlerini en aza indirgeyerek faydalanabilmelidirler. Bu sayede kurumlar, çalışanların motivasyonlarına katkı yapacak primli ücret sisteminden de yararlanmış olabileceklerdir.

1.10.1.3. Kâra Katılma

Hızlı büyüyen ve çalışanlarına önemli büyüklükte ödül imkânı sunabilen kurumlarda kâr paylaşımı kuruma fayda sağlayabilecektir. Kâr paylaşımı ekonomik koşulların iyi olması durumunda kuruma fayda sağlarken rekabet ortamının yüksek olduğu durumlarda etkisiz olabilecektir. Genelde işletmelerde kâr paylaşımı yöneticiler ve profesyonel çalışanlar için önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise işletme faaliyetlerinde yöneticilerin ve profesyonel çalışanların etkin rol oynamasıdır.⁵⁷

Kurum çalışanların ve yöneticilerin motivasyonlarını arttırmak ve bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla kâra katılım hakkı verebilir. Kurum, ücret vererek çalışanları özendirirken yanında kâra katılma hakkı da sağlayarak verimliliği arttırabilir. Yöneticiler elde edilen hizmet satışından kâr alabilecekleri için daha fazla gayret gösterip kârın artmasını sağlayabilirler. Kurumun aleyhinde karar almaktan kaçınarak gerekli araştırmaları yapıp amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri alabilirler. Yöneticiler hem kurumun güçlenip büyümesini sağlayacak hem de kârdan pay alacakları için kurumdan daha fazla faydalanabileceklerdir. Çalışanlar da kaliteli ürün üretilip kuruma daha fazla faydalı olabilmek için performanslarını

⁵⁷Pekel, a.g.e., s.29-30

arttırarak çalışabileceklerdir. Kâr dağıtımı, kurumun büyümesine bağlı olacağı ve çalışanların bireysel performanslarını dikkate almayacağı için kurumda takım çalışmasını tetikleyebilecektir. Kurumda takım çalışması hâkim olarak, çalışanlar ve yöneticiler arasında birlik ve beraberlik sağlanabilecektir. Kurum amaçlarına ulaşabilecek ve hedef kitlesini büyüterek daha fazla kişiye hizmet sunarak kârını böylece arttırabilecektir.

Kurum, kâr paylaşımını yaparken, kârın nasıl dağıtılacağını dikkate alabilmelidir. Genelde kurumdaki çalışmasına bakılmaksızın herkese eşit şekilde kâr dağıtılması çalışanlarda adaletsizlik duygusu meydana getirebilecektir. Kuruma fazla katkısı olmayan çalışanlara da kârın dağıtılması diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olabilecektir. Motivasyon düşüklüğü yaşayan çalışanların performansı düşerek kurumun büyümesi yavaşlayarak verim düşüklüğü meydana getirebilecektir.

Kurumlar ödüllendirmeyi yaparak çalışanların motivasyonlarını arttırmayı hedeflerken tam tersi durumun yaşanmasına engel olabilmelidirler. Kâra katılma hakkı verirken bile çalışanların performansa dayalı çalışmalarını göz önüne alarak değerlendirme yapabilmelidirler. Böylece çalışanların motivasyonlarının zedelenmesini engelleyerek kuruma olan bağlılıklarını güçlendirecek ve daha kaliteli ürünler üretmelerini sağlayarak kurumun büyümesini kolaylaştırabileceklerdir. Kurumun büyümesi ise yeni istihdamlar yaratacağından ülkenin ekonomik durumuna da katkı yaparak ülkenin sosyal gelişmişlik düzeyine de fayda sağlayabilecektir.

1.10.1.4. Ekonomik Ödüller

İşletmede çalışanlar, işletmenin uygulamış olduğu ekonomik ödüllendirme ile motive olurlar. Ödüllendirme yapılırken çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınarak bu ölçüde ekonomik ödüllendirme verilmelidir.⁵⁸

Kurumlar çalışanları motive etmede çeşitli ekonomik ödüllendirmeleri kullanabilirler. Yöneticiler, çalışanları gözlemleyerek davranışlarını pekiştirmek amacıyla ödüllendirme yaptıklarında çalışanların motivasyonları artabilecektir. Ödüllendirme yapılırken çalışanların motive olmaları için ekonomik ödüllendirmenin ihtiyaçlara ne kadar cevap verebileceği de dikkate alınabilmelidir. Çalışanların

⁵⁸Pekel, a.g.e., s.29-30

ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde ödüllendirme yapılırsa başarıya ulaşılabilir. Kurum, çalışanlarını motive ederek çalışanların verimliliğini arttırabilecektir. Çalışanlar kuruma katkı yaparak fikirlerini kurumun çıkarları doğrultusunda dile getirebileceklerdir. Böylece yeni fikirler çıkacak, çalışanların performansı artacak, kaza oranları düşerek, çalışanların devamsızlığı azaltılabilecektir. Kurum daha kaliteli hizmeti sunarak hizmet talep edenlerde memnuniyetlik oluşturulabilecektir.

Kurum, insan kaynaklarını iyi yöneterek çalışanları bireysel veya topluca ödüllendirme yapabilir. Yapacakları ödüllendirme ekonomik değer taşıdığıında çalışanların performansı artabilir ve kurum içi çalışmalarını hızlandırabilirler. Kurumlar ekonomik değer taşıyan ödül vermeden önce çalışanların ihtiyaçlarını saptayabilmelidir. Çalışanların ödülü almak için çaba sarf edeceği ve işlerine yarayacak ödül verildiğinde amaca ulaşılacaktır. Yöneticiler kurum çalışanlarının performanslarını değerlendirerek adil değerlendirme yapabilme ve kimin performansı yüksekse ona ödül verebilmelidir.

Yöneticiler, özendirici ödüllendirme yaparak diğer çalışanlarında motivasyonlarını arttırabilmelidir. Kurum, tek bir kişiyi ödüllendirerek bütün grubun motive olmasını sağlayabilmelidir. Kurumda çalışanlar genellikle davranışlarının pekiştirilmesini isteyebilmektedirler. Eğer davranışlarının sonucunda herhangi bir dönüt sağlanmazsa kurumda monotonlaşma başlayabilir. Kurum, bunun önüne geçebilmek amacıyla değişik zamanlarda en çok çalışana ödül vererek monotonluğun önüne geçebilir. Diğer çalışanlarda ödülü alabilmek için performanslarını arttırarak kurumun başarılı olmasına katkı yapabilirler. Ama kurumun vereceği ödül bütün çalışanlar tarafından arzu edilebilir olmalıdır. Genellikle insanlar ihtiyaçları karşılandığında daha çok mutlu olduklarından dolayı kurum ödüllendirmeyi maddi olarak çalışanlara sunabilmelidir. Maddi olarak sunulan ödül çalışanların davranışlarının pekişmesinde aktif rol oynayabilecektir. Yöneticiler, ödüllendirme yapılacağı zaman kurumdaki çalışanları iyi analiz edebilmeleri gerekir. En çok çalışana ödül verildiğinde olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Ama kurumda verilen ödül rastgele birine verilirse kurumdaki çalışanların performanslarında düşüklük meydana getirebilecektir. Bu da kurumu zarara sokabilecek ve kurumda çalışanlar arasında kargaşa çıkarabilecektir.

İşletmeler ödüllendirmeyi yaparken çalışanların ürettiği mal ve hizmet ile ödül arasındaki zamana dikkat ederek, ödüllendirmeyi hemen yapmalıdırlar. Çalışanların faaliyetlerin sonuçları ile verilen ödül arasındaki geçen süre uzarsa ödülün pek tesiri olmaz. Yani çalışanların yaptıkları ile ödül arasındaki zaman ne kadar kısa tutulursa

işletme verilen ödülün amacını çalışanlara kavratarak davranışların pekiştirilmesini sağlayacaktır.⁵⁹

Kurumlar verecekleri ödül ile çalışanları güdüleyebilirler. Çalışanlar ise ödülle pekiştirildikleri için kuruma olan bağlılıklarını güçlendirerek performanslarını arttırabileceklerdir. Kurumlar ödüllendirmeyi çalışmadan hemen sonra yaparlarsa çalışanlar ödüllendirmenin amacını kavrayabileceklerdir. Çalışanlar davranışlarının pekiştirildiğini görünce daha fazla gayret göstererek performanslarını arttırarak kurumun amaçlarının yerine getirilmesi için çaba sarf edebileceklerdir. Diğer çalışanlarda ödüllendirilen çalışanın hangi davranışının ödüllendirildiğini bildikleri için onlarda performanslarını arttırarak ödüllendirmeyi bekleyebileceklerdir. Kurum böylece bir çalışanı ödüllendirerek bütün grubun pekiştirilmesini sağlayabilecektir.

Yöneticiler çalışanları değerlendirip ödüllendirme yapmada geç kaldıklarında verilen ödülün kurum içerisinde bir önemi olmayacaktır. Çalışanlar hangi davranışın ödüllendirildiğini bilmediklerinden performanslarını arttırmayarak hatta düşürebileceklerdir. Ödüllendirme geç yapıldığında amaca hizmet etmeyerek çalışanlar üzerinde tesir bırakamayabilecektir. Çalışanlar arasında huzursuzluk çıkarak yanlış anlamaları ortaya koyabilecektir. Yönetimin çalışanları kayırma algısı oluşabilecek ve çalışanların memnuniyetsizliği meydana gelebilecektir.

Çalışanlar yaptıkları faaliyetlerin yönetim tarafından fark edilip ve bunun sonucunda da ödüllendirilmeyi isterler. Düşük teknoloji kullanan az gelişmiş ülkelerde maddi teşvik araçları kullanılması çalışanlar üzerinde etki bırakacaktır. Maddi destek, çalışanları teşvik eder ama çalışma ortamına duyulan sevgi ve çalışanlara karşı gösterilen ilgi kadar tesir bırakmamaktadır. İşletmeler çalışanları takdir edip yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tuttıkları zaman en olumlu ve somut özendirme araçlarını kullanmış olurlar. Yönetim çalışanların yaptıkları faaliyetlerde başarıya ulaşmaları halinde sembolik bir ödüllendirme yaptıklarında kuruma olan bağlılıklarını arttıracaktır. Yöneticiler maddi teşvikle sağlayamadığı motivasyonu psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidererek sağlarlar.⁶⁰

Kurumlar maddi olarak çalışanları ödüllendirdiklerinde genellikle başarıya ulaşabileceklerini umarlar. Çalışanların diğer ihtiyaçlarına fazla önem vermezler. Az gelişmiş ülkelerde genellikle böyledir. Çalışanlar kurumdan maddi olarak doyuma ulaşamadığı ve maddi ihtiyaçlarını gideremedikleri için maddi olarak ödüllendirme

⁵⁹Keser, a.g.e., s.167

⁶⁰Pekel, a.g.e., s.35-36

çalışanları tetikleyerek performanslarını arttırmalarını sağlayabilir. Gelişen ülkelerde ise bu pek işe yaramayabilir. Çalışanlar maddi olarak doyuma ulaştığı için maddi ödüllendirmeler kısa vadeli işe yarasa da uzun vadeli olarak performansların artmasını sağlamayabilir. Bunun için yöneticiler çalışanlarla ilgilenerek maddi ihtiyaçlar haricinde diğer ihtiyaçlarını da tespit edebilmelidirler.

Kurumlar çalışanları, kurumun bir parçası olduklarını hissettirebilmelidir. Bunu yaparken de yapmış oldukları işler neticesinde elde edilen başarıyı çalışanlara mal edebilmelidirler. Çalışanlar kendi faaliyetleri sonucu bir ürün ortaya çıkarmaktan ve başarı elde edilmesinden memnuniyet duyabileceklerdir. Kendilerini kuruma ait hissederek performanslarını arttırarak çalışmalara devam edebileceklerdir.

Kurumlar başarıya ulaştıklarında, başarının takım halinde geldiğinin bütün çalışanların bunda emeği olduğunu belirterek sembolikte olsa ödüllendirmeyi yapabilmelidir. Bu gibi durumlarda başarının vermiş olduğu haz çalışanları maddi ödüllerden daha fazla etkileyebilecektir. Özellikle maddi olarak fazla ihtiyaca sahip olmayan çalışanlar üzerinde sembolik ödüllendirmeler daha çok etki bırakabilecektir. Kurum başarıyı paylaşarak çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırabilecektir. Böylece kurum amaçlarına ulaşabilecek ve hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarını en kısa sürede giderebilecektir.

1.10.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Plânları

İş görenlerin gayret, çalışma ve azimlerini; sağlık güvencesi, çocuk yardımları, giyecek, izinler ve diğer sağlanan yardımlar pekiştirebilmektedir.⁶¹ Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını kurumda geçirdiklerinden dolayı ihtiyaçlarının çoğunu da kurumdan temin etmektedirler. Çalışanlar, bundan dolayı kurumlara bağımlı hale gelmektedirler. Ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı çalışanlar tedbir alarak geleceklerini güvence altına almak isteyebilirler. Özellikle kuruma fazla bağlı olmamak için sosyal güvenlik ve emeklilik plânları, kaza, hastalık ve işsizlik sigortası gibi gelecekte devamlı gelir getirecek ekonomik araçları kullanabilmektedirler.

Kurum, çalışanları tatmin edebilmelidir. Çalışanları sadece çalışan olarak görmemeli aynı zamanda kurumun bir üyesi olarak görerek ona göre tavır sergileyebilmelidir. Ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı çalışanları

⁶¹ Pekel, a.g.e., s.35-36

koruyacak önlemleri alabilmelidir. Çalışanlar, kurumdan ne kadar memnun kalırlarsa kuruma olan inançları da o derece artabilecektir. Kurum, çalışanları memnun etmek için sağlık güvencelerini sağlayabilmelidir. Her şeyden önce çalışanlar kendilerini güvende hissetmek isterler. Güvende hissetmeyen çalışanlarda motivasyon düşüklüğü görülerek işe devamsızlık veya işten ayrılma gibi olumsuz durumlar gözükebilecektir.

Kurumlar gerekli görüldüğü durumlarda çalışanlarının mazeret izni kullanabilmelerini kolaylaştırabilmelidir. Çalışanlar izin kullanarak dışarıdaki işlerini bitirebilecek ve performanslarını etkileyebilecek dış etkenleri ortadan kaldıracaklardır. Veya hastalık durumlarında gerekli toleransı göstererek çalışanların sağlıklı şekilde çalışmalarını için gerekli tedbirler alınabilmelidir. Aynı zamanda bayan çalışanların doğum öncesi ve sonrasında mağduriyet yaşamamaları için gerekli önlemler kurumlarda alınabilmelidir.

Kurumlar çalışanlara değer verdiğini yapmış olduğu faaliyetlerle gösterebilmelidir. Çalışanlar bunu gördükleri anda kurumla bütünleşerek kurumun amaçları için ellerinden gelen en iyi gayreti sergileyebileceklerdir. Kurumu benimseyerek fedakârlık gösterebilecek ve kurumun büyümesi için gerekli takım çalışmalarını yapabileceklerdir. Kurum çalışanların haklarını koruyarak sosyal devlet ilkesini de benimseyerek ülkeye de fayda sağlayabilecektir.

İş görenlerin kişisel veya grupsal başarılarının başarıyı artırıp artırmadığı tartışılmaktadır. Kişisel yeteneklerin gelişme göstermesi ve doğrudan doğruya kendisinin yararlanmak istemesi çalışanın benlik duygusundan kaynaklanmaktadır. Kurumlar kişisel başarıyı artırıcı kararlar alırlarsa uzun dönemde faydasından çok zararını görürler.⁶²

Kurumlar ödüllendirme yaparken kişisel başarıdan ziyade takım çalışmalarını ödüllendirebilmelidir. Kişisel başarıyı ödüllendirmek o kişinin başarısını arttırsa da takım çalışmasına zarar verebilmekte ve diğer çalışanların performanslarını düşürmektedir. İyi bir yönetim, bütün grubu aynı anda pekiştirerek ve ödüllendirerek başarıya ulaşabilir. Yöneticiler; kurumun amaçlarına bireysel başarı ile değil takım başarısı ile ulaşılacağını bilmektedirler. Takım çalışması ile daha kaliteli hizmet üretilip ve talepler en kısa sürede karşılanabilecektir ve ortaya daha büyük bir başarı çıkabilecektir. Kurumlar takım çalışmasını ödüllendirdiklerinde çalışanlar

⁶²Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 4. Baskı, Bursa, 2001, s. 130

arasındaki rekabet azalarak meydana gelebilecek kazalar önlenilecektir. Çalışanların kazalar nedeniyle işleri aksatmasının böylece önüne geçilmiş olunabilecektir.

Kurumlar, çalışanları amaç etrafında organize edebilmeli ve takım ruhunu oluşturabilmelidirler. Takım ruhunun oluşturulması için bireysel başarıların değil grup başarısının önemli olduğunu belirterek, yöneticiler çalışanları organize edebilmelidir. Çalışanların takım halindeki başarılarını ödüllendirerek, çalışanları takım halinde çalışmaya sevk edebilmelidirler. Bireysel başarı ile ayakta duran kurumlar belli bir zaman sonra tehlikelerle karşı karşıya kalabilir ve kuruma zarar gelebilir. O yüzden kurumlar almış oldukları kararlar ile bireysel başarıların takım başarısı için kullanılmasını sağlayabilmelidirler. Böylece hem çalışanlar memnun kalabilecek hem de daha kaliteli ürünler ortaya konularak kurumun büyümesi hızlanabilecektir.

1.10.1.6. Psiko-Sosyal Araçlar

Bireyler işletmelerde fiziksel anlamdaki güvenceden daha duygusal anlamda olan psikolojik güvence ile başarılarını arttırlar. Böylece kendilerini işlerine daha fazla vererek verimli çalışırlar.⁶³

Kurumda çalışanlar için fizyolojik ihtiyaçların karşılanması çalışanların motive olması için yeterli olmayabilir. Çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir ortamın oluşturulması kısa süreli, çalışanlar üzerinde etki bırakabilir ama uzun süreli olarak motivasyon etkisini kaybedebilir. Bunun için kurumlar çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilmelidir. Kurumlar çalışanlarına psikolojik ve sosyal gelişim imkânlarını sağlayacak ortamı yaratarak çalışanların motivasyonlarını arttırabilirler.

Kurum, çalışanlar için aile ortamı gibidir. Kişiler, zamanlarının büyük bir kısmını kurumlarda geçirdikleri için kurum tarafından kabul edilmek ve değer verilmek beklentisi içerisinde olmaktadır. Yöneticiler çalışanlarla alt üst mesafesini fazla koymayarak çalışanlara değer verdiğini göstermelidir. Çalışanların sıkıntılarını veya dertlerini öğrenerek çözebilmelidir. Çalışanlar böylece kurum içerisinde kendilerini güvende hissedebileceklerdir. Bu da çalışmalarına yansiyarak başarılı olmalarına etki edebilecektir.

⁶³Keser, a.g.e., s.171

Kurum aynı zamanda çalışanlar için sosyal imkânların sağlandığı yer olabilmelidir. Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarını kurumdan karşılandığında kendilerini huzurlu hissedeceklerinden, kurumda sosyal aktiviteler düzenlenerek çalışanlar memnun edebilmelidir. Yöneticiler, düzenlemiş olacakları sosyal aktiviteler ile çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasına da katkı yapabilir. Bu da çalışanların performanslarına olumlu yansiyabilecektir. Çalışanların motive olması kurum içerisinde birlik ve beraberliğin sağlanmasıyla pekişecek ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi kolaylaşabilecektir. Çalışanlar ihtiyaçları karşılandığında kuruma daha iyi katkı yapabilecektir.

Bireyler veya örgütsel kurumlar için önemli olan hedeflenen amaçlara kavuşmaktır. Amaçlar bireylerin veya örgütsel kurumların sahip oldukları durumlar olarak ifade edilir. Bireylerin veya örgütlerin amaçları parasal olabildiği gibi parasal olmayan değerlerde olabilir. Bireyleri ve örgütlerin davranışlarını yönlendirebildiği ölçüde amaçlar önemlidir diyebiliriz.⁶⁴

Kurumlar, planlama yaparken açık seçik bir şekilde amaçları belirterek bunlara ulaşmak istemektedirler. Amaçlar, kurumun büyümesi için olabileceği için çalışanların huzur ve refahının artırılabilmesi için de olabilir. Kurumlar hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarını ön plânda tutarak faaliyetlerini sürdürebilir. Ama arka plânda kurum içinde çalışan kesimi de ihmal etmemesi gerekmektedir. Kurum iç huzuru sağlayabildiği ölçüde hizmet taleplerine cevap verebilir. Kurumda huzursuzluk veya olumsuz bir durum yaşanması hem kurum içini hem de dış çevreyi rahatsız edebilecektir.

Amaçlar belirlenirken çalışanlar da dikkate alınabilmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek stratejileri belirleyip, kurumun amaçlarına enjekte edilebilmelidir. Kurum, amaçlarının arasına çalışanların istek ve ihtiyaçlarını koyduğunda çalışanlara ne kadar çok önem verdiğini gösterebilir. Çalışanlarda kendilerine değer verildiğini hissederek kuruma olan güvenleri sağlanabilecektir. Bu da performanslarına yansiyabilecek ve kurum için gerekli fedakârlığı gösterebileceklerdir. Kurum için hizmet talep edenler kadar çalışanlarda değerli olabilecek ve kurum içi huzurun sağlanması için gerekli adımlar atılabilecektir. O yüzden kurumlar plânlamaları yaparken sadece parasal amaçlara değil aynı zamanda çalışanların birlik ve beraberliğinin sağlanması ve kurum içinde bütünlüğün korunması adına parasal olmayan amaçlara da yer verebilmelidir.

⁶⁴ Eroğlu, a.g.e., s.292

1.10.1.7. Bağımsız Çalışma Koşulları

Kişinin yaratılışı gereği iş hayatında bağımsız çalışmak istemektedir. İş görenler amirlerin iş ortamındaki baskısını hoş görmezler. Emir almaktan ve boyunduruk altında olmaktan sakınırlar. İş görenler iş ortamında baskıcı, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu ortamlarda fazla çalışmak istemezler. Böyle ortamdaki uzaklaşmak isterler ve bunun sonucunda da işletmede fazla verimlilik sağlanmaz iş görenler kendilerine iş arayabilirler.⁶⁵Kurumların yönetim politikaları çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini etkileyebilmektedir. Kurumların sergilemiş oldukları tavırlar çalışanlarda etki bırakarak performanslarını arttırabilir veya düşürebilir. Çalışanlar, yönetimin katı tutumları karşısındaki tepkilerini çalışmalarına yansıtabilirler. Çalışanlar bu tavırlardan memnuniyet duymadıkları için kurumdaki performansları azalarak üretimde düşüşler gözükülebilecektir.

İş görenler, tepeden inme emirlere genellikle tepki koyarlar. Bu gibi durumlarda kendilerine değer verilmediğini zannederler. Hâlbuki iş görenlerin görüşleri alındığında yapılacak işi benimseyerek yaparlar. İş görenler yapılan işlerin yapılış biçimlerini yöneticilerden çok iyi bilerek yaparlar. Bunun için yöneticilerin yapılacak işlerde iş görenlerin fikirlerini alması ve iş görenleri de yönetime katması gerekir. İşletmeler bunu yaparak hem işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlarlar hem de iş görenlerin motivasyonlarını arttırırlar.⁶⁶

Kurumlar çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarda demokratik yöntemi benimseyebilmelidirler. İnsanın doğası gereği emir almaktan hoşlanmadığı için yöneticilerin sert tavırlarından da hoşlanmayabilir. Çalışanlar yönetimin sert tavırları karşısında kendilerini kurumda değersiz ve işe yaramaz görebilirler. Böyle durumlarda çalışanlarda kuruma karşı küskünlük yaşanabilir. Çalışanlar isteksizce çalışarak işe gereken önemi vermeyebilirler. Kurumda yapılacak işleri aksatarak verim düşüklüğüne sebep olabilirler. Kurumda işler aksadığında dış çevrenin ihtiyaçlarına cevap veremeyeceğinden kurumda olumsuzluklar yaşanabilecektir.

Kurumda yöneticiler, her şeyden önce çalışanların insan olduğunu unutmayarak ona göre davranabilmelidir. Çalışanların baskı altında iş yaptırılıyormuş izlenimini bırakmaktan kaçınabilmelidir. Yöneticiler çalışanların

⁶⁵Pekel, a.g.e., s.47

⁶⁶Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara,2000, s.300

hatalarını makul ölçüde hoş görebilmeli ve çalışanlara değer verildiğini sezdirebilmelidir. Çalışanların bilgi beceri ve tecrübelerinden yararlanabilmeli ve görüşlerini alarak karar verebilmelidir. Çalışanlar kurumda kendilerinin görüşlerinin alınıp yönetime katıldıklarını fark ettikleri anda motivasyonları yükselmeye başlayabilir. Kurumda yöneticiler çalışanların görüşlerini aldıkları için çalışanların bilgi ve tecrübeleriyle işlerin daha iyi yapılması için plânlamalar yapabilir ve kurumda bunu uygulayabilirler.

Çalışanlar kurumda bağımsız olarak karar verme ve uygulama eğiliminde kendilerini hissettiklerinde kendilerini kuruma adayabilir ve performanslarını arttırarak çalışmalarını sürdürebilirler. İyi bir yönetici çalışanlara bunu hissederek, çalışanları motive ederse kurumda başarılar sağlanabilir. Yönetiminin çalışanlara karşı tavrı kurumun performansını etkileyebilecektir. Eğer yöneticiler kurumda demokratik ortam oluşturarak çalışanları motive ederse amaçlarını gerçekleştirebilirler. Ama yönetim sert ve katı davranışlar ortaya koyarak çalışanları baskı altına alırsa o zaman çalışanlarda kuruma karşı önyargı oluşabileceğinden, çalışanların verimliliği düşerek işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz durumlar meydana gelebilecektir.

1.10.1.8. Değer ve Statü

İnsanları güdülemede takdir edilme ve övülme gibi faktörlerde etkili olabilir. İnsanları toplum önünde övdüğünüzde yararı daha da artacaktır. İşletmelerde övülen kişi hem şöhret kazanır hem de daha çok çalışarak performansını artırır. Övgüyü alan kişi motive olurken diğer çalışanlara da örnek teşkil ederek onların pekiştirilmesi sağlanabilir.⁶⁷

Yöneticiler kurumlarda çalışanları motive etmek için her zaman maddi araçları kullanmazlar. Bazen bir tebessüm bile çalışanı motive etmeye yetebilir. Çalışanlar kurumda çalışırken ne kadar kendilerini huzurlu hissederse o kadar başarılı olabilirler. Kurumda çalışan kişiler yaptıkları işler sonucunda takdir edilme beklentisinde olarak övülme ihtiyacı hissedebilirler. Davranışlarının sonucunda takdir edildiklerinde çalışanların kurumdaki motivasyonları artabilecektir. Yöneticiler genellikle bu yöntemi sık sık kullanarak herhangi bir maddi araç kullanmadan çalışanları motive etmekte güçlük çekmeyebilirler. Ama çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olmalarını istiyorlarsa, çalışanları diğer çalışanlar arasında takdir edebilmelidirler. Böylece takdir edilen kişi diğer kişiler arasında statü

⁶⁷ J. Doman, *Başarı İçin Stratejiler*, Sistem Yayıncılık, (Çeviri İdil Güpçüpoğlu), İstanbul, 2001, s.212

kazanarak pekiştirilmiş olabilecektir. Diğer çalışanlarda bu durumdan etkilenecek takdir edilen kişiyi örnek alabilecek ve performanslarını arttıracaklardır. Yöneticiler, çalışanların faaliyetleri sonucunda geri dönüş sağlamaz ve olumlu davranışı takdir etmezlerse kurumda çalışanlar arasında monotonluk ortaya çıkabilecektir. Çalışanlar kurumda sadece verilen işi yerine getirerek herhangi bir özveride bulunmayabilirler. Bu da kurumda yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyecek ve kurumun hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilecektir.

Örgütte iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından itibar görmek çalışanı motive etmektedir. Kişi örgütte kendini “aranan adam” olarak anıldığında mutlu olabilir. Örgütte kişinin sosyal statü sahibi olması dış çevrede de etkileyebilecektir. Kişi iş yerinde itibar görüyorsa genellikle çevresinden de itibar görebilmektedir.⁶⁸

Kurumlarda başarılı kişiler herkes tarafından takdir edilme beklentisi taşıyabilir. Takdir edildiğinde çalışan kişinin motivasyonu artarak kurumdaki başarısını arttıracaktır. Genellikle bir kurumda çalışan kişi başarılı olduğu zaman ve kurum için fedakârlıkta bulunarak ekstra işler yaptığında diğer çalışanların nezdinde de değeri artabilecek ve hem kurum için hem de çalışanlar için vazgeçilmez adam statüsünü kazanabilecektir. Bu da çalışanı mutlu edebilecektir. İnsanlar bir yerde başarılı olup değer gördüğü zaman bu başarıyı bütün çevrelerindeki ilişkilerinde de gösterebilirler. Örneğin kişi kurumda sosyal statü sahibiyse arkadaş ortamında da aile ortamında da bu statüyü kazanabilecektir. Böyle kişiler diğer kişilere de örnek olabilirler. Kurumdaki yöneticiler böyle kişileri tespit ederek kurumun amaçları doğrultusunda daha etkili şekilde kullanarak diğer çalışanları da etkileyebilirler. Kurumlar üst kademelere böyle statü sahibi olacak kişileri getirdikleri takdirde başarıyı sağlayabileceklerdir.

1.10.1.9. Özel Yasama Saygı

İnsanların duygu ve düşüncelerinden yararlanmalı ve kişiliklerine saygı duyulmalıdır. Kurumlarda astlara söz hakkı tanıyarak, hazırlanacak plânlarda ve gelecekle ilgili kararlarda görüşlerine yer verebilmelidir. İşletmeler böylece iş görenlerinin kendi çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bütünleştirmesini sağlayacaktır.⁶⁹

⁶⁸ Peker ve Aytürk, a.g.e. s.300

⁶⁹Eren, a.g.e., s.519

Çalışanlar görüşlerine saygı duyulduğu takdirde görüşlerini rahatça kurumdakilerle paylaşabilecek ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanıyabilecektir. Kurum yeni fikirlerle hizmet kalitesini arttırabilecek ve yeni projelerin oluşmasına zemin hazırlayabilecektir. Kurumlarda iyi bir yönetici çalışanların fikirlerine her zaman açık olabilmelidir. Gerekirse çalışanlarla haftalık veya aylık toplantılar yaparak çalışanların görüşlerini alabilmelidir. Çalışanların görüşlerini hazırlayacağı plânlarda kullanarak bunları kurumun amaçları doğrultusunda değerlendirebilmelidir. Yöneticiler çalışanların görüşlerini alırken kişilik haklarına dikkat edebilmelidir. Kurumdaki yöneticiler, çalışanları kişiliklerinden dolayı eleştirmemeli ve hümanist yaklaşımla yaklaşabilmelidir. Bunu en iyi şekilde sağlayabilmenin yolu kişilere hoşgörü ile yaklaşarak görüşlerine saygı duyulduğunu gösterebilmekle olabilir.

Kurumlar birlik ve beraberliği sağlayabilmek istiyorlarsa ilk önce kurum içi sorunları çözebilmelidirler. Çalışanlar kurumdan ne kadar memnunsal kuruma karşı bağlılıkları da o derece fazlalaşabilir. Eğer kurum çalışanları kişiliklerinden dolayı kınamaz ve görüşlerine yer verebilirse çalışanların motivasyonlarının arttırılmasını sağlayabilir. Çalışanlar da görüşlerine yer verildiğinde ve önemsendiklerin de kuruma karşı aidiyet duygusu ile yaklaşabilecek ve en iyi gayreti gösterebileceklerdir. Bu da kurumun daha kaliteli hizmet sunmasını arttıracacağı için hizmet talep edenleri de tatmin edebilecektir. Böylece kurum amaçlarına daha kısa sürede ulaşabilecek ve daha geniş kitleye hizmet sunma imkânına kavuşabilecektir. Aksi halde çalışanlara karşı dostane tavır sergilemeyen kurumlar birlik ve beraberliği sağlayamayacak kurum içi kopuklukların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu da kurumdaki hizmet kalitesini düşürerek kurum hakkında şikâyetlerin artmasına yol açabilecektir.

İş görenlerin sorunlarına karşı yönetici hoşgörü ile yaklaşabilmeli ve her türlü yardımı kullanarak bu sorunlara çözüm sunabilir olmalıdır. İş görenlerin sorunlarına çözüm sunabilme, onlarla dost olabilme, yardımda bulunabilme, özel yaşamlarına saygı gösterme ve işbirliği halinde çalışarak motive etmede yöneticilerin iş görenleri etkileyeceği önemli noktalardandır.⁷⁰

Yöneticiler kurumlarda yöneticilikten ziyade idareci olmayı başarabildikleri takdirde kurumda başarılı olabilirler. Kurumlar faaliyetlerini devam ettirirken iş görenlerin sorunlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticiler işleri aksatmadan

⁷⁰Pekel, a.g.e., s.34-35

çalışanlarla dostane ilişkiler kurabilmeli ve çalışanların güvenlerini sağlayabilmelidir. Çalışanlar için gerekli yardımları yapabilmeli ve sorunlarının çözümü için gayret gösterebilmelidir. Her zaman kurum içerisinde hoşgörü ortamı sağlanarak iş birliği içerisinde çalışılacak ortamı yöneticiler oluşturabilmelidirler. Kurumlar çalışanların özel yaşamlarına müdahale etmekten sakınabilmeli ve çalışanların özel yaşamlarına karşı hoşgörü ile yaklaşabilmelidirler. Böylece iş görenlerin motivasyonları sağlanarak bütün gayretlerini işe vermelerinde etkili olunabilecektir.

Kurumlar için iş görenlerin başarısıyla ayakta kalabilir ve amaçlarına ulaşabilir. Çalışanların kuruma olan bağlılıkları arttırıldığında çalışanlardan yüksek verim alınabilecektir. Yöneticiler, bu yüzden çalışanları kurumun çıkarları doğrultusunda en iyi şekilde kullanabilmeli ve kurum için organize olmalarını sağlayabilmelidir.

1.10.1.10. Sosyal Katılım

İş görenlerin grup içerisinde fikirlerinin alınması ve önemsenmesi gruba bağlı olmalarını arttıracak, kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak kendini gerçekleştirme duygusunu doyurarak motive olmalarını kolaylaştıracaktır. Grup içerisindeki ilişkilerle bireysel sorumluluk ve kontrol hisleri geliştirilecektir.⁷¹

Çalışanlar, kurumda fikirlerini rahatça açıklayabilmelidir. Kurum içerisinde çalışanların alınan kararlara katılması motivasyonlarını arttırabilecektir. İş görenler, yaptıkları çalışmalara düşüncelerini kattıklarında daha mutlu olabilir ve çalışmalarını severek yerine getirebilir. Kurumlar, çalışanların fikirlerini özgürce yansıtılabileceği gruplar kurabilmelidir. Üyeler grup içerisinde bireysel sorumluluk alarak çalışmalara fayda sağlayabilecektir. Kurumlarda çalışanlarda kontrol hissi gelişerek yapılacak işlerde sorumluluk duyguları artabilecektir. Çalışanların grup içerisinde kabul edilmesi verimliliklerini arttırarak kurum için yapılacak işlerde başarıları sağlanabilecektir.

Karar alma sürecinde çalışanların aktif olarak katılımı organizasyonları başarılı kılacaktır. Çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası görerek çalışmalarını hızlandırarak işletmeye katkı sağlarlar.⁷² İş görenlerin grup faaliyetlerinde söz sahibi olmaları verimliliklerini etkileyebilecektir. İş görenler kendilerini kurumun parçası olarak görebilecek ve kurumu sahiplenebileceklerdir. Çalışanların kuruma bağlı

⁷¹Pekel, a.g.e., s.43-44

⁷²İsmail Arıcı, "Motivasyon ve İş ilişkisi", <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/> (Erişim 19.11.2013)

olması çalışmalarını hızlandırabileceği gibi kurumdaki işlerin kısa sürede bitirilmesini sağlayabilecektir.

Yöneticiler, kurumda yapılacak organizasyonları plânlarken bütün üyelerin görüşlerine başvurabilmelidir. Üyelerin görüşlerinin alınması hem yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecek hem de üyelerin motivasyonlarını arttırabilecektir. Kurumda çalışanlara değer verilmez görüşlerine saygı duyulmazsa üyelerde isteksizlik meydana gelebilecektir. Bu da üyelerin motivasyonlarını olumsuz olarak etkileyebilecektir. İş görenler kendilerini kurumdan dışlanmış hissederek bunu çalışmalarına yansıtacaklardır. Kurumun hizmet kalitesi düşerek, ihtiyaç sahiplerinin hizmet taleplerini zamanında yerine getiremeyerek, kurumun dış çevre baskısına maruz kalmasına yol açabilecek ve kurumu zora sokabilecektir.

Bireylerin güçlü yönlerinin farkına varmasını ve sorunların çözümüne katkıda bulunması için bireylerin aktif katılımını sağlamayı amaçlar.⁷³Kurumlar, çalışanların bir gruba dâhil olarak kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunabilmelidir. Çalışanlar grup içerisinde kendi güçlü yanlarını tespit edebileceklerdir. Ve grup içerisinde bir sorun çıktığında çözümler sunabileceklerdir. Bireylerin gruptaki başarıları kurumun başarısına da yansiyabilecektir. Çalışanlar kendilerini grup ortamında geliştirerek kuruma da katkı sağlayabilirler.

Kişi sosyal çalışma ile demokratik bir ortamda ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğine karar verebilir. İnsanın temel medeni hakları arasında onuruna saygınlık, değer verilme ve kendi geleceğini belirleme hakkı yer alır.⁷⁴

Çalışanlar, kendilerini grup ortamlarında daha saygın görebilmektedirler. Grup ortamlarında demokratik bir ortam oluşturulabilirse çalışanlar kendi duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilirler. Grup ortamlarını oluştururken kurumların baskıcı bir ortamdan uzak durup ve çalışanları grup içerisinde serbest hareket etmeleri için fırsatlar tanıyabilmelidirler. Eğer çalışanlar kendi düşüncelerini rahatça ifade edecekleri gruplarda yer alırlarsa bu onların performanslarına yansiyarak motivasyonlarının artmasını sağlayabilir.

İnsanlara iş yaptırılmak istendiğinde büyük görev verilebilir. Kişiye yapacağı işin çok önemli olduğunu enjekte etmek onu motive edecektir.⁷⁵Kişiler yapacakları

⁷³ Veli Duyan, **Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak**, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Yayın No: 11. Ankara, 2008, s.34

⁷⁴Şener Koçyıldırım, **Toplumsal Hizmetlerde Halk Katılımı**, Ankara, 1992, s.54

⁷⁵Pekel, a.g.e., s.33-34

işin önem derecesine göre motive olabilirler. Kurumlar çalışanlara yaptıkları işin kurum için ne kadar önemli olduğunu hissettirebilmelidir. Yapacakları işin çok önemli olduğunu bilen çalışanların motivasyonları artarak performansları yükselebilecektir. Kurumdaki verimlilikleri artarak daha etkin çalışma gösterebileceklerdir. Yöneticiler çalışanların kurum için ne kadar değerli olduklarını ve onlar olmadan işlerin yürümeyeceğini sezdirebilmelidirler. Çalışanlar böylece kendilerini kurum için değerli görerek kuruma olan bağlılıklarını arttırabileceklerdir.

Çalışanlar bir gruba mensup olduklarında ve grubun ilişkilerinden memnun kaldıkları zaman daha verimli çalışabilmektedirler.⁷⁶ İnsanların bir yerlere bağlı olma ihtiyacından dolayı çalışanlar kurum içerisinde yer edinmek için çaba sarf edebilirler. Çalışanlar gruba aidiyet duygusu ile bağlanarak sevgi bağlarını güçlendirmek ve grup tarafından kabul edilerek kendilerine söz hakkı tanınmasını isteyebilirler.

Yöneticiler, kurum içerisinde çalışanların verimliliğini arttırabilmek için grup çalışmalarını teşvik edebilmelidir. Çalışanlar grup ilişkilerinde kendilerini huzurlu hissedersen, gruba olan bağlılıkları artabilecektir. Çalışanlar grup içerisindeki huzurdan motive olarak kurumdaki verimliliklerin yükseltmeleri sağlanabilecektir. Yöneticiler bunun için çalışanların bireysel başarılarını değil grup başarılarını ödüllendirebilmelidirler. Kurumda yapılacak işleri bireysel çaba ile değil grup çalışması ile yapılabilmesi için gerekli tedbirleri alabilme ve bununla ilgili önerileri sunabilmelidir. Böylece kurum içerisinde birlik ve beraberliğin sağlanması kolaylaşabilecektir. Grubun huzurunu kaçırarak ve grup içerisinde çatışma çıkarabilecek çalışanları tespit ederek gerekirse gruptan çıkarabilmelidir yöneticiler. Yöneticiler grup çalışmalarını yaptırırken grup içerisindeki üyelerin etkileşimini arttırmayı hedefleyebilmelidirler. Çalışanlar arasında etkileşim ne kadar fazla olursa bu kurumun başarısına yansıtılabilecektir. Bu da doğal olarak kurumun hizmet kalitesinin artmasını sağlayabilecektir. Çalışanlar kendilerini grupta mutlu hissederek yapacakları işleri en iyi şekilde yerine getirmek için gayret gösterebileceklerdir.

Çalışanların grup ilişkileri olumlu olduğu müddetçe verimlilikleri yüksek olabilecektir. Grup içi olumlu ilişkiler çalışanların kuruma olan sadakatlerini arttırarak işe devamsızlık veya rapor alma gibi kurum açısından olumsuz olabilecek etkenleri de ortadan kaldıracaktır. Kurumlar, çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve iş tatminlerini sağlayabilmek için grup ilişkilerini önemseyebilmelidirler. Böylece hem kurum amaçlarına ulaşabilecek hem de çalışanların memnuniyeti sağlanabilecektir.

⁷⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.128.

Yöneticiler iş görenlerin çeşitli gruplara katılmalarını hoş görebilmeli, kişiliklerine, görüş ve düşüncelerine ve yaptıkları işlere saygı gösterebilmelidir. İş görenleri sosyal varlık olarak ele alarak gruplara katılmalarını desteklemelidirler.⁷⁷

Kurumlar çalışanları sadece çalışan olarak değil aynı zamanda insan olarak görebilmelidir. Bunun için de insanın sosyal varlık olduğunu unutmayarak çalışanların gruplara katılma faaliyetlerine hoşgörü ile yaklaşabilmelidir. Çalışanlara kendi görüşlerini empoze etmemeli, çalışanların fikirlerine saygı duyabilmelidir.

Bireylerin güçlü yönlerinin farkına varmasını ve sorunların çözümüne katkıda bulunması için bireylerin aktif katılımını sağlamayı amaçlar.⁷⁸ Kurumlar, çalışanların bir gruba dâhil olarak kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunabilmelidir. Çalışanlar grup içerisinde kendi güçlü yanlarını tespit edebileceklerdir. Ve grup içerisinde bir sorun çıktığında çözümler sunabileceklerdir. Bireylerin gruptaki başarıları kurumun başarısına da yansiyabilecektir. Çalışanlar kendilerini grup ortamında geliştirerek kuruma da katkı sağlayabilirler.

Kişi sosyal çalışma ile demokratik bir ortamda ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğine karar verebilir. İnsanın temel medeni hakları arasında onuruna saygınlık, değer verilme ve kendi geleceğini belirleme hakkı yer alır.⁷⁹

Kurum çalışanları kendilerini grup ortamlarında daha saygın görebilirler. Grup ortamlarında demokratik bir ortam oluşturulabilirse çalışanlar kendi duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilirler. Bunun için kurumlar grup ortamlarını oluştururken baskıcı bir ortamdan uzak durabilmeli ve çalışanları grup içerisinde serbest hareket etmeleri için fırsatlar tanıyabilmelidirler. Eğer çalışanlar kendi düşüncelerini rahatça ifade edecekleri gruplarda yer alırlarsa bu onların performanslarına yansiyarak motivasyonlarının artmasını sağlayabilir.

İnsanlara iş yaptırılmak istendiğinde büyük görev verilebilir. Kişiye yapacağı işin çok önemli olduğunu enjekte etmek onu motive edecektir.⁸⁰ Kişiler yapacakları işin önem derecesine göre motive olabilirler. Kurumlar çalışanlara yaptıkları işin kurum için ne kadar önemli olduğunu hissettirebilmelidir. Yapacakları işin çok önemli olduğunu bilen çalışanların motivasyonları artarak performansları yükselebilecektir. Kurumdaki verimlilikleri artarak daha etkin çalışma gösterebileceklerdir.

⁷⁷ Pekel, a.g.e., s.33

⁷⁸ Duyan ve vd., a.g.e., s.34

⁷⁹ Koçyıldırım, a.g.e., s.54.

⁸⁰ Pekel, a.g.e., s.33-34

1.10.1.11. Çevreye Uyum ve Çalışma ortamı

Psikolojik güvence konusunun alanına, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde, işin temposu, doğası ve çevresi olur. İşletmeler bu gereksinimleri karşılayamıyorsa insan ilişkileri imajını yetersiz gösterir.⁸¹

Yönetici, yeni işe başlayan iş görenlere yapılması gereken işleri vermeden önce kurumu tanıtabilmelidir. İş görenler, kurum hakkında bilgi sahibi olarak kurumun vizyonu ve misyonunu benimsemektedirler. Daha sonra kurumların çevreye uyum semineri hazırlayarak çalışanların adaptasyon süresini azaltabilmesi için gerekli işlemler yapılabilir. Çalışanlar hem dış çevre hem de iç çevre hakkında bilgi sahibi olarak çalışma ortamını benimseyebileceklerdir. Böylece çalışanların psikolojik olarak da rahatlamaları kolaylaşabilecektir.

Yöneticiler, çalışma koşullarının iyi olması için gerekli çalışmaları yapabilmelidir. Çalışma ortamı çalışanların motivasyonlarını etkileyebilecektir. Eğer kurum da çalışma koşulları düzgünse çalışanların motivasyonu artabilecek düzgün değilse motivasyon kaybı yaşanabilecektir. Çalışanlar çalışma koşullarının ve ortamının iyi olduğu durumlarda psikolojik olarak kendilerini rahat hissedebilecek ve rahatsızlık duymayabileceklerdir. Rahat bir çalışma ortamında sıkılmadan verilen işleri yerine getirebilecektir. Çalışma ortamı iyi olmayan kurumlarda çalışanların iş yapmalarında isteksizlik görülebilir ve verimsizliğin artmasına neden olabilecektir. Kurumlar çalışanlara ferah çalışma ortamı sağlayamıyorsa ve verimliliğin düşmesine neden oluyorsa dış çevreye karşı insan ilişkileri imajını zedeleyebilir. Bu da hizmet talep edenlerde tedirginlik meydana getirerek kuruma olan bağımlılıklarını azaltabilecektir. Çevreden kuruma karşı tepkiler artabilecek ve kurumdaki huzursuzluğun başlamasına ortam hazırlayabilecektir.

Çalışma ortamının iyi olması bireyin kendini rahat hissetmesi ve iş tatminini arttırabileceği gibi sağlığı açısından da çok önem arz etmektedir.⁸² Kurumdaki çalışma ortamının fiziki olarak sağlıklı ve emniyetli olabilmesi gerekir. Kurumlar iş görenlerin çalışacağı çalışma ortamlarındaki koşulları iyileştirebilmelidir. Böylece çalışanların verimli ve motivasyonlarının yüksek şekilde çalışmalarını sağlayabileceklerdir. Yöneticiler, çalışanların sağlıklarını tehlikeye atabilecek tehditleri ortadan kaldırmalıdır. Kendi odalarında göstermiş oldukları hassasiyeti çalışanların çalışma ortamları için de gösterebilmelidirler. Kurumdaki çalışma

⁸¹Zeyyat, a.g.e., s.133

⁸²Keser, a.g.e., s.85-86

ortamlarının aydınlatma, havalandırma ve ısıtma gibi sağlık koşullarını etkileyebilecek faktörleri gözden geçirebilmeli ve gerekli önlemleri alabilmelidir. Yöneticiler bu etmenlere bağlı olarak çalışma ortamını düzenlerken çalışanların fikirlerini de alarak motivasyonlarını arttırabilir. Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi tamamen kurumun tasarrufundadır ve yöneticilerin dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışma ortamları iyi hazırlandığında çalışanlarda stres ve kaygı azalarak iş kazaları da önlenmiş olabilecektir. Çalışanlar daha rahat bir ortamda çalışma fırsatı bulacakları için performanslarını arttırarak kurumdaki verimliliği yükseltebileceklerdir.

Kurum çalışma ortamına dikkat etmez çalışanların sağlıklarını göz ardı ederse kurumun imajı çalışanlar nezdinde zedelenebilecektir. Çalışanların performansı azalarak kurumdan mazeret veya başka türlü izinler alarak uzaklaşmak isteyebileceklerdir. Bu da kurumdaki yapılması gereken işlerin aksamasına yol açabilecek ve hizmet talep edenlerin taleplerinin zamanında karşılanmasını geciktirebilecektir. Kurumlar verimi arttırmak için çalışma ortamının sağlıklı olabildiğini sağlayabilmelidirler.

Kişinin sonuç alma arzusu ile iş yapma gayret motivasyonla ilgilidir. Hem iş kişiyi hem de kişi işi etkileyebilmektedir. Karşılıklı olan bu etkileşim iş ortamı içerisinde cereyan ederek devam göstermektedir.⁸³

Kurumlarda çalışanlar iyi motive olursa bu onlarda iş yapma gayretini arttırabilecektir. Çalışanlar işi zevk alarak yapabileceklerdir. Böylece hem iş tamamlanmış olabilecek hem de çalışan iş tatminine ulaşabilecektir. Kurumlarda iyi bir yönetici çalışanlarda bu motivasyonu sağlayabilirse bu devamlı olarak yapılarak kurumda memnuniyet sağlanabilecektir. Kurum böylece çalışanların işe olan bağlılığını arttırarak kurum içindeki olumlu havayı sürdürebilecektir.

1.10.1.12. Öneri Sistemi

Kurumlarda iletişim kanalları olan yatay ve dikey iletişimin düzenli çalışması önemlidir. Bilgiler üst birimlerden alt birimlere doğru aktarılırken; elektronik veri ağları ile gelen mesajlar, işletmede yapılan toplantılar, görüşmeler, ilanlar, reklamlar, genelgeler ve diğer materyaller önemli rol oynamaktadır. Bilgiler aşağıdan yukarı doğru aktarılırken ise, dilek ve şikayet kutuları, kurumsal değerlendirmeler, personel

⁸³ <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc> (Erişim 11.02.2014).

bilgi hatları, açık kapı politikası, toplantılar, performans değerlendirmesi, arabuluculuk programları gibi faktörlerden yararlanılmaktadır.⁸⁴

Amaçlara ulaşabilmek için yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimin çok iyi olabilmelidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında mesajların özgürce ve sağlıklı bir şekilde iletilmesi sağlanabilmelidir. Çalışanlar yöneticilere, yöneticilerde çalışanlara mesajları doğru bir şekilde aktarıyorsa kurum içerisinde saygıya dayalı ilişkiler yaşanabilir. Yöneticiler, çalışanlardan ne beklediğini ve neleri yapmaları gerektiğini açık bir şekilde ifade edebilmelidirler. Yukarıdan aşağıya doğru gelen mesajlarda belirsizlik olması durumunda çalışanlarda tedirginlik meydana gelebilir. Çalışanların işi aksatmalarına yol açabilir. Çalışanlar yöneticilerden almış oldukları mesajlar karşılığında geribildirim verebilmelidirler. Çalışanlar yöneticilerden memnun kaldıklarında ve geri dönüş sağladıklarında verilen mesaja karşı kayıtsız kalmadıklarını göstermiş olabilecektirler. Eğer çalışanlar doğru mesajı alıp ve geribildirim yaparlarsa bu onların motivasyonlarını arttırabilecektir.

Kurumdaki bireyler kurumun amaçları doğrultusunda çalışabilmelidir. Eğer herkes kendi yapacağı işi çok iyi bilir ve onunla özdeşleşirse kurumda başarı sağlanabilecektir ve kurumun hizmet kalitesini arttırabilecektir. Ama kurumda iletişim kopukluğu yaşanır verilen mesajlara karşı geribildirim olmazsa yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışmalar çıkabilir. Bu durum da çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmekle verilen işe karşı kayıtsız kalmalarına neden olabilir. Bunun sonucunda da iş verimi azalabilecektir. Kurumdaki insan kaynaklarında sıkıntılar meydana gelebilecek ve kurumun amaçlarına ulaşması sekteye uğrayabilecektir.

İş görenlerin etkin çalışmaları sonucu yönetimin önerisi ile verilen ödül arasında orantı olmalıdır. Böylece iş görenlerde yeni icat ve fikirlerin çıkması sağlanacaktır.⁸⁵

Kurumlarda yöneticiler iş görenlerin iş tatminini sağlayabilmek amacıyla performanslarını değerlendirerek ödül almaları için kuruma öneride bulunabilirler. Yöneticilerin iş görenlere sağlayacağı ödül ile iş görenlerde motivasyon artışı gözlemlenebilecektir. Bu da çalışanların kurumda daha etkin çalışmalarını hızlandırabilecek, performanslarının artmasını kolaylaştırabilecektir. Kurumlarda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması ve gerekli değerlendirmenin yapılması sonucu, yöneticiler kurumun amaçları doğrultusunda bir çalışanı yönetime

⁸⁴Pekel, a.g.e., s.56

⁸⁵Zeyyat, a.g.e., s.126

sunarak takdir edilmesini sağlayabilmelidir. Eğer tarafsız şekilde bu öneri yönetime sunulabilirse diğer çalışanlarda olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu sistemle kurumda monotonluktan kurtulabilecek ve çalışanların motivasyonlarını arttıracak değişik bir yöntemden yararlanılmış olabilecektir.

Öneri sistemini modern yönetim uygulamaları destekleyip yaygınlaştırmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın olan olarak kullanılan ve çalışanın yeniden keşfedilmesiyle başlayan bir uygulamadır. Bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, çalışanların tüm görüşlerin değerli olduğu kanısıyla hareket edilir.⁸⁶

Kurumlar, çalışanların önerdiği fikirler ile sürekli olarak gelişebilirler. Çalışanların önerileri kurumlara katkı sağlayabildiği gibi kurumda yeni projelerin çıkmasına da olanak tanıyabilir. Kurumlar öneri sistemi ile kurumsal kimliğini güçlendirebilerek hizmet üretim maliyetini düşürerek tasarruf yapabilir. Kurumlar, çalışanlardan almış oldukları önerileri toplayarak havuz oluşturabilmelidir. Daha sonra bir komisyon oluşturarak önerileri değerlendirerek uygulanabilir bir sonuca ulaşabilmelidir. Değerlendirme sonucunda kurumun yararına olan fikirlerden faydalanarak fikirlerin hayata geçirilmesi sağlanabilmelidir. Kurum, bu fikrin sahibini ödüllendirerek orijinal fikirlerin çıkmasını destekleyebilmelidir. Ödüllendirmeyi yaparken ise bütün çalışanlar arasında niçin ödül verildiğini duyurarak fikir sahibinin diğer çalışanlardan da takdir görmesi sağlanabilmelidir. Bu da diğer çalışanlarında motivasyonlarını arttırarak kurum için önerilerini sunmasını pekiştirebilecektir.

1.10.1.13. Ceza

İş görenleri güdülemede şikâyetlerin değerlendirilmesi de ihtiyaçlara cevap verilmesi kadar önemlidir. Kurumlar adil bir disiplin sistemi ile yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeyi yapabilmelidir.⁸⁷

Kurumlar iş görenlerde istenmeyen bir davranış meydana geldiği zaman cezaya başvurabilirler. Ceza ile kurumlar olumsuz davranışı azaltmayı ve ortadan kaldırmayı engellemek isteyebilirler. Çalışanlar verilen işe karşı duyarsız kalıp, işe devamsızlık yapıp ve yapılan uyarıları dikkate almıyorsa yönetim tarafından cezalandırılabilir. Hatta çalışan almış olduğu ceza ile olumsuz davranışlarında bir

⁸⁶Keser, a.g.e., s.170

⁸⁷H. Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79) s.76, (27.12.2013).

değişiklik meydana getirmiyorsa bu kişi işten bile çıkartılabilir. Ama kurumlar cezayı motivasyon aracı olarak kullanmamalı ve diğer kişilerin ders almalarını da sağlayabilmelidirler. Yöneticiler, çalışanın davranışını cezalandırırken cezanın ölçüsünü iyi ayarlayabilmelidirler. Kurumda kurallara uymayıp kurumun amaçları aleyhinde davranış sergileyen çalışan ceza aldığı zaman davranışlarında düzelme olabilir. Ve diğer çalışanlar da bu cezadan ders alacağından çalışmalarına özen gösterebilirler. Böylece yöneticiler ceza ile kurumda otoriteyi sağlayarak çalışanların işi engellemesini önlemiş olabilirler. Yöneticiler, çalışanlara ceza verdikleri zaman çalışanlarda kırgınlık ve düşmanlık duygusunun artabileceğini dikkate alabilmelidirler. Bu nedenle çalışanları mümkün olduğu kadar ceza ile değil de başka yöntemlerle pekiştirebilmelidirler. Cezanın bir motivasyon aracı olmadığı hatta çalışanların motivasyonlarını düşürebileceği unutulmamalıdır.

Kurum içerisinde eğer bir çalışan diğer çalışanların işini yapmasını engelliyorsa veya onların motivasyonlarını azaltacak faaliyetlerde bulunuyorsa, yöneticiler diğer çalışanların şikâyetlerini göz önüne alabilmelidir. Huzuru kaçıran çalışan kurumun disiplin kuralları çerçevesinde değerlendirilerek gerekli olan cezayı alabilmelidir. Ve diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi açısından ödül gibi cezanın da verilme sebebinin aktarılabilmesi gerekir. Hangi amaçla çalışanın ceza aldığı kurum çalışanları tarafından öğrenilecek ve o davranışları yapmaktan kaçınabileceklerdir. Böylece kurum da ortaya çıkabilecek kargaşaya karşı yöneticiler tedbir alınmış olabilecektir.

Bir faaliyetin yapılması sonucu ödüllendirme veya cezalandırma meydana gelebilecektir. Genellikle memnun kalınan davranış insanlar tarafından tekrar edilmekte diğer davranışlar ise yok olabilmektedir. Tekrar edilen davranış ise pekiştirilerek süreklilik arz edebilecektir.⁸⁸

Yöneticiler çalışanları analiz ederek davranış sonuçlarını değerlendirebilmelidir. Davranış sonuçlarına bakarak iyi çalışan ve kurumun amaçları doğrultusunda başarılar gösteren kişiyi ödüllendirebilmelidir. Aynı zamanda kurumun amaçları aleyhinde faaliyet gösteren çalışanları ise cezalandırmaktan kaçınmayarak gerekli yaptırımları yöneticilerin uygulayabilmesi gerekir. Ama insanın yapısı gereği ceza davranışı söndürmede yetersiz kalabilir ve aynı olumsuz davranış tekrar sergilenebilir. Kurumlar da iyi bir yönetici, çalışan diğer kişileri ödüllendirerek te çalışmayan kişiyi ödülünden mahrum bırakıp cezalandırabilir. Her zaman ceza

⁸⁸Eren, a.g.e., s.24

çalışmayana yaptırılması gereken bir faaliyet değil bazen de diğer çalışanları ödüllendirebilmektir. Olumlu olan bir davranış ise ödüllendirildiğinde çalışanlarda memnuiyet duygusu oluşturacağından davranışın gösterilme sıklığı artabilecektir. Ödüllendirme cezanın aksine grup üyelerini motive ederek kurumda verimliliği arttırabilecektir. Kurumda ödüllendirme ile çalışanların iş tatmini artacak ve kuruma olan bağlılıkları pekiştirilebilecektir. Ceza ile de çalışanların verimliliği ve motivasyonu düşerek kuruma olan bağlılıkları azalabilecektir.

1.10.1.14. İş Sağlığı ve Güvencesi

Sağlıklı bir yaşam çevresi için gerekli sağlık kurallarını iş sağlığı içermektedir. İş güvenliği ise, teknik kuralları ele alarak işçinin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikeleri ortadan kaldırmaya yöneliktir.⁸⁹

Kurumlar, çalışanların sağlıklarını sosyal, bedensel ve ruhsal olarak üst düzeyde tutabilmelidir. Kurumda üretim araçları ile çalışma koşullarını insan sağlığına uygun hale getirerek çalışanları zararlı etkilerden koruyarak çalışanların birbirine olan uyumunu sağlayabilmelidir. Yöneticiler, kurumunda çalışma ortamının etkili bir şekilde düzenlenebilmesi için gerekli çalışmaları yapabilmelidir. Yöneticiler, çalışanların güvenli bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için çalışma ortamının tertip ve düzeninin iyi olmasını sağlayabilmelidir. Bunun içinde yapılacak plân ve programlarda iş sağlığı için yapılması gereken kuralları koyabilmelidirler. Kurumlarda çalışanların iş performansını düşürebilecek sebepleri ortadan kaldırarak gerekli şartları hazırlayabilmeli ve kurumda belli bir düzen oluşması için gerekli olan kontrolleri yapabilmelidir.

Kurumlar çalışma ortamının temiz ve düzenli olmasına özen göstererek iş kazalarının en aza indirgenmesini sağlayabilirler. Bu da ancak kurumun yapacağı günlük kontrollerle mümkün olabilecektir. Kurumun temiz ve düzenli olması çalışanların motivasyonunu yükselteceğinden verimliliklerinin de artmasını sağlayabilecektir. Sağlık koşullarından dolayı çalışanların izin alması ve devamsızlık yapması gibi ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarında böylece önüne geçilmiş olabilecektir.

Kurumlarda çalışanları tehlikeye sokabilecek olaylara karşı güvenlik önlemleri alınabilmelidir. Yöneticiler kuruma personel alırken iş güvenliği semineri vererek kurumda meydana gelebilecek olası tehlikelere karşı personeli bilinçlendirebilmelidir.

⁸⁹A. Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, *İş Hukuku*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 254

Yangın veya deprem gibi olaylara karşı gerekli tedbirler alınabilmeli ve çalışanların sağlık durumlarını olumsuz etkileyebilecek olaylara karşı önlemler geliştirilebilmelidir.

Yöneticiler kurumda çalışanlara sağlıklı ve düzenli bir ortam sunarak, çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırabilecek, olumsuz koşulları ortadan kaldıracak, oluşabilecek riskleri en aza indirebilecek ve maddi manevi zararları en aza indirgeyerek çalışanların verimliliğini arttırabilecektir. Böylece kurumda daha kaliteli hizmet sunulabilecek ve ihtiyaç sahiplerine en kısa zamanda cevap verilebilecektir. Bu da kuruma olan memnuniyeti arttırabilecek ve kurumun amaçlarını yerine getirmesini kolaylaştırabilecektir. Kurum aynı zamanda çalışanların sağlığına değer vereceği için toplumsal olaylara karşıda örnek olabilecek ve ülkenin sağlık harcamalarının en aza indirgenmesinde rol oynayabilecektir.

Kurumlar iş görenin sağlığına zarar verebilecek olaylara karşı gerekli tedbirleri alabilmelidirler. İyi bir araştırma yaparak alınması gereken önlemleri tespit edebilmeli ve kurum içerisinde sistemli şekilde uygulayabilmelidir. Kurumlar tedbirleri uygularken alınan önlemlerin daha önce test edilmiş ve bilimsel olabilmesine dikkat edebilmelidir. Aksi halde daha önce test edilmemiş tedbirlerin uygulanması kurumda tahmin edilemeyecek sonuçlar doğurabilir ve bu da kurumu zarara sokarak çalışanların sağlıklarını tehlikeye atabilecektir. Çalışanların güvenli olmayan bir ortamda motivasyonları azalabilecek ve verimlilikleri düşebilecektir.

İş görenlerini verimliliğinin artmasına doğrudan etki eden güvenlik önlemleri, işletmelere için büyük maddi külfetler getirmektedir. Güvenlik önlemlerinin zayıf olması iş görenlerin performanslarını azaltabilecek ve iş görenlerde tedirginlik meydana getirecektir.⁹⁰

Kurumlar çalışanların performanslarının en üst düzeyde tutabilmek için gerekli fedakârlıkları yapabilmelidirler. Çalışanlar her şeyden önce çalışmış oldukları ortamda kendilerini güvende hissetmek isteyebilirler. Güvenli bir ortamda çalıştıklarında çalışanların motivasyonları artabilecek ve performanslarının yükselmesi sağlanabilecektir. Ama kurumlara güvenlik önlemleri maddi olarak bir külfet getirebilecektir. Kurumlar bu külfetten kaçıp gerekli güvenlik önlemlerini alamazlarsa daha büyük zararların doğmasına neden olabileceklerdir. Çalışanların verimlilikleri düşebileceği gibi iş kazalarını da yaygınlaştırabilecektir. Dış çevrenin

⁹⁰Pekel, a.g.e., s.54-58

kuruma baskı yapmasını arttırabilecek ve kurumun yıpranmasına sebep verebilecektir. Kurum çalışanların verimsizliği yüzünden hizmet kalitesini düşürerek ihtiyaçlara cevap veremeyecek hale gelebilecektir.

Kurumlar çalışanların insan olduğunu unutmayarak hareket edebilmelidirler. İnsan sağlığını her şeyin üstünde tutarak maddi olarak büyük külfette meydana getirse gerekli tedbirleri almaktan kaçınmamalı ve sağlıklı ortamın oluşması için çaba sarf edebilmelidir.

1.10.1.15. Rekabet Ortamı Yaratılması

Yöneticiler örgütlerdeki iş görenler arasındaki rekabet durumunu destekleyerek iş görenlerin veriminin artmasının sağlayabilirler. Ama bu rekabet ortamının örgütte kendiliğinden oluşabilmesi gerekir. Yoksa iş görenler arasında rekabeti yaratmak zor ve zararlı sonuçlar doğurabilecektir.⁹¹

Kurumlarda çalışanlar arasında rekabet havasının olması kuruma fayda sağlayabilir. Çalışanların verimliliği de rekabet ortamında artabilir. Bunun için kurumlar çalışanlar arasındaki rekabeti teşvik edebilirler. Bunu yaparken ücretlendirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi değişik araçlarla rekabetin oluşmasını sağlayabilirler. Kurumlarda kişisel başarının ödüllendirilmesi ve kişilerin inisiyatif kullanmasına izin verilmesi gibi uygulamalar da rekabeti arttırabilir. Kurumun uygulamış olduğu ceza ve ödüllendirme politikası da çalışanlar arasında rekabeti ortaya çıkarabilir.

Kurumların hedefleri doğrultusunda büyümeleri sonucu sorumluluklar artabilir ve bu da çalışanlar için yeni görev fırsatları meydana getirebilir. Bunun sonucunda da doğal olarak çalışanlar arasında rekabet ortaya çıkabilir. Özellikle kurum içerisinde yükselmek isteyenler arasında rekabet ortamı kendini açıkça gösterebilir. Kurumda çalışanların almış olduğu görevler ve çalışma ortamlarının yapısı rekabet için ortam yaratabilir. Çalışanların performanslarını arttırmaları ve kurum iyi yeni projeler üretmeleri de kurumdaki rekabet ortamının sağlanması ile oluşabilir. Çalışanların daha iyi fiziksel bir ortamda çalışmak istemeleri kurumda rekabetin doğmasına katkı yapabilir.

⁹¹Gülbin Çakır, "İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi", Manisa,2009, s. 52 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Yöneticiler kurum içerisinde rekabeti yönetebilmeli ve kurumun amaçları doğrultusunda kullanabilmelidirler. Yöneticiler rekabet ortamını şekillendirirken kurumun hedef ve amaçlarını dikkate alarak hedefler çerçevesinde rekabeti şekillendirebilmelidirler. Yöneticiler kurumda çalışanların performanslarını arttırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için çalışanları rekabete sevk edebilirler. Kurumda yöneticilerin rekabeti yönetebilmesi için, rekabetin hangi amaçla yapılacağını ve kurumun hedeflerine ne kadar uyacağını belirleyebilmelidirler. Eğer rekabet kurumun hedeflerine zarar verebilecek seviyeye çıkarsa yöneticilerin buna engel olabilmelidirler. Kurumdaki rekabet hedeflerle uyumsuz hale gelebiliyorsa olumsuz etkilere neden olabilecektir. Bu da çalışanlar arasında performans düşüklüğü meydana getirerek verimliliklerinin azalmasına yol açabilecektir.

Rekabet kurumda dengesiz şekilde devam ederse belli bir zaman sonra ortadan kalkabilir. Yöneticiler böyle durumlarda tekrar rekabetin oluşabilmesi için uygun şartları yeniden oluşturabilmeli ve haksız rekabetin önüne geçebilmelidirler. Yöneticiler rekabetin kuruma faydalı olmasını sağlayabilmeli ve çalışanların zarar görmelerine neden olabilecek rekabet ortamını dengede tutmaya çalışabilmelidirler.

Yönetim organizasyonlarda rekabeti destekleyerek verimliliği arttırabilir. Çalışmayı arttırarak verimliliği sağlayacak olan rekabetin işin ağırlığını hissettirmeyecek ve dinamizmi sağlayabilecek olması gerekir. Bireyler, saygı görme isteği ve kendini gerçekleştirme duygularının sonucu rekabet ortamına yönelmelerine sebep olur.⁹²

Kurumlar çalışanlar arasında rekabet ortamını önlememeli aksine teşvik edebilmelidir. Çalışanların kurum içi rekabette kuruma faydalı olmalarını sağlayabilmeli ve rekabetin zararlarını en aza indirgenmesi için gerekli önlemler alınabilmelidir. Yöneticiler çalışanların rekabet ortamında daha fazla performanslarını arttıracaklarını gözden kaçırmayarak, bunun için ortamı rekabete hazır hale getirebilmelidir. Çalışanlar kendilerini diğer çalışanlardan üstün görmek istedikleri için daha fazla gayret gösterebilecek ve performanslarını arttırabilecektir. Bu da kurumda daha fazla faydalı olarak çalışmalarına imkân tanıyabilecektir. Kurum böylece amaçlarına daha kısa sürede ulaşabilir ve daha kaliteli hizmet sunma fırsatı yakalayabilir.

⁹²Seçil Taştan, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (erişim tarihi 13.07.2014)

Düşük kâr marjıyla çalışan durağan işletmelerde rekabetin yoğun olması fazla fayda sağlamayacaktır. İşletmelerde yüksek kademedeki çalışan yöneticiler ve profesyonel çalışanlar için kâr paylaşımı önemli olabilecektir. Bunların almış olduğu kararlar işletme kârının yüksek olmasında etkili olacaktır.⁹³

Kurumlar çalışanlara elde etmiş olduğu başarılarından dolayı ödüllendirme yaparlarsa rekabet ortamı kurum için faydalı hale gelebilir. Çalışanlar ödül almak için bireysel yeteneklerini ön plâna çıkarabilir ve daha fazla gayret göstererek en iyi hizmeti sunabilirler. Ama kurumlar bu başarıyı çalışanların gayreti değil de yöneticilerin başarısı olarak görür ve yöneticileri ödüllendirirse bu çalışanlarda motivasyon düşüklüğü meydana getirebilecektir. Ve kurumda monotonluk hüküm sürebilecektir. Çalışanlarda performans düşüklüğü yaşanabilecek bu da verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kurumlar adaletli bir ödüllendirme sistemi sağlayarak çalışanların da yöneticilerin de gayretlerini dikkate alabilmeli ve ona göre davranabilmelidir. Böyle olduğu zaman kurumda rekabet ortamı sağlanabilecek ve olumsuz durumlara karşı tedbir alınmış olabilecektir. Kurumda bu sayede hem yöneticileri hem de çalışanları memnun ederek onların motivasyonlarını yükseltmiş olabilecektir.

Kurum rekabet ortamında başarıyı arttırabilirken gerekli koşulları sağlayamazsa ve rekabet ortamını dengede tutamazsa kısa süreli fayda sağlanabilse de uzun vadede kurum zarara girebilecektir. O yüzden plân ve programlarda rekabetin nasıl olması gerektiği kararlaştırabilmeli ve bunu kurumda plânlı bir şekilde uygulayabilmesi gerekmektedir.

1.10.1.16. Etkin İletişim Sistemi

İşletme çalışanlarının birbirleriyle emir komuta olmaksızın yakın iletişimde bulunması, bilgi ve becerilerini paylaşmaları ve sorunları çözümede birbirlerine destek ve yardımcı olmaları işletmelerde ancak etkin iletişimle olabilir.⁹⁴

İyi bir yönetici kurumda iletişimi etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Kurumda yöneticiler çalışanlarla iletişim kurarak motivasyonu sağlayabilirler. Çalışanların kurum içinde yapacakları işlerle ilgili bilgi ve becerilerini paylaşmaları yapılacak hataları en aza indirebilir. Ortaya çıkan yeni fikirlerle sorunlara değişik çözümler

⁹³Pekel, a.g.e., s.30

⁹⁴ Arıcı, a.g.e., s. 54-55.

sunularak daha kaliteli hizmet üretilebilir. Aynı zamanda paylaşılan bilgiler vasıtasıyla çalışanlar arasında birlik ve beraberlik de sağlanabilir.

Kurumlarda yöneticiler liderlik vasıflarına sahip oldukları zaman iletişimi kurumun üst tabakasından alt tabakasına kadar aktararak yerine getirebilirler. Kurum içi iletişimi yöneticiler amaçlar doğrultusunda plânlara dâhil edebilmelidir. Yöneticiler kurumun amaçlarını ancak etkili bir iletişimle çalışanlara ve diğer paydaşlara doğru bir şekilde aktarabilirler. Kurumun hedeflerini, faaliyetlerini ve karşılaşılabilecek sorunları çalışanlara etkili bir iletişimle sunabilirler. Yöneticilerin etkin iletişim becerisiyle ortaya çıkabilecek çatışmalar en aza indirgenebilecektir.

Kurumda çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi, verimliliği ve iş başarısını etkileyebilecektir. Kurum içindeki etkili iletişim sayesinde hizmet kalitesi de yükselerek diğer kurumlara karşı rekabette üstünlük sağlanabilecektir. Yöneticiler iyi bir iletişimle kurumda rekabet havası yaşatabileceği gibi çalışanların memnuniyetini de sağlayabilecektir.

İşletmelerde belirsizliğin artmasına karşılıklı geri besleme ve açık bir iletişim olmadığı durumlar neden olur. İşletmelerde, dedi kodu, iş görenlerin korkuya kapılması genellikle kriz zamanlarında, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme veya birleşme gibi yeniden yapılanma zamanlarındaki iletişim kopukluğundan ortaya çıkar. Motivasyon ve verimlilik, örgüt genelinde güven sorunu yaşandığı ve belirsizlik arttığı durumlarda azalır.⁹⁵

Kurumlar çalışanlarla olan iletişimi kopardıkları zaman çalışanlarda güven sorunu yaşanabilecek, bu da onların motivasyonlarını azaltarak verimliliklerinin düşmesine sebep olabilecektir. Genellikle kurumlar başka kurumlarla birleşecekleri zaman veya kriz zamanlarında çalışanlarını ihmal edebilirler. Böyle zamanlarda belirsizlik meydana gelebilecektir. Çalışanlar arasında gelecek kaygısı ile dedi kodular ortaya çıkabilecek ve performansları azalabilecektir. Böylece kurum için yeni bir sorun kaynağı oluşabilecektir.

İyi bir yönetici kriz zamanlarını fırsata çevirebilmelidir. Kurumun yapısında meydana gelebilecek değişimleri çalışanların lehine çevirebilmeli ve motivasyonlarının artmasını sağlayabilmelidir. Yöneticiler çalışanlarla iş bölümü yaparak kurum için en iyi gayreti gösterebilmeli ve yapılacak işlerin sekteye uğramamasına engel olabilecek olumsuz durumlara karşı önlem alabilmelidir. Bunun

⁹⁵Pekel, a.g.e., s.78-81

için kurumda açık iletişimi sağlayarak gerekli olan geri beslemeyi çalışanlara ve diğer üyelere yapabilmelidir. İletişim kopmadığı için kurum ve çalışanlar arasında belirsizlik yaşanmayacak ve çalışanlarda verim düşmeyerek performanslarının artmasını sağlayabilecektir.

İşletmelerde hazırlanan program ve alınan kararların uygulanabilmesi için iş görenlere bilgi verilmesi gerekmektedir. İşletme içi iletişim kurularak iş görenlerin amaçları gerçekleştirilmesi sağlanarak yöneticiler tarafından gerekli yönlendirme yapılmasına imkân tanımaktadır. İşletme iş görenlerle iletişim kurduğu müddetçe iş görenlerde motivasyon artar ve hedeflere ulaşılabilir.⁹⁶

Kurum içerisinde yöneticilerin yapılacak faaliyetleri çalışanlara doğru şekilde aktarabilmesi gerekmektedir. Amaçlar ve hedefler çalışanlara yansıtılırken iletişim iyi kurulabilmelidir. Gerekirse çalışanlardan geri dönüt alınarak hedefler ve amaçlar üzerinde değişiklik yapılabilir. Çalışanlar kendi görüşlerinin de dikkate alındığını görerek daha aktif olarak verilen görevi yerine getirebilecektir. Kurumun amaçlarına ulaşması böylece daha kolaylaşabilecektir.

Kurum almış olduğu kararları en üst birimden en alt birime kadar aktarırken arada iletişim kopukluğu olmamasına dikkat edebilmelidir. İletişim kopukluğu olduğu zaman alınan kararlar aktarılırken yanlış anlaşılmalara mahal verebilir ve ortaya değişik sorunlar çıkabilir. Çalışanlarda iletişim kopukluğu olduğu zamanlarda kendilerini önemsenmemiş olarak görebilirler. Bu da onların motivasyonlarında düşüş olmasına neden olabilecektir. Bunun için yöneticilerin kuruma çok iyi hâkim olabilmeleri ve kurum içerisinde iletişimi iyi sağlayabilmeleri gerekmektedir.

1.10.1.17. Adaletli Sistemi ve Motivasyon

Bireyler kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak verilen ödülün tarafsız şekilde verilip verilmediğini tespit etmektedirler. Eğer hak etmeyen birine ödül verilip hak eden kişiye ödül verilmezse psikolojileri olumsuz yönde etkilenerek bu çalışmalarına da yansımaktadır. İşletmeler adaletli şekilde değerlendirme yapıp ödül verebildikleri takdirde başarıya ulaşabileceklerdir.⁹⁷

Kurumlara çalışan personeller kurumun amaçlarını yerine getirmek için gayret gösterebilmektedir. Kurum izlemiş olduğu politikalar çerçevesinde çalışanları motive

⁹⁶Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.138

⁹⁷Pekel, a.g.e., s.17-18

etmek amacıyla bir takım ödülleri sunabilmektedir. Ödüllendirme ile çalışanların başarısını arttırmak ve verimliliklerini yükselterek kuruma olan bağlılıklarını pekiştirmek amaçlanabilir. Ödüllendirmeyi yaparken de kurum içi dengeleri gözeterek çalışanlar arasında performans değerlendirme ölçütü geliştirilerek hak edene verilmesine dikkat edilebilmelidir.

Yöneticiler çalışanların performansını diri tutmak amacıyla değişik zamanlarda değerlendirme yapabilmelidir. Çalışanlar yapmış olduğu faaliyetlerin denetime tabi olduklarını hissettiklerinde daha fazla gayret gösterebileceklerdir. Daha az hata yaparak en iyi hizmeti sunma imkânı sağlayabileceklerdir kuruma. Değerleme sonucunda yöneticiler çalışanların performanslarını daha da arttırabilmek amacıyla en iyi başarıyı sağlayan çalışana ödül verebildiklerinde hem ödül alan hem de diğer çalışanların motivasyonları artarak daha fazla gayret göstermeleri sağlanabilecektir. Başarılı çalışana ödül, herkesin içinde ve verilme sebebi belirtildiği zaman etkisi büyük olabilecektir. Bu da faaliyetlerdeki verimliliği arttırarak kurumun zaman tasarrufu etmesini ve daha çok kişiye hizmet sunmasını kolaylaştırabilecektir. Yöneticiler performans değerlemesini göz önüne almaz ve gelişigüzel ödüllendirmeyi yaparlarsa bu kuruma yarardan çok zarar getirebilir. Çalışanlar arasında dedi kodu çıkarak ödülün adaletsiz şekilde yapıldığı görüşü yaygınlaşabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar kuruma karşı önyargılı davranarak motivasyon kaybı yaşayabileceklerdir. Kurum için en iyi gayreti göstermeyerek kendilerini kurumdan soyutlayabilecek ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabileceklerdir. Bu da hizmet talep edenlerde de memnuniyetsizlik meydana getirebilecek ve kurumun iç sorunları dışarıya da yansımış olabilecektir.

Ödüllendirme sisteminin adil olması durumunda organizasyonlarda olumlu sonuç alınabilecektir. Çalışanlar performanslarını arttırabilecek veya aynı tempoda sürdürebileceklerdir. Ödüllendirme sistemi adil olmadığı zaman ise çalışanlarda iş tatminsizliği azalarak verimlilikleri düşebilecektir. Bunun sonucunda da işten ayrılmalar veya devamsızlık gibi olumsuz durumlar meydana gelebilecektir.⁹⁸

Kurumlar plânlama yaparken çalışanların performanslarını da dikkate alabilmeli ve performanslarını arttırabilecek koşulların sağlanabilmesi için gerekli kararları plânlara yansıtabilmelidirler. Böylece hangi davranışın veya başarının ödüllendirileceği daha önceden belirlenmiş olabilecektir. Yapılan bu ödüllendirme sistemi çalışanlara ilan edildiği zaman şeffaflık sağlanabilecek ve çalışanların

⁹⁸Can Aktan, "Motivasyon Teorileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (Erişim Tarihi:17.11.2013).

kuruma olan güvenleri artabilecektir. Yöneticiler daha önce alınan karar doğrultusunda hareket ederek başarı gösteren çalışanı ödüllendirdiklerinde kurumda olumlu hava estirebileceklerdir. Çalışanlar çalışma tempolarını arttırarak bir sonraki ödülü almak için birbirleriyle yarışabileceklerdir. Kurumda işler daha kısa bir zamanda bitecek ve yeni talepler alınarak karşılanmaya çalışılacaktır. Böylece küçük bir ödül ile kurum büyük işler yapmış olabilecektir. Ama kurumlar daha önceden ödüllendirme sistemini plânlamalara yansıtamamış iseler bunların tersi yaşanabilecektir. Yöneticiler performansı dikkate almadan adaletsiz şekilde bir çalışana ödül verebildiklerinde diğer çalışanların performansları düşebilecek, belli bir zaman sonra işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz durumlarla kurumlar karşı karşıya kalabilecektir.

Bireyler için terfi bazen statü olarak yükselme anlamına gelirken bazıları için ise maddi gelirin artmanı anlamını taşımaktadır. Bireyler işletmede göstermiş oldukları başarı neticesinde terfi ettirilirse kimileri psikolojik olarak adaletin yerine gelmiş olduğuna inanabilir kimileri ise kendilerini prestij kazanmış sayabileceklerdir. Yani çalışanların durumuna göre terfi değişik anlamlar kazanabilecektir.⁹⁹

Kurumda insan kaynakları faaliyetlerini etkili şekilde yerine getirip çalışanların özgeçmişlerini dikkatlice inceleyerek yöneticilere raporlar sunabilmelidir. Yöneticiler bu raporlar doğrultusunda çalışanları daha iyi tanıyabilecek ve motive edebilecekleri araçları tespit etmelerini kolaylaştırabilecektir.

Çalışanların psikolojik yapıları farklı olduğu için olaylara karşı tepkileri de farklılık gösterebilmektedir. Yöneticiler çalışanları ne kadar iyi tanırlarsa o kadar motive olmalarını sağlayabilirler. Bazıları makam mevki sahibi olmak için gayret gösterebilir ama bazıları bunu dikkate bile almayabilir. Onlar için motivasyon kaynağı maddi olarak ödüllendirmek olabilir. Bunun için yöneticiler ödüllendirmeyi hak eden kişiye göre ödül aracı belirleyebilmelidirler. Böylece verilecek ödül motivasyonu arttırarak amacını gerçekleştirmiş olabilecektir. Aksi halde ödül çalışanlar için sıradanlaşacak ve bir anlam ifade etmeyecektir. Bu da ödülün pekiştireç etkisini yitirmesine neden olabilecektir

⁹⁹Pekel, a.g.e., s.45

1.10.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

1.10.2.1. Hedef Belirleme

Çalışanların örgütte verimli ve etkili olması ulaşacakları bir hedef belirlemelerine ve bu hedefe ulaşmak için başarılı olma ihtiyacı hissetmelerine bağlı olmaktadır. Yöneticiler kendilerine hedef koyarak çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Çalışanlar hedefler olmadan örgütte etkin çalışma gösterememektedirler.¹⁰⁰

Yöneticiler hedef belirlerken çalışanların ve kurumun amaçlarının doğrultusunda nelerin yapılması gerektiğini ve sonuçta nelere ulaşılabilirliğini tespit ederek kararlar alabilmelidirler. Hedeflerin kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak doğru seçilebilmesine dikkat edebilmelidirler. Kurumda başarının ölçülebilmesine seçilen hedeflerin olanak tanınması gerekmektedir. Yöneticiler belirlemiş olduğu hedeflerle objektif olarak başarının değerlendirilmesini ve kurumun önceliklerinin belirlenmesini sağlayabilmelidir. Yöneticiler hedefleri belirlerken kurumun stratejik hedeflerini, kısa dönemli hedeflerini, içsel ve dışsal sorunları göz önüne alabilmeli ve ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri değerlendirebilmesi gerekmektedir. Kurumda yöneticiler hedefleri oluştururken sürece çalışanlarda dâhil edilebilmelidir. Çalışanlar hedefleri kavrayıp ve ulaşılabilir olduklarını bildiklerinde işe sınıksız sarılıp ve çalışabilirler. Hedef belirleme sürecinde çalışanların katılımı sağlandığında onların kapasite ve tecrübelerinden de yararlanılmış olunabilecektir. Çalışanı bu sürece dâhil edebilmek için bir takım sorumluluklar verilebilir. Başarı gösteren çalışanların hedef hazırlama sürecinde bir takım görevler verilebilir.

Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artırtabilmek için kurumun hedefleri içerisine çalışanları geliştirme ve terfi ettirerek yükseltme kararlarını da koyabilmelidir. Bunun için çalışanları kurumda değişik kademedeki işlerde çalıştırarak kendilerini yetiştirmelerini sağlayabilmelidir.

Çalışanlar göstermiş oldukları başarı neticesinde ödüllendirilebileceklerini bildikleri zaman kendilerine hedefler koyarak daha fazla gayret gösterebilirler. Özellikle yöneticilerin ulaşılabilir başarıları ödüllendirmesi çalışanların motivasyonlarının artmasına katkı yapabilecektir. Böylece çalışanlar daha etkili çalışarak verimliliklerini yükseltebileceklerdir.

¹⁰⁰İsmail Bakan, *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, s. 105

1.10.2.2. Yetki ve Sorumluluk Verme

Günümüzde çağdaş işletmeler merkeziyetçi olmayan yönetim tarzını benimsemektedirler. İş görenler merkeziyetçi olmayan örgütlerde bağımsız karar verebilmektedir. İş görenler yetkilerini kullandıklarında kendilerine olan güvenleri artabilmektedir ve kendilerini yetiştirmeleri daha kolay olabilmektedir. İşletmelerde sorumluluk verildiğinde iş görenlere en iyi eğitim verilmektedir. Böylece işletmelerde esneklik sağlanarak kararların alınması hızlanabilecek ve alınan kararların önemi benimsenebilecektir.¹⁰¹

Yöneticiler kurumlarda çalışanlara değer verebildikleri ve çalışanların kararlarına saygı duyup kararlarını kurum içerisinde uygulama fırsatı verebildikleri takdirde başarılı olabilirler. Artık günümüzde kurumların birçoğu çalışanları merkeze alarak onların fikirlerini kullanarak faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Eğer kurum diğer kurumlardan geri kalmak istemiyor ve gelişen hizmet alanlarından kendine pay almak istiyorsa çalışanlarına değer verebilmelidir.

Yöneticiler yapılacak faaliyet ve işlere çalışanları aktif olarak katabildikleri ve sorumluluk yükleyebildikleri takdirde hedeflerine ulaşabilirler. Sorumluluk verildiğinde çalışanlar kendilerini sadece işi yapan değil aynı zamanda işin yetkilisi olarak görebilir ve performanslarını daha çok arttırabilirler. Yöneticiler çalışanlara sorumluluk verirken, çalışanların kendi fikirlerini de özgürce kullanabilmelerine fırsat verebilmelidir. Kurumlarda çalışanlara yapacakları işlerde yetki verilerek kendilerine olan güvenlerini kazanmaları sağlanabilir. Yöneticiler bu yetki sayesinde bütün işleri takip etmeyerek zaman tasarrufu sağlayabilir ve iş görenlerin kuruma olan bağlılıklarını da arttırabilirler. Çalışanlar yapacakları işlerde almış oldukları yetki ile bağımsız karar alarak uygulayabilme imkânına kavuşabileceklerdir. Bu da işlerin kısa sürede yerine getirilmesine olanak tanıyabilecektir. Aksi takdirde yöneticiler bütün işleri takip etmek zorunda kalabilecek bu da onların yetersiz kalmalarına sebep olabilecektir. Yöneticiler bütün işleri takip edemeyeceğinden ortaya çıkabilecek aksaklıklara karşı önlem alamayabileceklerdir. Kurum hedeflerine ulaşmada güçlük yaşayabilecek ve ihtiyaç sahiplerine vereceği hizmet kalitesi azalabilecek ve kurumun imajı zedelenebilecektir.

Alt ve orta kademedeki yöneticiler, örgütlerde daha fazla yetki sahibi olmak ve aktif olarak görev almak isterler. Astlara yetki verildiğinde daha çok çalışıp ve

¹⁰¹Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.136

başarılı olmak için performanslarını arttırdılar. Eğer astlara yetki verilmezse örgütlerde pasif, verimsiz ve güçsüz olarak faaliyetlerine devam ederler.¹⁰²

Kurumlarda alt kademedeki yöneticiler ne kadar yetki sahibi olurlarsa o kadar kendilerini kurumda değerli görebilirler. Alt kademedeki yöneticilere kurumlar fazla yetki verdiklerinde onların daha çok başarılı olmalarına katkı yaparak performanslarını ve verimliliklerini yükseltebilirler. Az yetki verildiğinde kendilerine olan güvenleri azalabilir ve verimlilikleri düşebilir.

Kurumlar için önemli olan hizmet kalitesini artırarak daha fazla kişiye hizmet sunabilmektir. Bu amacı yerine getirmek için ise kurum içi ilişkileri kontrol altında tutarak çalışanların ve yöneticilerin motivasyonlarını üst düzeye çıkarabilmelidir. Kurumlar hiyerarşik yapıda her birimin görev ve yetki alanını tanımlayarak plânlamalar yapabilmelidir. Birimlere vermiş olduğu yetkileri kullandırırken yetkililerin özgürce karar almalarını sağlayarak müdahale etmemeli ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlayabilmelidir. Bu sayede alt birimdeki yöneticiler yapmış olduğu görevleri küçük görmeyerek gerekli çalışmaları yapabileceklerdir.

Örgütlerde iş görenlere yetki ve sorumluluklar devredildiğinde, iş görenler sorumluluk sahibi olarak ihtiyaçlarını giderebilecek davranışları yerine getirebilir ve eylemlerinde özgürlük kazanabilirler.¹⁰³

Yöneticilerin kurumlardaki bütün işleri tek başlarına kontrol etmeleri zor olabilir. Kurumda çalışanların faaliyetlerini denetlemeye ve ona göre ortaya çıkabilecek sorunlara karşı çözüm yolu sunabilmeye yetersiz kalabilirler. Bu da kurumda yapılacak işlerde belirsizliğin çıkmasına neden olarak çalışanların motivasyonlarını düşürebilecektir. İş görenler sadece yöneticilerin belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde kalarak verilen görevleri yerine getirmeye çalışabilecek ve bu da onlarda memnuniyetsizlik duygusu çıkarabilecektir. Ama yöneticiler çalışanlarla gerektiği yerlerde yetkilerini paylaşarak onlara sorumluluk verebilirlerse ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlem alabileceklerdir. Böylece yöneticiler her işi takip etmek zorunda kalmayarak kurum için daha önemli olan işlerin takibini rahatça yapabileceklerdir. Çalışanlarda yetki sayesinde kendi fikirlerini kurumun amaçları doğrultusunda kullanarak ihtiyaç sahiplerinin gereksinimlerini karşılayabileceklerdir.

¹⁰² Peker ve Aytürk, a.g.e. s.302-303

¹⁰³Seçil Taştan, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com>, (erişim tarihi 13.07.2014)

1.10.2.3. Eğitim ve Yetiştirme

İşletmeler iş görenlerin güven duygusunu ve kuruma olan bağlılığını eğitimde fırsat eşitliğini sunarak arttırabilirler. Eğitimde fırsat eşitliğiyle iş görenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanınabilir ve mesleki bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. İş görenlerin işletmede sosyal ilişkilerinin gelişmesi için yönetim bilgilerini kazandırabilir ve insancıl ilişkilerde kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilirler.¹⁰⁴

Kurumlarda eğitimli personel sayısı ne kadar fazla olursa kurumun hizmet kalitesi de o derece artabilecektir. Yöneticiler kurumdaki hizmet kalitesinin artması ve tüm personelin eğitimli olması için çalışmalar yapabilmelidir. Kurum içerisinde değişik zamanlarda çeşitli eğitimler düzenleyerek personele eksik olunan yerlerde bilgiler verilebilmelidir. Bilgi sayesinde iş görenlerin ve kurumların ihtiyaçlarına cevap verilebilir. İş görenlerin bilgilenmesi sadece onlara değil topluma da faydalı olabilecektir.

İş görenler kuruma atandıkları zaman kurumun kültürü ve hizmet yapısı hakkında yöneticiler tarafından bilgilendirilmelidir. Kurum içi ilişkilerde uyulması gereken kurallar beklenen davranışlar konusunda gerekli açıklamalar yapılarak iş görenlerin kuruma çabucak ayak uydurmaları sağlanabilmelidir. Yapacakları işler konusunda gerekli açıklamalar yapılabilenmelidir. İş görenler verilen eğitim sayesinde verilen görevleri bilinçli şekilde yerine getirebilecek ve kurumda iş kazaları azalabilecektir. İhtiyaç sahiplerine karşı iş görenler daha duyarlı olabilecek ve kurum hakkında güven duygusu oluşturabilecektir. Eğitim sayesinde daha kaliteli hizmetler sunulabilecek ve çalışanların sürekli olarak motivasyonları arttırılabilecektir.

İş görenlere gerekli eğitim verilerek özerklik sağlanabilir ve işlerinde sorumluluk almaları kolaylaşabilir. İş görenlerin kendi başlarına yaptıkları işler ödüllendirildiğinde özerklik pekiştirilmiş olabilecektir.¹⁰⁵

Yöneticiler yetkilerini çalışanlarla paylaşarak daha hızlı zamanda kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilirler. Yetki devrini yaparken de çalışanlara rehberlik ederek gerekli eğitimleri verebilmelidirler. Eğitim sayesinde çalışanlar verilen çalışmaların uzmanı olabilecek ve özerk olarak çalışabileceklerdir. Yöneticiler çalışanların performanslarını değerlendirip ödüllendirdiklerin de ise

¹⁰⁴Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.137

¹⁰⁵Jeffrey Pfeffer, *Rekabet Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.34-35

sorumluluk duygusu da çalışanlarda artabilecektir. Ödüllendirilen çalışanlarda görev ve sorumluluk bilinci oluşabilecektir. Çalışanlar kariyer gelişim için bu yetki devrini fırsat olarak değerlendirebileceklerdir. Bu da çalışanların performansında artış meydana getirebilecek ve kurumun çıkarlarını da destekleyebilecektir.

Kurumlar her çalışanı yapmış olduğu işlerden sorumlu tutabilmeli ve çalışanların kendini geliştirmeleri için imkânlar tanıyabilmelidir. Çalışanlara fırsatlar verilerek özerk olarak karar almaları ve uygulamaları sağlanabilmelidir. Çalışanlarda böylece monotonluk yaşanmayarak motivasyonları sürekli olarak sağlanabilecektir. Daha kaliteli hizmet üretmek için etkili kararlar verebilecek seviyeye gelmeleri kolaylaşabilecektir. Çalışanların performanslarına da katkı yapabilecek ve verimliliklerini arttırabilecektir. Bunun için kurumlar sadece hizmet üretmeye odaklanmamalı aynı zamanda kurumdaki çalışanların eğitimi içinde gerekli adımları atabilmeli ve kurumda eğitim seviyesini yükseltebilmelidir.

Bireylerin yeteneklerini geliştirememesi toplum için kendisi ve ailesi için kayıplara neden olabilecektir. Yöneticiler kurumlarda başarılı rol oynayabilirlerse eğitim eksikliğinden doğacak kayıplar giderilmiş olabilecektir.¹⁰⁶

Kurumlar yöneticilerini eğitilmiş kişiler ve lider kişiler arasından seçebilmelidirler. Kurum da yöneticiler aynı zamanda çalışanlar için eğitim uzmanı rolünde olabilirler. Yöneticiler kurumun amaçlarını, politikasını, kültürünü, işleyişini, projelerini, ürünlerini ve güçlü ve zayıf yönlerini bilerek çalışanları da bilgilendirebilmelidir. Yöneticiler kurumdaki diğer birimler hakkında çalışanları bilgilendirebilmeli kimlerin hangi işlerde sorumlu olduğunu açıklayabilmelidir.

Çalışanlar ne kadar bilgiye sahipse kuruma o kadar faydalı olabileceklerdir. Yöneticilerin rehberliği eşliğinde verilen işleri en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için eğitimler verilebilmeli ve yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilmelidir. Çalışanlar yeteneklerini geliştirdiklerinde kendilerini gerçekleştirebilecek kuruma ve ülkeye faydalı birey olarak çalışmalarını devam ettirebilecektir. Kurumda yöneticiler çalışanların eğitimiyle ilgilenmez yeteneklerini geliştirmeleri için ortam sunmazsa başarıda kayıplar meydana gelmesine neden olabilecektir. Çalışanların performanslarından tam olarak kurum faydalanamayacak bu da hem kişiye hem kuruma hem de ülkeye zarar verebilecektir. Verim düşüklüğü yaşanabilecek ve hizmet kalitesi düşerek ihtiyaç sahiplerinde memnuniyetsizlik görülebilecektir.

¹⁰⁶Haydar Taymaz, *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003, s.53.

1.10.2.4. Çalışma Koşulları

Kişiler çalışma koşullarına göre mesleklerini seçmektedirler. Hemşirelik gibi bazı mesleklerdeki olumsuz çalışma koşulları yüzünden çalışanlarda tükenmişlik sendromu yaşanmaktadır. Bu gibi mesleklerde insanlar strese girebildikleri için toplum nezdinde de tercih edilmeyen meslekler grubuna girebilmektedir.¹⁰⁷

Kurumlarda çalışma koşullarının iyi olması çalışanların motivasyon düzeyini artırırken kötü olması da motivasyonu düşürmektedir. Yani çalışma koşulları motivasyon düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumdaki fiziksel şartların iyi olması ve gerekli donanım hazır bulundurulması çalışanın ruhsal ve fiziksel yapısını etkileyeceğinden motivasyona da etki yapmaktadır. Uygun çalışma koşulları sağlandığında çalışanların performansları da artabilecek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kuruma yarar sağlayabileceklerdir.

Kurumlar, çalışanların sağlığı için fiziksel ortamı iyi dizayn edebilmelidir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik kurallarına uygun olabilmeli ve kişilerin estetik zevkine de hitap edebilmelidir. Çalışanlar kurumda kendilerine değer verildiğini hissederek sorun yapmadan çalışmalarına devam edebileceklerdir. Böylece uygun çalışma koşulları sağlandığında çalışanların memnuniyeti artabilecek ve yaptıkları işten zevk alabileceklerdir. Bu da kurumda üretimin artmasını sağlayarak daha iyi hizmetler sunmasını kolaylaştırabilecektir. Çalışanlar kurum hakkında olumlu görüşlere sahip olacak dış çevreye de olumlu olarak aktarabilecektir. Kurumun yeni personel ihtiyacı olduğu zaman eleman sıkıntısı yaşamayacak ve tercih edilen kurum haline gelebilecektir. Kurum çalışma koşullarını iyi hazırlayamadığı zaman ise çalışanlarda isteksizlik baş gösterecek ve kuruma karşı önyargılı davranmalarına sebep olabilecektir. Belli bir zaman sonra tükenmişlik sendromu baş gösterebilecek ve çalışanların performansı düşerek üretimin aksamasına neden olabilecektir. Kurum da çalışanların memnuniyetsizliği sonucu işten ayrılmalar artabilecek ve personel ihtiyacı ortaya çıktığı zaman ise kurumu tercih edenlerin sayısında düşüş meydana gelebilecektir. Böyle durumlarda kurumların başarı grafiği aşağı yönlü seyrederek bir süre sonra krizler baş gösterebilecektir.

Kurumdaki çalışanlar, stresle karşı karşıya kaldıklarında verilen işlerle ilgilenmez ve kurumun amaçlarından kopma aşamasına gelerek kendilerini

¹⁰⁷Kaya Karakoç vd., "Hemşirelerin Mesleki İmajlarını ve Mesleği Algılama Durumlarını Etkileyen Faktörler", *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 2004, s.1-6

kurumdan soyutlayabilirler. Genellikle çalışanların hayal ettikleri işlerle yapmış oldukları işler arasında fark olduğunda sıkıntılar meydana gelebilir. Çalışanlarda hayal kırıklığı meydana gelerek motivasyonlarında düşüş yaşanabilecektir.

Kişilerin çalışma ortamları da tükenmişlik hissi yaratabilir. Kurumlarda aşırı iş yükünün olması ve çalışanlara verilen dinlenme süresinin az olması çalışanları mutsuz edebilecektir. Yöneticiler çalışanları denetleyemediklerinde ve ihtiyaçlarını gideremediklerinde sıkıntılar olabilecektir. Kurumdaki yöneticilerin yetersiz eğitime sahip olmaları ve çalışanların kurum içerisinde sosyal ilişkileri kurmalarına yardımcı olamamaları da motivasyonu azaltabilecektir.

Özellikle hizmet talep edenlerin çeşitli nedenlerle ihtiyaçlarının karşılanamaması da çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakabilecektir. Bunların sonucunda çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede yetersiz kalabilecek ve iş tatminleri azalabilecektir. Kurumun amaçlarına karşı duyarsızlaşarak hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarını zamanında karşılamayabileceklerdir. Yöneticiler çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışma ortamlarını hazırlayabilmelidirler. Çalışanlarda görülebilecek tükenmişlik sendromuna karşı önlemler alarak kişilerin motivasyonlarını her zaman üst düzeyde tutabilmesini sağlayabilmelidir.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her zaman etkili olmamaktadır. Bunun için özendirici araçların kişilerin değer yargılarına da uyabilmesi gerekir. Kişilerin sosyal ve eğitsel durumlarına da hitap eden özendirici araçlar kişilerde motivasyonu arttırıcı etki yapabilecektir.¹⁰⁸

Kurumlarda çalışma koşulları iyileştirildiğinde verimlilik artarak ve çalışanları istekli çalışmaya yöneltebilmektedir. Uygun koşulların oluşturulması insan hakları açısından da önem teşkil edebilmektedir. Çalışanların sosyal ve insancıl ihtiyaçlarına cevap verebilecek ortamlarda kurum da başarı artabilecektir. Kurumlar çalışma koşullarını ayarlarken kişilerin değer yargılarını ve sosyo-kültürel durumlarını da göz önüne alabilmelidir. Kişiler uzun bir zamanı kurumda geçirdikleri için ihtiyaçlarının bir kısmını buralarda karşılamaktadırlar. Buralarda değer yargılarına aykırı bir durum gördüklerinde kuruma karşı memnuniyetsizlik oluşabilecektir. Kişi bu durumda tercih yapmak zorunda kalabilecek ve işi bırakma safhasına kadar bile gelebilecektir. Yine kurum kişilerin sosyal ve kültürel özelliklerini dikkate almadan çalışma ortamları oluştururlarsa belli bir zaman sonra

¹⁰⁸Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.97

çalışanlarda isteksizlik oluşabilecektir. Yöneticilerin bütün bu durumları göz önüne alarak çalışanlara uygun çalışma ortamı ayarlayabilmesi gerekmektedir. Çalışanlar kendilerini tatmin eden ortamlarda daha fazla gayret göstererek çalışabilecek ve kendilerini kuruma adayabileceklerdir.

1.10.2.5. Öncü ve Örnek Olmak

Kurumlar meydana gelen hataları teşhis ederek doğurduğu zararları açıklayıp ve hataların neden kaynaklandığını nedeni ile belirterek hata yapan kişiye ceza vermeden ve rencide etmeden açıklayabilmelidir. Böylece yapılan hatalar kimin tarafından yapıldığı bilindiği için kurum içerisinde kargaşa meydana gelmeyecek ve ayıplama gibi durumlar söz konusu olmayabilecektir. Hataların nedenleri açıklanıp çözümü sunulduğunda çalışanlar aynı hataları tekrar yapmayarak görevlerine devam edebileceklerdir.¹⁰⁹

Yöneticiler çalışanların faaliyetlerini denetleyerek ortaya çıkabilecek kaza veya hataları en aza indirmek için geri bildirim yapabilmelidir. Geri bildirim sonucunda hatalar minimum düzeye çekilerek faaliyetlerdeki aksamaların önüne geçilmiş olunabilecektir. Ama yöneticiler geri bildirim yaparken çalışanları rencide etmeden ve morallerini bozmadan bunu yapabilmelidir. Önce hatayı tespit edip, hatanın kuruma verdiği zararları nedenleriyle açıklamalı ve çalışanları bilinçlendirebilmelidir. Daha sonra hatanın nasıl düzeltileceği hakkında bilgiler vererek daha da tekrarlanmaması için gerekli önlemleri alabilmelidir. Yöneticiler bu şekilde yaparak çalışanların motivasyonlarını düşürmeden ortaya çıkabilecek aksaklıkları giderebilmelidir. Bu sayede çalışanlar yaptıkları hatanın nedenlerini öğrenerek düzeltmeye gayret gösterebileceklerdir. Yöneticilerin iyimser yaklaşımı ile kendilerini kurumdan dışlanmamış hissederek performanslarını arttırarak daha verimli çalışmalarına devam edebileceklerdir.

Çalışanların ulaşabileceği hedefleri göstermek çalışanları motive etmektedir. Hedefi olmayan kişiler vasat çalışarak gerekli performansı sergilememektedirler. Başarının, ilerlemenin ve yükselmenin yolu hedef koymadır.¹¹⁰

Yöneticiler çalışanların performansını yüksekte tutabilmek için çalışanları motive edebilmelidirler. Çalışanlara ulaşabilecekleri hedefleri gösterdiklerinde motive etmek daha kolay olabilecektir. Yapılacak işlerin olumlu sonuçlar doğuracağını

¹⁰⁹Eren, a.g.e., s.24

¹¹⁰Peker ve Aytürk, a.g.e. s.304

yöneticilerin çalışanlara sezdirmesiyle faaliyetlerdeki başarı artabilecektir. Kurumda yöneticilerin izlemiş olduğu politikalarda çalışanların kendilerine hedefler koyabilmesi için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar sisteme uyup sistemin gerektirdiklerini yerine getirdiklerinde belli bir zaman sonra monoton şekilde çalışmaya başlayabilirler. Bu da çalışanların vasat performans sergilemelerine neden olabilmektedir. Ama çalışanlar kendilerini kurumda diğer kademelere gelebilmek için hedef koyduklarında bu çalışmalarına da yansiyabilecektir. Hedefe ulaşabilmek ve yöneticiler tarafından takdir edilebilmek amacıyla daha fazla gayret göstererek performanslarını yükseltebileceklerdir. Çalışanların çalışmaları neticesinde hedeflerine ulaşmaları diğer çalışanları da tetikleyebilecek ve kurumda başarı artarak daha iyi hizmetler sunulabilecektir.

Kurumda düzenin kurulması ve disiplinin sağlanması açısından yöneticinin çalışanlara örnek olabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler söyledikleriyle değil yaptıkları faaliyetlerle çalışanlara örnek olabilirse çalışanlarda olumlu etki bırakabilir. Çalışanlar söylenenlerden ziyade yapılan şeyleri genellikle taklit edebilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler çalışanlara yaptıracağı faaliyeti önce kendisi yaparak örnek olabilmelidir.¹¹¹

Kurumda düzenin oturabilmesi yöneticilerin davranışlarına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin göstermiş olduğu performans diğer çalışanları da etkilemektedir. Yöneticilerin başarılı olabilmek için çaba sarf etmesi çalışanlar üzerinde de etki bırakabilecektir. Çalışanlar yöneticiyi örnek alarak hareket edebilecek ve kurumun amaçlarını yerine getirmek ve verilen görevleri en iyi şekilde yapabilmek için gayret gösterebileceklerdir. Bu da işteki verimliliği yükseltebilecektir. Kurumlarda yöneticiler sadece yapmış olduğu işlerden değil her bakımdan çalışanlara öncülük ederek örnek olabilmelidir. İşe vaktinde gelme, iş ortamına uyum sağlama, kişisel çaba sarf etme, zamanı iyi kullanma, disiplin, sorumluluk ve risk alma gibi konularda yöneticilerin öncülük edebilmesi gerekmektedir. Kurumda yöneticiler nasıl hareket ederlerse çalışanlarda aynı davranışları sergileyebilirler. Çalışma kurallarına uymayan yöneticinin çalışanlardan bunu beklemesi etik olmayabileceği gibi çalışanlarda fazlada tesir bırakmayabilir. Çalışanlar yöneticiye gerekli saygıyı göstermeyerek örnek almaktan kaçınabileceklerdir. Bu da yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisini yok edebilecektir. Çalışanlarda otorite bozukluğu meydana gelebilecek ve kurumda kargaşa ortamının çıkmasına sebebiyet verebilecektir.

¹¹¹ İsmail Bakan, *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınevi, İstanbul. 2004, s.281

Bunun için kurumların yönetici atarken özen gösterebilmesi ve çalışanlara her yönüyle örnek olabilecek kişileri atayabilmesi gerekmektedir.

Çalışma alanında tutum ve davranışlarıyla çalışanlara öncü ve örnek olarak liderlik ve rehberlik eden yöneticiler en kolay yoldan çalışanları motive edebileceklerdir. Kişiler sosyal yaşamda olduğu gibi iş ortamında da liderleri örnek alarak onların peşinden hareket etmektedirler.¹¹²

Kurumda yöneticiler tutum ve davranışlarıyla çalışanlara öncü olarak onları da başarılı olmaya sevk edebilmelidir. Yapılacak işlerde çalışanlara rehberlik ederek iş kazası veya aksaklık meydana gelmesini engelleyebilmelidir. Çalışanlar kendilerine rehberlik eden ve yardımcı olan yöneticiyi daha çok benimseyebilecek ve kendilerine örnek alabileceklerdir. Böylece kurumda yöneticinin karizması artabileceği gibi çalışanların verimliliği de yükselebilecektir.

1.10.2.6. Yükselme

Yöneticiler, terfi için gerekli olan davranış ve yeterlilikleri belirleyebilmedir. Yükselme olanaklarıyla kim hak ediyorsa veya layıksa o kişinin terfi edilmesi sağlanabilmelidir. Kurum içinde üst kadro boşaldığında bu kadroya mümkün olduğunca dışarıdan değil içeriden birisinin terfi ettirilmesi gerekmektedir.¹¹³

Kurumlar iş görenleri iyi analiz ederek hak eden kişiyi terfi ettirebilme ve prim, ikramiye, zam gibi pekiştirici araçlarla ödüllendirebilmelidir. Yöneticilerin iş görenlerin yükselmesi için davranışlarını iyi değerlendirebilmesi ve adaletli şekilde en layık kim çalışıyorsa onu terfi ettirebilmesi veya maddi olarak ödüllendirebilmesi gerekmektedir. Kurum üst kademelere kendi çalışanlarından birini getirebilirse bu diğer çalışanları da olumlu olarak etkileyebilecektir. Aksi halde dışarıdan gelen bir kişinin kuruma uyum sağlayabilmesi zor olabileceği gibi çalışanlarda da motivasyon düşüklüğüne neden olabilecektir. Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını en üst seviyede tutarak azami performans sergilemelerini ve verimliliklerinin artmasını sağlayabilmelidir. Bunun en iyi yöntemi ise çalışanları maddi olarak ödüllendirmek veya yüksek kademeye terfi ettirebilmektir.

Çalışanların motivasyonlarını hedefleyen şirketler, çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için eğitim verebilmeli ve yapılan organizasyonlarda yetki ve sorumluluk yükleyerek terfi imkânı sunabilmelidir. Çalışanlar kariyer gelişim

¹¹² Peker ve Aytürk, a.g.e. s.305

¹¹³ Pekel, a.g.e., s.46

yollarının sürekli açık tutulduğunu gördüklerinde performanslarını arttırarak başarılı olabileceklerdir.¹¹⁴

Yöneticiler kurum içerisinde her çalışana bir görev vererek onların gelişmeleri için fırsatlar ortaya koyabilmelidir. Çalışanlara görev verildiğinde onlarda sorumluluk bilinci oluşacak ve verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışabileceklerdir. Yöneticiler ise bunu fırsat olarak değerlendirip gösterilen performansı ödüllendirdikleri zaman bu başarı devamlılık gösterebilecektir. Bir görevde uzun bir müddet devam edilmesi çalışanlarda tembellik meydana getirebilir ve üretkenliklerinin azalmasına yol açabilir. Yöneticiler bunun önüne geçebilmek amacıyla çalışanları o işte uzmanlaştıklarında üst kademeye doğru terfilerini sağlayarak aynı başarıyı orda da göstermelerini sağlayabilmelidir. Böylece çalışanlar kendilerini devamlı yenileyebilecek ve karşılığında da terfi veya ödül aldıklarında motivasyonları artabilecektir. Kurumların bu amaçla çalışanlar için kariyer plânlaması yapabilmeleri ve başarılı olan çalışanı belli bir zaman sonra terfi ettirebilmeleri gerekmektedir.

1.11. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

İş tatmini ile ilgili yurt dışı ve yurt içinde birçok araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

1.11.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Social Sciences CitationIndex'te yer alan dergilerde iş tatminiyle ilgili 1981-2001 yılları arasında yayınlanan 1168 makalenin 68 tanesi öğretmenlerin iş tatminleriyle ilgilidir. Öğretmenlerle ilgili yapılan araştırmalar bazı okullarda yapıldığından dolayı genellenebilirliği sınırlı olmaktadır.¹¹⁵

1991 yılında öğretmenlerin iş tatmini ile ilgili çalışma yapan French, Peckham, Dugger ve Satrkweather, yaptıkları çalışmaların sonuçları Maslow'un ihtiyaçlar kuramını desteklemektedir. İş tatmininde sevgi ve saygının ayrı bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. İş tatminsizliğine ise öğretim dışı verilen görevler neden olmaktadır.¹¹⁶

¹¹⁴ Hüseyin Sercan, *Etkili Motivasyon Yöntemleri*, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.17.

¹¹⁵ Cafer Duman, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini", İstanbul, 2006, s.86 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁶ Öztürk, a.g.e., s.54

1996 yılında, New Brunswick Üniversitesi ile New Brunswick Eğitim Departmanının yaptığı araştırma sonucunda, kadın öğretmenler erkeklere oranla mesleklerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Uzun yıllar öğretmenlik yapmak ise tatminsizliği arttırmaktadır. Çalışma koşulları da öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen diğer faktörlerden birisidir. İş tatmininin de yönetimin etkisi fazladır. Ama cinsiyet ile kıdem arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.¹¹⁷

2002 yılında Worklife Report, öğretmenlerin tatmin ve streslerini araştırdığı raporda; Kanada'da 1700 öğretmene anket yapmış ve 223 öğretmene görüşme tekniği uygulamıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin %90'ı yaptıkları işten memnun oldukları ve meslekten gurur duydukları ortaya konmuştur. Öğretmenlerin yarısının toplumsal saygıdan memnun olduklarını belirlenmiştir. Öğretmen, öğrencilerle etkin iletişime girdiğinde bunun iş tatminlerine de olumlu olarak yansıdığı görülmüştür. Öğretmenlik mesleğinin olumlu birçok tarafının olmasına rağmen, kişilerde duygusal ve fiziksel stresi körüklemektedir.¹¹⁸

1.11.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

İş tatmini konusunda ülkemizde fazlaca araştırma yapıldığı halde, öğretmenlerin iş tatmini konusunda sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalardan bazılarının sonuçları şöyledir;

1998 yılında, "Okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmini ve öğretmen tutumlarının karşılaştırılması", araştırmasını yapılmış ve sınıf öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu belirtmiştir.¹¹⁹

1999 yılında, "Toplam kalite kültürü elamanları ile örgüt çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki", çalışmasında iş tatmini açıklamış ve kalite kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.¹²⁰

2000 yılında, "İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş tatminine etkisi" konulu araştırmada, yöneticilerin davranışları ve tutumlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.¹²¹

¹¹⁷ Öztürk, a.g.e., s.55

¹¹⁸ Duman, a.g.e., s.89

¹¹⁹ Zuhur Dalgan, "Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması", Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 72 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁰ Mehmet Yusuf Yahyagil, "Toplam Kalite Kültürü Elamanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 96-102 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

2007 yılında, “İstanbul ili Anadolu Yakasındaki ilk ve orta öğretimde görevli matematik öğretmenlerinde iş tatmini düzeylerinin araştırılması” yapılan çalışmada, demografik özelliklerin iş tatmini etkilemediği ama yüksek ücret alan öğretmenlerin düşük alanlara göre tatminlerinin yüksek olduğu ortaya konmuştur.¹²²

2008 yılında, “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini” çalışmada, öğretmenlerin iş tatminleri araştırılmış ve öğretmenlerin yöneticilerin kararlarından, terfi işlemlerinden, ücret yapısından memnun olmadıkları ortaya konmuştur. Mesleği yaparken vicdani kararlar vermesi yönünden ve kişilerin yönlendirilmesi yönünden memnuniyet duydukları ortaya konmuştur.¹²³

2010 yılında, “İlköğretim okullarında çalışan fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmini”ni tespit etmek üzere yapılan çalışmada, öğretmenlerin mesleklerinden memnun oldukları ve diğer kişilere de tavsiye ettikleri tespit edilmiştir.¹²⁴

2011 yılında Karaca'nın yaptığı “İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini” konusunda yayınladığı makalede, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, çalışma koşulları, yönetimde, arkadaşlık ilişkileri ve manevi ödüllendirme ile teşvik ile artabileceğini ortaya koymuştur.¹²⁵

2013 yılında, “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi” üzerine yapılan çalışmada, öğretmenlerin ücret ve terfi konusunda memnun olmadıkları ortaya konmuştur. Çalışma şartları ve arkadaş ilişkilerinde ise memnuniyet duydukları tespit edilmiştir.¹²⁶

¹²¹ Ahmet Ayık, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmelik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000, s.160-162 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²² Emine Sönmez, “İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk Ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 77-78 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²³ Ömer Akkan, “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.125 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁴ Zafer Adıgüzel, “İlköğretim Okullarında Çalışan Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, s.86-89 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁵ Bülent Karaca, “İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2011, s.39

¹²⁶ Gökhan Coşkun, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013, s.89-93 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın şekli ve örnek seçimi, veri toplama araçları, verilerin toplanması (uygulama), verilerin çözümlenmesi ve yapılan istatistiksel analiz yöntemleri hakkında bilgi verilecektir.

2.1.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modelini oluşturan betimsel yöntem ilgilenilen ve araştırılmak istenen problemin mevcut var olan durumunu ortaya koymaya yöneliktir. Betimsel araştırmaların en temel özelliği mevcut hali hazır durumu kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi çalışmaktır. Betimsel araştırma çalışılan konunun mevcut durumuna ilişkin hipotezler test etmek için veya sorulara cevap bulmak için veriler toplamayı gerektirir. Betimleyici veriler genellikle gözlem, anket, görüşme veya test gibi bilgi toplama yolları ile elde edilir.

2.1.2. Araştırma Şekli ve Örnek Seçimi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde ticaret meslek liselerinde görev yapan meslek ve kültür dersleri öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise yine İstanbul ilinde ticaret meslek liselerinde görev yapan ve random yöntemi ile seçilen 340 öğretmen oluşturmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği oransız küme örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır. Tavşancıl (2002)'a göre örneklem büyüklüğü değişken sayısının en az beş katı olmalıdır. Buna göre geliştirilen ölçek, Tavşancıl'ın kriterini sağlamaktadır.

2.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile Kişisel Bilgiler Formu olmak üzere iki adet formdan yararlanılmıştır.

2.1.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmada demografik özellikler (bağımsız değişken) hakkında bilgi toplamak amacıyla geliştirilen anket, öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okuldaki görevi ve branşı gibi değişkenleri tespit etmeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır.

2.1.3.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

İş tatmininin doğrudan gözlenebilmesi zor olmaktadır. Kişilerin subjektif kararlar vermesi nedeniyle ölçümün sağlıklı olabilmesi bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlılık göstermektedir. Genellikle iş tatmininin ölçülmesinde, iş tatmin ölçeği ve puanlama ölçeği kullanılmaktadır. Puanlama ölçeği ile sonuçlar sayısal olarak ifade edilir ve bilgilerin homojen olarak toplanması kolaylaşır. Bunun için en yaygın olarak Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmaktadır.

Araştırmada en yaygın olarak kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır. Formda ölçeğin kısa formu olarak belirtilen 20 soru kullanılmıştır. Ölçeği Hacettepe Üniversitesinden Güliz ve Deniz Gökçora Türkçeye çevirmiş ve diğer dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek uygulanması uygun görülmüştür. 1985 yılında Boğaziçi Üniversitesinden Aslı Baycan ilk olarak tezinde uygulamıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, iş tatminini iç ve dış unsurlar olarak sınıflandırdığından değerlemesini de kolaylaştırmıştır. Bunun için çalışmalarda sık sık tercih edilen ölçek haline gelmiştir. Ölçekte iç unsurlar Herzberg'in güdüleyici faktörlerini, dış unsurlar ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Ölçekteki 20 sorunun 12'si iç faktör, 8'i ise dış faktörleri değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Likert tipi ölçek kullanılarak sorulara "Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Kararsızım, Memnunum ve Çok Memnunum" olarak 5 aşamalı değerlendirme yapılmıştır. Ölçek sorular bakımından kapsamlı olduğu için öğretmenlerin iş tatminleri ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda tercih edilmiştir.

İç faktörler,1-2-3-4-7-9-10-11-15-18-19-20. nolu sorulardan oluşmaktadır.

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)
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 (S15)
Tanınma (S18)	: Çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi
Başarı	: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi (S19)
Yaratıcılık	: Kendi yöntemlerini kullanma şansı (S20)

Dış faktörler ise, 5-6-8-12-13-14-16-17. nolu sorulardan oluşmaktadır.

Yönetici-insan ilişkileri	: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları (S5)
Yönetici ve Teknik	: Yöneticinin karar vermedeki yeteneği (S6)
Güvence	: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması (S8)
Kurum politikası ve pratiği	: Kurum politikasının pratikteki uygulanışı (S12)
Ücret	: İş karşılığında yapılan ödemeler (S13)
Görevde yükselme	: Mesleğinde terfi şansı (S14)
Çalışma Şartları	: Çalışma şartlarının uygunluğu (S16)
Çalışma arkadaşları	: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları (S17)

2.1.4. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Minnesota İş Tatmin Ölçeği güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olan ölçeklerden biridir. Türkiye’de yapılan iş tatmini ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmında bu ölçekten yararlanılmıştır. Örnek olarak; Baycan (1985), Özdayı (1990), Bayraktar (1996), Dalgan (1998), Ağan (2002 ve Balci (2004)’teki eğitim ile ilgili çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır. Yapılan çalışmalarda Baycan (1985) alpha değerini 0,77 bulurken, güvenilirlik değerini ise Özdayı (1990)’da 0,87 olarak tespit etmiştir. Bu ölçek daha önceden öğretmenlerin iş tatminini ölçmede kullanıldığı için bu araştırmada da tercih edilmiştir.

2.1.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu ile iş tatmini ölçeğinin uygulanması için okullarla temaslar sağlanmış ve gönüllü öğretmenlere anketler dağıtılarak dönüt alınmıştır. Anketin doldurulma şekli konusunda öğretmenlere bilgi verilerek, samimi şekilde cevaplamaları istenmiştir. Anketlerin zaman alacağı düşünülerek elektronik

ortamda da gönüllü öğretmenlere ulaşılmış ve onlardan da geri bildirim sağlanmıştır. Anketteki sorulara verilen cevapların samimi olması için kişisel bilgiler istenmeyerek, kendilerini rahat hissedecekleri ortamda doldurulması için zaman kısıtlaması yapılmamıştır.

2.1.6. Verilerin Çözülmesi

Araştırmada önce demografik değişkenler sınıflandırılmış, daha sonra Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlere uygulatılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği puanlanmıştır.

Araştırma çerçevesinde, ankete katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar değerlendirilerek, elde edilen sonuçlar, yüzdelik ve frekans tablolar halinde hazırlanarak yorumlanmıştır. Analizler yapılırken SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır. Veriler analiz edilirken parametrik testler için ikili değişkenler arasında anlamlı farklılıkların tespiti için “t testi”, parametrik olmayan testler için ikili değişkenler arasında anlamlı farklılıkların tespiti için “Mann-Whitney U testi”, parametrik olan ikiden fazla değişkenler arasındaki tespit için “One Way Anova – F Testi”, parametrik olmayan ikiden fazla değişkenler arasındaki tespit için ise “Kruskal-Wallis H testi” uygulanmıştır. Testlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

2.2. ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR VE YORUMLARI

Bulgular kısmında ilk önce örneklem grubun yapısını tanıtıcı yüzde dağılımlara ve frekanslara ait bulgular yer almıştır. Daha sonra ise, hipotezlere yönelik yapılan analizlere ait bulgulara yer verilmiştir.

2.2.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya 340 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik 7 ifade (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okuldaki görevi ve branşı) yer almıştır. Demografik özelliklerin analizi kişisel bilgi toplama formu değerlendirilerek betimleyici frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır.

Tablo-1:Örnekleme Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kadın	127	37,4
Erkek	213	62,6
Toplam	340	100,0

Tablo-1’de görüldüğü gibi, örneklem grubunun, 127’si (%37,4) kadın; 213’ü (%62,6) erkek olmak üzere toplam 340 (%100) öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo-2: Örnekleme Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	Frekans (F)	Yüzde (%)
21-25	19	5,6
26-30	83	24,4
31-35	93	27,4
36-41	69	20,3
41 ve üzeri	76	22,4
Toplam	340	100

Tablo-2 de tespit edildiği gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 19’u (%5,6) 21-25 yaş grubunda; 83’ü (%24,4) 26-30 yaş grubunda; 93’ü (%27,4) 31-35 yaş grubunda; 69’u (%20,3) 36-41 yaş grubunda; 76’sı (%22,4) ise 41 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Son yıllarda özellikle meslek öğretmeni atamaları az sayıda olduğu için genç öğretmenlerin sayısının çok düşük olduğu (19 kişi %5,6) tespit edilmiştir. Ticaret Meslek Liselerinin sayısı arttığı halde öğretmen atamaların azalmasının sebebi ise İstanbul ilindeki meslek liselerin ikili öğretimden tekli öğretime geçiş yapmaları ve öğretmen ihtiyacından ziyade okullarda öğretmen normunun fazla olmasıdır.

Yığılmanın yoğun olduğu yaş grubu ise 31-35 yaş (93 kişi, %27,4) aralığında oluşmuştur.

Tablo-3:Örnekleme Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	Frekans (F)	Yüzde (%)
Evli	247	72,6
Bekâr	93	27,4
Toplam	340	340

Tablo-3 de anlaşıldığı gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, 247'si (%72,6) evli; 93'ü (%24,4) ise bekârdır.

Tablo-4:Örnekleme Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Mesleki Kıdem (Yıl)	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-5	100	29,4
6-10	71	20,9
11-15	67	19,7
16 yıl ve üzeri	102	30
Toplam	340	100

Tablo-4'te belirtildiği gibi, örneklem grubunu temsil eden öğretmenlerin, medeni kıdem değişkenlerine bakıldığında, 100'ü (%29,4) 1-5 yıl; 71'i (%20,9) 6-10 yıl; 67'si (%19,7) 11-15 yıl ve 102'si (%30) 16 yıl ve üzeri olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo-5:Örnekleme Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans (F)	Yüzde (%)
Lisans (Fakülte)	285	83,8
Lisansüstü (Master-Doktora)	55	16,2
Toplam	340	100

Tablo-5’de gözüktüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, eğitim düzeyleri değişkenlerine bakıldığında, 285’i (%83,8) lisans (fakülte) mezunu; 55’i (%16,2) ise lisansüstü (master-doktora) mezunudur. Tabloda gözüktüğü gibi öğretmenler büyük kısmı (285, %83,8) lisans mezunu olarak görevlerine devam ederek öğrenimlerini sürdürmemişlerdir.

Tablo-6: Örneklemde Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Okuldaki Görevi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Okuldaki Görevi	Frekans (F)	Yüzde (%)
Öğretmen	309	90,9
Müdür Yardımcısı	16	4,7
Müdür	15	4,4
Toplam	340	100

Tablo-6’de belirtildiği gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okuldaki görevleri değişkenlerine bakıldığında, 309’u (%90,9) öğretmen; 16’sı (%4,7) müdür yardımcısı; 15’i (%4,4) ise müdür olarak görev yapmaktadır.

Tablo-7 Örneklemde Yer Alan Ticaret Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Branşı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Branşı	Frekans (F)	Yüzde (%)
Meslek Dersi Öğretmeni	196	57,6
Kültür Dersi Öğretmeni	144	42,4
Toplam	340	100

Tablo-7’de gözüktüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okuldaki branşı değişkenlerine bakıldığında, 196’sı (%57,6) meslek dersi öğretmeni; 144’ü (%42,4) ise kültür dersi öğretmenidir. Okullarda meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerinden sayı olarak fazla olmasının sebebi çalışmanın Ticaret Meslek Lisesinde yapıyor olmasıdır.

2.2.2. İş Tatminine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan örneklemin iş tatmin düzeyleri, iç iş tatmin ve dış iş tatmin düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde değişip değişmediğine ilişkin elde edilen bulgulara yer

verilmiştir. Bundan yola çıkarak eğer anlamlı bir biçimde değişiyorsa hangi faktörlerden dolayı değişip değişmediği istatistiksel teknikler kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca iç iş tatmin düzeyi ile dış iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyonel bulgulara bakılarak ikisi arasında ne yönde ilişki olduğu incelenemeye çalışılmıştır.

Tablo-8: İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın	127	67,6693	10,10819	338	1,58	,012
	Erkek	213	69,8075	13,02956			

Tablo-8' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklılık cinsiyet değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 67,67; erkek öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 69,80'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,58, p>.01$).

Tablo-9: İç İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

İç İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın	127	43,35	6,41	338	,613	,059
	Erkek	213	43,86	7,95			

Tablo-9'da görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık cinsiyet değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin

ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,35; erkek öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,86'dır. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=,61, p>.01$).

Tablo-10: Dış İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Dış İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın	127	24,32	5,02	338	2,54	,11
	Erkek	213	25,94	6,09			

Tablo-10'da görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık cinsiyet değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 24,32; erkek öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 25,94'dür. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=2,54, p>.01$).

Tablo-11: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Doyum Düzeyi	21 – 25 yaş	19	71,16	8,871
	26 – 30 yaş	83	69,89	11,80
	31 – 35 yaş	93	68,51	11,60
	36 – 40 yaş	69	68,28	12,61
	41 yaş ve üzeri	76	68,79	13,15
	Toplam	340	69,01	12,05

Tablo-12: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İş doyum düzeyi	Gruplar arası	216,776	4	54,194	,370	,830
	Grup içi	49012,197	335	146,305		
	Toplam	49228,974	339			

Tablo-11 ve tablo-12’de öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaş düzeylerine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin yaş düzeyleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği’nden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;4-335)}:0,37, p>0,05$).

Tablo-13: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre İç İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Doyum Düzeyi	21 – 25 yaş	19	45,21	5,87
	26 – 30 yaş	83	44,32	7,01
	31 – 35 yaş	93	43,02	7,39
	36 – 40 yaş	69	42,70	7,75
	41 yaş ve üzeri	76	44,26	7,84
	Toplam	340	43,67	7,40

Tablo-14: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin İç İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İç İş doyum düzeyi	Gruplar arası	212,084	4	53,021	,967	,426
	Grup içi	18374,677	335	54,850		
	Toplam	18586,762	339			

Tablo-13 ve tablo-14'de öğretmenlerin iç iş doyum düzeylerinin yaş düzeylerine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin yaş düzeyleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin İç İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin İç Doyum Alt Ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;4-335)}:0,97, p>0,05$).

Tablo-15: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Göre Dış İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Doyum Düzeyi	21 – 25 yaş	19	25,95	5,37
	26 – 30 yaş	83	25,57	5,68
	31 – 35 yaş	93	25,48	5,56
	36 – 40 yaş	69	25,58	5,99
	41 yaş ve üzeri	76	24,53	6,03
	Toplam	340	25,34	5,76

Tablo-16: Öğretmenlerin Yaş Düzeylerinin Dış İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Dış İş doyum düzeyi	Gruplar arası	67,459	4	16,865	,506	,732
	Grup içi	11176,318	335	33,362		
	Toplam	11243,776	339			

Tablo-15 ve tablo-16'da öğretmenlerin dış iş doyum düzeylerinin yaş düzeylerine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin yaş düzeyleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Dış İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda

öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Dış İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;4-335)}:0,51,p>0,05$).

Tablo-17: İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

İş Tatmin Düzeyi	Medeni Durum	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Evli	247	68,55	2,37	338	1,14	,45
	Bekâr	93	70,22	11,13			

Tablo-17' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklılık medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre evli öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 68,55; erkek öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 70,22'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,14,p>.01$).

Tablo-18: İç İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

İç İş Tatmin Düzeyi	Medeni Durum	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Evli	247	43,46	7,57	338	,86	,58
	Bekâr	93	44,24	6,97			

Tablo-18' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre evli öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,; bekar öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 44,23'tür. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=,86,p>.01$).

Tablo-19: Dış İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Dış İş Tatmin Düzeyi	Medeni Durum	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Evli	247	25,09	5,85	338	1,28	,75
	Bekâr	93	25,99	5,48			

Tablo-19' da görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre evli öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 25.09; bekâr öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 25,98'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,28, p>.01$).

Tablo-20: İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İş Tatmin Düzeyi	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Lisans	285	68,55	11,97	338	1,61	,78
	Lisans üstü	55	71,4	12,31			

Tablo-20' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeyine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklılık eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre lisans mezunu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 68,55; lisans üstü mezun öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 71,4'dür. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,61, p>.01$).

Tablo-21: İç İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İç İş Tatmin Düzeyi	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Lisans	285	43,48	7,40	338	1,09	,98
	Lisans üstü	55	44,67	7,42			

Tablo-21' de görüldüğü gibi araştırmancın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeyine bağılı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık eğitim düzeyi değışkenine bağılı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre lisans mezunu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,48; lisansüstü mezun öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin Alt Boyutundan aldıkları puanların ortalaması 44,67'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,09, p>.01$).

Tablo-22: Dış İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İç İş Tatmin Düzeyi	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Lisans	285	25,07	5,71	338	1,96	,80
	Lisans üstü	55	26,73	5,85			

Tablo-22' de görüldüğü gibi araştırmancın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeyine bağılı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık eğitim düzeyi değışkenine bağılı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre lisans mezunu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 25,07; lisans üstü mezun öğretmenlerin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 26,73'tür. Bu iki

grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=1,96, p>.01$).

Tablo-23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerin Göre İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Doyum Düzeyi	1 – 5 yıl	100	70,28	11,93
	6 – 10 yıl	71	67,14	12,223
	11 – 15 yıl	67	71,04	9,67
	16 yıl ve üzeri	102	67,73	13,22
	Toplam	340	69,01	12,05

Tablo-24: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İş doyum düzeyi	Gruplar arası	855,043	3	285,014	1,98	,12
	Grup içi	48373,931	336	143,970		
	Toplam	49228,974	339			

Tablo -23 ve Tablo-24'de öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği'nden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği'nden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;3-336)}:1,98;p>0,05$).

Tablo-25: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin İç İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Doyum Düzeyi	1 – 5 yıl	100	44,3100	7,44094
	6 – 10 yıl	71	42,4648	7,57973
	11 – 15 yıl	67	44,6716	5,64449
	16 yıl ve üzeri	102	43,2353	8,17528
	Toplam	340	43,6735	7,40461

Tablo-26: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin İç İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İç İş Doyum Düzeyi	Gruplar arası	230,58	3	76,86	1,407	,241
	Grup içi	18356,18	336	54,63		
	Toplam	18586,76	339			

Tablo-25 ve tablo-26'da öğretmenlerin iç iş doyum düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin İç İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin İç Doyum Alt Ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;3-336)}:1,41, p>0,05$).

Tablo-27: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerin Dış İş Doyum Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Doyum Düzeyi	1 – 5 yıl	100	25,97	5,58
	6 – 10 yıl	71	24,68	5,85
	11 – 15 yıl	67	26,37	5,26
	16 yıl ve üzeri	102	24,49	6,07
	Toplam	340	25,34	5,76

Tablo-28: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin Dış İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Dış İş doyum düzeyi	Gruplar arası	216,155	3	72,052	2,195	,088
	Grup içi	11027,621	336	32,820		
	Toplam	11243,776	339			

Tablo-27 ve tablo-28'de öğretmenlerin dış iş doyum düzeylerinin yaş düzeylerine göre N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları ile bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Dış İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanlar arasında farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Dış İş Doyum alt ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;3-336)}:2,195, p>0,05$).

Tablo-29: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minesota İş Doyum Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

İş Doyum Düzeyi	Okuldaki Görev	N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	p
	Öğretmen	309	167,32	2	4,21	,122
	Müdür Yardımcısı	16	188,31			
	Müdür	15	217			

Tablo-29' da görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okuldaki buldukları görev tanımlarına göre N sayıları, aldıkları puanların sıra ortalamaları, verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklılık okullarındaki buldukları görev değişkenine bağlı olarak *Kruskal Wallis Testi* ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre okullarda öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinden aldıkları puanların sıra ortalaması 167,32, müdür yardımcısı olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinden aldıkları puanların sıra

ortalaması 188,31, müdür olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinden aldıkları puanların sıra ortalaması 217'dir. Bu 3 grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [$\chi^2(2)=4,21$; $p=,12$; $p>0,05$].

Tablo-30: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İç İş Doyum Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

İç İş Doyum Düzeyi	Okuldaki Görev	N	Sıra Ortalaması	SD	χ^2	p
	Öğretmen	309	168,43	2	2,322	,31
	Müdür Yardımcısı	16	175,72			
	Müdür	15	207,57			

Tablo-30' da görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okuldaki buldukları görev tanımlarına göre N sayıları, aldıkları puanların sıra ortalamaları, verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İç İş Tatmin Alt Boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık okullarındaki buldukları görev değişkenine bağlı olarak *Kruskal Wallis Testi* ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre okullarda öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İç İş Tatmin Alt Boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 168,43; müdür yardımcısı olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İç İş Tatmin boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 175,72; müdür olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 207,57dir. Bu 3 grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [$\chi^2(2)=2,322$; $p=,31$; $p>0,05$].

Tablo-31: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Dış İş Doyum Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Dış İş Doyum Düzeyi	Okuldaki Görev	N	Sıra Ortalaması	SD	χ^2	p
Dış İş Doyum Düzeyi	Öğretmen	309	166,9	4,81	2	,09
	Müdür Yardımcısı	16	197,56			
	Müdür	15	215,7			

Tablo-31' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okuldaki buldukları görev tanımlarına göre N sayıları, aldıkları puanların sıra ortalamaları, verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Dış İş Tatmin Alt Boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık okullarındaki buldukları görev değişkenine bağlı olarak *Kruskal Wallis Testi* ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre okullarda öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Dış İş Tatmin Alt Boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 166,9; müdür yardımcısı olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Dış İş Tatmin boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 197,56; müdür olarak görev yapan öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların sıra ortalaması 215,7'dir. Bu 3 grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [$\chi^2(2)=4,81$; $p=,09$; $p>0,05$].

Tablo-32: İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması

İş Tatmin Düzeyi	Branş	n	\bar{X}	s	sd	t	p
İş Tatmin Düzeyi	Meslek	196	68,78	12,81	338	,407	,041
	Kültür	144	69,32	10,96			

Tablo-32' de görüldüğü gibi araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklılık branş değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu

sonuçlara göre meslek dersi öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 68,78; kültür dersi öğretmenlerinin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 69,32'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=0,407, p>.01$).

Tablo-33: İç İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması

İç İş Tatmin Düzeyi	Branş	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Meslek	196	43,49	7,88	338	0,518	0,048
Kültür	144	43,92	6,72				

Tablo-33' de görüldüğü gibi araştırmamanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık branş değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre meslek öğretmenlerinin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,49; kültür öğretmenlerinin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin İç İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 43,92'dir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)}=.61, p>.01$).

Tablo-34: Dış İş Tatmin Düzeyinin Branşa Göre Karşılaştırılması

Dış İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Meslek	196	25,29	6,02	338	0,185	,13
Kültür	144	25,40	5,40				

Tablo-34' de görüldüğü gibi araştırmamanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş ve bu öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farklılık branş değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre meslek öğretmenlerinin Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması 25,29; kültür öğretmenlerinin ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinin Dış İş Tatmin alt boyutundan

aldıkları puanların ortalaması 25,40'dır. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(338)} = 0,185$, $p > .01$).

Tablo-35: İş Doyumu ile İç ve Dış İş Doyumu Arasındaki Korelasyonlar

	İş Tatmini	İç İş Tatmini	Dış İş Tatmini
İş Tatmini	1	,935	,890
İç İş Tatmini	,935	1	,671
Dış İş Tatmini	,890	,671	1

Tablo-35'de araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar ile İç İş Tatmin ve Dış İş Tatmin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile İç İş Tatmin ve Dış İş Tatmin alt boyutları arasındaki korelasyonlar Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile incelenmiştir. Buna göre;

- Minnesota İş Tatmin ölçeği ile İç iş tatmin alt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı ,935 bulgulanmıştır.
- Minnesota İş Tatmin ölçeği ile Dış iş tatmin alt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı ,890 bulgulanmıştır
- İç tatmin alt boyutundan elde edilen sonuçlar ile Dış alt boyutundan elde edilen sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı ,671 bulgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

➤ Demografik Bilgilere Ait Sonuçlar

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında; çalışmaya katılan 340 öğretmenin % 37,4'ü (127) kadın iken % 62,6'sı (213) erkeklerden oluşturmaktadır. Cinsiyet olarak erkeklerin sayısı kadınlara göre fazladır. Ticaret meslek lisesinde eğitim gören öğrencilerin başarı durumları diğer liselere göre düşük olduğundan ve disiplin sorunları fazla yaşandığından dolayı erkek öğretmen sayısı fazla olmaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde; 340 kişinin 93'ü bekâr iken 247'si evlidir. Araştırmaya katılanların %5,6'sı 21-25 yaş, %24,4'ü 26-30 yaş, 27,4'ü 31-35 yaş, %20,3'ü 36-40 yaş ve %22,4'ü ise 41 ve üzeri yaş grubunu oluşturmaktadır. Bekâr öğretmen sayısı ve 21-25 yaş grubunun az olmasının nedeni ise son yıllardaki öğretmen atamalarında MEB'in Ticaret meslek liselerine fazla kontenjan ayırmaması ile açıklanabilir. Öğretmenlerin emekliliğe yakın zamanlarda İstanbul ilinden ayrılarak daha küçük yerleşim yerlerine tayin istemeleri sebebiyle 41 yaş ve üzeri grubu sayısının azalmasına neden olmaktadır.

Kıdem olarak bakıldığında öğretmenlerin %29,4'ü 1-5 yıl, %20,9'u 6-10 yıl, %19,7'si 11-15 yıl ve %30'u 16 yıl ve üzeri görev yapmaktadırlar. Genç öğretmenlerin sayısının fazla olmasının sebebi ise ilk atama ile mesleğe başlayıp diğer liselere geçemeyen öğretmenlerin sayısının fazla olmasıdır.

Öğretmenlerin %83,8'i lisans mezunu iken, %16,2'si eğitimlerini lisansüstüne tamamlamışlardır. Son zamanlarda yaygınlaşan yüksek lisans programları sayesinde öğretmenler kendilerini yenilemek ve geliştirmek amacıyla fırsatlardan yararlanarak eğitim düzeylerini yükseltmeye çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların %90,9'unu öğretmenler, %4,7'sini müdür yardımcıları ve %4,4'ünü ise müdürler oluşturmaktadır. Okulların yapısı itibariyle genellikle bir okulda 1 müdür, 5 müdür yardımcısı ve 40 üzeri öğretmen bulunmaktadır. Bu sebeple öğretmen sayısı idareci sayısına oranla baya fazladır.

Meslek dersine giren öğretmenlerin oranı %57,6 iken, kültür derslerine giren öğretmenlerin oranı ise %42,4'tür. Ticaret meslek liselerindeki derslerin meslek dersi ağırlıklı olmasından dolayı meslek dersi öğretmenlerinin oranı daha yüksektir.

➤ **İş tatmini ile ilgili sonuçlar**

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştı. Yapılan istatistikî analizler sonucuna göre cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani bayan öğretmen ve erkek öğretmen arasında mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutlarına bakıldığında genel doyum düzeylerindeki bulgulara paralel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumunun cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlarda da erkek öğretmenlerin genel doyum düzeyi bulgularına paralel olarak bayan öğretmenlerden aritmetik olarak iç ve dış meslek doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının yaş değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştı. Yapılan istatistikî analizler sonucuna göre yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani yaş değişkenine göre (21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41 ve üzeri) mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından genel iş doyumunda genç öğretmenler yani yaş düzeyi 21-25 arası öğretmenler göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. 21-25 yaş arasındaki öğretmen grubundan sonra en fazla aritmetik ortalama açısından yüksek doyum 26-30 yaş arasındaki öğretmenlerde bulgulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında yaş değişkenine bağlı olarak genç öğretmenlerin diğer yaş gruplarından anlamlı bir farklılık oluşturmaması şartıyla daha yüksek düzeyde meslek doyumunu sağladığı bulgulanmıştır. Bu durum 40 yaş sınırına kadar devam etmektedir. Yani 40 yaş düzeyine kadar göre öğretmenlerde yaş düzeyindeki yükselmeye bağlı olarak iş doyum düzeylerinde de düşmeler meydana gelmektedir

ancak 40 yaş ve üzeri öğretmenlerde tekrar iş doyum düzeylerinin 31 – 40 yaş arasındaki öğretmenlere nazaran daha iyi olduğu bulgulanmıştır. Bu durumu bireylerde gelişim psikolojisi açısından 40 yaşından sona başlayan benlik bütünlüğü algısının iş doyumuna da etki etmesi ve iş doyumunu yükseltmesi şeklinde yorumlanabilir. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutları incelendiğinde genel doyum düzeyindeki bulgulara paralel olarak sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumununun yaş düzeyi değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen istatistiki sonuçlarda iç iş doyumunu ile genel iş doyumunu benzerlik göstermiş, 21–30 yaş arası öğretmenlerin ardından 40 yaş üzeri öğretmenlerde yüksek düzeyde doyum düzeyi bulunmuş ondan sonra 31-40 yaş arası öğretmenler olarak sonuç sıralanmıştır. Ancak dış meslek doyumunda farklı bir bulgu edilmiş, yaş düzeyleriyle tamamen ters yönde paralellik göstermiş yaşlar büyüdükçe doyum düzeyleri azalmıştır.

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durum değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının medeni durum değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucuna göre medeni durum değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani evli öğretmen ve bekâr öğretmen arasında mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından bekâr öğretmenler evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutlarına bakıldığında genel doyum düzeyindeki bulgulara paralel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumununun medeni durum değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlarda da evli öğretmenlerin genel doyum düzeyi bulgularına paralel olarak bekâr öğretmenlerden aritmetik olarak iç ve dış meslek doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya

çalışılmıştı. Yapılan istatistiki analizler sonucuna göre öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani lisans mezunu öğretmenler ve lisansüstü mezun öğretmenler arasında mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından lisansüstü mezun öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutlarına bakıldığında genel doyum düzeylerindeki bulgulara paralel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumunun öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlarda da lisansüstü mezunu öğretmenlerin genel doyum düzeyi bulgularına paralel olarak lisans mezunu öğretmenlerden aritmetik olarak iç ve dış meslek doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

- **Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştı. Yapılan istatistiki analizler sonucuna göre mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani mesleki kıdem değişkenine göre (1-5, 6-10, 11-15, 16 ve üzeri yıl) mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından genel iş doyumunda 11 – 15 yıl arası öğretmenler göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. En yüksek puanı alan 11 – 15 yıl arası öğretmenlik yapan öğretmenleri sırayla 1-5, 16 ve üzeri ve en son olarak 6-10 yıl arası öğretmenlik yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu duruma bakıldığında özellikle 6–10 yıl arasında hizmet veren öğretmenlerin iş doyum puanlarının düşük olması manidardır. Genellikle 28-36 yaş arasındaki bireyleri kapsayan bu yaş dilimi orta yaş sendromu olgusu düşünülebilir. Özellikle insan fıtrati gereği yapması gereken üreticiliğini yeterli düzeyde sağlayamaması durumunda bu tip rahatsız edici durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutları incelendiğinde genel doyum düzeyindeki bulgulara paralel olarak sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumunun mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen istatistiki sonuçlarda iç iş doyumunu ile genel iş doyumunu benzerlik göstermiş,

mesleki kıdemi 11-15 yıl arası öğretmenlerin ardından 1-5 arası öğretmenlerde yüksek düzeyde doyum düzeyi bulunmuş ondan sonra 16 ve üzeri hizmet yılı olan öğretmenler olarak sonuç sıralanmıştır. Ancak dış meslek doyumunda farklı bir bulgu edilmiş, en düşük doyum düzeyi 16 yıl ve üzeri olanlarda bulunmuş, 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerle 16 yıl ve üzeri olanlar yer değiştirmiştir.

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görev değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının görev değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucuna göre görev değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani görev değişkenine göre (öğretmen, müdür yardımcısı, müdür) mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından genel iş doyumunda en yüksek doyum sırasıyla müdürlerde ondan sonra müdür yardımcılarında ve ondan sonra öğretmenlerde bulunmaktadır. Bu duruma bakıldığında iş doyumunu statünün büyüklüğüyle paralel olarak sıralanmaktadır. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutları incelendiğinde genel doyum düzeyindeki bulgulara paralel olarak sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumunun görev değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen istatistiki sonuçlarda iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunda en yüksek doyumları sırasıyla müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler sırası oluşturmaktadır.

- **Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş durumu değişkenine bağlı olarak iş tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın alt problemi olarak öğretmenlerin mesleki doyumlarının branş durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucuna göre branş durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani meslek dersleri öğretmenleri ve kültür dersleri öğretmenleri arasında mesleki doyum düzeyleri açısından farklılık yoktur. Elde edilen bulgulardaki sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama açısından kültür dersleri öğretmenleri meslek dersleri öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde mesleki doyum puanı elde etmişlerdir. Yine bunların dışında mesleki doyumun alt boyutlarına bakıldığında

genel doyum düzeylerindeki bulgulara paralel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yani elde edilen sonuçlarda hem iç meslek doyumunu, hem de dış meslek doyumunun branş durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlarda da kültür dersi öğretmenlerin genel doyum düzeyi bulgularına paralel olarak meslek dersi öğretmenlerinden aritmetik olarak iç ve dış meslek doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

- **Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin genel iş doyumunu ile iç ve dış iş doyumunu arasındaki ilişkilere yönelik bulgular**

Elde edilen bulgulara göre;

- Genel iş doyumunu ve iç iş doyumunu;
- Genel iş doyumunu ve dış iş doyumunu;
- İç iş doyumunu ve dış iş doyumunu arasında pozitif yönde korelasyon yani ilişki bulunmuştur.

Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin mesleklerin genellerinden aldıkları puanlar iç ve dış iş doyumunu ile paralel olarak artış göstermektedir.

ÖNERİLER

- **Üniversitelere yönelik öneriler**

- Mesleki eğitim veren fakültelerde, öğrencilerin staj süreleri birinci ve son sınıfla sabit kalmayarak dört yıla yayılmalıdır. Öğretmen adayları farklı okullarda staj yaparak kendilerini en iyi şekilde hazırlayabilmelerine olanak tanınmalıdır.
- Mesleki eğitim fakültelerinde, öğretmen adaylarının teorik olarak almış oldukları eğitimin dışında, konu anlatımına yönelik sunumlar gibi görevler de verilerek kendilerini en iyi şekilde hazırlamalarına imkânlar sunulmalıdır.
- Üniversiteler, öğretmen adaylarını araştırma yapmaya sevk etmeli, yeni bilgileri keşfetmelerine öncülük etmelidir. Teorik bilgiyi pratiğe dönüştürebilen nesiller yetiştirebilmelidir.
- Üniversiteler; öğretmen adaylarını, sadece maddi idealler peşinde koşan değil, milli-manevi değerleri benimseyen ve bunu hayat felsefesi haline getirmiş bireyler yetiştirmelidir.

- **Öğretmen ve Yöneticilere Öneriler**

- Öğretmenlerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi gereklidir. İstanbul gibi büyükşehirlerde görev yapan öğretmenlere ulaşım ücretsiz hale getirilerek ve kira yardımı yapılarak ekonomik sorunlarla karşı karşıya kalması önlenerek iş tatminleri sağlanmalıdır.
- Okullardaki güvenlik önlemleri artırılarak yaşanabilecek sorunlara karşı tedbirler alınmalıdır.
- Hizmet içi seminerler daha cazip hale getirilerek, şehir dışında yapılmalı ve öğretmenlerin seminer konularında fikirleri alınmalıdır. Seminere katılan öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonlarının artırılması için sosyal-kültürel aktivitelerde yapılmalıdır.
- Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere, mesleki tecrübe edinmeleri açısından sürekli olarak hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli ve ihtiyaç duyulan konularda kendilerini yenilemeleri sağlanmalıdır. Böylece iş tatminleri artırılacaktır.
- Yöneticiler, adil bir yönetim sergilemelidir.
- Öğretmenlerin sosyo-kültürel ihtiyaçlarının giderilmesi için çeşitli aktiviteler planlanarak, kuruma olan bağlılıkları artırılmalıdır.
- Büyükşehirlerde devam etmekte olan ikili öğretim sisteminden vazgeçilerek, yeterli sınıf, araç-gereç sağlanarak tekli öğretime geçiş sağlanmalıdır.
- Meslek liselerinde ders saatinin fazla olması sebebiyle hem öğrenci hem de öğretmenler de performans düşüklüğü meydana gelmektedir. Bu sebeple haftalık ders saati düşürülmelidir.
- MEB'in üniversitelerle işbirliği yaparak öğretmenlerin yüksek lisans yapmaları kolaylaştırılmalı ve akademik eğitim için yurt dışına görevlendirilmeleri kolaylaştırılmalıdır. Yüksek lisans yapan öğretmenlere hizmet puanı veya ikramiye gibi ödüllendirme yapılarak, yüksek lisans yapmaları cazip hale getirilmelidir.
- Uzman ve başöğretmenlik tekrar yürürlüğe girmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AYHAN Halis, Eğitim Bilimine Giriş, Şule Yayınları, İstanbul, 1995
- BAKAN İsmail, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 2008
- BAYSAL Ayşe Can ve Erdal TEKARSLAN, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1996
- DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çeviren Kemal Tosun v.d.), İstanbul Matbaası, İstanbul, 1998
- DEMİRCİOĞLU A. Murat ve Tankut CENTEL, İş Hukuku, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002
- DİNÇER Ömer ve Yahya FİDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999
- DORNAN J. , Başarı İçin Stratejiler, Sistem Yayıncılık, (Çeviri İdil Güpgüpoğlu), İstanbul, 2001
- DUYAN Veli, Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Yayın No: 11, Ankara, 2008
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve yönetim Psikolojisi, Beta Kitapevi, İstanbul, 2011
- ERGÜN Turgay, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa basın yayın dağıtım, 1995.
- EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2002
- FİDAN Nurettin ve Münire ERDEN, Eğitime Giriş, Meteksan Anonim Şirketi, Ankara, 1994.
- FİDAN Nurettin, Eğitime Giriş, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1985
- GÜNEY Salih, Davranış Bilimleri, Nobel yayınları, Ankara, 2000
- KURTULUŞ Kemal, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996
- KESER Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, Nisan 2006
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003
- KOÇYILDIRIM Şener, Toplumsal Hizmetlerde Halk Katılımı, Ankara, 1992

PEKER Ömer ve Nihat AYTÜRK, Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara,2000

PFEFFER Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1995

PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı,(Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları, Ankara, 2005

ROSEN Robert H.,İnsan Yönetimi, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, 1998

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, 4. Baskı, Bursa, 2001

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa, 2000

ŞİMŞEK Şerif vd.,Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

TAYMAZ Haydar, İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.

MAKALELER

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldız Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 2002

BAYSAL Ayşe Can, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:16, İstanbul, Kasım 1997

İŞCAN Ömer Faruk ve M. Kürşat TİMUROĞLU, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007

KARACA Bülent, "İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2011

KARAKOÇ Kaya vd., "Hemşirelerin Mesleki imajlarını ve Mesleği Algılama Durumlarını Etkileyen Faktörler", Hemşirelik Forumu Dergisi,2004,

KOÇ Z., "Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Cilt 9, Kastamonu Eğitim Dergisi, Kastamonu, 2001

KUŞLUVAN Zeynep, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, 1999

NAKTİYOK Atılhan, "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerindeki Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum, 2002

ÖZKALP Enver ve Çiğdem KIREL, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001

TEKİNŞEN O. Cenap, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Paneli Açılış Konuşması", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşçi Sağlığı Daire Başkanlığı, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara, 1989

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN Can, "Motivasyon Teorileri", <http://www.kisiselbasari.com/>, (Erişim Tarihi:17.11.2013).

ARICI İsmail, "Motivasyon ve İş ilişkisi", <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/> (Erişim 19.11.2013)

ERGÜL H. Fazlı, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79) s.76, (erişim tarihi 27.12.2013).

<http://www2.aku.edu.tr/hozutku/sayfalar/motivasyon.doc> (Erişim 11.02.2014).

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet sayfası, "Okullarımız", <http://mtegm.meb.gov.tr/TR/okullar.asp?PAGE=Liste> (erişim tarihi 15.06.2014).

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet sayfası, "Tarihçemiz", <http://mtegm.meb.gov.tr/www/tarihcemiz/icerik/20>, (erişim tarihi 15.06.2014).

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Resmi İnternet sayfası, "Tarihçemiz" <http://mtegm.meb.gov.tr/www/tarihcemiz-ticaret-ve-turizm-ogretimi-genel-mudurlugu/icerik/25>, (erişim tarihi 15.06.2014).

TAŞTAN Seçil, "Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri", <http://www.kisiselbasari.com/>, (erişim tarihi 13.07.2014).

TEZLER

ADIGÜZEL Zafer, "İlköğretim Okullarında Çalışan Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

AKKAN Ömer, "Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

AKSU Serpil, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini.", İstanbul: M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

AYIK Ahmet, "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BEKTAŞ Hakan, "İş Doyumu Düzeyi Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması.", Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

COŞKUN Gökhan, "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ÇAKIR Gülbin, "İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi.", Manisa:2009 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ÇERMİK Erkan, "Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu.", İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

DALGAN Zuhul, "Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması", Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DEMİR Ercüment, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi",Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DUMAN Gürçan, "Yönetim Açısından İş Tatmini.", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir: 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DUMAN Cafer, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini.", İstanbul, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ERGÜN N. "İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi.", İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,2003 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÖZTABAK Muhammet, "Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.", İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

SÖNMEZ Emine, "İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk Ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

PEKEL Hüseyin Nail, "İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay

araştırması.”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

YAHYAGİL Mehmet Yusuf, “Toplam Kalite Kültürü Elamanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

EKLER LİSTESİ
MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

EK 1: Anket Formu

Değerli Meslektaşlarım;

Bu anket; “**Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini**” konusunu araştırmak üzere veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketi doldururken göstereceğiniz içtenlik ve samimiyet, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar ortaya koymasını sağlayacaktır.

Kişisel bilgiler bölümünde, size uygun harfi daire içine alınız. İkinci bölümde ise; 5’li ölçekten kendinize en uygun olan kutunun içine (X) işareti koyarak cevaplayınız. Cevaplamayı yaparken kendinizin veya okulunuzun ismini belirtmeye gerek yoktur.

Zamanınızı ayırarak araştırmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Serkan TEKTAŞ

Gelişim Üniversitesi SBE
Yüksek Lisans Öğrencisi
(tektasserkan24@gmail.com)

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

<p>1) Cinsiyetiniz</p> <p>() Kadın () Erkek</p>	<p>2) Yaşınız</p> <p>() 21-25 yaş () 26-30 yaş () 30-35 yaş () 36-40 yaş () 41 yaş ve üzeri</p>	<p>3) Medeni Durumunuz</p> <p>() Evli () Bekâr</p>
<p>4) Mesleki kıdeminiz</p> <p>() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl ve üzeri</p>	<p>5) Eğitim düzeyiniz</p> <p>() Lisans (Fakülte) () Lisansüstü (Master-Doktora)</p>	<p>6) Okuldaki göreviniz?</p> <p>() Öğretmen () Müdür Yardımcısı () Müdür</p>
<p>7) Branşınız</p> <p>() Meslek Dersi Öğretmeni () Kültür Dersi Öğretmeni</p>		

Bölüm 2: İş Tatmini (MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ)

Aşağıdaki yargılar hakkındaki, görüşlerinize uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

	Mesleğimden	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı 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 imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı 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 imkânı vermesi açısından					

