

**T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖZEL İLKOKULVE ORTAOKULLARDA GÖREVLİ YÖNETİCİ  
ve ÖĞRETMENLERİN İŞ GÜVENCESİ VE İŞ  
MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İlknur ÖZKAN AKSAR**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

**İstanbul, Eylül 2016**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

19.10.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan İlknur ÖZKAN AKSAR'a ait "Özel İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin İş Güvencesi ve İş Memnuniyetine İlişkin Görüşleri " başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.

.....  
Prof.Dr.Münevver ÇETİN  
(Başkan)-Danışman



.....  
Yrd. Doç. Dr. Alper ÇUHADAROĞLU  
(Üye)



.....  
Yrd.Doç. Dr. M.Onur CESUR  
(Üye)

## ÖNSÖZ

İş akdi (hizmet akdi) çerçevesinde istihdam edilen bir bireyin hayattaki en önemli beklentileri arasında, işinin devam etmesi, gelirin kaybolmaması, evinin ve ailesinin geçimini temin bulunmaktadır. Bu beklentiler, sadece bireysel açıdan işçi ve ailesi için değil, aynı zamanda toplumda huzurun, barışın ve daha iyi bir geleceğin inşası için de önemlidir. Bu sebeptir ki, çalışanların iş güvencelerinin ve iş memnuniyetlerinin sağlanması, hukuk sisteminin ana hedeflerinden birisi olmuştur.

İş akdi çerçevesinde iş gören herkes için söz konusu olan bu durum, toplumların geleceğini emanet edeceği yeni nesillerin yetiştirilmesinde göz ardı edilemeyecek bir paya sahip özel öğretim kurumlarında çalışan yöneticiler, öğretmenler ve diğer eğitim personeli için de geçerlidir. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün "Öğretmenler yeni nesil sizin eseriniz olacaktır" övgüsüne mazhar olan öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin, iş güvencesinden yoksun olmaması, iş memnuniyetinin sağlanması hem birey ve ailesi hem de toplumsal huzurun sağlanması açılarından son derece önemlidir.

İstanbul'un, Maltepe ilçesindeki özel okullarda (ilkokul ve ortaokul) görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş güvencesi ve memnuniyetine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla 2015-2016 öğretim yılında okuldaki öğretmen ve yöneticilerden oluşan 338 kişiden 271'i üzerinde gerçekleştirilen ankete dayalı araştırma çerçevesinde, gerçekten de özel öğretim kurumlarında çalışan yöneticiler, öğretmenler ve diğer eğitim personelinin iş güvencesi ve iş memnuniyetinin ne şekilde gerçekleştiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışma süresince işimi kolaylaştıran ve akademik danışmanlığımı üstlenen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Temel'e ve yine özellikle istatistiksel analiz konusunda bana desteklerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Özcan'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Hukuki anlamda iş güvencesinin ulusal ve uluslararası düzeyde kapsamının anlaşılmasında ve özellikle İngiltere ve Avustralya başta olmak üzere diğer devlet uygulamalarında öğretmenlerin karşılaştıkları iş güvencesi sorunlarının kavranması açısından İngilizce metinlerin çevirisinde ve yorumlanmasında katkı sunan sevgili eşim Prof. Dr. Yusuf Aksar'a, biricik oğullarım, Ahmet Talha, Mehmet Emin ve Yüksek Lisans tez döneminde aramıza katılan Muhammed Enes'e, anneme

ve her zaman varlığını yanımda hissettiğim aramızdan ayrılan babamın manevi desteklerine ne denli minnettar olduğumu ve onların desteği olmadan böylesine bir çalışmayı tamamlamanın mümkün olamayacağını ifade eder, kendilerine sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

İlknur ÖZKAN AKSAR

İstanbul-Temmuz 2016



## ÖZ

İstanbul'un Maltepe ilçesinde bulunan özel okullarda (ilkokul ve ortaokul) görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş güvencesi ve memnuniyetine ilişkin görüşlerinin saptanması amacıyla 2015-2016 öğretim yılında okuldaki öğretmen ve yöneticilerden oluşan 338 kişiden 271'i üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla iki ölçek uygulanmıştır.

Bu çalışmada iş güvencesi endeksi ve iş memnuniyeti anketi ile kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde kişisel bilgilere ikinci bölümde iş memnuniyeti ve iş güvencesi ifadelerine yer verilmiştir.

Okuldaki öğretmen ve yöneticilerin iş memnuniyeti hakkındaki görüşleri iyi düzeyde iken iş güvencesi hakkındaki görüşleri orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuğu olma durumu, eğitim durumu, görev, okulda geçen toplam çalışma süresi ve son işyerinden ayrılma nedeni) değerlendirmelerde iş memnuniyeti ve güvencesi ölçeğinin alt boyutu olan çalışanların birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerinde çocuğu olma durumu değişkeninin, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinde çocuğa sahip olma durumu ve okulda geçen toplam çalışma süresi değişkenlerine, çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinde çocuğu olma durumu değişkeninin kayda değer bir etkisi olmuştur.

Anahtar Sözcükler: İş memnuniyeti, İş güvencesi, Eğitim,

## **ABSTRACT**

### **(THE OPINIONS RELATING TO THE JOB SECURITY OF THE ADMINISTRATORS AND TEACHERS EMPLOYED BY PRIVATE PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS)**

The research on the job security and job satisfaction of the administrators and teachers employed by 15 private schools in the Maltepe region of Istanbul was conducted in finding out the opinions of those persons. The work is done by way of applying the questionnaire to the 271 administrators and teachers out of 338 during the academic year of 2015-2016. To do so, two criteria was implemented.

The job security index, the questionnaire on job satisfaction and the form on personnel information were gathered in the work. The questionnaire consists of two parts, namely: personnel information; and job security and job satisfaction.

The research finds out that while the opinions of the administrators and teachers on the job satisfaction are *good*, the opinions of the administrators and teachers on the job security are in the *middle*, that is to say that, neither good nor bad. The demographic features of the administrators and teachers (such as sex, married or not, the situation of husband or wife employed or not, having child or not, education, total working period in the school and the reason to leave the last job) have been reasonably effective on the job security and job satisfaction.

Key Words: Job satisfaction, job security, education

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

|   |     |
|---|-----|
| ÖNSÖZ .....   | i   |
| ÖZ .....  | iii |
| ABSTRACT .....  | iv  |
| İÇİNDEKİLER .....   | v   |
| 1. BÖLÜM .....  | 1   |
| GİRİŞ .....   | 1   |
| 1.1 İş Güvencesizliği .....   | 2   |
| 1.2. Genel Olarak İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti .....  | 5   |
| 1.2. Hukuki Anlamda İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti .....  | 6   |
| 1.2.1. Evrensel Anlamda İş Güvencesi İle İlgili Hukuki Düzenlemeler .....   | 6   |
| 1.2.2. Avrupa’da İş Güvencesi İle İlgili Hukuki Düzenlemeler .....  | 7   |
| 1.2.3. Türk Hukukunda İş Güvencesi .....  | 10  |
| 1.3. İş Güvencesinin İş Hayatına Özellikle Eğitim Hayatına Etkisi .....   | 18  |
| 1.4. Türkiye’de Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Eğitim Personelinin İş Akdinin Hukuki Niteliği .....  | 18  |
| 1.5. Diğer Devlet Uygulamalarına Örnekler Olarak Avustralya ve İngiltere’de Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar Arasında İş Güvencesi ve İş Yükü Sorunları ..... | 19  |
| 1.6. Genel Değerlendirme .....  | 211 |
| 1.7. Problem .....  | 222 |
| 1.8. Araştırmanın Amacı .....   | 255 |
| 1.9. Araştırmanın Önemi .....   | 266 |
| 1.10. Varsayımlar .....   | 266 |
| 1.11. Sınırlılıklar .....   | 266 |
| 2. BÖLÜM .....  | 277 |
| YÖNTEM .....  | 277 |
| 2.1. Araştırmalarda Kullanılan Ölçekler Ve Güvenirlikleri .....   | 277 |
| 2.2. Araştırma Modeli .....   | 287 |
| 2.3. Araştırma Grubu .....  | 298 |
| 2.4. Verilerin Toplanması .....   | 299 |
| 2.5. Verilerin Analizi .....  | 29  |
| 3. BÖLÜM .....  | 31  |
| BULGULAR VE YORUM .....   | 31  |

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri.....  | 31 |
| 3.2. İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Görüşleri.....  | 32 |
| 3.3. Cinsiyete Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri .....  | 33 |
| 3.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri.....   | 33 |
| 3.5. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri.....   | 34 |
| 3.6. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri.....  | 34 |
| 3.7. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri .....  | 35 |
| 3.8. Görev Değişkenine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri .....  | 35 |
| 3.9. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri.....                          | 36 |
| 3.10. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri .....                             | 36 |
| 3.11. Cinsiyete Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri .....                            | 37 |
| 3.12. Medeni Duruma Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri .....                        | 37 |
| 3.13. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri.....                 | 38 |
| 3.14. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri.....                  | 38 |
| 3.15. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri .....                      | 39 |
| 3.16. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri .....                    | 39 |
| 3.17. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri ..... | 40 |
| 3.18. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarına Olan İlişkileri .....      | 41 |
| 3.19. Cinsiyete Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri .....                             | 41 |
| 3.20. Medeni Duruma Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri.....                          | 42 |
| 3.21. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri .....                 | 42 |
| 3.22. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri .....                  | 43 |
| 3.23. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri.....                        | 43 |
| 3.24. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri.....                      | 44 |
| 3.25. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri.....   | 44 |



|  |    |
|--|----|
| 3.26. Son İş Yerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri.....      | 45 |
| 3.27. Cinsiyete Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri.....   | 45 |
| 3.28. Medeni Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri..  | 46 |
| 3.29. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri.....                                 | 46 |
| 3.30. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri.....                                  | 47 |
| 3.31. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri ...  | 47 |
| 3.32. Görev Değişkenine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri .  | 48 |
| 3.33. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri .....                 | 48 |
| 3.34. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri .....                      | 50 |
| 3.35. Cinsiyete Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri .....                            | 50 |
| 3.36. Medeni Duruma Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri.....                         | 51 |
| 3.37. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri .....                | 51 |
| 3.38. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri .....                 | 52 |
| 3.39. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri.....                       | 52 |
| 3.40. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri.....                     | 53 |
| 3.41. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri ..... | 53 |
| 3.42. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri.....       | 54 |
| 4. BÖLÜM.....  | 55 |
| SONUÇLAR, YARGI VE ÖNERİLER .....  | 55 |
| 4.1. Yapılan Anket Çalışması Neticesinde İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Hakkında Genel Tartışma.....                 | 55 |
| 4.2. Araştırmada Yer Alan Sosyodemografik Değişkenler ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkilerin Tartışılması.....      | 55 |
| 4.3. Araştırmada Yer Alan Sosyodemografik Değişkenler ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkilerin Tartışılması.....    | 56 |
| 4.4. Öneriler.....   | 57 |
| KAYNAKÇA.....  | 58 |
| EK 1- Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu .....  | 60 |



## TABLO LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....   | 31 |
| Tablo 3. 2. Çalışanların İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....   | 32 |
| Tablo 3. 3. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....  | 33 |
| Tablo 3. 4. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 33 |
| Tablo 3. 5. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 34 |
| Tablo 3. 6. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 34 |
| Tablo 3. 7. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 35 |
| Tablo 3. 8. Çalışanların Görev Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 35 |
| Tablo 3. 9. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....   | 36 |
| Tablo 3. 10. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin T Testi Sonuçları .....  | 36 |
| Tablo 3. 11. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 37 |
| Tablo 3. 12. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 37 |
| Tablo 3. 13. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 38 |
| Tablo 3. 14. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 38 |
| Tablo 3. 15. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 39 |
| Tablo 3. 16. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 39 |
| Tablo 3. 17. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları . | 40 |
| Tablo 3. 18. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 41 |
| Tablo 3. 19. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 3. 20. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 42 |
| Tablo 3. 21. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 42 |
| Tablo 3. 22. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 43 |
| Tablo 3. 23. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 43 |
| Tablo 3. 24. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....  | 44 |
| Tablo 3. 25. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ..... | 44 |
| Tablo 3. 26. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....  | 45 |
| Tablo 3. 27. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 45 |
| Tablo 3. 28. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 46 |
| Tablo 3. 29. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 46 |
| Tablo 3. 30. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 47 |
| Tablo 3. 31. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 47 |
| Tablo 3. 32. Çalışanların Görev Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 48 |
| Tablo 3. 33. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                      | 48 |
| Tablo 3. 34. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 50 |
| Tablo 3. 35. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 50 |
| Tablo 3. 36. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 51 |
| Tablo 3. 37. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....   | 51 |
| Tablo 3. 38. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....   | 52 |
| Tablo 3. 39. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 52 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 3. 40. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 53 |
| Tablo 3. 41. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ..... | 53 |
| Tablo 3. 42. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları .....  | 54 |





# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

İş akdi (hizmet akdi) çerçevesinde istihdam edilen bir şahsın (hukuki anlamda işçinin), hayattaki en önemli beklentilerinden birisi, işinin devam etmesi, gelirin kaybolmaması, evinin ve ailesinin geçimini temin etmesidir. Özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte iş akdi çerçevesinde işçilerin haklarının korunması, işverenlerin keyfi işten çıkarmalarına karşı yasal güvencelerin olması gerekmiştir. Bu sadece bireysel açıdan işçi ve ailesi için değil, aynı zamanda toplumda huzurun, barışın ve daha iyi bir geleceğin inşası için de önemlidir.

Elbette, yukarıda işaret edildiği üzere, iş akdi çerçevesinde iş gören ve herkes için söz konusu olan bu durum, çok geniş bir yelpazeyi ifade etmektedir. Fabrikadaki yöneticiden, makine başındaki işçiye, kapıcıya, aşçıya, temizlik görevlisine; marketler zincirindeki en üst düzey yöneticiden kasiyere kadar uzanan bu yapıdan, toplumların sağlık hizmetlerinin karşılanmasında önemli rol oynayan özel hastane çalışanları ile geleceğini emanet edeceği yeni nesillerin yetiştirilmesinde göz ardı edilemeyecek bir paya sahip özel öğretim kurumlarına kadar uzanmaktadır. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün “Öğretmenler yeni nesil sizin eseriniz olacaktır” övgüsüne mazhar olan öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin, özel öğretim kurumlarında dahi çalışıyor olması, kendilerinin iş güvencesinden yoksun olmaması için belki de en temel etkenlerden birisi olmalıdır.

Öte yandan, her alanda karşılaşılan, kapitalist iktisadi yapılarda aşırı kâr hırsının, sadece fabrikalarda değil, eğitim sektöründe de kendini göstermesi kaçınılmazdır. Elbette kamu sektöründe çalışan her bireyde olduğu gibi devlet okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler açısından iş güvencesi kavramından bahsetmeye gerek yoktur. Zira, devlet memurlarının sahip olduğu iş güvencesi bu gruplar için mevcuttur. Burada asıl önemli olan, özel öğretim kurumlarında istihdam edilen, yönetici ve öğretmen pozisyonunda olan kişilerin işleri, gelirleri ve yarınları ile ilgili bir endişelerinin olmaması, iş güvencelerinin ve iş memnuniyetlerinin temin edilebilmesidir.

Özel öğretim kurumlarında istihdam edilen yönetici ve öğretmenlerin iş güvenceleri, hizmet akdi ile çalışan diğer bireylerle paralel biçimde düzenlenmiş olup, hem ulusal hem de uluslararası hukuk düzenlemeleriyle teminat altına alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde iş güvencesi ve iş memnuniyeti kavramları genel olarak ele alındıktan sonra, Türk Hukuku ve Avrupa Hukukunda söz konusu olan yasal düzenlemelere değinilecek ve çalışmanın özünü oluşturan gelecek bölümde ulaşılabilecek sonuçlara ışık tutma ve bir kıyaslama yapılması açısından esas teşkil edecek iş güvencesinin eğitim hayatı üzerinde etkilerine değinilecektir. Bu bağlamda, özellikle İngiltere ve Avustralya'da öğretmenlerin iş güvencesi bakımından durumlarına kısaca değinilecek ve Batı uygulamaları ile Türkiye'deki durum hakkında kıyas yapma imkanı doğacaktır. Ancak, her şeyden önce iş güvencesinin ne olduğu hususunda detaylı bilgi sunulmadan önce, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için iş güvencesizliği kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır.

### **1.1 İş Güvencesizliği**

Bütçede kısıntıya gidilmesi ve yeniden yapılanma genellikle ekonomi ve teknolojiye gelişmelerin sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Tüm dünyada görülen yoğun küresel rekabet, kurumlarda çok hızlı değişiklikler olmasını beraberinde getirmekte ve iş dünyasında değişik uygulamaların olmasının da sebebinin teşkil etmektedir. Bu sebeptendir ki, çalışanın rolü gittikçe belirsizleşmektedir (Sverke, Chirumbolo, Naeswall ve Hellgren, 2006). Söz konusu değişiklikler iş dünyasında bir takım dengesizliklerin ortaya çıkmasına sebep olmakta ve istihdam güvencesinde sorunlar meydana getirmektedir. Artan maliyetlerde indirim yapılması ve gelişmiş ülkelerde artan rekabet ile mücadele edilebilmesi adına, ya yeniden yapılanma ya da çalışanların işine son verilmesi yoluna gidilmektedir (Cascio, 1998). Böylesine bir yolun tercih edilmesi uzun süreli istihdamın veya iş akitlerinin yapılmaması uygulamasını doğurmuştur. Günümüzde, birçok ülkedeki çalışma gücü, piyasa şartlarına göre şekillenmektedir. Sonuç olarak, bahsedilen şartlar işçi-işveren ilişkisinin zayıflamasına ve iş akdi ile istihdam etme yerine, hizmetlerin satın alınması suretiyle alternatif bir çözümün benimsenmesine sebep olmuştur. Dahası, böylesine alternatif çözümler iş dünyasında iş güvencesizliğine yol açmış, kurumlar hakkında olumsuz algılar meydana getirmiş ve çalışma alanındaki belirsizlik istikrar olgusunu zedelemiştir (Awan ve Salam, 2014).



Dünyada görülen bu gelişme ve değişmelerden eğitim sektörü de kendi üzerine düşeni almıştır. Özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim personeli ile akdedilen sözleşmelerin süreleri kısalmış, iş güvencesizliği ve verimlilik üzerine etkisi gündeme gelmiştir.

İş güvencesizliği işçinin içerisinde bulunduğu olumsuz durumu, işini kaybetme duygusunu ifade eder biçimde günlük hayatta karşılık bulmaktadır. Yapılan araştırmalarda ise iş güvencesizliğinin çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Tanımlamanın merkezinde ise, işçinin/çalışanın algısı bulunmaktadır. Söz konusu tanımlamalardan bazıları şu şekilde belirtilebilir:

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesi kavramının özenli bir tanımını yapan ve aynı zamanda kavramın bazı kurumsal çıktılarını açıklayan ilk araştırmacılar arasında olup iş güvencesizliğini, tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlamadaki güçsüzlük durumu olarak ifade etmeye çalışmışlardır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Jacobson ve Hartley'e göre iş güvencesizliği, beklenen iş güvencesi düzeyi ile sahip olunan güvence düzeyi arasındaki farklılığı ifade etmektedir (Jacobson ve Hartley, Klandermans ve Van Vuuren, 1991); Hartley ve De Witte ise iş güvencesizliğini, bireyin işinin devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik duyguları olarak tanımlamaktadır (Jacobson ve ark., 1991; De Witte, 1999); Heaney iş güvencesizliğini, işin devamlılığına ilişkin potansiyel bir tehdit algısı olarak değerlendirmektedir (Heaney, İsrail ve House, 1994) ve Davy iş güvencesizliğini, kaygı düzeyi kabul edip tanımında bu noktaya dikkat çekmektedir (Davy, Kinicki ve Scheck, 1997). Greenhalgh ve Rosenblatt'ın (1984), iş güvencesizliğini, bireyin karşı koymadaki güçsüzlüğüne bağlayan tanımına karşın, Hartley (1991) ve De Witte (1999), işin sürdürülmesinde bireyin etkisinden çok, birey dışındaki faktörlere ve özellikle işi tehdit eden uygulamalara ağırlık verdiği görülmektedir (akt. Çakır, 2007).

Özyaman'a (2007)'a göre; Van Vuuren (1990) iş güvencesizliğini bir kişinin işinin varlığını sürdürmek için hissettiği kaygı olarak tanımlarken, üç bileşenini de tanımlamıştır. Birinci bileşen nesnel bir deneyim-algı, ikinci bileşen gelecek hakkındaki belirsizlik, üçüncüsü ise işinin sürekliliği hakkında kaygı olarak tanımlanmıştır (Akt. Dığın ve Ünsar, 2010). Tanımlardan da anlaşıldığı gibi çalışmayı yapan kişilerce "iş güvencesizliği" kavramı; kişinin görev yaptığı iş

yerinde istihdam açısından kendisini güvende göremediğini ve gelecek kaygısı duyma durumu olarak değerlendirilebilir.

Her ne kadar iş güvencesizliği çalışanın penceresinden değerlendirilse de öte yandan iş güvencesi veya iş güvencesizliği üzerinde demografik etkenlerin de rol oynadığını belirtmek gerekir. Örneğin, değişik yaş aralıkları dikkate alındığında, 40'lı yaş gruplarında bulunan kişilerin çocuk büyütme sorumluluğu taşımaları, böylesine sorumluluk taşımayanlara göre daha fazla iş güvencesizliği getirmektedir. Benzer biçimde yaşlı çalışanların iş güvencesizliğini daha fazla hissettikleri görülmektedir (De Witte ve Naswall, 2003). Sosyoekonomik statü iş güvencesi/güvencesizliği üzerinde başka bir etkin faktördür. Düşük gelirli gruba dahil çalışanlar daha fazla iş kaybetme ve dolayısıyla iş güvencesizliği hissi yaşamaktadırlar. Genellikle eğitim düzeyi düşük grubu oluşturan düşük gelirli çalışanlar mevcut işlerine daha çok sarılmakta ve işini kaybetme korkusu iş güvencesizliğini oluşturmaktadır (Sverke ve ark., 2006). İş akitlerinin tam zamanlı veya kısmi zamanlı olması da iş güvencesizliği üzerinde etkindir. Şöyle ki, tam zamanlı iş akdi ile istihdam edilenler, kısmi zamanlı çalışanlara oranla daha az iş güvencesizliği hissetmektedirler (Awan ve Salam, 2014).

İş güvencesizliği, iş dünyasında istihdam ile ilgili belirsizlik ve öngörülemezlik doğurmaktadır. Belirsizlik stres kaynağı oluşturmakta; benzer biçimde, sağlık, tavır ve davranışları etkilemektedir (Sverke ve Goslinga, 2003). İş güvencesinin sağlıkla dolaylı bir ilişkisinin olduğu tartışılmıştır. Dahası, sağlık üzerinde çalışanın kendi algısı neticesinde oluşan iş güvencesizliği durumunun sağlığı üzerinde daha da fazla etkisi olduğu tartışılmıştır (Mohr, 2000). İş güvencesizliğine bağlı birçok tutum, tavır söz konusu olup en yaygın olanı iş memnuniyetidir. Aynı şekilde iş güvencesizliği ile iş memnuniyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Sverke ve ark., 2006; Awan ve Salam, 2014).

Yukarıda verilen tanımlamalar ve açıklamalar ışığında sonuç olarak iş güvencesizliğinin, mevcut işin sürekliliğine engel olacak her türlü yasal veya yasal olmayan kurumsal değişimler sonucunda ortaya çıkan, çalışanda belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme kaygısı doğuran durumları kapsadığını söylemek mümkündür. Bu çalışmada iş güvencesizliği bütünsel bir yaklaşımla ele alınacak mevcut işte çalışmaya engel olacak potansiyel tehdit ve göstergelerle ilgili

algular ve işini kaybetmeye ilişkin kaygılarının tümü iş güvencesizliği olarak değerlendirilecektir. Buna göre iş güvencesizliğinin unsurları, belirsizlik, çalışma koşullarının değişkenliğinden kaynaklanan tehdit algısı ve kaygı olarak ifade edilebilir (Çakır, 2007).

## 1.2. Genel Olarak İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti

Günlük hayatta iş güvencesi farklı anlamlarda kullanılıyor olmakla birlikte, Türk Hukukunda en geniş anlamıyla iş güvencesi şu şekilde tanımlanmaktadır: “İşçinin işveren ile gerçekleştirdiği iş akdi çerçevesinde işe girmesi ile başlayıp, iş ilişkisinin özellikle işverence yöneltilen işlem ve uygulamalara karşın varlığını sürdürmesini, aksi durumda ise doğuracağı olumsuzlukların belli oranda tazminini amaçlayan tedbirleri içeren durumdur”(Akyiğit, 2007, s. 152). Şu halde, iş güvencesi, işçinin işinin teminat altına alınmasını ifade etmekte olup, işçinin iş akdi hukukten geçerli kabul edilmeyen herhangi bir sebebe dayanmadan, işverenin keyfi bir şekilde sözleşmeyi sona erdirmemesini sağlar. Başka bir deyişle, işçi keyfi fesihihler (sözleşmeyi sona erdirmelere) karşı belli oranda korunmaktadır. Kısacası, işverenin iş akdini feshetmesi hakkı sınırlandırılmaktadır (Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2014).

İş akdinin hukuki sebeplerle sona erdirilmesi sadece işverenler açısından değil, işçiler için de geçerlidir. Ancak, belli ihbar sürelerine uyularak dahi gerçekleşse, bir iş akdinin sona ermesi durumunda işçinin ve ailesinin uğrayacağı zarar, işveren ile kıyaslandığında çok daha fazla olmaktadır. Şöyle ki, işveren sadece yeni bir işçi bulmaya çalışırken, işçi kendisinin ve ailesinin geçimini sağladığı işini kaybetmekte ve geçim sıkıntısıyla yüzleşmektedir. Bu sebeple doğaldır ki hukuk sistemleri, işverenin fesih hakkını sınırlandırmaktadır (Centel, 2013). Bu düşünceden hareket edildiğinde iş güvencesinin, sadece bazı hukuki düzenlemelerden ibaret olmadığı, aynı zamanda sosyal boyutu olan önemli ve güçlü bir korumayı da içerdiği ortadadır (Centel, 2013).

Bu noktada şunu da belirtmekte fayda vardır, o da iş güvencesinin, işçi ile işveren arasındaki iş akdinin her ne şart altında olursa olsun devam ettirileceği anlamına gelmeyeceğidir. İş güvencesi sisteminde asıl olan, işçinin kanunda belirtilen sebeplerin varlığı halinde işten çıkarılmasıdır. Kanunda belirtilen sebeplerden herhangi birisi yoksa veya varlığı ispat edilemiyorsa, işçi işten

çıkarılmayacak, çıkarılmış ise işe iade edilecek veya bu da mümkün değilse kendisine tazminat verilecektir (Eyrenci ve ark., 2014).

İş güvencesi, sadece işçinin haklarının korunması olarak da algılanmamalıdır. Zira, iş güvencesinin işçinin kendi yasal haklarını (kıdem tazminatı, mesai ücreti, yıllık ücretli izin hakkı ve tatil ücretlerini talep etmesi gibi) elde etme imkanı sunması yanında, işverenin hukuka aykırı taleplerini, sadece işini kaybetme korkusundan dolayı yapmamasını da temin etmektedir. Ayrıca, iş güvencesinin teminat altına alındığı hukuk sistemlerinde toplu sözleşme özgürlüğü, sendika özgürlüğü ve grev hakkı gibi temel hak ve özgürlüklerin de gelişmesinde önemli rol oynadığı ortadadır. Yine iş güvencesinin varlığı, sendika, sigorta işlemlerinin düzenli olmasını beraberinde getirdiğinden, ekonominin kayıt altında olmasını sağlamak ve haksız rekabeti önlemek açılarından da ayrıca bir önem arz eder (Eyrenci ve ark., 2014).

## **1.2. Hukuki Anlamda İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti**

İş güvencesi sisteminin hukuki anlamda hangi aşamalardan geçtiğine aşağıda kısaca öncelikle evrensel anlamda ve Avrupa'daki hukuki düzenlemeler açısından değinilecek sonra da Türk Hukukundaki süreç ve düzenlemeler incelenecektir.

### **1.2.1. Evrensel Anlamda İş Güvencesi İle İlgili Hukuki Düzenlemeler**

Evrensel anlamda iş güvencesi ile ilgili en temel uluslar arası hukuk metni olarak Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (*ILO: International Labor Organisation*) 158 Sayılı Sözleşmesi bulunmaktadır. Sözleşmenin tam adı *Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi* olup, iş güvencesi bağlamında önemli hukuki temel ilkelere yer vermektedir. İş akdine son vermenin haklı sebebe dayandırılmasını öngörmek suretiyle iş güvencesini düzenleyen 158 Sayılı Sözleşmenin en önemli düzenlemeleri şu şekilde belirtilebilir:

158 Sayılı Sözleşme Madde 4: *“İşçinin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme sebebi olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez.”*

158 Sayılı Sözleşme Madde 5: *“Özellikle aşağıdaki hususlar son verme için geçerli bir sebep teşkil etmezler:*

*Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızasıyla çalışma saatlerinde sendikal faaliyetlere katılma,*

*İşçi temsilciliği yapmış olmak, yapmak veya işçi temsilciliğine talip olmak,*

*İşvereni şikayet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiasıyla başlatılmış sürece katılım veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde müracaatta bulunmak,*

*İrk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile sorumlulukları, din, siyasi görüş, etnik veya sosyal köken,*

*Doğum izni esnasında işe gelmeme.”*

158 Sayılı Sözleşme Madde 6: *“Hastalık veya kaza sebebiyle geçici devamsızlık işten çıkarma için geçerli sebep değildir.”*

158 Sayılı Sözleşme çalışana sadece hangi sebeplerden dolayı iş akdine son verilemeyeceğine yönelik düzenlemeler getirmekle yetinmemiş, aynı zamanda iş güvencesine destek noktasında iş akdine son verilmeden önce veya son verilmesi sırasında bir takım usuli teminatlar da getirmiştir. Bu anlamdaki en önemli düzenlemeler arasında 158 Sayılı Sözleşmenin 7-10. maddeleri belirtilebilir. Buna göre, bir iş sözleşmesi, işçiye hakkındaki iddialara karşı savunma imkanı verilmeden hizmet akdinin, o işçinin tutumu ve verimi ile ilgili sebeplerle sona erdirilemez. İş akdine haksız olarak son verildiğini düşünen çalışan, iş mahkemesi, hakemlik kurulu veya hakem gibi tarafsız bir merci nezdinde itirazda bulunma hakkına sahiptir. Kendisine başvuru merciler, iş akdine son verme işlemi haksız buldukları takdirde, işe son verme işlemi iptale veya işçinin işe iadesine karar vermeye/önermeye, ulusal mevzuat ve uygulamalara göre yetkili değilse veya bunları uygulanabilir bulmazlarsa yeterli bir tazminat veya uygun kabul edilen bir diğer telafi şeklini kararlaştırmaya yetkili kılınacaklardır.

### **1.2.2. Avrupa’da İş Güvencesi İle İlgili Hukuki Düzenlemeler**

Hiç şüphesiz, Türkiye’deki hukuki düzenlemenin de temelini oluşturan ILO’nun 158 Sayılı Sözleşmesi, Avrupa’daki iş güvencesi yasal hükümlerinin de kaynağı durumundadır. 1982 tarihli ILO Sözleşmesi’nden önce bireylerin sosyal, ekonomik haklarına esas teşkil eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve bu

sözleşmenin ekonomik ve sosyal haklarını güçlendiren nitelikteki 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'na kısaca değinmekte fayda vardır.

Avrupa Sosyal Şartı “Çalışma Hakkı” başlıklı 1. maddesinin 2 nolu paragraf düzenlemesi ile “çalışanların özgürce edindikleri bir işle yaşamlarını sağlama haklarını etkin biçimde korumayı” çalışma hakkının etkin biçimde kullanılmasını sağlayan bir durum olarak öngörmekte, daha açık bir ifadeyle çalışanlara iş güvencesi getirmeyi hedeflemektedir.

1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı “İş Akdinin Sona Erdiği Durumlarda Korunma Hakkı” başlığı ile şu hükümlere yer vermiştir:

“Akit Taraflar, çalışanların iş akdinin sona erdiği durumlarda korunma hakkının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla;

- a) Tüm çalışanların, yetenekleri ya da davranışlarıyla bağlantılı olarak ya da işletmenin, kuruluşun ya da hizmetin işleyişinin gereklerine dayanarak, iş akitlerinin geçerli sebepler olmadan sona erdirilmemesi hakkını;
- b) İş akitleri geçerli bir sebep olmaksızın sona erdirilen çalışanların yeterli tazminat ya da diğer uygun yardımlar alma hakkını tanımayı taahhüt ederler.

Bu amaçla Akit Taraflar, iş akdinin geçerli bir sebep olmaksızın sona erdirildiğini düşünen çalışanın bağımsız bir organa başvurma hakkını güvence altına almayı taahhüt ederler.”

Yukarıda işaret edilen en temel metinler doğrultusunda iç hukuk düzenlemelerinde iş güvencesi ile ilgili gerekli kanuni düzenlemeyi yapan Avrupa devletlerinin iş güvencesi düzenlemelerinin, Atlantik ötesi Amerika Birleşik Devletleri düzenlemeleri ile kıyası yapıldığında çok daha katı olduğu görülür. Böylesi bir farklılık genellikle Avrupa'da yüksek işsizlik durumunun ortaya çıkmasına katkı yapar kabul edilmektedir (Lazear, 1990). Ancak, Birleşik Devletler ile Avrupa ülkeleri arasındaki iş güvencesine ilişkin bu farklılık, ilk bakışta görüldüğü kadar değildir. Birleşik Devletlerde, hem eyalet düzeyindeki istisnalar hem de federal yasalarda yer alan örneğin ayrımcılığın önlenmesi yasasında olduğu gibi işten çıkarmayı işveren için maddi açıdan pahalı hale getiren düzenlemeler söz

konusu farklılığı azaltma yönünde önemli rol oynamaktadır (Marinescu, 2009). Amerika Birleşik Devletleri'nde iş güvencesi büyük oranda ekonomi ve iş dünyasındaki şartlara bağlıdır. Diğer, bir ifadeyle, iş güvencesi ekonomik iklime göre değişiklik gösteren bir durumdur. Ekonomik büyümenin yüksek olduğu dönemlerde iş güvencesi istikrarlıdır. Ancak, ekonominin yavaşlaması durumunda, firmalar, şirketler kolaylıkla işçi çıkararak maliyetlerini düşürme yolunu tercih edebilmektedir. Avrupa'da ise, iş güvencesi dünyanın diğer bir çok yerine göre daha yüksek algılanabilir. Bu durumun önemli sebepleri arasında belirsiz süreli sözleşmelerin varlığı ile ekonomik şartlardan fazla etkilenmeme gösterilebilir. Bu tür sözleşmeler ömür boyu devam etmeyi garanti etmez, ama işveren açısından sözleşmenin sona erdirilmesini oldukça zorlaştırmaktadır (Leung, 2009).

Avrupa istihdam politikaları reformu hakkındaki tartışmada en önemli unsurlardan birisi olarak görev temelli iş korumasıdır. Gerçekten de, birçok Avrupa ülkesinde karma nitelikli sözleşmeler yapılarak işverenin çıkarlarının korunması yanında, çalışanın da işe uygun olması durumunda iş güvencesi beraberinde gelmektedir. Karma nitelikli sözleşme ile kastedilen, iş akdine göre çalışanın belli süre denemeye tabi tutulması, deneme süresi neticesinde işe uygun olmayanın işine son verilmesidir. Burada, ayrıca, işe son girenin ilk işine son verilmesi söz konusu olacağından, işini iyi yapan çalışanlar açısından bir iş güvencesi de söz konusu olabilmektedir. Son yıllarda, Fransa ve Almanya'da hükümetlerin eğiliminin deneme sürelerinin süreli sözleşmelerde daha da artırılması yönündedir (Marinescu, 2009).

Birleşik Krallık (İngiltere) örneğine kısaca değinmek gerekirse, haksız fesih sebebiyle çalışanın haklarının korunmasına yönelik bir çok yasal düzenleme yapılmıştır. Bunlar arasında dikkat çekenlerden bir tanesi de 1997'de İşçi Partisi'nin iktidara gelmesinden sonra yapılan yasal düzenlemelerdir. 1999 tarihli Haksız Fesih ve Fesih Sebepleri Düzenlemesi ile haksız fesih sebebiyle tazminat alınması için öngörülen süre 24 aydan 12 aya indirilmiştir. Bir diğer yasal düzenleme yine 1999 tarihli olup asgari ücret ile ilgilidir. Annelik izni, bakım izni ve cinsiyet ayrımının yasaklanması 1999 yılında getirilen diğer yeniliklerdir (Marinescu, 2009).

### 1.2.3. Türk Hukukunda İş Güvencesi

Türk Hukukunda, ne yazık ki, uzun yıllar iş güvencesi ile ilgili yasal düzenlemeler hakkı ile yerini alamamıştır. Bundaki en büyük etken, işçi sendikalarının 1936'da yürürlüğe giren ilk İş Kanunu'nda yer alan kıdem tazminatının kapsamıyla ilgili gayretlerinin varlığına karşın, iş güvencesi üzerinde pek bir çaba sarf etmemiş olmalarıdır. Bu sebeptendir ki, Türk Hukukuna iş güvencesi ve işsizlik sigortası gibi kavramların girmesi oldukça geç gerçekleşmiştir (Eyrenci ve ark., 2014).

Türk Hukuku'nda iş güvencesinin temelini aranacağı en üst norm düzenlemesi, bütün hukuk düzenlemelerinde olduğu gibi, 1982 tarihli T.C. Anayasasıdır. Anayasanın çalışma hakkını düzenleyen 49. maddesi, iş güvencesine ilişkin yürürlüğe koyulacak diğer hukuk kurallarının kanuni dayanağını oluşturmaktadır. “Çalışma hakkı ve ödevi” başlığını taşıyan Anayasanın 49. madde hükmü şu şekildedir:

*“Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.*

*Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”*

Hiç şüphesiz, Anayasanın 49. madde düzenlemesinde “iş güvencesi” kelimeleri yer almamaktadır. Ancak, madde metninde açıkça, Devletin “çalışanları ve işsizleri korumak” yükümlülüğüne yer verilmiştir ki, bu düzenleme de iş güvencesi ile ilgili kanuni düzenlemelerin yapılmasının dayanağını oluşturmaktadır.

İş güvencesi ile ilgili en üst norm niteliğinde Anayasada yer alan bir diğer düzenleme ise Anayasanın 48. maddesinde yer almaktadır. “Çalışma ve sözleşme hürriyeti” başlıklı Anayasanın 48. madde düzenlemesi şu şekildedir:

*“Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.*



*Devlet, özel teşebbüslerin millî ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır.”*

Gerek çalışan gerekse işveren açısından çalışma ve sözleşme özgürlüğüne sahip olunması, iş güvencesinin desteklenmesi için ayrı bir yer ve öneme sahiptir. Bu sayededir ki çalışan ile çalıştıran arasında sözleşme özgürlüğü ve çalışma özgürlüğü temelinde iş akdi (hizmet akdi) kurulabilmektedir. Dolayısıyla, çalışan ile çalıştıran arasında bir sözleşmenin kurulması, aynı zamanda hukuki korumanın da beraberinde doğmasını sağlamaktadır.

Her ne kadar 1982 tarihli T.C. Anayasasında madde 48 ve 49 düzenlemeleri ile anayasal dayanakları oluşturulan iş güvencesinin kanun (yasa) düzeyinde detaylı düzenlemeye tabi olması ve gerçek anlamda iş güvencesinin Türk Hukukunda yerini alması çok daha geç olmuştur. Türkiye’de iş güvencesine ilişkin ilk koruma, Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde 9.8.2002 tarihinde kabul edilen 4773 sayılı “İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” adıyla kabul edilen ve kısacası İş Güvencesi Kanunu olarak nitelendirilen yasal düzenlemeyle gerçekleşmiştir. 4773 sayılı Kanun yine 13. maddesindeki düzenleme gereği, 15.3.2003’ten itibaren yürürlüğe girmiştir (Centel, 2013; Eyrenci ve ark., 2014).

Yirmi birinci yüzyılın başlarına kadar yasal düzenlemeye konu olamayan iş güvencesi korumasının geç de olsa Türk Hukukunda yer almasının en önemli sebebi, Türkiye’nin uluslararası alanda, uluslararası hukuk çerçevesinde tarafı olduğu sözleşmelerden doğan yükümlülüklerdir. Zira, günümüz iş güvencesinin dayanağı olan uluslararası sözleşme, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (*ILO: International Labor Organisation*) 158 No’lu Sözleşmesi’dir (*Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi*) ve bu sözleşme yukarıda işaret edilen kanunun da temelini oluşturmaktadır (Eyrenci ve ark., 2014).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün faaliyetleri, özellikle de Avrupa Birliği’ne üye olma sürecinde olan Türkiye’nin yasal düzenlemelerini Avrupa Hukukuna uyumlu kılma yönündeki çabaları, ister istemez 1475 sayılı İş Kanununun

değiştirilmesini ve yerine daha modern, iş güvencesine de ana kanun metninde yer verilen yeni bir kanunun hazırlanması mecburiyetini beraberinde getirmiştir. Bu düşünceden hareketle hazırlanan 4857 sayılı İş Kanunu Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 22.5.2003’de kabul edilmiş ve 10.6.2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Eyrenci ve ark., 2014). 2003 yılı itibariyle Türkiye, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu ile iş güvencesi sistemini mevzuat düzeyinde önemli ölçüde sağlamıştır (Centel, 2013).

Türk Hukukunda mevzuat açısından yasal dayanağı bulunan iş güvencesinden faydalanma elbette belli şartların varlığı halinde mümkündür. Her şeyden önce, iş güvencesinden faydalanabilmek için kişinin, iş sözleşmesi (hizmet akdi) ile çalışan bir işçi olması gerekir. Dolayısıyla devlet memuru, kamu görevlisi statüsü olan ve kendi özel kanununda işçi olmadığı açıkça belirtilen sözleşmeli personelin işten çıkarılması durumunda İş Kanunu hükümlerinin uygulanması, konumuz açısından açıkça belirtmek gerekirse iş güvencesi hükümlerinin uygulama bulması söz konusu olamaz (Eyrenci ve ark., 2014). Kaldı ki, bu statüde bulunan çalışanların iş teminatı tamdır, yeter ki 657 sayılı Devlet Memurları kapsamında meslekten atılmalarını gerektirir bir durum olmasın. Bu sebeptendir ki, bu çalışmanın amacı ve kapsamı özel öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş güvencesi üzerine yapılan araştırma ile sınırlandırılmak zorunda kalmıştır.

Şu halde, Türk Hukukunda iş güvencesine ilişkin en önemli düzenleme İş Kanununun 18. maddesinde “Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması” başlığını taşıyan düzenleme olup adı geçen maddede şu hükümlere yer verilmektedir:

*“Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır (Ek cümle: 10/9/2014-6552/2 md.). Yer altı işlerinde çalışan işçilerde kıdem şartı aranmaz.*

*Altı aylık kıdem hesabında bu Kanunun 66 ncı maddesindeki süreler dikkate alınır.*

*Özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz:*

*a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile*

*çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.*

*b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak.*

*c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip veya yükümlülüklerini yerine getirmek için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak. <sup>(1)</sup>*

*d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.*

*e) 74'üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.*

*f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25' inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık.*

*İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir.*

*İşletmenin bütününi sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününi sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21' inci maddeler ile 25'inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.”*

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Türk Hukukunda yürürlükte bulunan mevzuat çerçevesinde iş güvencesinden faydalanmanın şartları 4857 sayılı İş Kanununun feshin geçerli sebebe dayandırılması başlığını taşıyan 18. maddesi ile devamı olan 19, 20 ve 21. maddeler ışığında değerlendirmek gerekir. Adı geçen düzenlemelere göre, işçinin iş güvencesinden faydalanabilmesi için şu şartlara ihtiyaç vardır:

“a) İşçi, otuz veya daha fazla işçi çalıştırılan bir işyerinde çalışıyor olmalıdır;

b) İşçinin işyerindeki kıdemi en az altı ay olmalıdır;

c) İşçi, işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili veya yardımcısı niteliğinde bir eleman olmamalıdır;

d) İşçi, işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alan ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekili niteliğinde bir eleman olmamalıdır.”

Türk Hukukunda iş güvencesi kapsamını düzenleyen hükümlerin hukuki niteliği ile ilgili olarak Yargıtay’ın 18. madde ile ilgili vermiş olduğu bir kararında 18. maddenin nispi emredici nitelikte olduğu, işçi yararına olmak kaydıyla toplu iş sözleşmesi taraflarının aksine kararlaştırma yapabilecekleri ve iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde işyerinde çalışan işçi sayısının otuzun altında da olsa iş güvencesi hükümlerinin geçerli olacağı şeklindeki toplu iş sözleşmesi hükmüne uyulması gerektiği belirtilmiştir. Yine aynı doğrultuda olmak üzere, Yargıtay’a göre, altı aylık kıdem süresi şartı da nispi emredici niteliktedir ve bu sürenin kısaltılması da kararlaştırılabilir (Çelik, Caniklioğlu ve Canbolat, 2015).

Türk Hukukunda iş güvencesinden yararlanmanın şartları ile ilgili olarak genel bilgi niteliğinde bir diğer hususa da dikkat çekmek gerekir. O da, iş güvencesinden yararlanabilmek için, işçinin belirsiz süreli iş akdi ile çalışıyor olması ve bu sözleşmenin işveren tarafından sona erdirilmiş bulunmasıdır. Şu halde, belirli süreli iş akdi ile çalışan veya kendi isteği ile işten ayrılan işçinin iş güvencesinden faydalanması düşünülemez (Eyrenci ve ark., 2014).

İş Kanunu madde 18 (I) düzenlemesine göre, belirsiz süreli iş akdini sona erdiren işveren, geçerli bir fesih sebebi olarak ya işçiye ait sebeplere (işçinin yeterliliği/yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan) ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebeplerden birine dayanmak zorundadır.

Yukarıda genel adları ile belirtilen geçerli sona erdirme sebeplerinin neler olabileceğine örnekler İş Kanunu’nun hazırlanması esnasındaki madde gerekçelerinde açıkça belirtilmiştir. Buna göre:

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebeplere örnekler olarak, aynı nitelikte iş görenler ile kıyaslandığında daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden daha az performansa sahip olma, işe yoğunlaşmanın giderek azalması, öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersiz olma, çok sık hastalanma belirtilebilir (Çelik ve ark., 2015).

Örneklerden de anlaşılacağı üzere, geçerli feshe sebep olan işçinin yetersizliği fiziki yetersizlik veya mesleki yetersizlik şeklinde tecelli edebilir (Süzek, 2015; Akyiğit, 2007; Centel, 2013).

İşçinin davranışlarından kaynaklanan sebeplere örnekler olarak, işverene zarar vermek, işyerinde huzursuzluk teşkil edecek nitelikte çalışma arkadaşlarından sürekli borç para istemek, çalışanları işveren aleyhine kışkırtmak, uyarılara rağmen işini, kötü, eksik veya yetersiz yerine getirme, işin akışını etkileyecek şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak, işe geç gelmek, amirleri ve çalışma arkadaşları ile geçinememek ve tartışmaya girmek gösterilebilir (Çelik ve ark., 2015; Akyiğit, 2007). Hiç şüphe yoktur ki işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli iş akdini sona erdirmeye sebeplerini sınırlı saymak mümkün değildir (Süzek, 2015).

İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler, işyeri dışından veya işyeri içinden kaynaklanan sebepler olabilir. Örneğin, sürüm ve satış imkanlarının azalması, talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı, ekonomik kriz, dış pazar kaybı gibi sebepler işyeri dışı kaynaklı olup işyerinde işin sürdürülmesini imkansız hale getirebilir. Öte yandan, yeni teknoloji uygulaması, işyerinde bazı bölümlerin kapatılması, işin daraltılması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi işyeri içi sebepleri olup iş akdini sona erdiren sebeplerden olabilir (Çelik ve ark., 2015; Süzek, 2015; Akyiğit, 2007).

İş güvencesi kapsamında değerlendirilen İş Kanunu madde 18 düzenlemesi geçerli sebeple iş akdini sona erdirmeye ile ilgilidir. Bu konunun, yine iş hukukunun önemli konularından birisi olan haklı fesih sebepleri ile karıştırılmaması gerekir. Haklı sebeple bir iş akdinin sona erdirilmesi iş güvencesi kapsamında değerlendirilemez. İş Kanununun 25. maddesinde düzenlenen haklı fesih sebepleri derhal fesih hakkı tanımaktadır. İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı başlıklı 25. madde şu hükümlere yer vermektedir:

*“Süresi belirli olsun veya olmasın işveren, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:*

*I- Sağlık sebepleri:*

*a) İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye*

*düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa yakalanması veya engelli hâle gelmesi durumunda, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi.* <sup>(1)</sup>

*b) İşçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğuunun Sağlık Kurulu'nca saptanması durumunda.*

*(a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17'nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik hallerinde bu süre 74'üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret işlemez.*

*II- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:*

*a) İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması.*

*b) İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.*

*c) İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.*

*d) İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması, işyerine sarhoş yahut uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ya da işyerinde bu maddeleri kullanması.* <sup>(2)</sup>

*e) İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.*

*f) İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi.*

g) İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardi ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi.

h) İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi.

i) İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması.

### III- Zorlayıcı sebepler:

İşçiyi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.

IV- İşçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17'nci maddedeki bildirim süresini aşması.

İşçi feshin yukarıdaki bentlerde öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile 18, 20 ve 21' inci madde hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabilir.”

İş akdinin geçerli sebeplerle feshi ile haklı nedenlerle feshi arasındaki en önemli farklılık, iş akdinde taraflar arasında bulunması gereken güven ilişkisinin sarsılması veya güven temelinin çökmesi olarak belirtilebilir. Bilindiği üzere, iş akdi ile sadece taraflar arasında bir hukuki sözleşme değil, aynı zamanda sıkı bir güven ilişkisi de kurulmaktadır. Dolayısıyla iş akdinin taraflarının bu güven temelinde yükümlülüklerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Süzek, 2015).

Taraflardan birisinin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı hareketi diğer taraf için iyi niyet kuralları gereği çekilmez hale gelmiş ise, diğer bir ifadeyle iş akdindeki güven temeli çökmüş ise, iş akdinin haklı sebeple derhal fesih hakkı doğmuş olacaktır. Ancak, güven temeli çökmemiş olup da işçinin davranışı sadece işyerinde uyumu etkiliyor ise, bu durumda işveren geçerli sebeple iş akdini sona erdirebilir. Başka bir deyişle, İş Kanunu madde 18 anlamında bir iş akdi sona erdirme gerçekleşecek, yoksa 25. madde anlamında değil (Süzek, 2015).

### **1.3. İş Güvencesinin İş Hayatına Özellikle Eğitim Hayatına Etkisi**

İş güvencesinin iş hayatına özellikle eğitim hayatına ve verimlilik üzerindeki etkisine, çalışma konumuzu oluşturan İstanbul İli Maltepe İlçesi Özel İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Üzerine Görüşleri çerçevesinde gelecek bölümde detaylı biçimde değinilecektir. Burada ise genel olarak, iş güvencesinin eğitim ve verimlilik üzerinde ne şekilde etkide bulunabileceğine kısaca değinilecektir. Bu anlamda, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin diğer eğitim personelinin iş güvencesi anlamında karşılaştıkları bazı önemli sorunlara Türkiye ve bazı diğer devlet uygulamaları açısından dikkat çekilecektir.

### **1.4. Türkiye’de Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Eğitim**

#### **Personelinin İş Akdinin Hukuki Niteliği**

Türkiye açısından öğretmenler ile ilgili iş güvencesi bakımından devlet okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler için devlet memurluğundan kaynaklanan iş güvencesi tamdır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi çalışanlar için devlet memurluğundan atılmayı gerektirir herhangi bir eylem ve faaliyetleri olmadıkça iş güvenceleri tamdır. Bunun dışında kalan özel öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmen kadroları açısından, kısaca yukarıda değinilen iş hukuku düzenlemeleri kapsamındaki iş akdi çerçevesinde gündeme gelen iş güvencesi uygulama imkanı bulabilmektedir.

Türk uygulamasında özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim personelinin iş güvencesi ile ilgili son zamanların en önemli olumlu gelişmesi olarak Yargıtay’ın 9. Hukuk Dairesinin 27 Mayıs 2015 tarih, 2015/9148 Esas ve 2015/19325 Sayılı kararı gösterilebilir. Bu kararın önemi 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında çalışan eğitim personelinin tabi olduğu sözleşme biçimine açıklık getirilmiş olmasıdır. Bu karar ile gerek doktrinde gerekse uygulamada farklı görüşlere ve uygulamalara sebep olan sorunlar belli oranda çözüme kavuşturulmuştur.

Yargıtay’a kadar uzanan sorunun temelini oluşturan yasal düzenleme 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu’nun 9. madde düzenlemesidir. Söz konusu madde şu hükümlere yer vermektedir: “*Kurumlarda çalışan yönetici, öğretmen ...*



*usta ... yapılan iş sözleşmesi en az bir takvim yılı süreli olmak üzere yönetmelikteki esaslara göre yazılı olarak yapılmalıdır.”* Kanunda iş sözleşmesinin süresi ile ilgili düzenlemenin uygulamada, uzun zamandır belirli süreli sözleşme olarak algılanması ve uygulanması söz konusu olmuştur. Yargıtay ise kararında, kanunda ifade edilen en az bir takvim yılı süreli olmayı, özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim personeli ile akdedilecek iş sözleşmesinin asgari süresini oluşturduğunu, eğitim ve öğretim faaliyetinin devam eder nitelikte bir faaliyet sahası olması münasebetiyle, asgari sürenin daha da fazla olabileceğini, örneğin 2-3 yıl olabileceğini, bu vesileyle de, eğitim çalışanları ile yapılan iş sözleşmesinin, kanundan kaynaklanan asgari süreli bir iş sözleşmesi olduğunun kabul edilmesi gerektiğine hükmetmiştir.

Şu halde netice itibariyle, Türk hukuk uygulamasında, 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında bulunan eğitim personelinin, 4857 Sayılı İş Kanunu madde 18’de belirtilen diğer şartlarla birlikte iş güvencesinden faydalanması gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamındaki eğitim personelinin en az bir yıl için iş güvencesi kanunen temin edilmişti (WEB1, 2016).

### **1.5. Diğer Devlet Uygulamalarına Örnekler Olarak Avustralya ve İngiltere’de Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar Arasında İş Güvencesi ve İş Yükü Sorunları**

Sadece Türkiye açısından değil dünya ölçeğinde de eğitim çalışanları, özellikle öğretmenler dikkate alındığında en büyük sorunun iş güvencesi ve iş yükünden kaynaklandığı görülmektedir(Henebery, 2016). Henebery’e göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu mesleğe başladıkları ilk beş yıl içerisinde görevlerinden ayrılmakta ve bu durum Avustralya için ulusal düzeyde öğretmen ihtiyacını gündeme getirmektedir. Ancak, gerçekten de öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlara gerçekten de yeterince değinilmekte midir? Bu konuda Avustralya Queensland Öğretmenler Sendikası Başkanı, Kevin Bates, Educator’a yaptığı açıklamasında, öğretmenlerin mesleki anlamda çok farklı sorunlarla yüzleştiklerini, ancak en büyük sorunların iş güvencesi ve iş yükü olduğunu dile getirmiştir (Henebery, 2016). Yine Başkan açıklamasında, kısa süreli iş sözleşmelerinin gittikçe arttığını, öğretmenlerin kısa süreli çalışanlar olarak istihdam edildiğini, hak ettikleri mesleki desteğin olmadığını ve mesleki anlamda belirsizlikten kaynaklı sorunların olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca, Bates, öğretmenliğin talepkar bir meslek

olduğunu, öğretmenliğin mesleğinde ilk beş yılın en zor dönem olduğunu, bu dönemde önemli idari, hükümet ve sosyal desteğin yetersiz olmasının meslekten ayrılmada etkin olduğunu, aksi durumda ayrılmaların azalacağını ifade etmektedir (Henebery, 2016). Henebery'e göre, öğretmenlerin iş güvencesi yanında iş yüklerinin artmasının da öğretmenlikten ayrılmada bir etkidir. Yapılan araştırmalar Avustralya açısından 2022'ye kadar okula devam eden öğrenci sayısındaki artışın %26 olacağını göstermektedir. Bu denli öğrenci artışının getireceği sorunun çözümü olarak ya sınıflardaki öğrenci sayılarının artırılması ya da daha fazla öğretmen istihdam edilmesi ileri sürülmektedir. Başkan Bates'e göre ise Avustralya'da öğrenci-öğretmen orantısındaki dengeyi en etkin sağlamanın yolu, öğretmenlik mesleğinin, meslek olarak statüsünün yükseltilmesi, hak ettiği yere getirilmesidir(Henebery, 2016).

Avustralya için söylenenler benzer biçimde Birleşik Krallık (İngiltere) için de geçerlidir. Şöyle ki, İngiltere'de de yeni mesleğe başlayan öğretmenler için en büyük sorunun iş güvencesi olduğu görülmektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırma (Okullar İçin Eğitim ve Kalkınma Ajansı tarafından yapılan, *the Training and Development Agency for Schools*) göstermektedir ki yeni mesleğe başlayan öğretmenlerin İngiltere'de süreklilik arz eden bir öğretmenlik pozisyonu elde etmekte zorlanmaktadır(BBC NEWS, 2016). Araştırmaya göre, İngiltere'de mesleğe atılan ilk okul öğretmenlerinden sadece %45'i sürekli nitelikte bir öğretmenlik pozisyonu bulabilmektedir. Orta okullarda ise bu oran % 25 seviyesindedir. Okul kapanması ve okulların birleşmelerinin yeni öğretmenlerin kısa dönemli iş akitleri ile çalışmaya zorladığı ifade edilen araştırmada, öğretmenlerin iş bulabilmeleri noktasında en az üç ila beş arasında değişen başvuruda bulduklarına dikkat çekilmektedir(BBC NEWS, 2016).

Türkiye'de Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında çalışan eğitim personelinin iş güvencesi ile ilgili durumuna benzer bir durumda yükseköğretim de fakat vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları için de geçerlidir. Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanları ile vakıf üniversitelerinin genellikle birer yıllık iş akitleri yapıldığı ve bu çerçevede eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Türkiye dışında Batıda özellikle Amerika Birleşik Devletleri ile İngiltere'de üniversite çalışanlarının iş akitleri çerçevesinde istihdam edildikleri görülmektedir. Nasıl ki, ilk öğretim de ortaöğretim de kısa süreli akitlerle eğitim

personeli çalıştırılmakta, aynı biçimde yükseköğretimde de istihdam şeklinin gittikçe artan oranda part-time (kısmi zamanlı) iş akitleri ile yürütüldüğü izlenmektedir. Birkaç sebeple kısmi zamanlı çalıştırma oranı artmaya devam edecek gözükmektedir: a) gelirlere oranla giderlerin artması/maliyetin artması, b) akademik dünyada esnek istihdam politikasının uygulanması, c) lisansüstü eğitime sahip bireylerin tam zamanlı istihdam edilmelerinde zorluklar yaşanması ve d) geleneksel olarak kısmi-zamanlı istihdamın kolejlerde tercih edilmesi (Valdez ve Anthony, 2001). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kısmi zamanlı çalışanlar eğitim dünyasındaki rollerinden memnundur, ancak maaş, sosyal yardımlar ve uzun dönem iş güvencesi açısından tedirginlik yaşamaktalar (Valdez ve Anthony, 2001). Yine araştırmalar ortaya koymaktadır ki düşük ücret ve sosyal yardım olmasına karşın, kısmi zamanlı çalışanlar öğretici olmaktan, eğitim dünyası içerisinde kariyer yapmaktan son derece memnundur. Kısmi zamanlı çalışma akitleri dahi olsa, öğretici olma açısından kendilerine tanınan bu imkanın kendilerine yapmak istedikleri mesleği icra etme olanağı sağlamasından hoşnutlardır. Yine kısmi zamanlı eğitim dünyası çalışanlarının öğretmeyi ve bu yönde çaba sarf eden kurumları desteklemeyi tercih ettiklerine tanıklık edilmektedir (Valdez ve Anthony, 2001). Ancak yapılan çalışmaların bir başka sonuca da işaret ettiğine ayrıca dikkat çekmek gerekir. O da her ne kadar, kısmi zamanlı çalışan eğitim personelinin yaptıkları işten memnun kalmalarına rağmen, daha yüksek bir ücret, daha fazla sosyal yardım ve elbette iş güvencesi olan başka bir iş/meslek bulmaları durumunda, kısmi zamanlı eğitim çalışanı olmayı bırakacakları gerçeğidir. Bu neticenin aynı zamanda kısmi zamanlı eğitim çalışanı istihdam etmeyi ilke haline getirmiş olan kurumlara da daha iyi ücret verme, daha çok sosyal yardım sunma ve elbette daha uzun süreli istihdam sunma gibi fırsatları sunmaları gerektiğine de dikkat çekmesidir (Valdes ve Anthony, 2001d).

## **1.6. Genel Değerlendirme**

Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru ekonomideki gelişmeler ve rekabet ortamı iş dünyasını, dolayısıyla da çalışanları derinden etkilemiştir. Bu etkilenmeden eğitim sektörü de üzerine düşeni almış olup, özellikle eğitim ve sağlık sektöründe özel hastaneler ve özel öğretim kurumlarının sayılarının gittikçe artması, bu alanlarda çalışanların, iş güvencesizliği, iş güvencesi ve iş memnuniyeti gibi konuları da beraberinde getirmiştir. Rekabet adına her alanda olduğu gibi özel

öğretim kurumlarında çalışan eğitim personelinin de özellikle kendileri ile kısa süreli sözleşmeler yapılması suretiyle iş güvencesinden yeterince yararlanamamaları bir gerçeklik olarak Türkiye açısından da devam etmektedir. Her ne kadar, hukuki anlamda 1982 Anayasası, İş Kanunu ve Özel Öğretim Kurumları Kanunu çerçevesinde, özel öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin belli oranlarda iş güvenceleri sağlanmış olsa da uzun zamandır günlük hayatta bu durumun gerçekleşmediğine tanıklık edilmiştir. Yasal düzenlemeler yanında 2015 yılında vermiş olduğu kararıyla Yargıtay hukuk uygulaması ve sözü edilen düzenlemelerin gerçek hayatta bir anlam ifade etmesi bakımından, en azından özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim personelinin iş akitlerinin en az bir yıl süreli olması gerektiğini hükme bağlayarak, sınırlı da olsa bir iş güvencesi sağlamıştır.

Kaldı ki iş güvencesi/güvencesizliği sorunu sadece Türkiye'deki özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim personeli açısından değil, dünyada birçok devlette, özellikle yukarıda değinildiği üzere, İngiltere ve Avustralya'da da karşılaşılan ve tartışılan bir konudur. Diğer devlet uygulamalarında yaşanan sorunların da Türkiye'de olduğu gibi kısa zamanlı veya kısmi zamanlı iş akitleri yapılan eğitim çalışanları ile öğretimin devam ettirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Böylesine bir durum da hiç şüphesiz eğitim-öğretim hayatı üzerinde olumsuz etki doğurmaktadır.

Kısaca Türkiye'de ve örnek anlamında diğer bazı devlet uygulamalarına da değinildikten sonra, gelecek bölümde örnek bir uygulama olması açısından İstanbul ili Maltepe ilçesi sınırları içerisinde bulunan özel öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş güvenceleri, iş memnuniyetleri konusundaki görüşleri değerlendirilerek, yukarıda özetle aktarılmaya çalışan durumlarla ne kadar uyum içerisinde olup olmadığı belirlenecektir.

### **1.7. Problem**

İş güvencesi yaşamın olmazsa olmazlarından biridir. Değişen ve sürekli gelişmekte olan dünyamızda insan davranışlarındaki değişiklikleri olumlu hale getirmeye çalışan, anne- babadan sonraki en etkin görülen kişi öğretmendir. Eğitimde, kendini gerçekleştirmiş, özgüven sahibi, araştıran, sorgulayan ve çağı yakından takip edebilen öğrencileri yetiştirmek de sürekli kendini yenileyen öğretmenlerle olabilecektir. Öğretmenlik mesleği bu kadar kutsalken bir öğretmenin özel okulda bile çalışsa iş güvencesi adına bir kaygı duymaması gerekmektedir.

Günlük yaşamda iş güvencesi çalışanın gelirini, sürekliliğini idame ettirmesi şeklinde tanımlanabilecek olmakla birlikte, hukuk dünyasında çok daha teknik ve geniş bir anlam ifade eder. En geniş şekliyle iş güvencesi Türk Hukuku'nda şu şekilde tanımlanmaktadır: “İşçinin işveren ile gerçekleştirdiği iş akdi çerçevesinde işe girmesi ile başlayıp, iş ilişkisinin özellikle işverence yöneltilen işlem ve uygulamalara karşın varlığını sürdürmesini, aksi durumda ise doğuracağı olumsuzlukların belli oranda tazminini amaçlayan tedbirleri içeren durumdur”(Akyiğit, 2007, s. 152).

Herhangi bir bilimsel çalışmada iş güvencesi kavramının daha iyi anlaşılması bakımından iş güvencesizliği konusunun da örnekleriyle ele alınması gerekir.

İş güvencesizliği farklı şekillerde tanımlanmıştır. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesi kavramının özenli bir tanımını yapan ve aynı zamanda kavramın bazı kurumsal çıktılarını açıklayan ilk araştırmacılar arasındadır. Tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlamadaki güçsüzlük durumu (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984); beklenen iş güvencesi düzeyi ile sahip olunan güvence düzeyi arasındaki fark (Jacobson ve Hartley, 1991); bireyin işinin devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik duyguları (Lacobson ve Hartley, 1991; De Witte, 1999); işin devamlılığına ilişkin potansiyel bir tehdit algısı (Heaney v.d, 1994) ve kaygı düzeyi (Davy ve ark., 1997) şeklindeki iş güvencesizliği tanımları, konunun çeşitli yönlerine dikkat çekici niteliktedir. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın (1984), iş güvencesizliğini, bireyin karşı koymadaki güçsüzlüğüne bağlayan tanımına karşın, Hartley (1991) ve De Witte (1999), işin sürdürülmesinde bireyin etkisinden çok, birey dışındaki faktörlere ve özellikle işi tehdit eden uygulamalara ağırlık verdiği görülmektedir (Akt. Çakır, 2007).

Özyaman(2007)'a göre; Van Vuuren (1990) ise iş güvencesizliğini bir kişinin işinin varlığını sürdürmek için hissettiği kaygı olarak tanımlarken, üç bileşenini de tanımlamıştır. Birinci bileşen nesnel bir deneyim-algı, ikinci bileşen gelecek hakkındaki belirsizlik, üçüncüsü ise işinin sürekliliği hakkında kaygı olarak tanımlanmıştır (Akt. Dığın ve Ünsar, 2010).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi çalışmayı yapan kişilerce “iş güvencesi” kavramı; kişinin görev yaptığı iş yerinde istihdam açısından kendisini güvende göremediğini ve gelecek kaygısı duymama durumu olarak değerlendirilebilir.

İş güvencesizliği, mevcut işin sürekliliğine engel olacak her türlü yasal veya yasal olmayan kurumsal değişimler sonucunda ortaya çıkan, çalışmada, belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme kaygısı doğuran durumları kapsamaktadır. Bu çalışmada iş güvencesizliği bütünsel bir yaklaşımla ele alınacak mevcut işte çalışmaya engel olacak potansiyel tehdit ve göstergelerle ilgili algılar ve işini kaybetmeye ilişkin kaygılarının tümü iş güvencesizliği olarak değerlendirilecektir. Buna göre iş güvencesizliğinin unsurları, belirsizlik, çalışma koşullarının değişkenliğinden kaynaklanan tehdit algısı ve kaygı olarak ifade edilebilir (Çakır, 2007).

İlk çağlardaki insanlardan itibaren bir çalışma kavramı mevcuttu. Belki o zamanlar fizyolojik ihtiyaçları giderecek kadar bir çalışma ve güvence yeterliydi. Zamanla değişen teknoloji ve çağa bağlı olarak önceleri, el yordamıyla yürütülen ve ağırlıklı olarak insanın fiziksel gücüne dayalı işler 1770'li yıllarda önemli bir değişime uğramıştır F.W. Taylor'ın(1880) öncülüğünde gelişen bilimsel yönetim akımıyla, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler geliştirilmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler (üretimdeki verimlilik), bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Böylece kurum içindeki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler (renk, ses, ışık gibi) yapılmaya başlanmıştır. İş ortamındaki insanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uyumları önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır (Fındıkçı, 2002).

1960'lı yıllarda kişilerin içinden gelen çalışma isteği, iş tatmini ve kurumun amaçlarına bağlanma düzeyinin, verimi etkileyen en önemli unsurlar olduğu belirlenmiştir (Fındıkçı, 2002).

İş güvencesi, çalışana kanunun kendisine sağladığı herhangi bir çıkarımı arayabilme olanağını sağlamaktadır. İş güvencesi olmaması durumunda çalışan, işveren tarafından verilen ancak iş sözleşmesinde bulunmayan ve yasaya aykırı olan talimatları da yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Aslında yasaya aykırı olan bir talimatın çalışan için itaat etme zorunluluğu doğurmaması ve yerine getirilmemesi durumunda hiçbir yaptırımın olmaması gerekirken, iş güvencesi olmaması durumunda çalışan, yasaya veya iş sözleşmesine aykırı da olsa, işten çıkarılma korkusu ile

kendisinden istenileni yapmak zorunda kalmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). İsaoglu (2004) 'na göre, iş güvencesi algısının birey ve organizasyon açısından ciddi sonuçlar doğurduğu, yapılan araştırmalarda iş güvencesizliği algısının, işle ilgili birçok tutum ve davranışla ilişkili bulunduğu görülmektedir (İsaoglu, 2004).

Bütün bu söylenenlerde insan merkezdedir. Buna bağlı olarak insanın işinde kendini güvende hissetmek istemesinden daha doğal bir şey yoktur. İş güvencesi çalışanlar açısından hayati bir konudur. O sebeple, bu konuda değişik sektörlerde araştırmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.8. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, özel ilk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş güvencesinin, genel davranışlarını nasıl etkilediği veya etkileyeceğini belirlemektir.

Bunun için özel ilk ve orta okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş güvencesi endeksi ve iş memnuniyetine ilişkin görüşleri;

- İşinin nasıl olduğuna ilişkin, alt boyutu puanı ,
- Birlikte çalıştığı insanların nasıl olduğuna ilişkin, alt boyutu puanı ,
- Amirinin nasıl olduğuna ilişkin, alt boyutu puanı ,
- Çalıştığı kurumdaki iş güvencesinin nasıl olduğuna ilişkin, alt boyutu puanı ,
- Kurumdaki geleceğinin nasıl olduğuna ilişkin, alt boyutu puanı ,
- İş memnuniyeti ölçeği, toplam puanı ;

1- Cinsiyetlerine,

2- Medeni durumlarına,

3- Eşlerinin çalışma durumuna,

4- Çocuğunun olmasına,

5- Eğitim durumuna,

6- Görevinin yönetici veya öğretmen olmasına,

- 7- Çalıştığı okulda geçen toplam çalışma süresine,
- 8- Son işyerinden ayrılma nedenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

### **1.9. Araştırmanın Önemi**

Çalışanların iş güvencesine ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi, işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması ile önemli sonuçlara ulaşılabileceği ve bu doğrultuda önemli yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmayla iş güvencesinin özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin işine bağlılık, birbirleriyle olan ilişkilerinin boyutu konusunda ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **1.10. Varsayımlar**

1. Öğretmen ve yöneticilerin iş güvencesine ilişkin görüşleri gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.
2. Öğretmen ve yöneticilerin iş güvencesi hakkında bilgi sahibi olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmaya katılanlar anket sorularını samimi ve içtenlikle cevaplamışlardır.

### **1.11. Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Maltepe ilçesinde bulunan özel okullarda(ilkokul ve ortaokul) görevli yönetici ve öğretmenlerin iş güvencesine ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.



## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1 Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler Ve Güvenirlikleri

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette beş farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler(iş güvencesi endeksi ve iş memnuniyeti ölçeği), araştırma modeli doğrultusunda ölçülmesi hedeflenen değişkenler temel alınarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılacak ölçeklerin seçiminde, ülkemizdeki araştırmacılarca daha önce kullanılmış olmasına, geçerlik ve güvenilirliklerinin test edilerek uygun sonuçlar elde edilmiş olmasına özen gösterilmiştir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri(Özdamar,2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ülkemizde daha önce yapılan çalışmalarda da kullanılan bu ölçeklerin, güvenilirlik sonuçlarının 0,73-0,87 arasında olduğu belirtilmektedir. Bu güvenilirlik sonuçlarına göre araştırma kapsamında kullanılmak üzere belirlenen ölçeklerin genel olarak yüksek güvenilirliğe sahip ölçekler olduğu söylenebilir.

#### 2.1. Araştırma Modeli

Yapılacak olan araştırma, betimsel tarama modelinde olup, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaç edinen bir yaklaşım modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları hiçbir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey orada olup, önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2008). Araştırma nicel verilere dayalı olarak yapılacaktır.

## 2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim ve öğretim yılında, Maltepe ilçesindeki, özel okullarda (ilkokul ve ortaokul) görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmuştur. Evrende 8 özel ilkokul ve 7 özel ortaokulda görev yapmakta olan 296 öğretmen ve 42 yönetici olmak üzere 338 kişinin görüşleri alınmak istenmiştir. Fakat, 43 kişiye çeşitli sebeplerden ulaşılamamıştır. Ulaşılanlardan 24'ünün cevapları geçersiz sayılmış ve 271 kişinin bilgilerinden yararlanılmıştır. Bu durumda evrenin kendini örneklediğini söyleyebiliriz.

'Örnek' sözcüğünün bir diğer anlamı da 'temsil' dir. Örneklem büyüklüğü; temsilliliğin sağlanmasında yardımcı bir araçtır. Bazı durumlarda tek bir birimin bile evreni temsil edebileceği unutulmamalıdır. Büyük örneklem, yanılmazlığın garantisi değildir (Karasar, 2008).

Anketin ikinci bölümündeki iş memnuniyeti ve iş güvencesi ölçeklerindeki ifadelerden olumlu olarak önerilenlerin tümü; Kesinlikle Katılıyorum=1, Kesinlikle Katılmıyorum=5 şeklinde puanlandırılmıştır. Anketin ikinci bölümündeki; işiniz başlığı altındaki 3 ve 8'nci, birlikte çalıştığınız insanlar başlığı altındaki 1, 2, 5, 6 ve 7'nci, amiriniz başlığı altındaki 1, 2, 5, 6, 7 ve 8'inci, iş güvenceniz başlığı altındaki 2, 4 ve 6'nci, kurumdaki geleceğiniz başlığı altındaki 1, 3 ve 6'nci maddeler olumsuz olarak ifadelendirilen maddelerdir. Bu maddeler ters puanlamaya tabi tutularak, Kesinlikle Katılıyorum=5, Kesinlikle Katılmıyorum=1 şeklinde puanlandırılmıştır.

### **2.3. Verilerin Toplanması**

Maltepe ilçesinde özel ilk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda kendilerini ne kadar güvende gördükleri hakkındaki görüşleri toplanmıştır. Bunun için ekte izin belgesi belirtilmiştir.

İş memnuniyeti ölçekleri; işin kendisinden memnuniyet, çalışma arkadaşlarından memnuniyet ve amirden (yönetimden) memnuniyet olmak üzere, iş memnuniyetinin üç farklı boyutunu ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerdir.

Ölçeklerin Türkçedeki geçerlik ve güvenilirlikleri, daha sonra, Wasti, Bergman, Glomb ve Drasgow(2000) tarafından da değerlendirilmiş ve uygun sonuçlar elde edilmiştir (Önder ve Wasti, 2002:32).

Yapılacak olan araştırma için ülkemizde geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş olan “İş Güvencesi Endeksi ve İş Memnuniyeti Anketi” (Önder ve Wasti, 2002) kullanılmıştır. Bu anket 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde iş, birlikte çalışılan insanlar, amir, iş güvencesi ve kurumdaki gelecek ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin karşısında; “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Fikrim Yok, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan beş cevap seçeneği bulunmaktadır.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Anket formunun birinci bölümünde bulunan demografik veriler kodlanarak frekans analizine tabi tutulmuşlardır.

Çalışanların anket sorularına verdiği cevaplar elektronik ortamda işlenmiş ve toplanan verilerin analizi SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Bilgisayara aktarılmış olan veriler doğrudan araştırmacı tarafından uygulanan anketler üzerinden alınmıştır. Çalışanların anket sorularını kendilerini rahat hissederek cevaplamaları için, cevapladıktan sonra içine koyup kapatabilmeleri için bir zarf iliştilmiştir. Zarfları kapalı, kumbara gibi bir kutuya koyabilmeleri de sağlanmıştır.

Toplanan verilerin başkalarınca da anlaşılabilmesi için istatistiksel çözümleme yapılmıştır. İstatistik, nicellemenin olabildiği durumlarda araştırmacının sonuca varmasına yardım eden önemli bir araçtır (Karasar, 2008, s.207).

İş güvencesi ve memnuniyeti ölçeğinden elde edilen verilerin 1-1.8 çok iyi; 1.81-2.60 iyi; 2.61-3.4 orta; 3,41-4.2 kötü; 4.21-5 çok kötü olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesi aşamasında; araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuğu olma durumu, eğitim durumu, görev, çalıştıkları okulda geçen toplam çalışma süresi ve son işyerinden ayrılma durumu) betimleyici frekans ve yüzde değerleri saptanmıştır. Karşılaştırma analizlerine başlamadan önce yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için gruplar birleştirilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak karşılaştırma testleri sırasıyla uygulanmıştır.



### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışanların işleri ile ilgili görüşleri, birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla ve yöneticileri ile olan ilişkileri, iş güvencesi ile çalıştıkları kurumdaki gelecekleriyle ilgili görüşlerini saptamak için uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolara ait bulgulara yer verilmiştir.

##### 3.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgileri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuğu olma durumu, görev ve kurumda geçen toplam süre ile ilgili frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların bu değişkenlere ilişkin bilgilerinin sayısal değeri Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

| Değişkenler                        |                                 | f   | %    |
|------------------------------------|---------------------------------|-----|------|
| Cinsiyet                           | Erkek                           | 78  | 28,8 |
|                                    | Kadın                           | 193 | 71,2 |
| Medeni Durum                       | Bekar                           | 106 | 39,1 |
|                                    | Evlü                            | 165 | 60,9 |
| Eşin Çalışma Durumu                | Evet                            | 178 | 65,7 |
|                                    | Hayır                           | 33  | 19,4 |
| Çocuğu Olma Durumu                 | Var                             | 122 | 68,2 |
|                                    | Yok                             | 57  | 31,8 |
| Eğitim Durumu                      | Ön Lisans ve Lisans             | 194 | 71,6 |
|                                    | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77  | 28,4 |
| Görev                              | Yönetici                        | 15  | 5,5  |
|                                    | Öğretmen                        | 256 | 94,5 |
| Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi | 1-5 Yıl                         | 152 | 56,1 |
|                                    | 6-10 Yıl                        | 59  | 21,8 |
|                                    | 11 Yıl ve Üzeri                 | 60  | 22,1 |
| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni      | İşten Çıkarıldım ve Diğer       | 93  | 34,3 |
|                                    | Kendi İsteğimle Ayrıldım        | 178 | 65,7 |

Tablo 3.1'i incelediğimizde; cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılanların; %28,8'i erkek, %71,2'si kadındır. Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılanların; %39,1'i bekar, %60,9'u evlidir. Eşin çalışma durumu değişkenine göre araştırmaya katılan evli kişilerin; %30,3'ünün eşi çalışmakta, %19,4'ünün eşi çalışmamaktadır. Çocuğu olma durumu değişkenine göre araştırmaya katılan evli kişilerin; %68,2'sinin çocuğu var, %31,8 çocuğu yoktur. Eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılanların; %71,6'sı ön lisans ve

lisans, %28,4'ü yüksek lisans, doktora ve diğer eğitim durumuna sahiptir. Görev değişkenine göre araştırmaya katılanların; %5,5'i yönetici, %94,5'i öğretmendir. Kurumda geçen toplam çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılanların; %56,1'i 1-5 yıldır, %21,8'i 6-10 yıldır, %22,1'i 11 yıl ve üzeri bir süredir kurumda çalışmaktadır. Son işyerinden ayrılma nedenine göre araştırmaya katılanların; %34,3'ü işten çıkarılan ve diğer iken %65,7'si kendi isteğiyle işten ayrılanlardan oluşmaktadır.

### 3.2. İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Görüşleri

**Tablo 3. 2. Çalışanların İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| <b>İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti</b>   | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>S.s.</b> |
|---|-----------------------------|-------------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri  | 2,33                        | 0,72        |
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | 2,32                        | 0,77        |
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri                      | 2,32                        | 0,80        |
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri                                      | 2,75                        | 0,89        |
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri                      | 2,97                        | 0,84        |

Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili görüşlerinden; çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin ortalama puanı  $\bar{X} = 2,33$  ile iyi, çalışanların birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin ortalama puanı  $\bar{X} = 2,32$  ile iyi, çalışanların yönetici ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin ortalama puanı  $\bar{X} = 2,32$  ile iyi düzeyde bulunmuştur.

Çalışanların iş güvencesi ile ilgili görüşlerinden; çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin ortalama puanı  $\bar{X} = 2,75$  ile orta ve çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin ortalama puanı  $\bar{X} = 2,97$  ile orta düzeyde bulunmuştur.

### 3.3. Cinsiyete Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 3. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|----------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri | Erkek    | 78  | 2,4       | 0,68 | 1,022 | 269 | 0,308 |
|  | Kadın    | 193 | 2,3       | 0,73 |       |     |       |

Tablo 3.3'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 1,022$ ;  $p>0,05$ ). Erkek çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,40$  iken, kadın çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,30$  olarak bulunmuştur. Fakat erkek çalışanlar ile kadın çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 4. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|--------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri | Bekar        | 106 | 2,29      | 0,82 | -0,75 | 269 | 0,454 |
|  | Evli         | 165 | 2,36      | 0,65 |       |     |       |

Tablo 3.4'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= -0,750$ ;  $p>0,05$ ). Bekar çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,29$  iken, evli çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,36$  olarak bulunmuştur. Fakat bekar çalışanlar ile evli çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin medeni durum değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.5. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 5. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eşin Çalışma Durumu                      |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri | Evet  | 137 | 2,34      | 0,7  | -1,815 | 168 | 0,071 |
|  | Hayır | 33  | 2,58      | 0,58 |        |     |       |

Tablo 3.5’deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları eşin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(168)= 1,815$ ;  $p>0,05$ ). Eşleri çalışma durumu evet olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,34$  iken, eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,58$  olarak bulunmuştur. Fakat eşleri çalışma durumu evet olan çalışanlar ile eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin eşlerinin çalışma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.6. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 6. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Çocuğu Olma Durumu                       |     | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-----|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri | Var | 122 | 2,31      | 0,66 | -1,176 | 177 | 0,241 |
|  | Yok | 57  | 2,44      | 0,71 |        |     |       |

Tablo 3.6’deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(177)= -1,176$ ;  $p>0,05$ ). Çocukları olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,31$  iken, çocukları olmayan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,44$  olarak bulunmuştur. Fakat çocukları olan çalışanlar ile çocukları olmayan çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



### 3.7. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 7. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|   | Eğitim Durumu                   | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|---|---------------------------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşler | Ön Lisans ve Lisans             | 194 | 2,34      | 0,73 | 0,319 | 269 | 0,750 |
|   | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77  | 2,31      | 0,71 |       |     |       |

Tablo 3.7’deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(266)=0,319$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.8. Görev Değişkenine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 8. Çalışanların Görev Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Görev    | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|----------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri | Yönetici | 15  | 2,44      | 0,59 | 0,575 | 269 | 0,566 |
|  | Öğretmen | 256 | 2,33      | 0,73 |       |     |       |

Tablo 3.8’deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,575$ ;  $p>0,05$ ). Yöneticilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,44$  iken, öğretmenlerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,33$  olarak bulunmuştur. Fakat yönetici olan ile öğretmen olan çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin görev değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.9. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 9. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

|                 | Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri |           |      | ANOVA Sonuçları |                 |     |              |       |       |
|-----------------|--|-----------|------|-----------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
|                 | N  | $\bar{X}$ | S.s. |                 | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ort. | F     | p     |
| 1-5 Yıl         | 152                                      | 2,41      | 0,76 | G. Arası        | 3,063           | 2   | 1,532        | 2,972 | 0,053 |
| 6-10 Yıl        | 59                                       | 2,32      | 0,67 | G. İçi          | 138,097         | 268 | 0,515        |       |       |
| 11 Yıl ve Üzeri | 60                                       | 2,15      | 0,64 | Toplam          | 141,160         | 270 |              |       |       |
| Toplam          | 271                                      | 2,33      | 0,72 |                 |                 |     |              |       |       |

Tablo 3.9'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları okulda geçen toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F(2,268)= 1,532$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.10. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların İşleri İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 10. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Değişkenine Göre İşleri ile İlgili Görüşlerinin T Testi Sonuçları**

| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni  | N   | X    | Ss   | t     | df  | p     |
|--|-----|------|------|-------|-----|-------|
| İşten Çıkarıldım   | 93  | 2,37 | 0,77 | 0,662 | 269 | 0,509 |
| Çalışanların İşleri ile İlgili Görüşleri ve Diğer Kendi İsteğimle Ayrıldım | 178 | 2,31 | 0,70 |       |     |       |

Tablo 3.10'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları son işyerinden ayrılma nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,662$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin son işyerinden ayrılma nedeni değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.11. Cinsiyete Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 11. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|   | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|---|----------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Erkek    | 78  | 2,44      | 0,83 | 1,616 | 269 | 0,107 |
|   | Kadın    | 193 | 2,27      | 0,73 |       |     |       |

Tablo 3.11'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 1,616$ ;  $p>0,05$ ). Erkek çalışanların aritmetik ortalaması

$\bar{X} =2,44$  iken, kadın çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,27$  olarak bulunmuştur. Fakat erkek çalışanlar ile kadın çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin cinsiyet değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.12. Medeni Duruma Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 12. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|   | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|---|--------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Bekar        | 106 | 2,38      | 0,8  | 1,071 | 269 | 0,285 |
|   | Evli         | 165 | 2,28      | 0,75 |       |     |       |

Tablo 3.12'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 1,071$ ;  $p>0,05$ ). Bekar çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,38$  iken, evli çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,28$  olarak bulunmuştur. Fakat bekar çalışanlar ile evli

çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin medeni durum değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.13. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 13. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eşin Çalışma Durumu                              |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları               | Evet  | 137 | 2,26      | 0,72 | -1,042 | 168 | 0,299 |
| Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Hayır | 33  | 2,41      | 0,88 |        |     |       |

Tablo 3.13'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları eşin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(168) = -1,042$ ;  $p > 0,05$ ). Eşleri çalışma durumu evet olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,26$  iken, eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,41$  olarak bulunmuştur. Fakat eşleri çalışma durumu evet olan çalışanlar ile eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin eşlerinin çalışma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.14. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 14. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Çocuğu Olma Durumu                               |     | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-----|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları               | Var | 122 | 2,21      | 0,68 | -2,076 | 177 | 0,039 |
| Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Yok | 57  | 2,45      | 0,86 |        |     |       |

Tablo 3.14'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t(177) = -2,076$ ;  $p < 0,05$ ). Çocukları olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,21$  iken, çocukları olmayan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,45$  olarak bulunmuştur. Çocukları olan çalışanlar ile çocukları olmayan çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkeniyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.15. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 15. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|   | Eğitim Durumu                   | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|---|---------------------------------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Ön Lisans ve Lisans             | 194 | 2,32      | 0,78 | -0,055 | 269 | 0,956 |
|   | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77  | 2,33      | 0,73 |        |     |       |

Tablo 3.15'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,055$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin eğitim durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.16. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 16. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|   | Görev    | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p    |
|---|----------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | Yönetici | 15  | 2,54      | 0,82 | 1,129 | 269 | 0,26 |
|   | Öğretmen | 256 | 2,31      | 0,76 |       |     |      |

Tablo 3.16'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 1,129$ ;  $p>0,05$ ). Yöneticilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,54$  iken, öğretmenlerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,31$  olarak bulunmuştur. Fakat yönetici olan ile öğretmen olan çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin görev değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.17. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 17. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

|                 | Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri |           |      | ANOVA Sonuçları |                 |     |              |       |       |
|-----------------|---|-----------|------|-----------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
|                 | N   | $\bar{X}$ | S.s. |                 | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ort. | F     | p     |
| 1-5 Yıl         | 152   | 2,41      | 0,77 | G. Arası        | 3,481           | 2   | 1,740        | 3,002 | 0,051 |
| 6-10 Yıl        | 59  | 2,31      | 0,80 | G. İçi          | 155,357         | 268 | 0,580        |       |       |
| 11 Yıl ve Üzeri | 60  | 2,12      | 0,69 | Toplam          | 158,838         | 270 |              |       |       |
| Toplam          | 271   | 2,32      | 0,77 |                 |                 |     |              |       |       |

Tablo 3.17'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları okulda geçen toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F(2,268)= 3,002$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.18. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Birlikte Çalıştığı Meslektaşlarıyla Olan İlişkileri

**Tablo 3. 18. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni   |                           | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|---|---------------------------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Birlikte Çalıştıkları Meslektaşlarıyla Olan İlişkilerine Ait Görüşleri | İşten Çıkarıldım ve Diğer | 93  | 2,29      | 0,78 | -0,551 | 269 | 0,582 |
|   | Kendi İsteğimle Ayrıldım  | 178 | 2,34      | 0,76 |        |     |       |

Tablo 3.18'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalamaları son işyerinden ayrılma nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)=-0,551$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin son işyerinden ayrılma nedeni değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.19. Cinsiyete Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 19. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Cinsiyet   |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t    | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Erkek | 78  | 2,36      | 0,82 | 0,55 | 269 | 0,583 |
|  | Kadın | 193 | 2,3       | 0,79 |      |     |       |

Tablo 3.19'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,550$ ;  $p>0,05$ ). Erkek çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,36$  iken, kadın çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,30$  olarak bulunmuştur. Fakat erkek çalışanlar ile kadın çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.20. Medeni Duruma Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 20. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Medeni Durum   |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Bekar | 106 | 2,34      | 0,86 | 0,327 | 269 | 0,744 |
|  | Evli  | 165 | 2,31      | 0,76 |       |     |       |

Tablo 3.20'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,327$ ;  $p>0,05$ ). Bekar çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,34$  iken, evli çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,31$  olarak bulunmuştur. Fakat bekar çalışanlar ile evli çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin medeni durum değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.21. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 21. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eşin Çalışma Durumu  |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Evet  | 137 | 2,36      | 0,76 | 1,184 | 168 | 0,238 |
|  | Hayır | 33  | 2,18      | 0,81 |       |     |       |

Tablo 3.21'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları eşin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(168)= 1,184$ ;  $p>0,05$ ). Eşleri çalışma durumu evet olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,36$  iken, eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} =2,18$  olarak bulunmuştur. Fakat eşleri çalışma durumu evet olan çalışanlar ile eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.



Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin eşlerinin çalışma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.22. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 22. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Çocuğu Olma Durumu   |     | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-----|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Var | 122 | 2,27      | 0,72 | -1,029 | 177 | 0,305 |
|  | Yok | 57  | 2,39      | 0,89 |        |     |       |

Tablo 3.22'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(177) = -1,029$ ;  $p > 0,05$ ). Çocukları olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,27$  iken, çocukları olmayan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,39$  olarak bulunmuştur. Fakat çocukları olan çalışanlar ile çocukları olmayan çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.23. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 23. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eğitim Durumu  |                                 | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|---------------------------------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Ön Lisans ve Lisans             | 194 | 2,32      | 0,78 | -0,044 | 269 | 0,965 |
|  | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77  | 2,32      | 0,86 |        |     |       |

Tablo 3.23'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları eğitim durumu değişkenine

göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,044$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.24. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 24. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Görev    | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|----------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | Yönetici | 15  | 2,32      | 0,81 | 0,031 | 269 | 0,976 |
|  | Öğretmen | 256 | 2,31      | 0,79 |       |     |       |

Tablo 3.24'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = 0,031$ ;  $p > 0,05$ ). Yöneticilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,32$  iken, öğretmenlerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,31$  olarak bulunmuştur. Fakat yönetici olan ile öğretmen olan çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine ait görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin görev değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.25. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 25. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

|                 | Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri |           |      | ANOVA Sonuçları |                 |     |              |       |       |
|-----------------|--|-----------|------|-----------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
|                 | N  | $\bar{X}$ | S.s. |                 | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ort. | F     | p     |
| 1-5 Yıl         | 152  | 2,37      | 0,85 | G. Arası        | 0,861           | 2   | 0,431        | 0,675 | 0,510 |
| 6-10 Yıl        | 59   | 2,29      | 0,67 | G. İçi          | 171,077         | 268 | 0,638        |       |       |
| 11 Yıl ve Üzeri | 60   | 2,23      | 0,78 | Toplam          | 171,938         | 270 |              |       |       |
| Toplam          | 271  | 2,32      | 0,80 |                 |                 |     |              |       |       |

Tablo 3.25'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları okulda geçen toplam

çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F(2,268)=0,431$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.26. Son İş Yerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Yönetici İle Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 26. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Yöneticileri ile Olan Yöneticileri ile Olan İlişkilerine Ait Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni                                  |                           | N   | X    | S.s. | t      | df  | p     |
|--|---------------------------|-----|------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Yönetici ile Olan İlişkileri Hakkındaki Görüşleri | İşten Çıkarıldım ve Diğer | 93  | 2,31 | 0,82 | -0,083 | 269 | 0,934 |
|  | Kendi İsteğimle Ayrıldım  | 178 | 2,32 | 0,79 |        |     |       |

Tablo 3.26'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları son işyerinden ayrılma nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F(269)= -0,083$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin son işyerinden ayrılma nedeni değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.27. Cinsiyete Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 27. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Cinsiyet                                       |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Erkek | 78  | 2,78      | 0,88 | 0,434 | 269 | 0,664 |
|  | Kadın | 193 | 2,73      | 0,9  |       |     |       |

Tablo 3.27'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,434$ ;  $p>0,05$ ). Erkek çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,78$  iken, kadın çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,73$  olarak bulunmuştur. Fakat erkek çalışanlar ile kadın çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik

ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.28. Medeni Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 28. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Medeni Durum                                   |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p    |
|--|-------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Bekar | 106 | 2,73      | 0,89 | -0,202 | 269 | 0,84 |
|  | Evli  | 165 | 2,75      | 0,89 |        |     |      |

Tablo 3.28'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,202$ ;  $p > 0,05$ ). Bekar çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,73$  iken, evli çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,75$  olarak bulunmuştur. Fakat bekar çalışanlar ile evli çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin medeni durum değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.29. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 29. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eşin Çalışma Durumu                            |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | P     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Evet  | 137 | 2,78      | 0,91 | 0,204 | 168 | 0,839 |
|  | Hayır | 33  | 2,74      | 0,85 |       |     |       |

Tablo 3.29'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları eşin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(168) = 0,202$ ;  $p > 0,05$ ). Eşleri çalışma durumu evet olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,78$  iken, eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,74$  olarak bulunmuştur. Fakat eşleri çalışma durumu evet olan çalışanlar ile eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların iş

güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin eşlerinin çalışma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.30. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 30. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Çocuğu Olma Durumu                             |     | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p    |
|--|-----|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Var | 122 | 2,57      | 0,87 | -3,69 | 177 | 0,00 |
|  | Yok | 57  | 3,09      | 0,86 |       |     |      |

Tablo 3.30'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t(177) = -3,690$ ;  $p < 0,05$ ). Çocukları olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,57$  iken, çocukları olmayan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 3,09$  olarak bulunmuştur. Çocukları olan çalışanlar ile çocukları olmayan çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkeniyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.31. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 31. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eğitim Durumu                                  |                                 | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|---------------------------------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Ön Lisans ve Lisans             | 194 | 2,74      | 0,87 | -0,156 | 269 | 0,876 |
|  | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77  | 2,76      | 0,94 |        |     |       |

Tablo 3.31'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir

farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,156$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin eğitim durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.32. Görev Değişkenine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 32. Çalışanların Görev Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Görev    | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p    |
|--|----------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | Yönetici | 15  | 2,55      | 1,02 | -0,899 | 269 | 0,37 |
|  | Öğretmen | 256 | 2,76      | 0,88 |        |     |      |

Tablo 3.32'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,899$ ;  $p > 0,05$ ). Yöneticilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,55$  iken, öğretmenlerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,76$  olarak bulunmuştur. Fakat yönetici olan ile öğretmen olan çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin görev değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.33. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 33. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

|                 | Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri |           |      | ANOVA Sonuçları              |                 |     |              |       |       |
|-----------------|--|-----------|------|------------------------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
|                 | N  | $\bar{X}$ | S.s. |                              | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ort. | F     | p     |
| 1-5 Yıl         | 152  | 2,84      | 0,90 | G. Arası<br>G. İçi<br>Toplam | 4,976           | 2   | 2,488        | 3,187 | 0,043 |
| 6-10 Yıl        | 59   | 2,75      | 0,86 |                              | 209,200         | 268 | 0,781        |       |       |
| 11 Yıl ve Üzeri | 60   | 2,50      | 0,86 |                              | 214,176         | 270 |              |       |       |
| Total           | 271  | 2,75      | 0,89 |                              |                 |     |              |       |       |

Tablo 3.33'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları okulda geçen toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F(2,268)= 3,187$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi değişkeniyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç neticesinde farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Tukey testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar tablolaştırılarak sunulmuştur.

**Tablo 3.33. 1. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin Farklılığı İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Tukey Testi Sonuçları**

| (I) Kurumda Geçen Toplam Çalışma Süresi | (J) Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J)   | S.h.    | p     |
|---|--|-----------------------|---------|-------|
| 1-5 Yıl                                 | 6-10 Yıl                               | 0,09427               | 0,13552 | 0,766 |
|   | 11 Yıl ve Üzeri                        | 0,34009 <sup>*</sup>  | 0,13471 | 0,032 |
| 6-10 Yıl                                | 1-5 Yıl                                | -0,09427              | 0,13552 | 0,766 |
|   | 11 Yıl ve Üzeri                        | 0,24582               | 0,16199 | 0,284 |
| 11 Yıl ve Üzeri                         | 1-5 Yıl                                | -0,34009 <sup>*</sup> | 0,13471 | 0,032 |
|   | 6-10 Yıl                               | -0,24582              | 0,16199 | 0,284 |

Tablo 3.33.2'deki sonuçlara göre çalışanların çalıştığı okulda geçen toplam çalışma süresi değişkenine göre iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası tamamlayıcı hesaplardan Tukey Testi sonucunda; okulda geçen toplam çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanlar ile okulda geçen toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu farklılıklar okulda geçen toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar  $\bar{X} = 2,50$  ile okulda geçen toplam çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

### 3.34. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri

**Tablo 3. 34. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre İş Güvencesi Hakkındaki Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni                  | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| İşten Çıkarıldım ve Diğer                      | 93  | 2,71      | 0,89 | -0,506 | 269 | 0,613 |
| Çalışanların İş Güvencesi Hakkındaki Görüşleri | 178 | 2,77      | 0,89 |        |     |       |
| Kendi İsteğimle Ayrıldım                       |     |           |      |        |     |       |

Tablo 3.34'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin aritmetik ortalamaları son işyeriden ayrılma nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,506$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin son işyerinden ayrılma nedeni değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.35. Cinsiyete Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 35. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Cinsiyet   | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | 78  | 3,01      | 0,88 | 0,506 | 269 | 0,613 |
| Erkek  |     |           |      |       |     |       |
| Kadın  | 193 | 2,95      | 0,81 |       |     |       |

Tablo 3.35'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = 0,506$ ;  $p > 0,05$ ). Erkek çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 3,01$ , iken, kadın çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,95$  olarak bulunmuştur. Fakat erkek çalışanlar ile kadın çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



### 3.36. Medeni Duruma Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 36. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Medeni Durum   |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | Bekar | 106 | 3,01      | 0,87 | 0,548 | 269 | 0,584 |
|  | Evli  | 165 | 2,95      | 0,82 |       |     |       |

Tablo 36'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,548$ ;  $p>0,05$ ). Bekar çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,01$  iken, evli çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,95$  olarak bulunmuştur. Fakat bekar çalışanlar ile evli çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin medeni durum değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.37. Eşin Çalışma Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 37. Çalışanların Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eşin Çalışma Durumu  |       | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t     | df  | p     |
|--|-------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | Evet  | 137 | 3         | 0,84 | 1,054 | 168 | 0,293 |
|  | Hayır | 33  | 2,83      | 0,78 |       |     |       |

Tablo 3.37'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları eşin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(168)= 1,054$ ;  $p>0,05$ ). Eşleri çalışma durumu evet olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,00$  iken, eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,83$  olarak bulunmuştur. Fakat eşleri çalışma durumu evet olan çalışanlar ile eşleri çalışma durumu hayır olan çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin eşlerinin çalışma durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.38. Çocuğu Olma Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 38. Çalışanların Çocuğu Olma Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Çocuğu Olma Durumu   | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t    | df     | p   |       |
|--|-----|-----------|------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | Var | 122       | 2,86 | 0,81 | -2,233 | 177 | 0,027 |
|  | Yok | 57        | 3,15 | 0,86 |        |     |       |

Tablo 3.38'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t(177) = -2,233$ ;  $p < 0,05$ ). Çocukları olan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,86$  iken, çocukları olmayan çalışanların aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 3,15$  olarak bulunmuştur. Çocukları olan çalışanlar ile çocukları olmayan çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkeniyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.39. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 39. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Eğitim Durumu  | N                               | $\bar{X}$ | S.s. | t    | df     | p   |       |
|--|---------------------------------|-----------|------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | Ön Lisans ve Lisans             | 194       | 2,97 | 0,83 | -0,182 | 269 | 0,856 |
|  | Yüksek Lisans, Doktora ve Diğer | 77        | 2,99 | 0,87 |        |     |       |

Tablo 3.39'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre

anlamli bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -0,182$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.40. Görev Değişkenine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 40. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

|  | Görev    | N   | $\bar{X}$ | S.s. | t      | df  | p     |
|--|----------|-----|-----------|------|--------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | Yönetici | 15  | 2,63      | 0,91 | -1,621 | 269 | 0,106 |
|  | Öğretmen | 256 | 2,99      | 0,83 |        |     |       |

Tablo 3.40'daki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269) = -1,621$ ;  $p > 0,05$ ). Yöneticilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,63$  iken, öğretmenlerin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,99$  olarak bulunmuştur. Fakat yönetici olan ile öğretmen olan çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalaması farkı istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin görev değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.41. Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 41. Çalışanların Çalıştığı Okulda Geçen Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

|                 | Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri |           |      | ANOVA Sonuçları |                 |     |              |       |       |
|-----------------|--|-----------|------|-----------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|
|                 | N  | $\bar{X}$ | S.s. |                 | Kareler Toplamı | Df  | Kareler Ort. | F     | P     |
| 1-5 Yıl         | 152  | 3,02      | 0,84 | G. Arası        | 2,405           | 2   | 1,202        | 1,731 | 0,179 |
| 6-10 Yıl        | 59   | 3,03      | 0,86 | G. İçi          | 186,138         | 268 | 0,695        |       |       |
| 11 Yıl ve Üzeri | 60   | 2,80      | 0,78 | Toplam          | 188,542         | 270 |              |       |       |
| Toplam          | 271  | 2,97      | 0,84 |                 |                 |     |              |       |       |

Tablo 3.41'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları okulda geçen toplam çalışma

süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F(4,266)= 1,237$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süresi değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.42. Son İşyerinden Ayrılma Nedenine Göre Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği İle İlgili Görüşleri

**Tablo 3. 42. Çalışanların Son İşyerinden Ayrılma Nedeni Değişkenine Göre Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşlerinin t-Testi Sonuçları**

| Son İşyerinden Ayrılma Nedeni                                  | N                         | $\bar{X}$ | S.s. | t    | df    | P   |       |
|--|---------------------------|-----------|------|------|-------|-----|-------|
| Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Geleceği ile İlgili Görüşleri | İşten Çıkarıldım ve Diğer | 93        | 2,99 | 0,89 | 0,317 | 269 | 0,751 |
|  | Kendi İsteğimle Ayrıldım  | 178       | 2,96 | 0,81 |       |     |       |

Tablo 3.42'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları son işyerinden ayrılma nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(269)= 0,317$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin son işyeriden ayrılma nedeni değişkeniyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 4. BÖLÜM

### SONUÇLAR, YARGI VE ÖNERİLER

#### 4.1. Yapılan Anket Çalışması Neticesinde İş Güvencesi ve İş Memnuniyeti Hakkında Genel Tartışma

Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili görüşlerinden; çalışanların işleri ile ilgili görüşleri, çalışanların birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkileri hakkındaki görüşleri, çalışanların yönetici ile olan ilişkileri hakkındaki görüşleri iyi düzeyde bulunmuştur.

Çalışanların iş güvencesi ile ilgili görüşlerinden; çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşleri ve çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşleri orta düzeyde bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin, çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin ve yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin iyi olarak çıkması çalıştıkları okulların başarısı olarak görülebilir. Fakat çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşleri ile çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin orta düzeyde olması iş güvencesi bakımından belirsiz bir çalışma ortamında buldukları söylenebilir.

İş memnuniyeti bakımından araştırma kapsamında bulunan okul çalışanlarının ve yöneticilerinin demokratik ve olumlu tutumlarını devam ettirmeleri önerilebilir. Ayrıca iş güvencesi algısı bakımından öğretmenler için ilgili kişi ve kurumların yeni uygulamalar oluşturup bunları hayata geçirmeleri önerilebilir.

#### 4.2. Araştırmada Yer Alan Sosyodemografik Değişkenler ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu, görev ve son işyerinden ayrılma durumu alt boyutları için anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Çalışanların iş güvencesi hakkındaki görüşlerinin okulda geçen toplam çalışma süreleri arttıkça doğal olarak iş güvencesi hakkındaki görüşlerinde olumluya döndüğü söylenilebilir.

Çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu, görev, okulda geçen toplam çalışma süresi ve son işyerinden ayrılma durumu alt boyutları için anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Çocukları olan çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin çocukları olmayan çalışanların çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinden daha olumlu olduğu görülmüştür.

Çocuk sahibi olan çalışanların iş güvencesi ve çalıştığı kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin çocuk sahibi olmayan çalışanlardan daha olumlu olduğu bulunmuştur. Bu durum çocuk sahibi olan çalışanların düzenli bir hayata daha bağlı olduğu ve iş güvencelerine de daha olumlu baktıkları şeklinde düşünülebilir.

Çocuk sahibi olan öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki geleceği ile ilgili görüşlerinin çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre olumlu olmasından dolayı olası bir iş kaybında duyacakları stresin daha yüksek olabileceği düşünülmelidir. Bu bakımdan ülkemizde iş güvencesi ile ilgili çalışan kişi ve kurumların yeni uygulamalar oluştururken çocuk sahibi olan öğretmenleri de ayrıca göz önünde bulundurması önerilebilir.

#### **4.3. Araştırmada Yer Alan Sosyodemografik Değişkenler ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkilerin Tartışılması**

Çalışanların demografik özellikleri farketmeksizin işleri ile ilgili memnuniyet düzeyleri değişmemektedir.

Çocuğu olan çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin çocuğa sahip olmayan çalışanlara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Çalışanların demografik özellikleri farketmeksizin yöneticileri ile olan ilişkilerine memnuniyet düzeyleri değişmemektedir.

Çalışanların; işleri ile ilgili görüşlerinin ve yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin çalışanların hiçbir demografik özelliğine göre değişmemiştir. Fakat çalışanların çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin çocuk

sahibi olma durumlarına göre değişmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların işleri ile ilgili görüşlerinin, çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkilerine ait görüşlerinin ve yöneticileri ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin iyi olarak çıkması çalıştıkları okulların başarısı olarak görülebilir.

## ÖNERİLER

Özel ilk ve orta okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin iş güvencesi ve iş memnuniyetine ilişkin görüşleri açısından daha gerçekçi değerlendirmeler yapabilmek için;

- 1) İstanbul'un Anadolu yakasındaki özel ilk ve orta okullarda da uygulanarak İstanbul ili için bir genelleme yapılabilir.
- 2) Özel okullarda yapılan bu araştırma devlet okullarındaki öğretmenlere de uygulanıp, kıyaslama yapılabilir.
- 3) Özel okullarda olamazsa bile, devlet okullarında böyle bir araştırma yapılırken nitel verilerin de sağlıklı bir sonuca götürebileceği düşünülebilir.
- 4) İş memnuniyeti bakımından araştırma kapsamında bulunan okul çalışanlarının ve yöneticilerinin demokratik ve olumlu tutumlarını devam ettirmeleri önerilebilir.
- 5) İş güvencesi algısı bakımından öğretmenler için ilgili kişi ve kurumların yeni uygulamalar oluşturup bunları hayata geçirmeleri önerilebilir.
- 6) Çocuk sahibi olan öğretmenler için , iş güvencesi kapsamında ayrıcalıklara sahip olması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akyiğit, E. (2007). *Türk İş Hukukunda İş Güvencesi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Awan, W.A., & Salam, A., (2014). “Identifying The Relationship Between Job Insecurity And Employee Performance - An Evidence From Private Colleges in Larkana, Pakistan”, *Beykent Üniversitesi Journal of Social Sciences*, 26.
- BBC NEWS (2016), New Teachers ‘Lack Secure Jobs’, <http://newsvote.bbc.co.uk/>, (Erişim Tarihi: 03.04.2016).
- Cascio, W. F. (1998). *The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, And Revitalization*. Washington DC: American Psychological Association.
- Centel, T. (2013). *İş Güvencesi*, İstanbul: Legal.
- Çakır, Ö. (2007). “ İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği” , *Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ve Toplum Dergisi*, 2007/1, 117-140, <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf> (Erişim Tarihi: 15.12.2015).
- Çelik, N., Caniklioğlu, N., & Canbolat, T. (2015). *İş Hukuku Dersleri*, İstanbul: Beta
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1997).” A Test Of Job Insecurity’s Direct And Mediated Effects On Withdrawal Cognitions”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- De Witte, H. (1999).” Job Insecurity And Psychological Well-Being: Review Of The Literature And Exploration Of Some Unresolved Issues”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177
- De Witte, H., & Naswall, K. (2003). “Objective” Vs “Subjective” Job Insecurity: Consequences Of Temporary Work For Job Satisfaction And Organizational Commitment In Four European Countries”, *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 209-312.
- Dıgın, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi Ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne:Yüksek Lisans Tezi.
- Dıgın Ö., & Ünsar, S. (2010). “Çalışanların, İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri Ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 134.
- Eyrenci, Ö., Taşkent, S., & Ulucan, D. (2014). *Bireysel İş Hukuku*, Ankara: Beta Basım Yayın.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”, *Academy Of Management Review*, 9 (3), 438-448.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (1991). *Job Insecurity*. London: Sage Publications.



- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects On Job Satisfaction And Health, *Social Science & Medicine*, 38, 1431-1437
- Henebery, B. (2016). Job Security And Workloads 'The Biggest Issues' Say Teachers, [www.educatoronline.com.au](http://www.educatoronline.com.au), (3.4.2016).
- İsaoğlu, F. G. (2004). *Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik Ve İş Performansı İle İlişkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara:Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar İlkeler Teknikler*, Ankara: Nobel Yayınları
- Lazear, E. (1990).” Job Security Provisions And Employment”, *Quarterly Journal of Economics* 105(3), 699-726.
- Leung, W. (2009). *Job Security And Productivity: Evidence From Academics*, [https://www.econ.berkeley.edu/sites/default/files/william\\_leung\\_thesis.pdf](https://www.econ.berkeley.edu/sites/default/files/william_leung_thesis.pdf) (Erişim Tarihi: 02.05.2016)
- Marinescu, I. (2009). “Job Security Legislation And Job Duration: Evidence From The United Kingdom”, *Journal of Labor Economics*, 27( 3), 465-470
- Mohr, G. B. (2000),” The Changing Significance Of Different Stressors After The Announcement Of Bankruptcy: A Longitudinal Investigation With Special Emphasis On Job Insecurity”, *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3), 337-359,
- Önder, Ç., & Wasti, S. A. (2002). “İş Güvencesi Endeksi Ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik Ve Geçerlik Analizi”*Sabancı Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 23-47.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2),145.
- Süzek, S. (2015). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta.
- Sverke, M. & Goslinga, S. (2003). “The Consequences Of Job Insecurity For Employers And Unions: Exit, Voice And Loyalty”, *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 241-270.
- Sverke, M., Chirumbolo, A., Naeswall K., & Hellgren J. (2006). *Job Insecurity And Union Membership: European Union In The Wake Of Flexible Production*, Brussels: P.I.E. Peter Lang.
- Valadez, J. R., & Anthony J. S. (2001). “Job Satisfaction And Commitment Of Two-Year College Part-Time Faculty”, *Community College Journal of Research and Practice*, 25(2), 97-98.
- WEB1: [www.muhasbeweb.com](http://www.muhasbeweb.com) (Erişim Tarihi: 03.04.2016).

## **EKLER**

### **EK 1- Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu**

#### **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI ANKET FORMU**

##### **SAYIN KATILIMCI,**

Bu anket, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yürütmekte olduğumuz Yüksek Lisans Tez Çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı; eğitim alanında özel ilk ve orta dereceli okullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin iş güvencesi algı ve memnuniyetleri ile örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir.

Anket; iki bölümden oluşmakta ve her bölümünün başında açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir.

Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Tek doğru, sizin ne düşündüğünüzdür. Anket sonuçları; tüm cevapların toplamı üzerinden ve istatistiksel tablolar halinde değerlendirileceğinden, sizden, doğrudan kimlik belirleyici bir bilgi istenmemektedir. Bu nedenle, anket formunun herhangi bir yerine isminizi yazmayınız. Anketteki tüm soruları cevapladıktan sonra, anket formunu size verilen zarfın içine koyup, zarfın ağzını açılmayacak şekilde kapatarak ilgili kişiye teslim ediniz.

Yürütülmekte olan çalışmanın sonuçları, anket sorularına verilecek cevaplardan oluşacaktır. Bu doğrultuda; anket sorularına cevap vermeden önce yapılan açıklamaları dikkatlice okumanız, kendi duygu ve düşüncelerinizi en iyi ifade eden cevap seçeneğini işaretlemeniz, sorulara hiçbir endişe duymadan içtenlikle cevap vermeniz ve bütün soruları cevaplamamız, araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamıza ilgi gösterip, zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.  
Saygılarımla,

## 1. BÖLÜM

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin farklı özelliklere sahip çalışanlar açısından değerlendirilerek, bu kapsamda karşılaştırmalar yapılabilmesi için sizinle ilgili aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Lütfen kişisel bilgilerinizin yer aldığı aşağıdaki bölümü eksiksiz olarak doldurunuz.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>1-CİNSİYETİNİZ</b>                            | <b>( ) ERKEK ( ) KADIN</b>  |   |
| <b>2-MEDENİ DURUMUNUZ</b>                        | <b>( ) BEKAR (Bu seçeneği işaretlediyseniz, 5. SORUYA GEÇİNİZ)</b>                              | <b>( ) EVLİ (Bu seçeneği işaretlediyseniz, 3. ve 4. SORULARA CEVAP VERİNİZ)</b> |
| <b>3-EŞİNİZ ÇALIŞIYOR MU?</b>                    | <b>( ) EVET ( ) HAYIR</b>   |   |
| <b>4-ÇOCUĞUNUZ VAR MI?</b>                       | <b>( ) VAR ( ) YOK</b>  |   |
| <b>5-EĞİTİM DURUMUNUZ</b>                        | <b>( ) ÖN LİSANS<br/>( ) LİSANS<br/>( ) YÜKSEK LİSANS<br/>( ) DOKTORA<br/>( ) DİĞER .....</b>   |   |
| <b>6-GÖREVİNİZ</b>                               | <b>.....</b>  |   |
| <b>7-BU KURUMDA GEÇEN TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ</b> | <b>( ) 1-5 YIL<br/>( ) 6-10 YIL<br/>( ) 11-15 YIL<br/>( ) 16-20 YIL<br/>( ) 21 YIL VE ÜZERİ</b> |   |
| <b>9-EN SON İŞYERİNİZDEN NEDEN AYRILDINIZ?</b>   | <b>( ) İŞTEN ÇIKARILDIM.<br/>( ) KENDİ İSTEĞİMLE AYRILDIM.<br/>( ) DİĞER .....</b>              |   |

## 2. BÖLÜM

Aşağıda işiniz, birlikte çalıştığınız insanlar, amiriniz, iş güvenceniz ve kurumdaki geleceğiniz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin karşısında; “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Fikrim Yok, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan beş cevap seçeneği bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki İFADELERİN HER BİRİNE, kendi düşünce ve görüşünüze uyan cevap seçeneğini işaretleyerek CEVAP VERİNİZ.

| <b>İŞİNİZ...<br/>İşiniz nasıldır?<br/>Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Fikrim yok</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>1-Harika</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>2-Tatminkar</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>3-Sıkıcı</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>4-Yaratıcı</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>5-İddialı</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>6-Başarı hissi veren</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>7-Zevk kaynağı</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>8-Durgun</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>9-İlginç</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |

| <b>BİRLİKTE ÇALIŞTIĞINIZ<br/>İNSANLAR...</b><br>Birlikte çalıştığınız insanlar nasıldır?<br>Her bir ifadeye ne derece<br>Katıldığınızı, sizce uygun olan cevap<br>seçeneğini işaretleyerek<br>Belirtiniz. | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Fikrim yok</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle<br/>katılmıyorum</b> |
|---|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|
| <b>1-Sıkıcı</b>   |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>2-Yavaş</b>  |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>3-Sadık</b>  |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>4-Sorumluluk Sahibi</b>  |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>5-Zaman Kaybı</b>  |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>6-Tembel</b>   |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>7-Sevimsiz</b>   |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>8-Zeki</b>   |                               |                    |                   |                     |                                    |
| <b>9-Birlikte İyi Çalışılan</b>   |                               |                    |                   |                     |                                    |

| <b>AMİRİNİZ...</b><br>Amiriniz<br>nasıldır? Her<br>bir ifadeye ne<br>derece<br>katıldığınızı,<br>sizce<br>Uygun olan<br>cevap<br>seçeneğini<br>işaretleyerek<br>belirtiniz. | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Fikrim yok</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> |
|---|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>1-Memnun<br/>Edilmesi Zor</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>2-Nazik Değil</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>3-İyi İşi<br/>Takdir Eden</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>4-İnce<br/>Düşünceli</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>5-Sinir<br/>Bozucu</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>6-Kötü</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>7-İşime<br/>Karışan</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>8-Kafa<br/>Karıştıran<br/>Direktifler<br/>Veren</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>9-İyi Yönetici</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |

| <b>İŞ GÜVENCENİZ...<br/>Kurumunuzdaki iş güvenceniz nasıldır?<br/>Her bir ifadeye ne derece<br/>Katıldığınızı, sizce uygun olan cevap seçeneğini işaretleyerek Belirtiniz.</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Fikrim yok</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>1-Yeterli iş güvencesi</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>2-Bu kadar az iş güvencem olması rahatsız edici</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>3-Mükemmel iş güvencesi</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>4-Stresli</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>5-Olumlu</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>6-Kabul edilemeyecek kadar az</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |

| <b>KURUMDAKİ<br/>GELECEĞİNİZ...</b><br><br><b>Kurumdaki<br/>geleceğiniz<br/>nasıldır? Her bir<br/>ifadeye ne derece<br/>katıldığınızı, sizce<br/>uygun olan cevap<br/>seçeneğini<br/>işaretleyerek<br/>Belirtiniz.</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Fikrim yok</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>1-Tahmin etmesi<br/>zor</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>2-Sabit</b>   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>3-Meçhul</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>4-İşim hemen<br/>hemen garantili</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>5-Burada devam<br/>edebileceğime<br/>güvenebilirim</b>  |                               |                    |                   |                     |                                |

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. ÇALIŞMALARINIZDA BAŞARILAR  
DİLERİZ...