

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞYERİ YAŞAM KALİTESİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİLERİ : ÖZEL LİSELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selim BAYDAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

HAZİRAN- 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

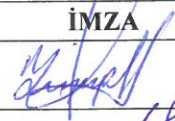
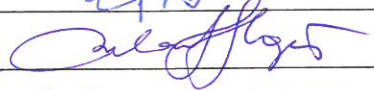
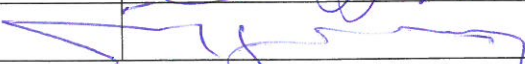
İŞYERİ YAŞAM KALİTESİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖZEL LİSELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selim BAYDAR

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez çalışması 12/08/2016 tarihinde aşağıdaki belirtilen jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Başarılı	

BEYAN

Tez konum olan “ İşyeri Yaşam Kalitesinin, alışanların İş Tatminine Etkisi” başlıklı çalışmamda atıfta bulunarak diğer eserlerden alıntı yapıldığını, alıntı yapılan eserlerin kaynakçada gösterildiğini, etik kurallara uyulduğunu, kullanılan eserlerde herhangi bir değişiklik yapılmadığını, bu çalışmanın daha önce bir tez araştırması veya projesi olarak verilmediğini beyan ederim.

Selim BAYDAR

12.08.2016



ÖNSÖZ

Yapılan bu tez çalışmasının hazırlanması safhasında, araştırmamı destekleyerek her türlü yardımda bulunan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU'na çok kıymetli zamanını bana ayırdığı için teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Bu sebeple bütün saygıdeğer hocalarıma ve emeğini ve desteğini sonuna kadar sunan iş arkadaşım Muharrem KARAKOÇ'a, analiz konusunda yardımcı olan Hülya ŞERBETÇİ'ye teşekkür ederim. Bilhassa tez yazım esnasında sürekli yanımda olan ve destek çıkan eşime ve aileme saygı ve sevgilerimi sunarım.

Selim BAYDAR

12.08.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	VI
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
Araştırma Problemi	1
Araştırmanın Konusu	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi	2
Varsayımlar	3
Sınırlılıklar	3
Tanımlar	3
BÖLÜM 1: İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ TANIM VE İÇERİĞİ	5
1.1 İş Yaşam Kalitesi Tanımı	5
1.2 İş Yaşam Kalitesinin Amaçları	9
1.2.1 İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi	10
1.3 İş Yaşam Kalitesi Unsurları	15
1.3.1 Uygunluk ve Adil Olma	15
1.3.2 Güvenli ve Sağlıklı Yaşam Koşulları	16
1.3.3 İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme	16
1.3.4 Büyüme ve Güvenlik	16
1.3.5 Sosyal Bütünleşme (Entegrasyon)	16
1.3.6 Kurallara Bağlılık	17
1.3.7 İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge	17
1.3.8 Sosyal İlişkililik	17
1.4 İş Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar	18
1.5 Yazında İş Yaşam Kalitesi ve İş Tatmini İlişkisi	24
BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ	32
2.1 Personellerin İş Tatmini Algıları	32
2.2 İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi	32
2.3 İş Tatmininin Kapsamı ve Gelişimi	33
2.4 İş Tatmininin Genel Özellikleri	35
2.5 İş Tatmininin Boyutları	36
2.6 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
2.6.1 Cinsiyetin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	39
2.6.2 Eğitim Düzeyinin İş Tatminine Etkileri	39

2.6.3	Yaş Faktörünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	39
2.6.4	Kişisel Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	39
2.6.5	Örgütsel Faktörlerin İş Tatmini Üzerinde Etkileri.....	42
2.7	İş Tatmininin Önemi.....	44
2.8	İş Tatminini Gerekli Kılan Değişkenler	45
2.9	İş Tatmininin Değişkenleri	47
2.10	İş Tatminine Dair İncelenmenin Yararları	48
2.11	İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri.....	49
2.12	İş Tatmininin Sonuçları	52
BÖLÜM 3: YÖNTEM		54
3.1	Araştırmanın Modeli	54
3.2	Evren ve örneklem.....	56
3.3	Veri Toplama Tekniği	57
3.3.1	Kişisel Bilgi Formu.....	58
3.3.2	İş yaşam Kalitesi Ölçeği (McDonald 2001)	58
3.3.3	İş Tatmini Ölçeği (Minnesota).....	59
3.4	Verilerin Analizi	60
3.4.1	Güvenirlilik Analizi	60
3.4.2	Demografik Değişkenler.....	60
3.4.3	Frekans Analizleri.....	62
3.4.4	Hipotez Sınamaları (Demografik Değişkenler)	67
3.4.4.1	Yaş Faktörü Farklılık Sınamaları	68
3.4.4.2	Cinsiyet Faktörü Farklılık Sınamaları	70
3.4.4.3	Öğrenim durumu faktörü farklılık sınamaları	71
3.4.4.4	Medeni durum faktörü farklılık sınamaları	72
3.4.4.5	Branş faktörü farklılık sınamaları.....	73
3.4.4.6	Meslek kıdem yılı faktörü farklılık sınamaları.....	74
3.4.4.7	Okuldaki çalışma süresi faktörü farklılık sınamaları.....	76
3.5	Regresyon ve Korelasyon Analizleri.....	78
3.5.1	Korelasyon Analizi	78
3.5.2	Regresyon Analizi (Model Özeti).....	79
3.5.3	Hipotezlere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular	80
4	SONUÇ	82
5	KAYNAKÇA.....	85
6	EKLER	97
6.1	EK 1:.....	97
6.2	EK 2:	100
6.3	EK 3:.....	101
6.4	EK 4:.....	102
7	ÖZGEÇMİŞ	103

KISALTMALAR

Arş.	: Araştırmacı
ÇYK	:Çalışma Yaşamı Kalitesi
çev.	:Çeviren
Der.	:Derleyen
ILO	:International Labour Organizations (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İYK	:İş Yaşam Kalitesi
M.E.B.	:Milli Eğitim Bakanlığı
QWL	:Quality of Working Life (Çalışma Hayatının Kalitesi)
s.	:Sayfa
S.B.E.	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üni.	:Üniversitesi
v.b.	:Ve Benzeri
y.y.	:Yüzyıl

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çağdaş ve Geleneksel Teşekküllerin Karşılaştırılması.....	14
Tablo 2: Güvenirlilik Analizi	60
Tablo 3: Demografik İstatistikler	60
Tablo 4: Frekans Analizleri, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	63
Tablo 5: İş Tatmin Ölçeği Frekans Analizleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	65
Tablo 6: Normallik Sınaması	67
Tablo 7: Kruskall Wallis H Test İstatistikleri	68
Tablo 8: İstatistiksel Ortalama	69
Tablo 9: Cinsiyet Faktörü Mann Whitney U Test İstatistikleri.....	70
Tablo 10: Öğrenim Durumu Faktörü Kruskal Wallis H Test İstatistikleri	71
Tablo 11: Öğrenim Durumu Grupları Arasında İş Tatmin Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar	72
Tablo 12: Medeni Durum Faktörü Mann Whitney U Test İstatistikleri	73
Tablo 13: Branş Faktörü Mann Whitney U İstatistikleri.....	74
Tablo 14: Meslek Kıdem Yılı Faktörü Kruskall Wallis H Test İstatistikleri	75
Tablo 15: Meslek Kıdem Yılı Grupları Arasında İş Tatmin Ölçeği Ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar	75
Tablo 16: Okuldaki Çalışma Süresi Faktörü Kruskall Wallis H Test İstatistikleri.....	77
Tablo 17: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Gruplar Arasında İş Tatmin Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar	77
Tablo 18: İş Tatmin Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Korelasyon Analizi	79
Tablo 19: Regresyon Model Özeti	79
Tablo 20: Regresyon Katsayı Tablosu	80
Tablo 21: İş yaşam kalitesi unsurları ve iş tatminine ait Korelasyon Analizi Tablosu..	81

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1:** İnsan Kaynakları Departmanının İş tatmini ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi28
Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli. (Araştırma Modeli Giriş).....54
Şekil 3: Araştırmanın modeli 1; İş yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler....55



ÖZET

NİÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Özel Liseler Üzerine Bir Araştırma.

Tezin Yazarı: Selim BAYDAR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Kabul Tarihi: 12.08.2016

Sayfa Sayısı: vii(ön kısım)+ 97(tez)+6(ek)

Anabilimdalı: İşletme Yönetimi

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

ÖZET

İş yaşam kalitesi, işletmelerin amaçları doğrultusunda müspet sonuç almak üzere iş görenlerin motive edilmesi ve bu yolla performanslarının ve iş tatminlerinin artırılmasında önemli bir katkısı olan bir unsurdur. İş tatmin düzeyi düşük ve iş yaşam kalitesi modern iş standartlarından düşük bir işletmede görev alan çalışan etkin ve verimli çalışmaz. Bu nedenle örgüt yöneticileri, çalışanlarının iş yaşam kalitesini ve iş tatminini yükseltecek öncelikli konuları belirlemek, onların iş yaşam kalitesi ve tatmini yükseltecek tedbirleri almak zorundadır.

Bu çalışma, İstanbul ili Kartal İlçesi bulunan özel liselerde görev yapan çalışanların iş yaşam kalitesi ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, iş yaşam kaliteleri ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti ve genel anlamda iş yaşam kalitesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın analizinde öncelikli olarak, iş yaşam kalitesi ve iş tatmini boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Demografik özelliklerin, iş yaşam kalitesi ve iş tatmini faktörlerine etkisi bağlamında tek yönlü Anova ve t testi analizleri yapılmıştır. İş yaşam kalitesi ve iş tatmini faktörleri arası ilişkinin ortaya konabilmesi amacıyla Pearson korelasyon ve iş yaşam kalitesinin iş tatminine etkisini belirlemek üzere çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların iş tatmini düzeyinin iş yeri yaşam kalitesi ile beraber; gelir seviyesine, eğitim durumuna, iş yeri ortamlarına, çalışma şartlarına, okul imkânlarına, iş yüküne, terfi şartlarına, iş arkadaşlarına, yönetim tarzına ve iş güvenliğine göre artış gösterdiği tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesi ve iş tatmini faktörleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İş yaşam kalitesinin iş tatmini üzerine etkisi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, Özel Lise

SUMMARY

Nisantasi University Institute of Social Sciences

Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Effects Of Workplace Life Quality On The Job Satisfaction Of Employees, A Research About Private High Schools.

Author: Selim BAYDAR

Supervisor: Assist Prof. Zeynep HATIPOĞLU

Date: 12.08.2016

Num. Of pages: vii(pre text)+ 97(main body)+6

Department: Business Management

Subfield: Business Management

ABSTRACT

Work life of quality, employee in order to be motivated to obtain a positive result for the purposes of business and in this way an element which is an important contribution for improvement of their performance and job satisfaction. Low by modern standards, low levels of satisfaction of job and work life of quality of work which is involved in running a business effectively and efficiently. Therefore the managers of the organization, work life of quality and satisfaction of job on the employees and identify priority issues that will raise their quality of work life, and to take measures in order to raise the satisfaction required.

This analysis of employees, who work in the learning area in Kartal district of Istanbul's determination of the level of work life of quality and job satisfaction, work life of quality and work life of quality of job satisfaction on job satisfaction in general and also the purpose of the connection between the impact was conducted to demonstrate.

In the analysis of the research the importance of the work life of quality and satisfaction of job descriptive statistics of the dimensions are presented. In the research, t-test and one-way anova analysis and demographic characteristics of effects on the work life of quality and satisfaction of job were performed. The connection between work life of quality and satisfaction of job factors demonstrated to be in order, Pearson correlation, to analyze the effect on work life of quality and satisfaction of job, multiple regression analyses were conducted.

As a result, it was determined that there is an increase in the job satisfaction level of employees of the business location with quality life according to; income level, education level, the workplace, the working conditions, the school facilities, the workload, promotion requirements, business friends, management style and job security. There is an expressive association between work life of quality and satisfaction of job direction it is concluded that the positive factors. The outcome of work life of quality on job satisfaction $p < 0.01$ level were significant.

Keywords: Work life of quality, Satisfaction of job, Private High School

GİRİŞ

Bu bölümde, giriş, araştırmaya ilişkin problem durumu, ana problem cümlesi, alt problemler, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Araştırma Problemi

“Özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

İş alanlarında çalışanlara sunulan yaşam kalitesini ele alan ve söz konusu yaşam kalitesinin çalışanların iş tatminine etkisini konu alan çalışmalara literatürde az rastlandığı görülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki alt problemlere de tam cevap bulunamadığı düşünülmektedir.

Yukarıdaki problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

Alt Problemler:

1. Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nedir?
3. Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ve iş tatminine ilişkin algıları,
 - a) Yaş
 - b) Cinsiyet
 - c) Öğrenim Durumu
 - d) Medeni Durum
 - e) Branş
 - f) Mesleki Kıdem
 - g) Çalıştığı okuldaki kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

Araştırmanın Konusu

Araştırma işyeri yaşam kalitesinin çalışanların iş tatmini üzerine etkileri, özel liseler üzerine bir araştırma isimli konuyu içermektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algıları tespit ederek bunlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca kavramsal çerçevede iş yeri yaşam kalitesi ve iş tatmini kavramlarının tanımları, iş tatmini sağlamada çalışanlara sunulan olanakların etkisinin saptanması gibi alt amaçlar da gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Önemi

İşletmeler çalışma hayatında uzun ömürlü olabilmek için, çalışanların emeğinden faydalanırken, onların duygu ve coşkularını da harekete geçirmelidirler. İşletmenin tamamı içinde olması gereken amaç, görev ve bağlılık duyguları olmadan işletmenin uzun ömürlü olması mümkün olamaz. İşletmenin nihai hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin hedeften kopmadan çalıştırılabilmesi için işletme üyelerinin ihtiyaçları ile işletmenin hedefleri arasında kopmaz bir bağ tesis edilmelidir.

Çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve iş yaşam kalitelerinin iyi olması, verimliliklerini ve performanslarını artırırken; işe geç gelmelerini, devamsızlıklarını ve iş gören devir hızını azaltmaktadır. İş yaşam kalitesi ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerlerinin örgütsel amaç ve hedeflerini içselleştirerek, örgütün başarısı için daha fazla gayret göstermektedirler. İş yaşam kalitesi ve tatmini yüksek çalışanlara sahip olmak, iş dünyasında rekabet avantajını elde etmek önemli bir unsur olmaktadır. İş yaşam kalitesi ve tatmini yüksek olmayan bireyler örgütün amacından uzaklaşır. Çünkü işini sevmeyen, işinden memnun olmayan çalışanın örgütsel hedefleri kavrayıp özümseyebilmesi, verimli ve etkili bir performans gösterebilmesi mümkün değildir.

İşletmeler ve bireyler açısından iş tatmininin önemini ele almak vazife gereklerindedir. Bireysel açıdan önemli olmasının sebebi, yaşam tatmini ile bağlantılı olmasıdır. Bu durum bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığına etki etmektedir. Aynı zamanda işten tatmin olmayan çalışan işten isteyerek ayrılma, mesaiye geç kalma ya da hiç gelmeme, işi ile ilgili davranış bozukluklarıyla da ilişkilendirilebilir. İş tatmini, sade bir anlatımla bir çalışanın işiyle ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir.

Eğitim sektöründe özellikle özel liselerde iş yaşam kalitesi ve iş tatminine ilişkin yapılmış pek az çalışma mevcuttur. Bunlar da, ya iş yaşam kalitesi ya da iş tatmini odaklı çalışmalardır. Hem yerli hem yabancı literatürde yapılmış araştırmalar incelendiğinde özel liselerdeki iş yaşam kalitesinin iş tatminiyle ilişkisini bir arada inceleyen kapsamlı bir araştırmanın eksikliği fark edilmiştir. Bu bakımdan araştırmanın, literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışmada yerli ve yabancı kaynak taraması geniş çaplı olarak yapılmıştır. Tarama sonunda, iş yaşam kalitesi ve iş tatminine ilişkin ayrıntılı bilgilere yer veren kavramsal çerçeve oluşturulacaktır. Bu yönüyle de araştırmacılar açısından referans niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Nihai anlamda özel lise çalışanlarından elde edilecek verilerin analizi yoluyla ortaya çıkacak bulgular, özel lise yöneticileri için faydalı bilgiler sağlayacaktır. Yöneticilerin, çalışanlar açısından iş yaşam kalitesi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin bilgi sahibi olması sağlanacak ve çalışanların iş yaşam kalitesi ve iş tatminlerini artırabilecek unsurlara ilişkin bulgular hakkında fikir edinebileceği de öngörülmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki temel varsayımdan yola çıkılmıştır:

1- Örnekleme girmiş olan bütün grupların anketlere verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacak şekilde olduğu kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

1-) Araştırma 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Kartal ilçesinde MEB'e bağlı lise seviyesindeki özel liseler ile sınırlıdır.
2-) Araştırma 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Kartal ilçesinde MEB'e bağlı özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve iş tatminine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

- **İş Yaşam Kalitesi:** Öğretmenlerin yaşantılarıyla bütünleşmelerine sebep olacak şekilde, okul ortamı ve çevresinde ruhsal ve fiziksel olarak iyi oluş halini ifade eder.

- **İş Tatmini:** Öğretmenlerin çalışmalarından elde ettikleri doyuruculuk ve işine karşı geliştirdiği tutumdur.



BÖLÜM 1: İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ TANIM ve İÇERİĞİ

1.1 İş Yaşam Kalitesi Tanımı

Yirmi birinci yüzyılda bilginin ve teknolojinin hızla değişmesi neticesinde, toplumsal hayat ve iş yaşamı gibi pek çok kavram yaşantımızda yer almıştır. Anılan kavramlar arasında bulunan yaşam kalitesi, üretimin nitelikli, teknolojinin modern, kalkınmanın sürdürülebilir, iş yaşamının kaliteli olması amacıyla dönük olarak geliştirilmiş unsurları içermektedir. 80'li yıllardan itibaren, iş yaşam standardı kavramının, örgüte has kuramları ile örgütsel gelişimi, güdülemeyi, liderliği, endüstriyel ilişkileri ve teknik değişimleri de kapsayan, iş çevrelerini doğal ortamında inceleyen ve stresin azaltılmasını amaçlayan disiplinlerin araştırmalarına konu olduğu görülür (Bhola, 2006, akt. Aba, 2009, s.3).

Teknik ve sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde psiko-sosyal ve ekonomik refah sağlamak ve yakalanan refahın dengeyle sürdürülebilmesi bağlamında yaşam kalitesi kavramından, evrensel bir anlayış şeklinde söz edilebilir. Yaşam kalitesine dair, temel tanım için; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde insan ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması çabası uygun olacaktır. Maslow'un yaklaşımı bağlamında yapılan tanım dar kapsamlı kalmaktadır, bu çerçevede yaşam kalitesinin daha geniş bir tanımı; yaşam yönetimi sistemi adına getirisi olan ve bireylerin hayat tarzlarına hissettikleri tatminin ölçütüne bağlı olan standartlardır şeklinde yapılabilir (Gönen ve Özmete, 1999, s.40). Hayat standardı, bireyin veya grubun yaşamı, çevresi, sağlık ve güvenliği ve çevresel standartlarıdır. İş yaşamı kalitesi ise bir kişinin iş yaşamının, ücretlerin ve kazançların, becerilerin, gelişme potansiyelinin ve iş-yaşam dengesinin kısaca çalışma süresinde mutluluğuna etki eden unsurların bütünüdür (Ballou, 2007, akt. Aba, 2009, s.4). İş yaşam kalitesi, iş yaşamının ve yönetsel anlayışın yaşadığı değişimler sonucu çok sayıda işletmenin ilgi alanına girmiştir. Bu ilginin en önemli sebebi, üretim ve kazanç olgularına ilaveten, işletmelerin dikkate almadıkları insanın ve onun beklentilerinin verimlilikte ve rekabetteki artırıcı etkisinin anlaşılmasıdır (Serbest, 2000, s. 27).

İngilizcede "quality of work life" veya "working life quality" şeklinde ifade bulan iş yaşam kalitesi Türkçe'ye; çalışma yaşam kalitesi, çalışma hayatının kalitesi, çalışma yaşamının niteliği, çalışma yaşamının veya işin insanileştirilmesi benzeri değişik

terimlerle yerleşmiştir. (Dikmetaş, 2004, s. 56). Literatürde iş yaşam kalitesine ilişkin çok sayıda tanıma yer verildiği görülür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

İş yaşam kalitesi, iş ortamının değiştirilerek daha iyi koşullar sağlanması ve yaşam kalitesinde gelişmeyi amaçlayan, işletme verimliliği artırılırken işletme çalışanlarının yüksek nitelikli hale getirilmesini ve personellerin tatmin edilmesini amaçlayan bir tekniktir (Erginer, 2003, s. 202).

Cascio, iş yaşam kalitesini; örgütün genelinde etkili olan, işin zenginleştirilmesi, demokratik denetim, personellerin katılımının sağlanması, çalışma koşullarının güvenli hale getirilmesi gibi benzeri inanç ve değerler dizisini oluşturan sistem yaklaşımı şeklinde tanımlar. (Cascio, 1995, akt. Aba, 2009, s.6).

Yüçetürk'ün (2005), iş yaşam kalitesi tanımı ise, bir yönetsel felsefe olarak iş yeri çalışanlarına daha düzgün iş koşulları sağlanması amacıyla geliştirilen, personellerin fiziki ve psikolojik refahlarında yükselme sağlayan, kurumsal kültürün ise değişmesini sağlayan ve sonuç olarak işletmedeki tüm personellerin değerlerini yükselten yönetsel anlayış şeklindedir (Yüçetürk, 2005, s. 102).

İş yaşam kalitesi Bingöl (2006), tarafından örgüt performansının ve personellerin refahının artırılması adına tasarlanan, insan kaynakları yönetim politikaları ve bu politikaların uygulanması şeklinde tanımlanır. Bingöl (2006), bunun sağlanması çerçevesinde çalışan verimliliği ve ürün kalitesine yönelik iyileştirmeler sağlayarak, çalışmaların sürdürüldüğü ortamın kalitesinde iyileştirmelerin gerektiğini ifade etmektedir (Bingöl, 2006, s. 15).

Konuya ilişkin Toplu (1999), tarafından yapılmış tanımlamada ise iş yaşam kalitesi, çalışanın yaptığı işten beklentileri, işe dair tavır ve düşünceleri doğrultusunda işletme çıkarlarını da dikkate alarak verimliliği artırmayı amaçlayan bir sistemdir (Toplu, 1999, s. 223).

Rose (2006) tarafından yapılan iş yaşam kalitesi tanımında, güvenilen, sorumluluğa sahip, kararlar üzerinde değerli katkısı bulunabilen, saygın personellerin örgüt açısından en önemli kaynak kabul edildiği felsefe, ilkeler dizisi olduğu ifade edilmektedir. Bu tanımında, personellerin işyerindeki refah düzeylerine dair, ödüllendiren, tatmin eden, stresi ve diğer olumsuz faktörleri saf dışı bırakan ortamda iş deneyimleri bulunan

kişilerden oluşan kapsamlı bir yapı olduğu vurgulanmaktadır (Rose vd., 2006, s. 2151, akt. Aba, 2009, s.6).

Yukarıda belirtilen tanımlar doğrultusunda, yapılacak genel bir tanımla iş yaşam kalitesi; klasik yönetim anlayışını terk ederek çağdaş yönetim anlayışını benimseyen, işletme çalışanları unsurunu ön plana çıkaran yapı ve süreç kapsamında ve sistem yaklaşımı çerçevesinde personellerin iş tatmini ve kişisel beklentilerinin önemsendiği ve insanı değiştirerek işe motive edilmesi yoluyla iş verimliliği artışı sağlamamayı hedefleyen bir teknik olarak ifade edilebilir (Serbest, 2000, s. 31).

Sosyal bilim uzmanları, toplumsal alanda yakın geçmişte tartışma konusu olan “iş yaşam kalitesi”ni tanımlamakta geniş kapsamı nedeniyle uzlaşılan bir şekilde tanımlayamamaktadırlar. Bunun esas nedeni iş yaşam kalitesinin; iş güvenliğini, ödüllendirme sistemlerini, eğitimi ve kariyerde yükselme fırsatlarını ve karar alma sürecine katılmayı da içeren genişlikte bir boyuta sahip olmasıdır. Personellerin etkin bir iş verimine sahip olması ve işe dair koşulların geliştirilmesini amaç edinerek iş tatminlerinin sürekli ve yükselen bir ivmeye kavuşturacak strateji ve operasyonlar bütününe ifade eden bu kavram yalnız işletmede personellerin önemsenmesi ve onların tatmin edilmesinden ibaret değildir. Bunlara ek olarak iş yaşam kalitesi kavramı işletmelerde uzun vadeli etkinlik ve verimlilik sağlanarak daha iyi çalışma ortamı oluşturulması anlamına da gelmektedir (Aba, 2009, s.5).

İş yaşam kalitesi, personellerin iş ortamına ilişkin bir kavram olup hayli geniş bir çerçevede ele alınır. Bu geniş çerçeve kesin bir tanım yapılamamasına neden olmaktadır. İş yaşam kalitesi bir amaç, bir süreç ve bir felsefe şeklinde kabul görmektedir. Bu çerçevede;

Bir hedef bağlamında iş yaşam kalitesi işletmede her düzeyde çalışan açısından zorlayıcılık, doyuruculuk ve etkinlik sahibi işler ve buna uygun iş çevresi yaratarak örgütte başarıyı artırma olarak değerlendirilebilir.

Bir süreç bağlamında iş yaşam kalitesi, bu hedefe uygun olarak örgütteki tüm bireylerin aktif katılımını sağlamaktır. Katılımları sayesinde çalışanlar işe daha anlamlı ve iş tatmini yüksek katkılar sağlar, başarılarından kaynaklanan gururu kişisel gelişimleri çerçevesinde yaşarlar.

Bir felsefe olarak ÇYK, bireyleri geliştirilmesi gereken değerler olarak görmek ve örgüt olarak bilgi, yetenek, gelişim, tecrübe ve bağlılık ortamı yaratma becerisini göstermektedir (Küçükusta, 2007, s. 131).

İş yaşam kalitesi bir felsefe, bir süreç ya da bir hedef olarak algılanabilir. Hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından avantajları olabilir. Bu felsefeye sadık kalarak çalışanlar, işletmelerine daha anlamlı katkı yaparlar, daha fazla iş tatmini, başarı ve kişisel gelişme elde ederler ve en sonunda da işletmenin tamamının performans düzeyinin artma nedeni olurlar.

Son yıllarda iş yaşam kalitesi üzerine yapılan birçok çalışmada, işletmeler açısından personellerin iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesiyle, örgütlerin yüksek performans derecelerine ulaştığı gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde insan kaynağı ya da çalışan açısından da yapılan pek çok çalışmada, personellerin iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesinin, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık algıları üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur (Abdeen, 2002, s. 9).

Günümüzde, örgütsel performans etkileyici ögenin “çalışan insanlar” dan oluştuğunun bariz şekilde göze çarpması iş yaşam kalitesi olgusunun önemini ortaya koymuş ve bu bağlamdaki etkinliklerin önemini arttırmıştır. Personellerin yaratıcılık potansiyeli işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün temel bir kaynağıdır. Bu kaynağı etkili biçimde yönetebilmenin yöntemi de yüksek kalitede bir çalışma ve yaşam platformu temin etmektir. Personellerin niceliklerinin artması ve buna paralel olarak beklentinin de yükselmesi işletmeleri iş yaşam standardını arttıracak kararlara ve tatbikata yönlendirmektedir (Barutçugil, 2004, s. 395).

Amerikan Çalışma Enstitüsü iş yaşam standardını saptayan ana unsurların şu şekilde sıralamıştır:

- İşe hissedilen alaka,
- Yoğun iş stresinin bulunmaması,
- Kariyerdeki amaçlara erişebilme imkanı,
- Maddi yönden refah,
- Uygun fiziksel çalışma ortamı,

- İş ile ilgili kararlara katılabılme,
- Amirle uyumlu ilişkiler,
- Başarı odaklı yükselme imkanları,
- Kişiyeye gösterilen saygı
- İşin bireysel hayat içerisindeki pozitif tesiri, Sendika-işveren ilişkilerinde uyum

Görüldüğü gibi tüm bu özellikler insan doğasıyla doğrudan paralel nitelik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle iş ve insan arasındaki uyuma bağlı olarak iş yaşam kalitesi ortaya çıkmaktadır (Serbest, 2000, s. 31).

1.2 İş Yaşam Kalitesinin Amaçları

Genel hatlarıyla iş yaşam kalitesi ilkesinin hedefi; personellerin tatmin duygusunun artması, personellerin öğrenme güdülerinin aktif hale gelmesi ve varyasyonlara en etkili biçimde uyum sağlama biçiminde özetlenebilir (Kaymaz, www.isgucdergi.org, Erişim Tarihi: 26.03.2016).

İş yaşamında nitelik algısının ana hedefi, örgütün ekonomi açısından büyümesinin temin edilmesiyle bireyler için de yetkin sayılan çalışma şartlarını artırmaktır. Bunun yanında, iş hayatında kalite algısının diğer neticeleri de;

İş, insan ve toplumsal gereksinimler arasında istikrar sağlanması,

İş yaşamının olduğundan fazla mükafatlandırıcı yapılması, personellerin işle alakalı tasalarının indirgenmesi, işle alakalı kararlara olduğundan daha etkin biçimde iştirak etmesinin ücretlendirilmesi ve kaza veya yaralanma ihtimalinin minimuma düşürüldüğü bir çalışma ortamının oluşturulması,

Ferdi olarak yetenek ve becerilerden en yüksek oranda yarar sağlamak adına işlerin, yönetsel işlemlerin ve örgütsel süreçlerin düşünülmesi,

Personellerin, işlerinden daha etkin fayda sağlayacak şekilde planlanması, üretkenliklerinin fazlaşması ve işten firarların aza indirgenmesinin hedeflendiği söylenebilir (Solmuş, 2000, s. 37).

İş yaşam kalitesi etkinlikleri, çalışanları işleriyle özdeşleşip, iş tatminini oluşturmak, onları kabiliyet ve beklentilerine mutabık hümanist çalışma şartlarına kavuşturmak amacıyla yürütülür. Hümanist çalışma şartları, çalışma zemininin belli başlı birtakım özellikler barındırması anlamına gelir.

Çalışma ortamının bu özellikleri;

- Personellerin tehlikelerden uzaklaştırılması, sağlık ve güvenliklerine önem verilmesi,
- İşyerine güvenin, yüksek iş tatminin ve huzurun sağlanması,
- Personellerin bütün esas ve sosyal gereksinimlerine karşılık verilmesi,
- Çalışanlara kendilerini ispatlamak adına imkan oluşturulması,
- Çalışan insanların kabiliyetlerini ve kişiliklerini geliştirmeleri adına vesile olmak şeklinde özetlenebilir.

İş yaşam kalitesi uygulamaları öte yandan güvenli ve sağlıklı iş platformu üzerinde odaklanırken, bir taraftan da iş ve iş dışı faaliyetler arasında bir bütünlük ve ahenk sağlanmasını da amaçlar. Personellerin iş hayatlarıyla özel hayatları arasındaki intibaklı istikrar ve eksiksizlik oluşturularak iş ortamının çekiciliği arttırılmaya çalışılır. Büyümenin ve kişisel gelişimin desteklenmesi de; eğitim ve kariyer planlama, performans değerlendirme ve yönetimi, işin baştan oluşturulması, ödüllendirme ve ücretlendirme vb. insan kaynakları yönetimi yürütümlerinde öne çıkar (Barutçugil, 2004, s. 395).

1.2.1 İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş yaşam niteliğiyle alakalı ilk sistemli ve genel çalışma, Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde Londra'da 1950'li yıllarda Fred Emery, Eric Trist, Hans van Beinum, A. K. Rice ve çalışma ekibi tarafınca uygulanan kuramsal ve kolay tekniklerle elde edilmiştir. Çalışmalarda bilhassa, örgütü açık sistem biçiminde onaylayarak işin bünyesini, işi yapanları ve teknolojiyi entegrasyon etmeyi, öteki bütün etmenlerin kendi içlerindeki bağlarını, sevk ve idare işlevlerini kapsayan yeni bir sistem geliştirmişlerdir (Çavuşoğlu, 2002, s. 83).

1960'larda "herkese eşit istihdam şansı" sağlama yoluna gidileceği üzerinde durulmuştur. 1960'lı yılların sonlarına doğru iş yaşam kalitesi kavramının önemine dikkat çekilmiş iş yaşamındaki olumsuz şartlara değinilmiştir (Serbest, 2000, s. 30). 1960'ların sonuna kadar Amerika'daki işletmelerin yaklaşık %60'ı bu yeni yaklaşımları benimsemesine rağmen çoğu işletme yönetimlerinde eski stil Taylor modelini kullanmakta ısrar etmiştir. Sonuç olarak da işletmeler daha da fazla makineleşmeye başlamıştır (Martel ve Dupuis, 2006, s. 335).

İlk olarak New York da 1972 de uluslararası konferansta iş yaşam kalitesi konusu anlatılmıştır ve ilk kez 1972 'de İş yaşam kalitesi sistematığı New York'ta yapılan gelen ulusal bir çalışmada sunulmuş ve milletlerarası ÇYK buluşmasında bunun üzerine çalışma yapmak adına oluşturulmuştur. (May vd., 1999, s. 4).

1980'lerin sonunda ve 1990'ların başlarında kötü ekonomik bilançolar, iş yaşam kalitesinin geleceğini tehlike altına sokmuştur. İşletmelerin tekrar yapılanma aşamasında meydana gelen öncelikle, birçok işletmenin düzenlemelerini baştan oluşturmasına ve kurumsal yaşamın doğasını tümünden değiştiren stratejileri ortadan kaldırmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak çalışanlar, iş yaşam kalitesi, yöneticileri ve işletmelerden neler beklediklerine ilişkin olumsuz tutumlar sergilemiştir (Dikmetaş, 2004, s. 62).

İş yaşam kalitesi ile ilgili girişimler, eskiden daha çok sendikalaşmış üretim sektöründe ağırlık kazanmasına karşın, günümüzde tüm sektör ve meslek gruplarında daha fazla yer almaya başlamıştır. Özellikle kurumsallaşmış işletmeler "önce insan" anlayışını benimsemekte, işletmenin amaçlarına ulaşmada insan unsuru ile birlikte hareket etmenin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır.

İş yaşam kalitesini arttırmak için çeşitli ülkelerde farklı uygulamalar vardır. Her ülke, iş yaşam kalitesi sürecine çeşitli dönemlerde başlamış ve değişik bir takım yasal aranjmanlarda bulunmuştur. Bu bağlamda Norveç, yasal çevrede "endüstriyel demokrasi" programının önemini belirtmiştir, işin tekrar oluşturulması hususunda ilk çalışmayı başlatmıştır. İşçi, işveren ve sendika hususunda en kapsamlı programı Avrupa da uygulayan ülke İsviçre'dir. İngiltere ise, mevzuyla alakalı kuramsal çalışmalar konusunda maksimum düzeyde yoğunluk yakalayan ülke konumundadır (Kaymaz, www.isguccdergi.org , Erişim Tarihi: 26.03.2016).

Çağdaş yönetim mantalitesinde şu anda/örgütü etkili ya da etkisiz olmasını sağlayan et etkili ögenin birey olması birçok kişi ve örgüt tarafınca kabul görmektedir. Bu bağlamda, personellerin ruhsal durumu ve işle ilgili davranışı hususunda ilgi oldukça artmıştır. İnsan, vaktinin çoğunu işinde harcamakta ve işinde mutluluğu nispetince produktivitesi artmaktadır. Çünkü iş, insana göre sadece yapılması şart olan bir zorunluluk değil, bunun yanında insanı doğaya esir olmaktan kurtaran, toplumsal ve özgür yapan bir nicelik içerir (Paşa, www.isgucdergi.org, Erişim Tarihi: 23.02.2016).

Çalışma yaşam standardının fazlalaşmasıyla hem çalışan bireyler hem de teşkilat açısından üretken ve randımanlı çalışmaya öte yandan da işçilerin sosyo psikolojik problemlerinin en aza indirgenerek giderilmesine yardım etmiştir (Fettahlıoğlu, 2006, s. 62).

Son dönemlerde, çalışma hayatında yani iş yaşamında kalite anlayışı, özellikle çalışanların ruhsal ve fiziksel gönenc seviyesini artıran, işletme geleneğinde farklılıklar oluşturan ve bütün personellerin kıymetini arttıran bir yönetim felsefesi olarak rastlanılmaktadır (Solmuş, 2000, s. 37).

İşletmeler personellerinin değerlerinin arttırılmasıyla ilgilenirler ve bunu önemserler. İYK personellere çoğunlukla; dürüstlük, güvenlik, sahiplik, aile demokrasisi, esneklik, sorumluluk, özerklik gibi olguları benimsetmeyi amaçlar. İşletmeler personellerine net ve destekleyici biçimde davranmaya, bütün seviyelerde açık iletişim kanallarına yer vermeye, söz sahibi olma hususunda fırsat yaratmaya ve çalışmalarını tamamlama konusunda inisiyatif vermeye özen gösterirler.

Örgütlerde verimliliğin artması sadece maddi harcamalarla değil eğitim imkânlarının arttırılması ile mümkündür. Bireylere yakışır yaşam standardı sağlanması, örgütün başarısını gösterir. İYK, iyi çalışma koşulları, iyi bir gözetim, sosyal haklar ve iyi ücret, ilginç, ödüllendirici ve rekabetçi bir iştir. Çalışana işletmeye faydalı olması adına daha fazla fırsat verilmelidir. Bu sebeple personel kaynakları departmanı ve proaktif yöneticiler personellerin karar verme müddetince öncekinden yoğun biçimde etkili biçimde yer almalarını temin edecek yöntemler seçmelidir (Özgen vd., 2002, s. 307).

İYK, sosyal bilimcilerin, felsefecilerin, çalışan ve işverenlerin araştırma konusunu kapsayan birden fazla konu barındıran bir olgudur. Bahsedilen olgu, çalışma etiği ve çalışma koşullarının birçok tarafını, çalışma şartları hususunda alınacak tedbirleri,

çalışanın memnun olması ya da olmamasını, üretimdeki randıman hususunda yönetsel tasarı ve sosyal dengeyle beraber bütünlüğü kapsayan büyük çaplı bir olgudur.

İş yaşam kalitesi kavramının yeterince geniş yer kaplaması, onun türlü birimler doğrultusunda farklı yönlerden araştırılmasına neden olmaktadır. Yöneticiler yönünden İYK, teknik ve yapısal sistemlerden ziyade, ruhsal düzende gerçekleştirilecek ilerlemeler vasıtasıyla rantabilitenin fazlaşmasıdır. Sendikalar ve iş grupları yönünden, daha hümanist ve sağlıklı çalışma platformunun oluşması ve gelirin aynı oranda pay edilmesidir. Diğer yönden, işletme içi demokrasiye ve çalışanların işletmenin biçimsel işleyiş müddetine, daha fazla katılımcı olarak bakmalarının sağlanmasıdır (Güvenli, 2006, s. 103).

Yaşamın eksiksiz olması, çalışma ve yaşama şartlarının, buna bağlı olarak çalışma ve yaşam niteliğinin birbirinden bağımsız düşünülmesinin imkânsızlaştırır. Bunun sebebi, çalışma ve yaşama şartları arasında çok uygun, katı etkileşimin var olmasıdır. Bu sebeple çalışma yaşamı niceliği, yaşam kalitesinin temin edilmesi açısından önem arz eder (Yüksel, 2004, s. 48).

Üretimde verimliliği tasarruf etmek, katkı sağlamak, yeteneğe, becerilere, çalışma ortamına olan bağlılık ve emekle sınırlandırılmış olduğu miktarda, işletmenin yönetim felsefesini de sınırlandırmıştır. Bu bakımdan tradisyonel ve modern işletmeler birbirinden ayrılmaktadır. Nitekim çağdaş yönetim anlayışı insanlara ilişkin bir olgudur. Üstlendiği misyon, insanlara ortak performansla başarılı duruma getirmek, onların güçlü yanlarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. Çağdaş yönetimin temel amacı budur ve yönetimin kritik belirleyici etken oluşu da bu sebepten kaynaklanmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışında daha fazla teknoloji öne çıkmaktadır. İnsan sadece “araç” olarak görülmektedir. Bu sebeptendir ki kararlara katılım mevzu bahis olmamaktadır. Bu doğrultuda iletişim kanalları da yetersizdir. Modern yönetim zihniyetinde ise insana değerli bir varlık ve kurumun öz evladı olduğunu anımsatması yönünden daha birleştirici bir süreç ortaya koymaktadır. Kararlara katılma, iletişim ve işbirliği, modern yönetim zihniyetinde çok daha açıktır. Tablo 1 de çağdaş ve geleneksel teşekküllerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 1: Çağdaş ve Geleneksel Teşekküllerin Karşılaştırılması

GELENEKSEL TEŞEKKÜLLER	ÇAĞDAŞ TEŞEKKÜLLER
Teknolojinin etkisi	İnsan-makine bağıını uyumlu yapmak
Makine insan etkileşimi	İnsan: Makinenin ikamesi
Düşük iş vasfı, teknik ve kısıtlı kabiliyetler	İşin içeriğinde en yüksek gruplama, büyük kabiliyetler
Dış Kontroller: Denetmen ve profesyonel kontrolleri, denetim aşamaları	İç denetimler: İç dinamiği denetleyen alt yapılar
Dikey teşekkül şema: Belirlenmiş işlevleri ihtiva eden hiyerarşik yönetim	Yatay teşkilatlanma: Gevşek, geniş, genel işlevleri ve resmi olmayan iş tanımlarını ihtiva eden hiyerarşik işletme, iştirakçi yönetim
Çalışanlar içinde yarışma	Çalışanlar içinde işbirliği, ünsiyet, grup dayanışması
Sadece teşekkül hedefleri	teşekkül hedefleri yanında ekipsel ve ferdi hedefler
Rastlantısal değişim	Ölçülü ve hesaplı değişim
Sınıflandırma	Bütünleştirme: Yol yöntem yaklaşımı
Dar Görüşlülük: Teşekküle duyarlı, çevreye duyarsızlaşma yaklaşımı	Geniş görüşlülük: Teşekkül içi amaçlarla birlikte, dış dünyaya adapte olmak
Pastayı paylaşmak	Pastayı büyütürerek geliştirmek
Çalışan maliyetleri sistemi	İnsan unsuruna önem
Merkezi onay verme sistemleri	Yerel karar verme sistemi

Kaynak: Serbest, 2000, s. 33

Klasik kurum ve örgütlerde “yönetim” anlayışı “hiyerarşi” kelimesi ile birlikte ele alınmakta ve çalışma hayatındaki manası ile de sistemli bir planlamayı betimlemektedir. Bu sistemli düzen içindeki etkileşim işbirliği ve etkileşimi oldukça zorlaştırmaktadır. Modern örgütlerde ise, paralel bir kuruluş yapısı ve elastiki bir yönetim sistemi kendini göstermektedir. Bireylerle kurulan birlik, kararlarda katılımcı olmalarının sağlanması, kurum amaçları ile beraber şahsi beklentilere ehemmiyet verilmesi modern işletme sisteminde ortaya çıkmaktadır (Serbest, 2000, s. 33).

Bahsi geçen çağdaş yönetim anlayışını ilke edinen işletmeler, kuruluşlarının ekonomik açıdan genişlemesi adına iyi çalışma şartlarını çalışanlarına sunarlar. Paylaşma olgusunun sağlanmış olması çalışılan platformda huzurlu olmak, işletmeye sadık kalmak ve toplu biçimde işbirliği sağlamak adına gereklidir. Bahsedilen durumda işletme yönetiminin işidir (Uysal, www.isgucdergi.org, Erişim Tarihi: 09.05.2016).

1.3 İş Yaşam Kalitesi Unsurları

İş Yaşam Kalitesi kısaca; personellerin önemli kişisel gereksinimlerini, çalışma yaşamlarında giderebilme derecesidir. İşletmelerin başarısı, bireysel ve örgütsel tatmin arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir taraftan aleyhine bozulan bu denge, hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Özdemir, 2000, s. 61). İşletmenin gelişimi ile iş yaşam kalitesi arasında bir ayırım yapmak olanaklı görülmemektedir. Çünkü her ikisinde de işletmenin ve bireyin karşılıklı tatminine ve denge sağlanmaya çalışılmaktadır.

İş yaşam kavramını açıklayabilmek için, belli unsurların üzerinde durulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bir çalışanın iş yaşam kalitesi, hem iş içindeki hem de iş dışındaki birçok davranışına bağlanmaktadır. Richard E. Walton bu unsurları sekiz başlıkta sıralamıştır (Antosova ve Csikosova, 2005, s. 45):

1.3.1 Uygunluk ve Adil Olma

Kime, hangi zamanda, nasıl, ne tür ve biçimlerde, ne miktarda ücret ödenmesi gerektiği iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde en önemli unsurdur. İş yaşamı kalitesi kavramı içerisinde ödemelerin adaletli ve kafi olup olmadığına dair en çok yapılan işlem personellerin verilen ücrete ilişkin tepkileri ve gösterdikleri davranışlardır. Eğer yapılan çalışma karşılığı verilen ödemeler uygun olarak idrak ediliyorsa çalışan yapılan iş anlaşmasından memnun olacaktır. Buna karşın ücretin yetersiz olarak değerlendirildiği bir iş yerinde ise kızgınlık ve öfke duyguları çalışanın işe karşı tutumunu etkileyecektir. Bu durumda hangi nedenle olursa olsun ücretler konusundaki bir memnuniyetsizlik iş yaşamının diğer yönlerini etkileyebilir. Öyle ise yönetici çalışanın verdiği hizmet karşılığında aldığı ücretin yeterli ve adil olup olmadığını sorgulamak durumundadır (Kandula, 2004, s. 129).

1.3.2 Güvenli ve Sağlıklı Yaşam Koşulları

Sağlıklı ve güvenli iş koşullarının temel taşları; mantıklı iş saatleri, fiziksel çalışma koşullarında kazaya uğrama ve hastalanma ihtimalinin minimuma düşürülmesi, iş koşullarının ortalama bir yaşın altında ya da üstünde olan kişilerin yaşamı için risk oluşturmadığının gözetilmesidir.

Diğer bir yönüyle yaşamı etkileyen kötü çevre koşulları da bazı anlarda güçten düşürücü, isteksizlik yaratıcı ve kaza veya ölümle neticelenebilecek olaylara sebebiyeti artırıcı tesirleriyle ikinci dereceden tedirginlik verici olabilmektedir (Erginer, 2003, s. 207).

1.3.3 İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme

Bu bölümde personellerin yeteneklerinin ve bilgilerinin gelişebilmesi için personellerin şahsen gerçekleştirdikleri işin denetimine daha çok müsaade edilmesi, personellerin birtakım kabiliyetler edinmesine imkan verilmesi, bu kabiliyetlerin sürekli aynı kalmasına müsaade edilmemesi, gerçekleştirilen çalışmanın manasız olmaması, çok fazla uzmanlık gerektirmemesi, personellerin değişik görüşlerinin işin yapılması ve tasarlanmasındaki etkisi üzerinde ehemmiyetle durulmaktadır (Kandula, 2004, s. 130).

1.3.4 Büyüme ve Güvenlik

Bu bölümde özellikle kariyer fırsatları üzerinde durulmaktadır. İş hayatında çalışan bireylerin, çalıştığı işte iş terfi edebilme fırsatları, kişinin çalışmayı planladığı bulunulan şirkette işlendirme ve varidat seviyesinin hangi oranda olduğu, çalışanın meslek hayatının gelecekteki bölümlerinde yeni sağladıkları bilgileri hangi oranda değerlendirecekleri ve bugün yaptığı çalışmalarda, geçmişteki bilgilerin ne kadarının kullanıldığı ya da ne kadarının köreldiği konularına önem verilmektedir (Erginer, 2003, s. 207).

1.3.5 Sosyal Bütünleşme (Entegrasyon)

Çalışanın kısa ve uzun dönemde bireysel kapasitesini ortaya koyabilme ve geliştirebilme fırsatlarıdır. Bireysel ilişkiler örgütlerde iş yaşamı kalitesinin bir parçası haline gelmiştir. Örgütteki sosyal bütünleşme çalışanın saygınlık ve prestij kazanıp

kazanamayacağı, işletme içi eşitlik, bütünüleyici birey çalışmaları ve kişilerarası farklar gibi çalışana has özellikler vasıtasıyla belirlenir (Erginer, 2003, s. 208).

1.3.6 Kurallara Bağlılık

Personellerin kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik haklarının çalıştığı işletme tarafından korunmasını içerir. Örgütlerin şahsi sınırlara verdiği önemde, ferdi başkılıkları iyi görüp, ifade serbestisine önem vermesinde ve çalışmayla ilgili tüm alanlarda hukuki beraberlik oluşturulmasında değişiklikler olabilir. Yönetimin çalışanlara karşı adil davranışları işletmede çalışan fertlerin iş yaşamlarının kalitesine etki eder (Erginer, s. 208).

1.3.7 İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge

Bir bireyin çalışma hayatındaki deneyimlerinin, bireyin yaşamının diğer alanlarında olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir. Örneğin bireyin ailesiyle olan ilişkilerini etkileyebilir. Bahsedilen sebepten dolayı çalışan bireyin sosyal hayatındaki görevlerle iş hayatındaki görevler birbirine paralel olmalıdır. Denge kavramının ifade ettiği anlam çalışan bireyin aktif saatlerini, kariyer planlamalarını anlatır. Eğer iş ve aile dengesinde karşılıklı uyumsuzluk ortaya çıkarsa, iş-aile çatışmasından kaynaklanan iş-aile dengesi sorunu ortaya çıkar. Bu yüzden iş ve özel yaşam alanları arasındaki denge iyi sağlanmalıdır (Akdere, 2006, s. 175).

1.3.8 Sosyal İlişkililik

İşletmelerde topluma yararlı ve zararlı olan faaliyetler, çalışanların daha çok dikkatini çeken bir husus olmaktadır. İşletmenin sosyal rollerini yerine getirmemesi, işletmeyle aynı sorumluluğu paylaşan çalışanlar artmasında huzursuzluk yaratabilmektedir. Sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerde çalışanlar, işletmelerine karşı duydukları saygı ve işlerine verdikleri önem azalmaktadır. Bu durum işletmelerin verimliliklerinin düşmesine sebep olabilmektedir (Erginer, 2003, s. 208).

Yönetim tarafından çalışanlara verilen önem ve sağlanan imkanlar, personellerin işletmedeki olumlu ya da olumsuz durumları algılamalarını sağlar ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumların nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda yol gösterici olur. Çalışanlar, böyle bir yolla işletmede yüksek performans, motivasyon ve yaptığı işten tatmin olmaları gibi avantajlar elde ederler (Piccini ve Tolfo, 1998, s. 4).

Yukarıda sayılan sekiz maddenin yanında işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, personellerin fikirlerinin de önemsenmesi, personellerin iş tatminine ulaşmasında ve iş yaşam kalitelerinin arttırılmasında önemli bir etkidir. Zira iş yaşam kalitesi, rahat ve güvenli bir iş çevresini kapsar. İnsanlar işte ne yaptıkları ve kim olduklarını bilmek isterler. Aynı zamanda üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle iyi iletişim kurmak isterler. Bazıları için de takımın bir parçası olmak önemlidir. Özellikle insanlar, bilgi, beceri ve yaratıcı gelişim sürecine katılımlarının değerli olduğunu hissetmek isterler. Bunlar olmadan, iyi bir gelir düzeyine sahip olsalar da iş yaşam kalitelerinde tatmine ulaşamazlar.

İş sürekli geliştirilebilir. Çalışanlar iş süreçlerini geliştirebilecek, kolaylaştırabilecek ve daha ilgi çekici hale getirebilecek bazı yaratıcı düşüncelere sahip olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının bu tarz düşüncelere sahip olabileceğini fark etmek ve onları teşvik edecek ve gelişim sürecine onların da katılımını sağlayacak bir süreç hazırlamak zorundadır.

Yöneticiler, iş yaşam kalitesini dayatamaz, fakat çalışanlarının yaratıcı girdilerine sahip olmasını hoş görür. Bu geleceğe yönelik doğru bir iş yaşam kalitesi temelleri oluşturmada çok önemlidir. Bu yüzden yöneticiler, personellerinin düşüncelerine her zaman kulak vermelidir (Bodek, 2003, s. 25).

1.4 İş Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar

Verimlilik ve yüksek ürün kalitesi sağlamak amacıyla “sosyo-teknik” örgüt ve yönetim sistemi çerçevesinde işletmelerde iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik programlar uygulanması için sarf edilen çabalar, günümüz yönetim, örgüt ve iş yapısının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü iş yaşam kalitesi; örgütün tüm yönlerini etkileyen inanç ve değerler dizisi oluşturmada çok boyutlu ya da sistemsal bir yaklaşımdır (Can, 1991, s. 89).

İş yaşamı kalitesi daha fazla insancılaştırılmış iş ortamları yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Personellerin sadece temel ihtiyaçlarına değil daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamaktadır. Bahsedilen düşünceye göre günümüzde personellerin ruhsal sağlığı ve işle alakalı davranışı hususunda fazlaşan bir alaka oluşmuştur. İşin hümanistleştirilmesi olgusu umumi olarak insanın sadece bedeni değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını önemseyerek çalışma şartlarını

sağlamlaştırmasını anlatmaktadır. Bu nedenle, çalışma şartlarının ve ortamının insani ihtiyaçlara müsait biçimde baştan organize edilmesi (redesign) gereği doğar. Yaşam kalitesinin artması ise yaşam şartlarının düzeltilmesine bağlıdır (Schulze, 1998, s. 528).

İş yaşam kalitesi programları işletme açısından düşük maliyet, hızlı dağılım, yüksek kalitede ürün, düşük sermayeyi gerçekleştirmeye çalışırken; çalışanlar açısından ise kendilerine saygılarını, güvenliklerini, iş tatminlerini ve katılımlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Tüm iş yaşam kalitesi bölümlerinin bütün olarak “endüstriyel demokrasi” tabir edilen dört ana hedefi barındırmaktadır:

- 1- Çalışanların da dahil edildiği, daha geniş katılım oranına sahip, düşüncelerin rahat bir şekilde paylaşıldığı bir ortam oluşturulması,
- 2- İşletmenin maddi kazanımlarının eşit şekilde dağıtılması,
- 3- İş yeri emniyeti alanlarına ehemmiyet verilmesi,
- 4- Çalışanların kabiliyetlerinin artmasını sağlayacak ortamlar oluşturulması.

İlk ve en iyi bilinen iş yaşam kalitesi programı, 1970’lerde, Amerika’da General Motors öncülük etmiştir. Burada fabrika yöneticisi, çalışanları, fabrikadaki değişimleri uygulama ve planlamaya katılmaya teşvik etmiştir. General Motors’un yanında Ford, Westinghouse, Digital Equipment, General Electric Rockwell International, Honeywell, Hewlett-Packard, Volvo gibi büyük işletmelerde ve devlet kuruluşlarında da uygulanmıştır. İşletmelerde iş yaşam kalitesi programlarının uygulamaya konulma yöntem ve aşamalarıyla alakalı ileri derecede gelişmiş model tasarımı Beth Gilbert tarafından yapılmıştır. Gilbert’in oluşturduğu bu şekil kabul görmüş olup diğer kurumsal değişimlerle de benzeşme taşımakla beraber başlıca ayırım bu modelin sendikalarla etkileşimde olan işletmeler açısından muteber olmasıdır. (Can, 1991, s. 94).

Gilbert Modelinin temel aşamalarına aşağıda yer verilmiştir (Gilbert, 1989, s. 3) :

İşletmeler ve/veya Sendikalar Tarafından İYK Plan ve programlarına yönelik uygulama Üzerinde Düşünülmeye Başlanması: Sendika ve İşletme yöneticileri mevzuyla alakalı konferans, seminer ve toplantılara katılarak öğrenme, tanıma ve bilgilenme amacındadırlar. Programın kendilerine ait kurumlarında tatbik edilebilmesinde; işletmenin kendine ait bünyesini ve sorunlarını, kendi içinde veya arasında ayrışma risklerine karşı tedbir geliştirip, devam ettirmede yönetsel güç ve pozisyonların tutarlılığını karşılıklı olarak araştırmaya başlarlar.

İlgili Kurum İçin Bu Sistemlerin Uygulanabilirliği Konusunda Karar Verme: İşletmeler ve/veya yöneticiler tarafınca beyin fırtınasının yapıldığı ya da ortak fikirler üzerine tesis edilecek üst düzeyde “ doğrudan katılımın” sağlandığı beraberlik ya da toplantılarda, ilgili kurum için program başlatılmasının uygun olup olmadığına karar verilir. Değişime dair programların başında, sendikaların üyelerine program desteğine açık olarak bildirmesi kurumda programa uyum hakkında oldukça fayda sağlamaktadır.

Program Oluşturma: Sendikalar ve işletmeler tarafından ortak oluşturulacak; iş tecrübesi yüksek, yeniliklere açık, çoğunlukla kıdemli ve iş yerinde kabiliyetlerine güvenilir çalışandan oluşan eşit sayıda “ortak değişim (işveren-işçi) birliği” oluşturulur. Komite tarafından yapılan programın örgüt çalışanlarınca kabulünde ve başarıyla tatbikinde çok ehemmiyeti vardır.

Programın Çalışanlara Bildirilmesi ve Yeni Fikirlerle Açılması: Programdan bildiri, duyuru, toplantı, anket, mektup, vb. usullerle faydalanırlar. Programın nitelikleri hususunda çalışanlara eğitim verilir, bilgilendirilir ve çeşitli araştırma yöntemleri (gözlem, anket, vb.) kullanılarak sorunların teşhisleri ya da programla ilgili görüşleri alınır.

İşyerinde Programa İlişkin Tutum, Tavır ve Davranışlar: Bu programa bağlı işçi ve yöneticilerdeki davranış ve idaredeki pozitif değişiklik belirteçleri; bilhassa, biz/siz olgusunun en aza indirgenmesi, beraber öğrenme ve işbirliği gayretlerinin devam edebilmesine hissedilen istek ve arzu, indirgenen iş anlaşmazlıkları, işten sağlanan doyumda artış, çalışma kalitesi kaybında azalma, artan randıman ve çıktı nitelik, vb. biçiminde meydana gelmekte olup; bunlar ortak kurullarca belli bölgelerde, belirli zamanlarda saptanır ve raporlandırılırlar.

Uygulamanın Rehabilitasyonu ve Sürekliliği: Bu uygulamanın başarısı, işletmedeki bütün yönetici ve işçilerin devamlı olarak eğitimleriyle sağlanır. Yöneticilere ve işçilere; yönetimde yer alma, işletme iklimi, işletme çıktısı geliştirme, birlikte çalışma usulleri, haberleşme, güdülenme vb. mevzularda işletmeler ve/veya sendikalarca verilecek bilgilendirme ve eğitimlere göre bütün imkan ve fırsatlardan yarar sağlanır. Bununla beraber, danışmanların, yalnızca sorunların belirleme ve tespitiyle uğraşan “uzman” öngörüsüne sahip olmanın ötesinde rehberler ve eğitici niteliklerine bakarak tespit edilmesi, program tanıtıcılarının da her çalışanla iletişim içinde olmaları devamlı

eğitim ve öğretim için ön koşuldu. Program tatbikinun incelenmesinde, özellikle geri bildirimlerin alınmasında ve olması gereken iyileştirmelerin tamamlanmasına yönelik tavsiyelerde bulunmasında sendikalar tarafından yapılan bilimsel araştırma çalışmaları önemlidir. Sendikaların bu yönde yaptığı çalışmaların desteklenmesi, ciddiye alınması ve uygulanması programın başarısını ortaya koyacaktır.

Çıktılar: Hem sendikalar, hem de yönetimler; programın tatbik edilmesiyle meydana gelen sonuçları ve etkilerini olabildiğince ölçülebilir biçime dönüştürmeli ve ölçmelidirler. İki tarafın da ortak belirlediği ölçüm ve değerlendirme metotları uygulanması gerekmektedir. Başarıyı sağlayıp sağlayamama da ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin önemi belirgindir. Çıktı sonuçlarının değerlendirilmesine neticesinde programda farklılığa gidilebilmelidir.

Programın Uzun Vade İçin Kurumsallaştırılması: Belirlenen programın genelleştirilmesi ve resmileştirilebilmesi için ortak gayretler devam ettirilmeli, örgüt reorganizasyonu için yeterli ön çalışmalar yapılmalıdır.

Gilbert modelinin yanı sıra çalışma yaşamında kaliteyi artırmaya dönük temel programlar beş ana grup kapsamında ele alınmıştır. Bunlar:

- a. **Özerk Çalışma Grupları:** Bir takım işleri yapmakla mükellef olan, 15- 20 kişiden oluşan, kendi içinde bir yönetim tipine sahip ekiptir. Özgün çalışma ekipleri, yaralı ürünler elde edilebilirliği, üretkenlik, yeniliklere uygunluk ve adaptasyon sağlanması, işi bırakma duygusunun azalması, çalışma hayatında niteliğin yükseltilmesi gibi kazanımlar kazandırmaktadır.
- b. **Kalite Çemberleri:** Yaptıkları çalışmanın niteliği ile alakalı olan problemleri belirlemek, yan çözümler sunmak, koşulları tespit etmek, daha sıkıntısız işi yaşamı koşullarını oluşturmak ve verimliliğin yükseltilmesi amacıyla, 6-12 kişilik gruplar halinde bulunan, birey taleplerine göre oluşmuş gruptur. Sorun çözüme kabiliyetleri, bu nedenle kalite çemberleri, işi hayatında kalite ile ilgili karşılaşılan olası problemlere çözümler getirmektedir.
- c. **Yönetim Kurullarında Temsil Edilme:** Örgüt içinde bireyleri temsil eden bir grubun olması, çalışanların tamamı tarafından ele alınan ihtiyaçların üst yönetime sunulması fırsatını vermektedir. Bireyleri çok fazla etkileyecek ehemmiyetli eylemler yönelik kararlar alınmadan önce bu temsilcilere

danışılmakta, böylece bütün çalışanların ihtiyaçları ve talepleri ele alınmış olmaktadır. Karara tesir eden çeşitli tavsiye, şikayet ve istekler dikkate alınmakta, bireyleri olumlu yönde etkileyecek neticelere varılabilmektedir.

- d. **Çalışan-Yönetim Kurulları:** Sendikalar aradaki uyumu sağlamak, iletişim kanallarının açık tutmak, geri bildirimlerin denetimini yapabilmek adına kurullar kurmaktadır. Bu komiteler, ekonomik krize, piyasaların bozulmasına ve işletmelerin batmasına neden olan ani piyasa krizlerine karşı bir tepki olarak doğmuştur.
- e. **İş Yerinde Nüktedanlık:** Bazı etkinliklerle çalışma hayatında daha güzel haller oluşturulmaya çalışılır. Eğlenme ve gülme insan psikolojisinde ve vücudunda pozitif yönlü değişimler meydana getirebilir (Erginer, 2003, s. 214).

İş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları oluşturma, iş çevresinin sağlığı ve güvenliğini oluşturma, kişisel büyüme ve gelişme, iş yerlerinde sosyal ihtiyaçların tatmini, iş yaşamının sosyal yönünü geliştirme gibi faaliyetler iş yaşam kalitesi programları arasında sayılabilir. Bu programlar her işletmenin kendi özelliğine göre farklılık gösterse de, genelde her programın üç temel ögesi bulunmaktadır (Kırel, 1999, s. 490):

- 1) İş Yaşamı Komitesi: İş yaşam komitesinin başlangıcında yönetim ve sendika temsilcilerinden oluşur. İşletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışması için iş yaşam kalitesini arttırmaya yönelik faaliyetleri planlar ve uygular.
- 2) Değişim Uzmanı: İş yaşamı komitesine rehberlik yapacak davranış bilimleri uzmanına ihtiyaç vardır. Bu uzman genellikle dışardan ve komite tarafından seçilir.
- 3) Değerlendirme Uzmanı: Diğer bahsedilen uzmanlardan bağımsız biçimde çalışmaktadır. Bahsedilen komitenin ilkesi; programı kısmen standardize ölçü metotları ile uzun vadede tesirlerini tespit etmektir. Bu asıl oluşumlar dışında, programa uyumlu olarak farklı hedeflere yönelik komiteler de oluşturulabilmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının başarılı olabilmesi için bazı öneriler getirilmiştir. Bunlar (Cascio, 1995, s. 25):

- ✓ Yöneticiler ilgili ve yönlendirici olmalıdır,
- ✓ Paylaşım ve katılım ortamının oluşturulması gerekmektedir,

- ✓ Bilmesi gereken prensibine göre bilgi paylaşımı olmalı, çalışanların görüşleri de değerlendirmeye alınmalıdır,
- ✓ İş yaşam kalitesi çağın gereklerine uygun ve sürekli kendini yenileyen bir döngü içinde olmalıdır,
- ✓ İş yaşam kalitesi programı ile her kademedeki çalışan arasındaki oluşabilecek problemlere alternatif çözümler sunmalıdır,
- ✓ İş yaşam kalitesi işletme yöneticileri tarafından yanlı olarak uygulanmamalıdır.

İş yaşam kalitesi sisteminin işletilmesine yönelik olarak tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin bazı işletmeci ve yöneticiler, işletme içinde hâkimiyetlerini kaybetme endişesi ile insan unsurunu görmeme tutumu içine girebilmektedirler. Aynı şekilde sendikalar da yaptıkları sözleşmelerinin kabul görmemesinden ve uygulanmamasından tedirgin olabilmektedirler. Sendikalar üyelerinin azalması ve etki oranlarının düşmesi endişesi içindedirler. İş yaşam kalitesi programları yavaş ilerleyen programlardır ancak süreçteki bu yavaşlık özünde çalışma yaşamı kalitesinin açık ve net olarak tanımlanması ve programların anlatılmasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, çeşitli dirençlerin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir (Küçükusta, 2007, s. 128).

İş yaşam kalitesi programlarının uygulanmasıyla işletmelerde daha demokratik bir yapı ve işleyiş sağlanır. Personellerin kendilerine ve işletmeye olan güvenleri güçlenir, bağlılık ve ortak sahiplenme duyguları da pekişir. Yüksek niteliklere sahip, deneyimli ve adanmış personellerin yüksek bireysel performansları işletme performansının da yükselmesini sağlar.

Sağlıklı iş ve insan ilişkileri, sonuçta; personellerin ve müşterilerin memnuniyetini üst düzeyde gerçekleştiren, gelişime açık işletmelerin doğmasını kolaylaştırır. Bu işletmelerde çalışanlar kendilerini fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve ekonomik anlamda daha iyi hissederler, daha yaratıcı ve daha üretken olurlar.

İnsan kaynakları yöneticileri, personellerin asıl kabiliyetlerini örgütsel verime dönüştürmek niyetindeyseler aldıkları tüm karar ve eylemlerinde iş yaşam kalitesini ön plana çıkaracak ve bunu artıracak tavsiyeleri değerlendirmek ve uygulamaya sokmak durumundadırlar (Barutçugil, 204, s. 396).

1.5 Yazında İş Yaşam Kalitesi ve İş Tatmini İlişkisi

Birçok birey ve teşkilatça modern çağdaş yönetimde işletmeyi etkin ya da pasif yapan en önemli noktanın birey olduğu kabul edilir. Bu nedenle de çalışan bireylerin ruh sağlığı ve iş ile alakalı algısına ilgi artmıştır. Bireylerin vaktinin büyük çoğunluğu çalıştıkları kurumda geçtiği için verimli olabilmeleri adına mutlulukları önemlidir.

Şirketlerin en önemli sorunu günümüzde artan rekabet ortamıdır. Problemi çözmeye insan ilişkilerini düzenlemek adına çalışma yapmak önemlidir. Bireylere hak ettikleri önemin verilmesi hususunda bu çalışmaların yapılması şarttır. Bireylerin kendilerini huzurlu hissettikleri ortamda etkin ve üretken olmaları kaçınılmazdır.

Şirketlerin verimliliğinin artmasında ki tek etken teknolojik yenilikler değildir, yönetim anlayışı olgusu da vardır. Bu nedenle de bünyesinde barındırdıkları bireylerin performansını maksimum düzeye çıkararak modern yönetim modeli de ilke edinilmelidir. Mevzu bahis olan ilke, şirket ve bireylerin ortak çıkarlarını gözeterek ve bir yandan şirketin çalışanlarının yaşam standardını artırıcı olacaktır.

İş yaşam kalitesi, belirli bir çalışma süreci içerisinde, personellerin ve dolayısıyla işletmenin verimliliği üzerinde oldukça etkili bir kavramdır. Bu kavram altında; personel stratejileri ve politikaları, liderlik tarzı, teşvik sistemleri, iletişim, iş ilişkileri, teknolojik araçlar, çalışma programları, çalışma saatleri, iş güvenliği ve etkili iş tatmini düzeyleri gibi kavramlar yer alır. İşletmeler, iş yaşam kalitesinin geliştirilebilmek için bu faktörlerin varlığını kabul etmeli ve etkili bir yönetim süreci oluşturmalıdır. İş yaşam kalitesi, personellerin iş tatminini ve rekabet becerisini etkileyen bir unsur olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle iş yaşam kalitesini geliştirme programları, personellerin olumlu tutumları sonucu ortaya çıkan etkili bir yönetim aracı olarak kabul edilir (Antosova ve Csikosova, 2005, s. 45).

Çalışan bireylerin, iş tatmini olmayan modern çalışma standartlarını edinmemiş kuruluşlarda çalışıp etkin ve verimli olması ihtimali çok düşüktür. Bu nedenle bilhassa insan kaynakları kendi personeliyle bağlantı kurarak saptanan problemleri çözmeli personellerin iş yaşam kalitesini artırmalı oluşabilecek problemlere odaklı gereken önlemleri almalıdır. Keza zorlu rekabet şartlarında kuruluşların ayakta kalması oldukça zordur (Çiçek, 2005, s. 2).

İş yaşam kalitesinin sağlanması adına geliştirilen iş yaşam kalitesini artırıcı izlenceler, çalışan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına ön ayak olan iş ortamı oluşturmak adınadır. İş hayatını tertipleyci izlenceler bir kalkan olarak görülmelidir. Zira bu izlencelerde bireyin tatmin olmasını temin etmiş olan olumlu etkiler bulunur. Buna bağlı olarak bu izlenceler sayesinde iş hayatı daha hümanist hale gelecek ve bireylerin iş tatmini artacaktır (Özkalp ve Kirel, s. 218).

Üç önemli etken bahsedilen kaliteyi artırmada etkilidir. Bunlar; katılımcılığın sağlanması, iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve personellerin iş tatmininin sağlanmasıdır (www.ie.sakarya.edu.tr, Erişim Tarihi: 17.03.2016).

Bu faktörlerden ilki, katılımcılığın sağlanmasıdır. Bireylerin katılımı, bayağı talimatlardan öte çalışanların kararlarda söz alması aracılığıyla ortaya çıkan bir süreçtir. Personellerin katılımı, işletmede kalite yönetim ve yetkilendirme sürecinin önemli parçalarından biridir. Çalışanlar, işletmede kendilerinden beklenen faaliyetleri yerine getirebilmeleri için yönetsel kararlara daha fazla katılımları sağlanır ve bu amaçla sorumluluk almaya heveslendirilir. Personel açısından, kendileri ve de işletme için katılımcılığın sağlanması oldukça önemlidir. Çalışan katılımının sağlanması, iş tatmininde kilit noktalardan biridir (www.thetimes100.co.uk. Erişim Tarihi: 23.05.2016).

Bunlardan ötekisi ise etkili iletişim sistemi oluşturulmasıdır. Bu önemli proseslerden biridir. Yönetim sahibi kişinin iş yaptırmak adına ana araç iletişimdir. Planlamanın olmadığı, faaliyetlerin aksadığı iletişim kanallarının kapalı olduğu bir işletmede başarı söz konusu olamaz. Gereken tüm bilgilerin her kademedeki çalışana ulaşması ancak etkili bir iletişim ağıyla mümkündür. Anlatıldığı gibi iyi bir iletişim ağı olmayan örgütlerde iş yaşam kalitesi yükselmez, örgütler yıkılır ve yok olur giderler (Atak, s. 61).

İş yaşam kalitesinin artırılması için üçüncü ve en önemli faktör personellerin iş tatmininin sağlanmasıdır. Bir çalışanı belirli bir hedefe yönelten güç anlamına gelen iş tatmini, örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin sağlanması açısından işletmeler için büyük öneme sahiptir. Yüksek iş tatminin kaynağı, çalışanların katkılarının önemli olduğunu bilmeleri ve işlerinden haz duymalarıdır. Çalışanların uyum sağlamaları ve örgüt içi siyaseti benimsemeleri ile bağlılık artar, verimlilik

yükselir, işe devam etmeme düşük olur ve işletmede kalmaya devam etme karlılığı artırılır (www.onlinekalite.com, Erişim Tarihi: 13.04.2016).

İş yaşam kalitesi ve iş tatmini, birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkili olup işletmeler için vazgeçilmez iki unsurdur. Örgütsel davranışı oluşturan en önemli etkenlerden biri olan iş yaşam kalitesi, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için personellerin iş tatmini sağlamada ve dolayısıyla performanslarını artırmada önemli bir etkiye sahiptir (Newstrom ve Davis, 1997, s.296). Şu da unutulmamalıdır ki, bireylerin iş yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olmasıyla iş tatmini yüksek olmayabilir. Fakat iş yaşam kalitesi düzeyinin düşük olması insanların iş tatmin düzeyini de düşürecektir (Blem, 1995, s. 77).

İş yaşamında kalite anlayışı, son zamanlarda, çalışanların düşünsel ve fiziksel rahatlık oranını artıran, işletme kültüründe değişimler meydana getiren ve bütün personelin niteliğini yükselten bir yönetim ilkesi olarak ortaya çıkmaktadır. İş hayatı kalitesi, iş ortamının, çalışma şartlarını ve bireylerin işletme üyeliği ile alakalı algılamalarını açıklayan bir kavramdır. İş yaşamının kalitesine dönük müdahaleler, hâlihazırdaki çalışma taktiklerinde değişiklikler yaparak, daha iyi iş ve çalışma şartları meydana getirmek ve dolayısıyla yaşamın niteliğini yükseltmek hedefine yönelik birçok teknik ve taktikten oluşmaktadır. Doğrudan çalışma yaşam kalitesini düzeltici etki yapan en ehemmiyetli teknik ise iş tatminidir (Demirci, 2001, s.62).

İş yaşamında ve çalışma hayatında başarı iş tatmininden geçer ve bireyin performansındaki rolü büyüktür. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri sadece işletmenin ürünlerine talip bir birey demek değildir. Toplam kalite yönetimi “iç müşteri” yani çalışanları da sisteme katarak, müşteri kavramı içinde olan bireylere bütüncül bakılmasını sağlamış, müşteri tatminini işletme içinde ve dışında olmak üzere her zaman sağlamayı amaçlamıştır. İç müşteri işletme çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların işletme içinde yaptıkları işe müşteri gözüyle bakmaları istenir. Böyle olunca iç müşteri tatmini ya da kazanımı, taleplerin tespiti, motivasyonun sağlanması, iş verimi ve performansının artırılması için önemli olmaktadır (Filiz, 2002, s.2).

İnsan kaynaklarının örgütlerin en önemli değerleri olduğu kabul edilse de bu varlıkların örgüt amaçlarına ve çalışan taleplerine uygun şekilde yönetiminin oldukça zor olduğu bir gerçektir. Yönetimin başarılı ve hedeflere yönelik olarak, iş yaşam kalitesini ve iş

tatminini arttırma çalışmaları işletmelerin asli görevlerinin başında gelir (www.onlinekalite.com, Erişim Tarihi: 13.04.2016).

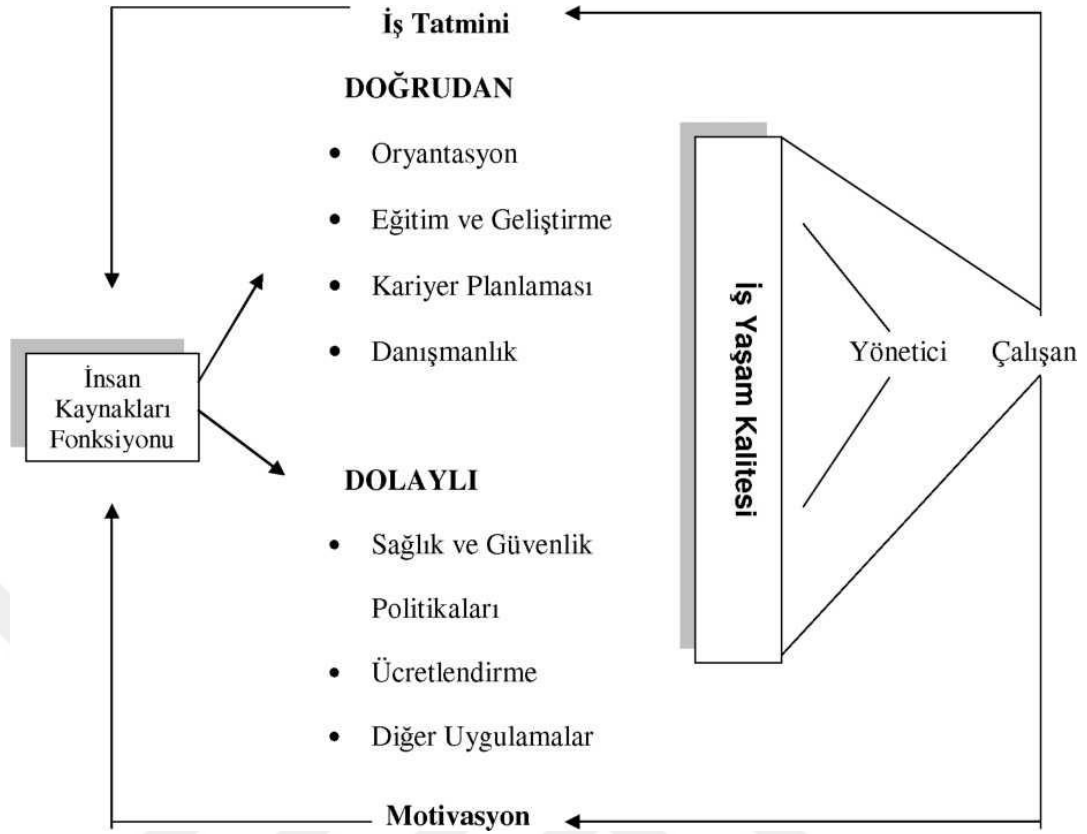
İşletmelerde, personellerin iş yaşam kalitesi uygulamalarını yerine getirecek temel birim insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları biriminin iş yaşam kalitesi çalışmalarında üstlendiği en önemli görev, kilit yöneticilerin desteğini sağlamaktır. Yönetimsel destek, özellikle üst yönetim desteği, iş yaşam kalitesi çalışmalarının başarısını etkileyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşam kalitesi programlarının devamlılığı ve başarısı için yapılacak olan çalışmalardan önce ve sonra bazı dokümantasyon işlemlerinin yapılması özellikle üst yönetimin desteği açısından önemli olabilmektedir.

Örgütün başarısı personellerine iyi bir iş yaşam kalitesi sunacak ortamın tesis edilmesiyle mümkün olacaktır. İş yaşam kalitesi, iyi bir denetim, iyi çalışma şartları, iyi ücret ve güzel sosyal hakları, ilginç, rekabetçi ve taltif edilen bir iş sağlamak demektir.

Çoğu işletmede İK personeli iş yaşam kalitesinin artırılmasından ve bireylerle iyi bağlar oluşturmasından sorumludur. İnsan kaynakları biriminin personellerin iş tatminine doğrudan ve dolaylı etkisi bulunmaktadır.

Birim, çalışanlarla uyumlaştırma (oryantasyon), eğitim, kariyer planlama ve danışmanlık gibi uygulamalarla doğrudan, sağlık ve güvenlik politikaları, ücretlendirme ve diğer politika ve uygulamalarla dolaylı olarak ilişki içerisindedir. Aşağıdaki şekilde insan kaynakları birimi tarafından yürütülen, iş yaşam kalitesi, iş tatmini ilişkisi yer almaktadır.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Departmanının İş tatmini ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi
Kaynak: Özgen vd., 2002, s.309

Şekil 1.1’de de görüldüğü gibi, insan kaynakları birimi personellerin doğrudan ya da dolaylı olarak yönlendirmesi sonucu hem personellerin hem de yöneticilerin iş yaşam kalitesi artacaktır. Sonuç olarak bu eylemler, geribildirim niteliğinde olan personellerin iş tatmini ile insan kaynakları birimine, dolayısıyla işletmeye geri dönecektir (Özgen vd., 2002, s. 308).

İş yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için bazı faktörlerin açıklanması gerekmektedir. İş yaşam kalitesi ile iş tatminini ortak noktada buluşturan temel faktör iş tatminidir. İş tatmini, iş yaşam kalitesinin asıl belirleyicisidir (Antosova ve Csikosova, 2005, s. 46).

Şekil 1’de de görüldüğü gibi iş tatmini, iş yaşam kalitesinin artırılması açısından oldukça önemlidir. İş tatmini işin niteliği ve iş koşullarına karşı çalışanın pozitif yönlü tutumlarının tamamıdır. İş tatmini özellikle çalışanların talepleri birbiriyle uyduğu zaman oluşur. Aradaki ahenk ne kadar tutarlı olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini

gerçekleşir. İşletmelerde birinci hedef, en yüksek verimi sağlamak iken ikinci hedef ise iş tatmini sağlamaktır (www.ie.sakarya.edu.tr, Erişim Tarihi: 17.03.2016).

Geleneksel iş yeri modelinde, çalışanlardan, iş tatminlerine bakılmaksızın onlardan mümkün olduğundan daha fazla çıktı elde etmeyi amaçlarlar. Fakat bu model, özellikle işletmelerde karmaşıklığın artmasına sebep olduğu gibi stresteki artışla hızla kullanılamaz hale gelmiştir. Günümüzde çoğu örgüt, çalışanlarının tatmin düzeyini arttırmak için önemli oranda zaman ve kaynak tahsis etmektedir (Ballou, 2007, s. 41).

İş yaşam kalitesi ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili ve çoğu zaman beraber incelenen iki kavramdır. İş yaşam kalitesi üzerine yapılan günümüz araştırmalarında, iş tatmininin, iş yaşam kalitesinin yerini alabileceğini gösteren veriler elde edilmiştir (www.bjop.files.wordpress.com, Erişim Tarihi: 17.02.2016).

İş yaşam kalitesinin resmi bir tanımı olmamasına rağmen, endüstriyel psikologlar ve yönetim bilimciler iş yaşam kalitesinin iş tatmininden farklı olarak personellerin refah düzeyi ile alakalı bir yapı olduğu konusunda genel bir görüşe varmışlardır. İş tatmini, iş yaşam kalitesinin çıktılarında biri olarak yorumlanması sebebiyle iş yaşam kalitesinden farklıdır. İş yaşam kalitesi, sadece iş tatminini değil, ayın zamanda aile hayatı, okul hayatı, toplum hayatı ve benzeri gibi yaşam alanlarındaki tatmini de etkiler. Bu nedenle, iş yaşam kalitesinin odak noktası, iş tatmininin ötesindedir. İş yaşam kalitesi; iş tatmini üzerine işyerinin etkisi, iş yaşam alanları dışındaki tatmin, yaşamın her alanındaki tatmin, kişisel mutluluk ve refahı içine alır. Örneğin Danna ve Griffin (1999, s. 359) İş yaşam kalitesini yaşam tatminini (hiyerarşinin en üstünde), genel iş tatminini (hiyerarşinin ortasında) ve spesifik iş alanları tatminini (örneğin ücret, iş arkadaşı, yönetici ve diğerleri) içeren kavramlar hiyerarşisi olarak açıklamıştır (Danna ve Griffin, 1999, s. 359).

Sirgy ve arkadaşları (2001, s. 241), yapmış oldukları çalışmada iş yaşam kalitesini, kaynaklar, aktiviteler ve iş yerinde katılım sonucu oluşan çıktılar aracılığıyla ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçlarla personellerin tatmine ulaşması olarak tanımlamıştır. Bu şekilde, iş yerindeki deneyimlerden doğan ihtiyaçların tatmini, iş ve diğer yaşam alanlarındaki tatmine katkı sağlar. Temel yaşam alanlarındaki tatmin (iş, aile, ev, eğitim hayatı gibi) da hayatın her alanından tatmin sağlamaya doğrudan katkı sağlar (Sirgy vd., 2001, s. 241).

İş yaşamında, insan davranışını etkileyen etmenler çok çeşitlidir. Bir işletme içinde çalışanların iş tatminlerinin araştırılmasında iş tatmini kavramlarından yararlanılmaktadır. Uygun iş tatmini olanaklarını harekete geçirerek, personellerin yaptıkları işten tatmin elde etmeleri sağlanabilir ve bu da personellerin temel insani ve içgüdüsel ihtiyaçlarının doyurulmasını olanaklı kılar (Günbayı, 2000, s. 14).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki ise karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış kişinin, motivasyonu için gerekli şartlar oluşturulmuş demektir. Çünkü tatmine ulaşmış birey, davranışını değiştirmeye ve yönlendirmeye tam olarak uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir birey de işletme kazanımlarına artı yönde fayda sağlayabilir. Başka bir deyişle iş tatmini sağlanabilir (Eroğlu, 2004, s. 328). İş tatmini ekseriyetle hedefe dönük davranışla alakalıdır. Bireyin tatmin elde etmesi açısından ilk olarak motive edilmesi; onun tatmin seviyesini yükseltici bir tesire sahiptir (www.insankaynaklari.bloggum.com, Erişim Tarihi: 23.04.2016).

İş tatmini ve iş yaşam kalitesi bağımlı ortaya koyabilmek için ehemmiyetli olan diğer etken de iş performansıdır. Performans, bir faaliyet neticesinde elde edilen nitel/nicel olarak belirleme imkanı sağlayan bir kavram şeklinde tanımlanabildiği gibi bireyin belirli bir zaman dahilinde gerçekleştirdiği iş görme oranı olarak da açıklanabilmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007, s. 15).

İş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında örgütsel temelli olarak benzerlikler vardır. İş performansı hem örgütsel hem de bireysel bir fonksiyondur. Çünkü bireyler ve örgütler birbiriyle bağımlılık ilişkisi içerisindedir. Bu nedenle iş yaşam kalitesi iş performansının mantıklı bir tahmini olarak tanımlanabilir. Beh ve Rose (2007, s. 31), makul bir iş yaşam kalitesi seviyesinin iyi bir yönetsel performansla sonuçlanacağını belirtmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin iş yaşam kalitesi düzeylerinin yüksekliği, performanslarının da doğru orantılı olarak yükseleceği anlamına gelmektedir. Özellikle, iş sistemleri etkili kişisel, sosyal ve teknolojik amaçlara uygun olarak tasarlandığında yöneticiler daha fazla motive olur. Çalışma koşulları, anlamlı, teşvik edici ve çeşitlendirilmiş olmalı ve çalışanlar beceriye, kendi kendine yönetebilme olanağına ve işlerini iyi yapabilmek için yeterli kaynağa sahip olmalıdır. Esas amaç, işletmenin ya da iş yaşam kalitesinin bireysel, sosyal ve teknolojik parametrelerinin birbirleriyle uyum sağladığı bir sistem geliştirmektir (Beh ve Rose, 2007, s. 31).

İşletmelerde personellerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, göstermiş oldukları performansı da olumlu yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme, personellerin, ünitelerin ya da işletmelerin kapasitelerini kurallarla belirlenmiş bazı şartlara göre ölçülmesini içeren bir süreç olarak ifade edilir (Özmen ve Üzmez, 2006, s. 15).

İş tatmini yüksek oranda sağlanabilmesi için bu aşamaların sağlıklı şekilde devam ettirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sonucunda personelin ödüllendirilmesi bu sürecin gereklerindedir. Bütün bu sistematığe bağlanan faaliyetler esnasında yapılan geribildirimlere verilen önem, çalışanların işletme açısından önemli olduğu duygusunu kazandırır.



BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ

2.1 Personelin İş Tatmini Algıları

İş tatmini değişkeni bu bölümde ele alınmış olup; çalışmanın ikinci konusu olan iş tatmini hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın anlaşılması açısından önemli olan iş tatmini; ihtiva ettiği içerik yönünden anlatılmaya çalışılmış akabinde, iş tatminine ait nitelikler, iş tatmininin ehemmiyeti, iş tatmininin lüzumlu olmasının sebepleri, iş tatmini araştırmasının faydaları ve iş tatmini değerlendirme taktik ve teknikleri incelenerek son kısımda aşama, başarı ve uzmanlık yani kariyer içi plan yapmanın iş tatmini bakımından ehemmiyetini irdeleyen bölüme yer verilmiştir.

2.2 İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi

İş tatmini; çalışanlarda çalışma platformu veya fert ile işyeri şartlarının ahenkli olması neticesinde oluşturulan memnuniyet ve çalışanın işe karşı artı yönde bir yol tutması ve vaziyet alması olarak tanımlanabilir (Ugoro ve Obeng, 2000: 254, akt. İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İş tatminine dair çeşitli açıklamalar vardır. Asıl tarif iş tatmininin, bireylerin çalışmalarından elde ettikleri doyuruculuktur. İş tatmini, bireyin yaptığı çalışma ile beklentisinin uygunluk içinde olması yani çalışanın işinden memnun kalması demektir. İş tatmini, bireyin idarecilerden, işten, çalışma koşullarından, işletmesinden kazanmaya çalıştığı, ruhsal ve fiziksel olarak tattığı bir his olarak da değerlendirilebilmektedir (Öcal, 2008: 31).

İş tatmini, personellerin işlerinden ve işyerlerinden ne oranda sevinç duyduklarının tespit edilmesi; çalışanların işletmelerine karşı gösterdiği ölçülü ve mutedil davranışlarının belirtisi, işini ne kadar bağlılıkla yaptığı ile ilişkilidir. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanın bedensel ve ruhsal sağlıklarıyla birlikte, kişisel, fiziksel ve zihinsel hislerinin bireylerin iç dünyalarında uyandırdığı bir izlenimdir.

İş tatmini ile kişilik hususiyetleri arasında ilişki bulunmaktadır. İşletme dışındaki hayatında mutsuz bireylerin iş yerinde huzur arayacak olmalarıdır.

Bireylerin işletmelerine karşı olan güvenleri arttıkça işlerinde tatmine erişme oranları da de yükselmektedir. Bilhassa, örgütlerin çalışanlarına payanda olması, çalışanların gerek

iç doyumları gerekse dış doyumları üstünde pozitif yönlü bir etkiye neden olacaktır. Buna ilaveten bireyin, çalışma ekibi ya da yönetimle dayanışma içinde olması onun işten aldığı tatmini etkileyecektir.

İş tatminine ulaşan bir bireyin baskı ve haksızlığa direnme durumu, diğer çalışma arkadaşlarına göre daha güçlü olduğu görülmektedir.

İş tatmini, “çalışanların yaptıkları faaliyetler hakkındaki hisleri, pozitif ya da negatif düşünceleri” türündeki belirtme veya açıklamaların yanında olumlu bir değerlendirmeye, “bireylerin çalışmaları hakkındaki pozitif tutumları, bilhassa da iş ile ilgili memnun olma ve tatmini” şeklinde anlatılmaktadır. Bu ifade, doyumu temin eden boyutları da ifade edecek şekilde kapsamlı olarak “çalışanın işten elde ettiği ortak mutluluk” şeklinde yapılabilir. Ya da iş tatmini, “çalışanların işlerinden aldığı veya duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak tanımlanabilir. Eğer bu davranışları ve beklentileri pozitif yönlü ise çalışanların tatmin oranlarının yüksek, eğer negatif yönlü ise tatmin oranlarının düşük olduğu görülür. Örnek olarak iş güvenliği olan ve konforlu bir işyeri hayali olan bir çalışanın, kirli ve emniyetsiz bir ortamla karşılaşması iş tatminsizliğine sebep olur.

2.3 İş Tatmininin Kapsamı ve Gelişimi

Hem devlet sektöründe hem de özel sektörde iş tatmini kavramının çok ehemmiyetli ve öncelikli bir yeri vardır. İşletmelerin ve kamu kuruluşlarının öncelikle önem verdikleri en kayda değer faktörlerden biri iş tatminidir. İşletmelerin çalışanlarına karşı yapacağı çalışmalar, iş tatmini ile beraber başarıyı getirecektir.

Eğer bir çalışanın elde ettiği kazanımlara işletme çalışanları veya yöneticiler tarafından ehemmiyet gösterilirse birey işletmesi ile bir tamamiyet sağlar ve daha çok mesut olur. Bir bireyin yaptığı ve başardığı iş hakikaten takdire ve taltife değerse onun yöneticisi tarafından ödüllendirilmesi kuruma çok şey kazandıracaktır.

İş tatmini üç kapsam ve nitelikte tetkik edilmiştir. Bu nedenle değerlendirilen maddeler aşağıda gösterilmiştir (Şimşek, 2002: 92):

- İş tatmini ekseriyetle çalışanların beklentilerinin hangi oranda ve ne şekilde karşılandığının belirlenmesidir.

- İş tatmini, birtakım tutum ve davranışların karşılıklı etkileşimini gösterir. Örnek olarak; işin kendisi, ücret oranları, terfi ve teşkilat sistemi, yöneticiler ve iş arkadaşlarının tutumları vb.
- Çalışanın işine karşı oluşturduğu bir tutum olan iş tatmini yalnızca ifade veya davranış tespiti yoluyla hissedilebilir.

Örgütlerde iş tatminine gösterilen ehemmiyetin tutarsız ve anlam ifade etmeyen gerekçeleri vardır. Bunlar:

- Sosyal hayatta maddi ilerleme ile paralellik arz eden belli bir refah seviyesine ulaşan bireylerin istek ve arzuları da değişim gösterir. Eğitimle aynı orantıda beklentiler de artmaktadır.
- Sosyal ve içtimai gelişmenin neticesi olarak işletmenin çağdaşlaşması da söz konusudur. İşletmelerdeki sosyal ve fiziksel yapı da değişime ayak uydurmuştur. İşin başında performans artırma amacı güden bu eğilim yakın tarihte toplumsal görev haline gelmiştir.
- ABD’de 1930’larda sendikaların öneminin artması, sendikalaşma sisteminin oluşturulması ve 1937’de Wagnerr işveren-işçi bağ ve münasebetini konu alan mevzuatın geliştirilmesi ile toplu pazarlık resmiyet kazanmış, bu nedenle iş tatminine olan meyil artış göstermiştir.
- Çalışmalarda örgütsel ayrışma ve uygulama açısından yeniliği benimsetme gayreti iş tatmininin ehemmiyetini ayrıca dikkate değer duruma getirmiştir. İş tatmininin çalışma hayatında büyük yer tutması ve ehemmiyetli olması, birçok sebebi ihtiva etmektedir.

Öncelikle, iş tatminini sağlamadaki amaç ulaşılmak istenilen semereyi arttırmaktır. İkincisi, iş tatmini ile bireyin insani değerlerine önem verilmesini sağlamaktır. Ek olarak, iş tatmini ile samimi davranış ve tutumlar artar, yaşama ve yaşatma duygusu artar, işletme kazanımlarına etkisi olan zararlı tavırlar ve devamsızlık azalır (Cook, 2008: 17, akt. Şimşek, 2002).

İş tatminine verilen önemin artması durumunda çalışanların hem iş performanslarına hem de günlük yaşantılarına etki eden ve önem ihtiva eden şu değişiklikler meydana gelmektedir (Şen, 2008: 18):

- İş değiştirme düşüncesinin bitmesi,
- İş güvenliği ile ilgili risklerin azalması,
- Kavgasız ve huzurlu bir aile yapısının oluşması,
- Ekonomik ve sosyal ihtiyaçların yeterince karşılanması,
- İşletme bağının oluşması,
- İş ve sosyal hayatta stresin bitmesi.

2.4 İş Tatminin Genel Özellikleri

Yapılan incelemeler neticesinde, çalışan fertlerin ödüllendirilme beklentisi taşıdığı ve bunu ifade eden davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Taltif edilmek bireyleri başarılı olmaya sevk eden taktiklerden birisi olarak nitelendirilebilir (Eren, 1998: 421).

Zamanında ve yerinde yapılan övgüler, başarılarından dolayı ödüllendirilen bir çalışanın iş tatminini yükseltecektir. Takdir edilme sıkça kullanılmaya çalışılan bir iş tatmini aracıdır. Fakat takdir etme usulleri ülkeler arasında farklılık gösterebileceği gibi işletmeden işletmeye ve örgütteki pozisyonlar arasında da değişiklikler gösterebilir. Bireyin çalışmalarının gerektiğinde övgü alması, incelenerek ödüllendirilmesi, çalışanın işinden her zaman haz duyması, bulunduğu pozisyonda terfi imkanının kendisini tatmin etmesi iş tatminini de pozitif yönlü etkilemektedir (Chin v.d., 2002: 373, akt; Erdoğan, 1996: 153).

Kazanımları artırmak ve bireyin tatminini yükseltmek için iş sistematığının isteklendirme yaklaşımlarına uyarlanmasına iş tasarımı adı verilir. Diğer bir anlatımla, yönetici pozisyonunda çalışanlar, işin sistemini değiştirmek suretiyle işi çalışana daha uygun duruma getirerek iş yapma azmini yükseltmeyi amaçlarlar (Eren, 2007: 548).

Çağdaş çalışma düzenleri, işin daha az kabiliyet gerektiren ve iş neticelendirildiğinde hiç bir tatmin hissi oluşturmayan, bireyi sert bir mekanik denetim altına koyan daha

küçük bölümlere ayırmıştır. Bu bağlamda bireyleri motive ederek işlerinden tatmin olma durumlarını yükseltmek ve kazanımları en yüksek seviyeye artırmak ise yöneticilerin asıl problemlerinin başında yer almaktadırlar (Erdoğan, 1991: 171).

İş tatmini bir döngüyü ihtiva etmektedir. Yönetimde bulunanlar iş tatminini bir kereliğine artırdıktan sonra onu birkaç yıl öteleyemezler. İş tatmini, devinimi ve gelişimi hızlı olan bir sistem olup eksi yönde gerilemesi de aynı şekilde hızlı olan bir sistematiğe sahiptir, bu durum, iş tatmininin sürekli veya periyotlar halinde dikkatli şekilde yenilenmesini ve zamana uyarlanmasını gerektirir.

İş tatmininin önemli görülen üç boyutu bulunmaktadır (Şimşek, 1995: 92). Bunlar:

- 1) İş tatmini, yalnızca ifade yoluyla işe verilen duygusal bir cevap niteliindedir.
- 2) İş tatmini ekseriyetle beklentilerin oluşmasının veya kazanımların elde edilmesinin tespit edilmesidir.
- 3) İş tatmini, kendi içinde bağları olan tutumları temsil eder. İş ortamı, ücret politikası, terfi imkânları, usul, çalışma arkadaşları bunlara örnek gösterilebilir.

2.5 İş Tatmininin Boyutları

İş ile ilgili tutumlarla ilgili araştırmalarda dokuz iş boyutunun iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Bu boyutlar şunlardır:

Ücret: Gösterilen çabanın, verilen emeğin karşılığı ve iş tatmininin oranlanmasında önemli bir faktördür. Ücret, muhtelif zamanlarda farklı açılardan incelemeye alınmış ve birçok bilim alanının incelediği, birtakım yaklaşımlar ortaya çıkarmıştır. İktisadi olarak ücret “çabanın karşılığı”, sosyal olarak “iş görenin hayatını idame vasıtası” ve hukuki olarak ise “bireyin ruhsal ve fiziksel emeğinin karşılığıdır” olarak anlamlandırılmıştır (Şimşek, 1995: 102). İşletme tarafından, bireyin çabasına karşılık verilen ücret, iş tatmininin elde edilmesinde önemli bir etken olmasıyla beraber incelemeler, çalışanların kazanımlarından tatmini anlamında alınan ücretin değil, ücretlerinin diğer çalışanların ücretleriyle kıyaslamaları neticesinde sağlıklı sonuçlar çıktığını gösterir.

Yükselme: Bireyin işletmenin kendi içyapısı ve hiyerarşisi içinde terfi imkânının olup olmamasıdır. Çalışan, başarılı olduğu ve işletmeye birtakım kazanımlar verdiği takdirde

işletme içinde iyi bir pozisyona yükselebileceğinin bilincinde olursa, bu olumlu netice, personelin iş tatminini de artı yönde etkiler.

Yöneticiler: Çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir unsurda yöneticilerin sergiledikleri davranış ve tutumlarıdır. Çalışanların beklediği yöneticilik tarzı, yönetici tarafından sergilenen davranış şekli ile tutarlılık göstermezse, çalışanların tatminsizlikleri artabilir.

Çalışma koşulları: Çalışma şartları personelde birtakım etkiler meydana getirebilir. Birincisi, kirli ve rahatsız edici çalışma ortamı çalışanlarda metabolizma rahatsızlıklarına sebep olur, ikinci olarak ise iş yaşamının çalışanların yaşamının büyük bir kısmını kapsamasından dolayı sağlıklı koşulları barındırmayan iş ortamı çalışanda “psikolojik sorunlar” doğurabilir (Şimşek, 1995: 132).

Ek İmkânlar: Maddi ve manevi birtakım hakların olması, olmaması veya kusurlu olması, bireyin işten tatmin ya da tatminsizlik duymasına neden olmaktadır.

Olası Ödüller: İşletme içinde tanınma ve iyi bir başarı elde edildiğinde o iş için bir ödül alma ortamının olması, iş tatmininde pozitif bir etkiye neden olacaktır.

İşleyiş Prosedürleri: İşletme bünyesindeki işlerin akışı ve bu işlere dair plan ve süreçler, iş tatmin seviyesine etki eder.

İş Arkadaşları: Geleneksel bir çalışma ortamı incelendiğinde, bireyin işyerindeki şef ve yöneticilerden daha çok sosyal arkadaş edineceği ve etkileşime geçeceği gözlemlenir. Bu nedenle; çalışanların mesai arkadaşları ile etkileşim zamanının, işletme yönetici ve amirleriyle olan ilişkiden yoğun olması beklenir. Bu türden bir işletmede iş arkadaşlarının çalışana yardım etmesi, iyi bir birliktelik sağlaması ve onu gereken her şartta koruması bireyin çalıştığı ortamdan haz duymasına ve işinden tatmin olmasına neden olur. İşletmedeki çalışanların maddi ve manevi yönden tatminkâr ve destekleyici niteliklere sahip olup olmadıkları, iş tatmin oranına etki edebilmekte ve tatmin düzeyini değiştirebilmektedir (Erdoğan,1991: 180).

İşin Kendisi: Bu tanım, çalışanları cezbeden, sevdikleri bir işte çalışmalarını ve iş nedeniyle sorumluluk üstlenilebilecek bir çalışma ortamının bulunmasını irdeler. Bahse konu olan durum, bazı çalışanlarda tatmini artırırken, bazılarında da tatminsizliğe neden olabilmektedir.

Near, Rice ve Hunt'ın yaptığı incelemelerde, çoğunlukla son derece sorumluluk gerektiren işlerde çalışan bireylerin, yaşamları dahilinde daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir (akt. Eren, 2007: 585).

İletişim: Çalışanların buldukları işletmede ast-üst ilişkisinde bulunduğu veya aynı imkânlarda olduğu diğer çalışanlarla etkileşiminin ulaşılması istenen seviyede olması, iş tatminini etki altına alabilecektir.

2.6 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminine ve işten duyulan hazza etki eden en önemli etkenler normal olarak işle bağlantılı olmaktadır. Çalışanlar önce yönetim tarafından istenenlerin ve hedeflerin açık şekilde oluşturulduğu iş şartlarında çalışmayı tercih ederler. İşin niteliğinin açık ve net bir şekilde oluşturulmuş olması çalışanın sorumluluk ve görevlerini hangi oranda hissettiğini gösterir ve tatmini artırır. Pozisyon karmaşası ve tutarsızlığın bulunduğu ortamlar iş tatminsizliğine neden olabilir. Çalışma ortamının bireye verdiği huzur ve yükselme imkânı, manevi ve maddi taltifler ve ücret; tatmini etkileyen diğer iş niteliklerdendir. İş tatminini oluşturan diğer bir unsur ise işin güzel ve anlamlı olmasıdır. İşin birbirinden farklı kabiliyetleri gerekli kılması, bireyin bir işi bütün yönleriyle yapacak olması, işin diğer çalışanlardaki etkisinin yüksek olması, çalışanın işe dair kararlar sürecine katılması ve işin hakkaniyetle yapılmadığına dair bilgi elde edebilmesi iş tatminini artıran diğer iş nitelikleri olarak gösterilebilir (Çarıkçı, 2000: 150).

Locke'a (1976) göre iş tatminini oluşturan en önemli etkenler, eşit taltifler, çalışma arkadaşları ve güzel çalışma koşulları olarak sayılabilirler. Adil ve çalışanların beklediklerine uygun terfi şartları ve ücret politikaları iş tatminine tesir edicidir. Buna göre, ücretler işin gerekleri, çalışanların şahsi kabiliyet oranları ve kitlesel ücret standartları bağlamında adil olarak algılandığında tatmin elde edilmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. İş şartları çalışanların işlerini yapmalarına imkân vermesini iş tatminini etkiler. Bununla beraber, koruyucu ve arkadaş canlısı tavırları olan çalışma arkadaşları ve amirlerde iş tatminin de pozitif yönlü bir etkiye sahiptirler (Locke, 1976: 1319, akt. Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

2.6.1 Cinsiyetin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İş tatmini üzerindeki etkin unsurlardan biri de cinsiyettir. Erkeklerdeki iş tatmini normal olarak kadınlardan daha fazladır. Özellikle basit işlerde çalışan kadınların işleriyle ilgili beklentilerinin daha az oranlarda olması ile açıklamak mümkündür. Cinsiyet etkeni, iş saatlerinden, çalışma ortamından ve koşullarından, iş arkadaşlarından ve amirlerinden edinilen tatmin duygusunda da tesirli bir unsurdur. Kadınların iş ortamı şartları ve diğer bireylere bağlı olarak sahip oldukları tatmin, erkeklerden daha az oranlarda seyretmektedir (Baysal, 1997: 80).

2.6.2 Eğitim Düzeyinin İş Tatminine Etkileri

Yapılan çalışmalar neticesinde ilköğretimi bitirmiş olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, eğitim seviyesi düşük olan çalışanların işle ilgili beklentilerinin yüksek oranda azaltıldığını ortaya koymuştur. Yüksek seviyede eğitim almış olanlar ise beklentilerini tam olarak bulamamakta ve bu nedenle tatmin oranları düşük kalmaktadırlar. İş tatmini, işin çeşitli özelliklerine göre araştırıldığına ise eğitim unsurunun özellikle çalışma arkadaşları ve yönetimle etkileşimle elde edilen tatmin üzerinde tesirinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, düşük eğitim düzeyli çalışanlar yönetimle etkileşimlerinden ve çalışma şartlarından meydana gelen olumlu tesirle daha çok tatmin olmayı başarmaktadırlar (Baysal, 1997: 88).

2.6.3 Yaş Faktörünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İş tatminine etki eden diğer bir unsur da yaş faktörüdür. Yaşı 25'den büyük olanlara nazaran, 25 yaşından küçük olan çalışanların iş tatmin düzeyleri daha fazladır. Bu da çalışanların beklentileri ile ilintilidir. Yaşı büyük olanlara oranla yaşı daha küçük olanların beklentilerinin daha az olduğu göz önüne alındığında bu tür çalışanların da iş tatmininin daha yüksek olması muhtemeldir. Yönetimle etkileşimden elde edilen tatmin açısından da geçerlidir. Yaşı 25'den daha az olan çalışanlar amirleriyle etkileşimlerinden daha az tatmin olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 165).

2.6.4 Kişisel Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İş tatmininin sağlanmasında ehemmiyetli bir yere sahip olan bireysel etkenler, çalışanların doğuştan gelen bazı hususiyetlerle birlikte hayatı boyunca edindiği tecrübeler esas alınarak saptanır. Bu kapsamda ferdin demografik hususiyetleri de

çalışanın içinde bulunduğu şartların belirlenmesinde dolaysız olarak tesir edici pozisyonundadır.

Çalışanların yaşam dönemi ve yaşı, bireyin sergilediği tavır, davranış ve eylemlerinde tespit konusunda belirleyici rol oynar. Bu sebeplerden dolayı çalışanın işle ilgili düşünceleriyle ve tavırlarında da yaşın tesiriyle bazı farklılıklar olabilmektedir. Bu konu çerçevesinde yapılan çalışmalar, yaşın iş tatminiyle “U” şeklinde bir bağlantıya girdiği görülmektedir (Okpara, 2006: 50, akt. Eğinli, 2009). İş tatminiyle yaşın bağı, birey ihtiyaçları ve bilme seviyesi arasında ilişki vardır (Gibson ve Kelin, 1970: 411-425, akt. Yaşça büyük personelin genç personele göre iş tatmin oranlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebebi olarak ise, genç çalışanların eğitilmiş olmasının işten beklentilerini artırdığını ve bunun da iş tatminini azalttığını bildirmişlerdir (Glenn vd., 1977: 190-193, akt. Eğinli, 2009).

Yaşın ilerlemesiyle çalışan bireylerin, işle hayata dair beklentilerini elde etmiş olmaları nedeniyle iş tatmini sağlanmasının yaşın artmasıyla ilintili olduğu da belirtilmektedir. Emeklilik yaşı gelen çalışanlarda iş tatmininin azaldığı, bu durumun çalışanların işten ayrılınca açıkta kalacağına dair endişe edilmesinden dolayı oluştuğu belirtilmektedir (Mottaz, 1987: 389-408, akt. Eğinli, 2009).

Luthans ve Thomas (1987) iş tatmini üzerine yaptıkları araştırmada ileri yaştaki çalışanın iş tatminsizliği hissettiği ve bunun nedenlerinin de dünyada meydana gelen değişiklikler, performans ve üretim ölçümleri ve fazla iş yükü olduğunu bildirmişlerdir. Büyük yaşlı çalışanların, dünyadaki değişimlere gençlere göre daha zor uyum gösterdiği ve klasik düzenin dışına çıkılmasından rahatsız oldukları için iş tatminlerinin azaldığı görüşüne sahip olmuşlardır (Luthans ve Thomas, 1987: 23-26, akt. Eğinli, 2009).

Bu bağlamda, erkek çalışanlar iş ortamlarında, kendilerini bayanlardan daha çok göz önüne getirebiliyor ve kendilerini göstermek için daha çok fırsatlar kolluyor olması, işin daha fazla değer kazanmasına böylelikle de iş tatmininin daha da artmasına neden olmaktadır. (Okpara, 2006: 51, akt. Eğinli, 2009). İş tatmininde kadınların az olması "kadın personel olma" sonucu karşı karşıya kalınan sorunların büyük etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bununla beraber, kadınların ailesel ve evsel problemleri iş yeri ortamında onlara daha fazla sıkıntı vermekte ve iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır.

Garcia-Bernal ve ekibi (2005: 286, akt. Eğinli, 2009), cinsiyetle iş tatminini araştırdıkları bir çalışmada iş ortamındaki birey gelişimi, çalışanlar arası ilişkiler, maddi kazanç, çalışma şartları olarak tespit ettikleri dört unsura erkek ve kadınların görüşlerini değerlendirmeye tabi tutmuştur. İncelemenin sonunda, çalışanlar arası ilişkiler kavramının erkeklerin bakış açısından iş tatmini üzerinde oldukça ehemmiyetli etkisinin olduğunu, kadınlar açısından ise aynı oranda bir önem arz etmediği neticesini elde etmişlerdir. Bulunulan iş ortamının imkânları etkeni, kadın işçiler açısından iş tatmini oluşturulmasında önemli tesire sahipken, erkek işçilerin iş ortamı şartlarını göz ardı ettiği sonucuna varılmıştır.

Oshagbemi'nin (2003: 51; akt. Uyar, 2013: 256), üniversite öğretim üyelerinden oluşan topluluğa yapılan incelemede bireysel özellikler ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş, akademik personellerin iş tatmini üzerinde çalışma yılı ve yüksek eğitim oranının sonucunu ortaya koymuştur. Akıncı, (2002: 85) ise, turizm sektörü çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek için yaptığı çalışmanın sonunda çalışanların iş tatmininde yüksek oranda tesirli olan etmenin psiko-sosyal faktörler olduğunu bildirmiştir. Yani bireyin çalışma şartlarından öte çalışanlar arası ilişkiler gibi psiko-sosyal faktörlerin etkisi ile iş tatmini veya tatminsizliğinin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Çalışma durumu ve iş tatmini bağı yönünden ise durum şöyledir: Çalışanın büyük kazanımlar ve başarılar elde ettiği durumlarda ödüllendirilmesi ve bunun neticesinde iş tatmininin arttığı açıklanmıştır. Ayrıca, yüksek iş tatmini duygusu oluşmuş bireyin performansı da artma eğilimi gösterecektir. Bu neticelerden faydalanarak işle elde edilen tatminin performansı da yükselteceğini söylemek mümkün olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

Çalışanların iş ortamındaki yerinin iş tatmini ile ilintili olup olmadığının araştırılması neticesinde bireyin işyerindeki sorumluluk ve rolünün birlikte işyerinde yaygın iletişim ağının ve yönteminin iş tatmini üzerinde ehemmiyetli bir etkileyici niteliği taşıdığı belirtilmektedir. Çalışanın iş ortamında geçen vaktinin de iş tatminine tesirinden de bahsedilmektedir.

İş ortamında geçirilen zamana karşılık taltif edilen bir işçinin iş tatminini sağladığı, bununla beraber bir işyerinde onayı üzerine uzun süreli çalışma yapmaya hazır bireyin

iş tatmini ile, gönüllülük arasındaki bağlantının incelemeye alındığı çalışma verilerine bakıldığında, kıdemi 10 yılı bulan yöneticilerin, kıdemi 10 yıldan daha az yöneticilere göre işlerinden daha memnuniyet duydukları neticesi elde edilmiştir. Yöneticisi erkek olanların, çalışma koşulları, ücret, sosyal haklar vb. açısından kadın yöneticilerden daha çok beklentilere sahip oldukları ve bu etkenlere ehemmiyet vermelerinin bunların iş tatminlerini etkilediği belirtilmektedir (Okpara, 2006: 54-55, akt. Eğinli, 2009).

2.6.5 Örgütsel Faktörlerin İş Tatmini Üzerinde Etkileri

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen görev şeklinde izlenim oluşturan iş, bireyin fiilen yer aldığı çalışma ortamına sağladığı fayda veya değer şeklinde ifade edilebilir. Çalışanları iş tatmini ise, işe ve bulunduğu iş yeriyle ilgili farklı parametrelerin tesiri sonucu oluşan genel tavırlar olarak ifade edilmektedir. Bahse konu parametreler, iş için elzem olan veri durumu ve işe uygunluktan, işin bireye sağlamış olduğu manevi ve maddi olanaklara kadar birçok etmeni kapsamaktadır.

Ücrette iş tatmininin meydana gelmesinde etkili olan faktörlerden biridir. Ücret, kişinin işletmeye kazandırdığı varlıkların ve faydanın parasal karşılığıdır. Bu nedenle ücret çalışanın tatminiyle yakın bağı olan bir parametredir. Bireyin ücret tatmininin sağlanmamış olması, üstelik ücret adaletsizliğinin bulunması neticesinde çalışma arkadaşından daha az ücretle aynı çalışmayı yapması iş tatmini üzerinde negatif yönde etki yapacaktır. Çalışma karşılığı verilen ücretin yüksek veya düşük şeklinde algılanması çalışanların yapılan işin karşılığında hak edilenin verilip verilmediği durumuna bağlanmıştır.

Clark ve Oswald, (1995; akt. Eğinli, 2009: 41), ücretle iş tatmini ilişkisini inceledikleri araştırmada çalışanların iş tatmini hakkında verilen ücretin azlığının iş tatminine negatif yönde tesir ettiğini belirtmektedirler (Groot ve Van Den Brink, 1999: 344; akt. Eğinli, 2009: 41).

Ayrıca, çalışanların işletme içinde başarılarından dolayı adil şekilde taltif edilmelerinin de iş doyumunda artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ortamındaki adil ödüllendirme sistemi, personelin başarısının sonucu olduğu kanaatine varmasına neden olmakta ve verdiği emeklerin boşa gitmeyeceğine dair rahatlık duymasına imkân vermektedir.

Bir işletmede işten ayrılmalar ve işe yeni girmeler fazla ise çalışanlarda iş tatminsizliği oluşmaktadır. Bunun sebebi, bireyin kendi işletmesinden beklentisinin bitmesi sonucu başka alanlarda ve işletmelerde iş arayışına girmeleri, buldukları işletmelerine karşı aitlik hissinin oluşmadığı ve bu nedenle faaliyet gösterdikleri o işletmede çalışmaktan rahatsız olduğu görülmektedir. İş tatmini ile çalışan işgücü devir oranları arasındaki ilişkinin araştırılması, yüksek iş tatminine sahip çalışanların düşük bir işgücü devir düzeyine sahip olduğu, işe gelmeme ve o işyerinden uzaklaşma, ayrılma oranlarının fazla olduğu, bireyin iş tatmininde azalma oluştuğu görülmektedir (Poon, 2004: 325, akt. Eğinli, 2009).

Bir çalışanın işletmede bulunduğu, çalıştığı süre aynı zamanda mesleki kıdemini ve tecrübesini göstermektedir. Özellikle bir işletmede uzun süre çalışmış olanların iş tatmin oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bahse konu tatminin yüksek olması, bireyin çalışma ortamına alışkın olması, aradaki bağlılık duygusunu hissetmesi, iş yerindeki tecrübenin sonucu olan beklentilerin uygun biçimde giderilmesinin başarılması ile ilişkilendirilebilir. Veriler ışığında, bir işletmede işine yeni başlamış bireyin iş tatmininin, mesleki yılı fazla olan çalışanlardan azda olsa düşük olması olası bir neticedir. Bahse konu durumun ise işe yeni başlayan bireyin işine ve çalışma ortamına ilişkin beklentilerinin kıdemli çalışanlarınkinden yüksek olması, hatta gerçek dışı beklentilerinin olmasından kaynaklandığı dile getirilebilir. Buna rağmen, bir işyerinde mesleki kıdemi fazla olup, terfi imkânı olmayan bireyin iş tatmini seviyesi değişim göstermemekte, hatta iş tatminsizliği yaşadığı görülmemektedir (Oshagbemi, 2003: 213-226; akt. Uyar, 2013: 256).

Çalışan sayısı az olan işletmelerde iş tatmini daha yüksek gelişirken, büyük işletmelerde bireylerin ihtiyaçlarını yöneticilerin göz ardı etmesi nedeni ile daha düşük oranda bir iş tatmini oluşması söz konusu olmuştur. Büyük işletmelerdeki çalışanlar arasındaki birliktelik ve dostluk bağlarının zayıf olması iş tatmininin düşük çıkmasına bir neden olarak gösterilebilir.

Kanada'da yapılmış inceleme sonuçları % 44 oranla iş tatmini yüksek bireylerin küçük işletme çalışanları olduğu, % 40 oranla büyük işletme bireylerinin ikinci sırayı aldığı, en düşük oranınsa % 38 ile orta seviye işletme çalışanı oldukları şeklindedir. Küçük firmaların elemanlarının iş tatminlerinin % 60 gibi yüksek bir orana sahip olmasının

başta gelen nedeni, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güven duymalarıdır (Solmuş, 2004: 189).

Thakur, (2007), Devlet bankası ve özel banka çalışanlarının iş tatminini ele alan araştırması ile devlet bankası ve özel banka çalışanlarının iş tatmininde eşitlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devlet bankası çalışanlarının banka tarafından sunulan imkânlar ve iş yeri güvenliği iş tatminine neden olurken, özel banka personelinin konforlu çalışma ortamı, ücretlerinin yüksek olması nedenleriyle iş tatmini sağlandığı belirtilmektedir (Thakur, 2007: 60-68; akt. Eğinli, 2009: 42).

Devlet çalışanı, özel sektör çalışanı ve onların yöneticileri arasında bulunan farklılıkları görmek için yapılan inceleme sonucu, özel sektör çalışanı ve onların yöneticilerinin motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu neticenin, özel sektör çalışanlarına devlet sektöründe faaliyet gösterenlerden daha fazla maddi imkân sunulması sonucu oluştuğu görülmektedir.

Ayrıca devlet çalışanlarının motivasyon oranlarının daha yüksek olduğu izlenmektedir. Her iki sektör çalışanını güdüleyici etkileyicilerden en ehemmiyetlisinin ise çalışanların iş güvenliğinin sağlanmasının maddi imkanlardan daha önemli olduğu da üzerinde durulan kavramlardandır (Buelens ve Van den Broeck, 2007: 65-67; akt. Eğinli, 2009: 43).

2.7 İş Tatmininin Önemi

Bir işletmede iş tatmininin düşük olmasının en önemli neticelerinden biride iş koşullarının sürekli azalan oranda düşmesidir. İş tatminsizliğinin neticesi olarak; işi aksatma, verimliliği azaltma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arka planında yer alır. İşletmelerin başarısı, çalışanların faydalı olması kadar, çalışmalarından aldıkları hazla da yakından ilişkilidir. Yani işletmelerin etkinliği için işletme yöneticileri; işleri cezbedici yapmanın, çalışanları işletmede uzun süre kalmalarını sağlamanın, görevlerini en mükemmel tarzda yapmaları için çalışanları motive etmenin yanında, çalışanları işletmenin yönetim kuralları, iç iklimi, terfi sistemleri, yapılan işin kendisi gibi etkenlerden memnun olmalarını sağlamalıdır. Neticede, işlerinden umduklarını bulan bireyler, o ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireyin

performansını ve bağlılığını yükseltir. Bu sebeple, iş tatmini işletmenin ayrılmaz bir parçası ve yönetim çalışan ilişkilerinde önemli bir faktördür.

Bir işletmede şartların ağırlaşmasının en önemli neticesi iş tatminsizliğinin oluşmasıdır. İş tatmininin azalması, işten ayrılmalara, işi savsaklamaya, verimliliğin azalmasına, disiplin sorunlarına ve diğer kurumsal problemlere sebep olmaktadır (Kahn, 1973: 94; akt. Çalışkan, 2005: 11).

20. Yüzyılın ilk çeyreğinde yapılan Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların işe karşı takındıkları tavırların önemi artmıştır. İşletmelerde iş tatminine olan ilginin artmasının sebepleri (Baysal, 1997: 30):

- 1- “Ekonomik gelişmeler neticesinde belirli bir refah seviyesine ulaşmış fertlerin istek ve ihtiyaçları değişik bir boyuta taşınmıştır. Beklentilerin bireyin eğitim seviyesine göre değiştiği görülmektedir.
- 2- Kültürel ve sosyal değişimler neticesinde ise kurumsal inkişaf meydana gelmiştir. İşletmelerde mevcut olan işin türü ve gerekleri de değişmiştir. Performans artırımı hedefine dönük olan bu anlayış, yakın tarihte sosyal bir gerekliliğe dönüşmüştür.
- 3- 1930'larda Amerika'da sendikal faaliyetlere olan alakanın artması ve akabinde sendikacılığın güçlenmesiyle 1937'de adı Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasası olan kanunun kabul edilmesi neticesi olarak toplu pazarlık hukuksal nitelik kazanmış ve Amerika'da işverenlerin iş tatminine daha ilgi göstermeleri açısından faydalı olmuştur.
- 4- İşletmeler açısından yeniliğin kabul ettirilmesinin gerekli olması iş tatminini ayrıca ilgi konusu haline getirmiştir.” Şeklinde sıralanmıştır.

2.8 İş Tatminini Gerekli Kılan Değişkenler

İşletmelerdeki birçok değişkenle iş tatmininin ilişkili olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Çalışkan, 2005: 11):

- 1) **İş Gücü Devri ve Devamsızlık:** İş gücü devri iş tatmini ile her zaman ilişkili durumdadır. İş tatmininin düşük olması, çalışanların işten ayrılma ihtimalinde artışa sebep olur. Bununla beraber işe gelmeme veya geç gelme oranlarında da artış görülür.

- 2) **Yaş:** Çalışanların yaşı arttıkça tatmin düzeyi artmaktadır. Genç işçilerin seviye atlama ve diğer alanlara ait aşırı beklenti içinde olmaları, tatminsizlik duygularını artırmaya sebep olabilir.
- 3) **Meslek:** İş tatminini mesleki düzeyinde etkilediği görülmektedir. Yüksek statülü işler daha fazla iş tatminini oluşturur. Herhangi bir iş tecrübesi olmayan veya az olan bireylerde iş tatmini düşük, tecrübelilerde iş tatmini yüksek seviyede meydana gelir.
- 4) **Kişisel Farklılıklar:** Şahsi farklılıkların da iş tatmin seviyesini etkilediği görülmektedir. Kabiliyet yönünden sınırlı ve geçimsizlik gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği görülmektedir.
- 5) **Toplum Koşulları:** Çalışanlar kendi sosyal durumlarıyla çalışma koşullarını karşılaştırırlar. Eğer çalışma koşulları ortalama seviyede, sosyal durumları ise düşükse bu durumda iş tatmininin artacağı görülür.
- 6) **Çalışma Koşulları:** Çalışanlar, çalışma ortamının güvenli oluşunu, fiziki koşulları, konforu, temiz oluşu açısından çalışmaya uygun koşulları olan işi ve bu konulara önem veren yöneticilerle çalışmayı seçerler.
- 7) **Ücret:** Çalışanların motivasyonu, çalıştıkları işte gösterdikleri emek, gayret ve fedakârlık neticesinde elde ettikleri ücret nispetinde gerçekleşir. Lawler, ücretle iş tatmini arasındaki bağı, verilen ücretle, bireyin emeği karşılığı ödenmesini umduğu ücretin farklı olup olmamasına göre belirleneceğini belirtir. Beklenen ücretin, verilmesi gereken ücrete uygun olması doyumu sağlar.
- 8) **Örgüt Büyüklüğü:** Davranışsal değişkenler üzerinde işletme büyüklüğünün de etkisi göz ardı edilemez. Bahse konu etki, çoğunlukla olumsuz yöndedir. İşletmelerin geniş hacimli olması, çalışanlarda tatmini azaltır, devamsızlığı arttırır ve verimliliğin düşmesine neden olur.
- 9) **Yükselme Olanakları:** Çalışanlara sunulan en iyi imkânlardan biride sosyal statülerinin artmasına sebep olan terfi durumudur. Yükselme şartlarının adil ve dürüstçe yapıldığını düşünen çalışanların daha fazla tatmin olmaları mümkün olacaktır.
- 10) **Denetim Biçimi:** Denetim türü, iş tatminini olumsuz veya olumlu yönde etkileyebilir. Katı bir kontrol şekli, bireylerin abartılı şekilde denetlenmesi, kişisel esnekliğe engel oluşturur. Aşırı baskıcı üst-çalışan ilişkisinin olumsuz

tutumu ortaya çıkarttığı öngörülmüştür. Bununla beraber; denetmen ile pozitif yönlü bağ kurmak başarılmışsa çalışanda yüksek tatmin söz konusu olacaktır.

11) **Yönetime Katılma:** İşletmede alınan karar ve eylemlerde söz hakkı verilen, görüşleri alınan, katılımı sağlanan çalışanın kendiliğinden psikolojik tatmin sağlayacağı, çalışanın huzursuz ve tedirgin olma durumunun ortadan kalkacağı görülmektedir. Yönetimde ve kararlarda söz sahibi olma, vasıfsız çalışanlara kendi benliğinin tatmini açısından önemli imkânlar sunarak işletme ile bütünleştirir ve kurumsal hedeflere yönlendirir. Çalışanlar, fikir olarak sunduğu verilerin yönetici ve mesai arkadaşları tarafından kabul gördüğünü bilirse tatmine daha kolay ulaşır

2.9 İş Tatmininin Değişkenleri

İşletme, grup ve birey kapsamında yapılan değerlendirme neticesinde iş tatmin değişkenleri açısından şu tespitler ön plana çıkmaktadır (Robbins 1986: 106; akt. Çalışkan, 2005: 12):

Organizasyonel düzeydeki nitelikler:

- ❖ İşletmenin yapısı
- ❖ İşletme kültürü
- ❖ İş tekniği
- ❖ Fiziki ortam
- ❖ Çalışma alanı
- ❖ Stres
- ❖ Performans ölçüm sistemi
- ❖ Taltif ve ödüllendirme

Örgütsel seviyede tatminin işletmeyi her alanda olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Grup düzeyindeki nitelikler:

- Görev karmaşası ve çatışması
- Görev yeri ve statü uygunluğu
- Çalışan bağlılığı
- Etkileşim ve iletişim kesinliği

- Örgütsel bağ

Birey düzeyindeki nitelikler:

- Sosyal durum
- Durum anlama ve algılama

Çalışan grupları seviyesinde tatminde, bağlantıda olan birçok grup değişkeninin yer aldığı, yüksek statüde uyumun oluşturulduğu, birlik ve beraberliğin sağlandığı, üstün liderlik yönteminin tercih edildiği ve karmaşıklığın en aza indirilmiş olduğu yerde iş tatmininde artış olacağı bildirilmiştir. Bireysel seviyede evli çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

2.10 İş Tatminine Dair İncelenmenin Yararları

İş tatminine önem vermenin işletmeye birtakım faydaları bulunmaktadır. Bunlardan yönetimin, işletmenin genel tatmin seviyeleri hakkında bir fikrinin oluşması ilk sırada yer almaktadır. Yapılabilecek olan bir tarama faaliyeti; çalışanların işleriyle alakalı olarak hislerini, bu hislerin işleriyle ilintilendirilmiş olduğu yanlarını ve bu hislerin kimlere ait olduğu konularını netliğe kavuşturmaya çalışır. Bu nedenle, tarama faaliyetleri çalışan problemlerine bakış açısında önemli bir yönlendirici görevindedir. İş tatmini hakkındaki tarama faaliyetinin diğer bir neticesi ise kaliteli iletişime geçilmesine katkı sağlamasıdır. Tarama bir plan dahilinde yapıldığı sürece, yürütüldüğü sürece, neticeler tartışmaya açıldığı sürece, çok kapsamlı ve yönlü iletişim oluşturulmuş olur. Tatmine ulaşmanın faydalarından birisi ise davranış ve tutumların oluşmasına olan faydasıdır. Kimisine göre ise tarama bir güvenlik etkeni, ruhsal bir rahatlama aracı değeri taşır. Kimilerine göreyse, yönetimin çalışanlarla yakından ilgilendiğinin emaresi olup yönetime karşı daha olumlu duygular beslenmesinden meydana gelir. Eğitim gereksinimleri taramaları İş tatmini tespitinde faydalı bir usuldür. Genellikle, çalışanlara gözetmenin iş bölümünü kurma, gereken talimatları iletme benzeri konularda başarı ölçüsü hakkında ki düşünceleri sorulur. Bu ise dolaylı olarak, farklı gözetmen gruplarının ihtiyaç duyduğu eğitim tarzını ortaya çıkarır (Davis, 1982: 104; akt. Çalışkan, 2005: 14).

2.11 İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri

Bir kısım ölçme ve çözümleme teknikleri, iş tatminin testi için geliştirilmiş ve uygulamaya geçirilmiştir. Bunlardan uygulanabilirliği olan iş tatmini envanteri en çok tercih edilendir. İşin birey açısından farklı yönleri verilerek bu yönler istikametinde çalışanın tatmin düzeylerinin (çok, az, normal gibi) tespiti amaçlanır.

Anketler, görüşmeler sorunun türlerine göre üç genel başlıkta iş tatmin taramaları açıklanabilir.

- **Nesnel Tarama:** Bu tür taramalar çok çeşitlidir. En çok tercih edileni ise maddeleme şeklinde olandır. Bu çeşit taramada, sorunun yöneltildiği elemanlar soruların tüm yanıtlarını okurlar ve içlerinde kendilerine uygun olanı seçerler. Bazısında ise “Doğru” “Yanlış” şeklinde de işaretlenme yapılmaktadır. Nesnel taramaların en büyük sıkıntısı, cevapların ve yanıtların yönetim tarafından belirlenmesidir. Taramaya dahil olan çalışanların yapabildikleri, kendilerine en uygun olan cevabı işaretlemekle sınırlı kalmaktadır. Bu ise, taramaya dahil olanların duygu ve düşüncelerini gerçeklerden uzak yansıtması veya hiç yansıtamaması ihtimalini doğurur.
- **Betimleyici Tarama:** Yanıtlar çalışanlar tarafından verilir. Tepkiler yönlendirmeli ya da yönlendirmesiz olarak açığa çıkartılır. Yönlendirmeli soru, çalışanın dikkatinin işin belirli bir tarafında yoğunlaşmasına neden olur ve ona dair sorular yönelir. Yönlendirmesiz soru ise, çalışanın o anda belleğinde oluşanı ifade etmesine imkân verir.
- **İzdüşel Tarama:** Psikologların ya da psikiyatristlerin akıl sağlığı araştırmasında kullanılmak üzere oluşturulan kişilik testlerini içerir. İzdüşel tarama genel amaçlı olarak kullanılmaz.

Bu tarama modellerinin temel amacı, nicel ve nitel olarak belirli ve seçilmiş uyarıcılara verdikleri yanıtlara ve gösterdikleri tepkiler doğrultusunda, çalışanın test edilen değeri bakımından psikolojik durumunu analiz etmek içindir. İş tatmini benzeri davranışların ölçümünde günümüze kadar devam eden yaklaşımlardan en sık kullanılanı, bir ölçek hazırlanması ve seçilen bu ölçekle alakalı faaliyet gösterilmesidir (Tezbaşaran, 1997:45).

Türkiye’de iş tatmini ölçümüne dair tercih edilen ölçeklerin birçoğu dış kaynaklıdır. Uyum, hedef kitlenin anlayabileceği bir dil düzenlemesi ile başlatılır. Bunu, standardizasyon uygulaması takip eder, bu ölçeğe ait Türkiye normları geliştirilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik bölümünün eksiklikleri giderilmiştir (Gülgöz, 1994: 5).

Spielberg ve Sharma, (1976; akt. Savaşır, 1994: 28), bir ölçek çevrilirken hedef kitleye ait en uyumlu metin şeklinin, deyimlerin seçimi, bununla birlikte kültüre yabancı etkenlerin değiştirilmesi gerektiğini vurgular. Ölçek uyarlamalarında dört dönem yer alır:

- 1- Maddelerin hedef dile uyarlanması,
- 2- Deneysel formun oluşturulması ve tercümenin incelenmesi ve analizi,
- 3- Deneysel formla Orijinal formdaki maddelerin aynı doğrultuda olduğu çıkarımına ulaşılması,
- 4- Tasarlanan yeni formun geçerliliğinin oluşturulmasıdır (Savaşır, 1994: 28).

Ölçeklere dair uyum çalışmalarında Türkiye’de genelde alt uzmanlık konularında, uluslararası kaynaklardaki tercihin araçların çevirisi veya uyarlaması şeklinde olduğu görülür (Şahin, 1994: 20).

Bunların içinde “kritik olay yöntemi” ve “mülakat tekniği” gibi birçok yöntem iş tatmininin ölçülmesinde tasarlanmış olmasına rağmen, en çok kabul gören yaklaşım bir anket tekniği olan “tutum ölçekleri”dir. Geniş kapsamlı olarak kullanılan “iş tatmini” ölçüm teknik ve yöntemlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

Kritik Olay Yöntemi: Herzberg’in tasarladığı bu teknikte, çalışanlar tarafından kendilerini en çok tatminsizliğe sevk eden olaylar ile en çok tatmin sağlayan olayları tanımlamaları istenmektedir. Sonra bu neticeler incelenerek, bunlardan hangilerinin bireylerin tedirgin olmasına neden olduğu saptanmaktadır. Örneğin, yaptığı iş mi, denetleme biçimi mi, ücret mi, terfi mi gibi.

Mülakat Yöntemi: Bu usulde bireyle kişisel mülakatlar yapılmaktadır. En büyük avantajı, yöneticiye geniş kapsamlı konuşma ve bilgi alma olanağı tanınmasıdır.

Porter Gereksinim ve Doyum Anketi: Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan bu ölçek Porter’in geliştirmiş olduğu bir ölçektir. Porter, çalışanların algıladığı mevcut şartlar ile ideal kabul ettiği imkânlar arasında bağ kurmaktadır. Ölçeklerin dayanak noktası maksimum ve minimum olarak belirlenmiştir. Mevcut koşullar ile ideal kabul

edilen koşullar arasındaki fark iş tatmininin bir göstergesi olarak alınmaktadır. Farklılık artıkça iş tatmini düşmektedir.

İş Tanımlama Endeksi: Smith, Kendal ve Hulin tarafından bu ölçek 1969'da geliştirilmiştir. Ölçek iş tatminini bütünsel olarak değerlendirmektedir.

İş Genel Ölçeği: İş tatminini genel olarak ölçmeyi amaçlayan bu sistem iş tanımlama Endeksine benzemektedir. Avantajlı tarafı, kolay ve hatsız kullanıma sahip olması, dezavantajlı yönü ise belirli etkenlerle ilgili rapor vermemesidir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: Personellerin iş tatminini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”dir. 1967 yılında Weiss tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Minnesota İş Uyumu Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ışığında geliştirilmiş olan bir ölçektir. Geliştirilme amacı, personellerin iş ortamında, işiyle ilgili ihtiyaç ve değerlerinin ne ölçüde karşılandığını ortaya koymaktır. Bu çalışma kapsamında, iş tatmininin ölçülmesinde “Minnesota İş tatmin Ölçeği” nde yer alan sorulardan yararlanılmıştır.

Genel iş tatmininin ölçülmesinde; Kunin (1955, akt., Kaya, 2007).’in geliştirdiği, sembolik özellikler olan “Gülümseyen Yüzler” den sıklıkla faydalanılmaktadır. Duygusal düşünceler için sembolik orana sahip ölçeklerin faydalarının örgütsel kabul görmesinde (1955, akt., Kaya, 2007).’in çalışmalarıyla birlikte Andrew ve Whitney (1976, akt. Kaya, 2007)., Ekman (1972, akt. Kaya, 2007)., Izard (1971, akt. Kaya 2007), Neuberger ve Allerbeck (1980, akt. Kaya, 2007).’in çalışmalarının önemli yararları bulunmaktadır (Kaya, 2007: 358).

İçsel ve dışsal iş tatmininin ölçülmesinde Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967)’in birlikte geliştirdiği “The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi)” kullanımı yaygın olarak tercih edilmiştir. İnsanların psikolojik ihtiyaçlarından olan, bilinirlilik, sorumluluk, başarı elde etme, meslekte ilerleme gibi içsel etkenlerle birlikte, iş çevresi ile alakalı olan dışsal etkenler; ücret, kontrol, terfi, çalışma ortamı koşulları ve örgütsel stratejileri ölçekler aracılığıyla analiz edilmektedir (Kaya, 2007: 370).

Personelin içsel ve dışsal mesleki tatminini ölçen ölçeklerden diğerleri ise Cammann ve ekibi (1983, akt. Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “MOAQ (Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği)”, Mathieu ve Zajac (1990, akt. Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “OC (Örgütsel Bağlılık) Ölçeği”, Testa, Williams ve Pietrzak (1998, akt., Kaya 2007), tarafından geliştirilen “CLJS (Gemi Çalışanları İş Tatmin Ölçeği)” ve

Mount ve Bartlett (2002, akt., Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “konaklama endüstrisi çalışanları iş tatmin ölçekleri” dir (Kaya, 2007: 358).

Kesit boyutunda iş tatmininin ölçülmesinde Smith, Kendall ve Hulin (1969, akt. Kaya, 2007)'in geliştirdiği “İş Tanımlama İndeksi”, Spector (1985, akt., Kaya, 2007)'un geliştirdiği “İş Tatmin Ölçeği”, Downs ve Hazen (1977, akt., Kaya, 2007)'in geliştirdiği “İletişim Tatmin Ölçeği”, Hackman ve Oldham (1975, akt., Kaya, 2007)'in geliştirdiği “İş Tanımlama Ölçeği”, Ironson ve ekibi (1989, akt., Kaya, 2007) nin geliştirdiği “Genel İş Tatmin Ölçeği” ve Cammann ve ekibi (1983, akt., Kaya, 2007) nin geliştirdiği “Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği” ve en yaygın olarak kullanılan Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967, akt. Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “Minnesota Doyum Anketi” sıkça kullanılan ölçeklerdir (Spector, 1997: 17-19, akt. Kaya, 2007).

Söz konusu ölçekler, uluslararası alanda kabul görmüş ölçekler olmakla beraber birçok ülkede güvenilirlik ve geçerlilik yönünden araştırma sonuçlarına dayanılarak ispatlanmış ölçeklerdir. Bu zamanda da birçok sektörde personellerin iş tatminlerinin ölçülmesi için sıklıkla tercih edilen ölçeklerin başında yer alır.

2.12 İş Tatmininin Sonuçları

İşe Devamsızlık ve İşe Geç Kalma: İşe devam etmeme, çalışanların iş zamanları ve planına göre, iş görmesi gereken zamanlarda işe gelmemesi veya geç gelmesidir. İş tatmini, çalışanların iş zaman planına uymaları üzerinde etkilidir. İşinden tatmin olan bireyler, tatmin olmayan bireylere göre, aksatmadan daha düzenli işe devam ederler ve mazeretleri hariç devamsızlık yapmazlar. Yapılan birçok incelemede iş tatmini ne kadar düşükse işe gelmeme oranının o kadar yüksek olduğunu göstermektedir. İş doyumunun olmamasının bir diğer sonucu da işe geç kalmadır. Genellikle, işe geç kalmanın işten tatmin olmamanın bir sonucu olduğuna inanılmaktadır.

İşten Ayrılma ve Ayrılma Niyeti: Çalışanların bir işletmede işe başladıktan sonra herhangi bir sebeple iş bırakmalarını ifade eder. İşi bırakma çok maliyetli neticeler meydana getirdiği için işletmeler bu tutumlara karşı oldukça hassastır. Öyle ki, giden bireyin yerine yenisinin alınması için personel seçimi ve eğitimine yapılan masraflar oldukça yüksek olabilir. İş tatmini çalışanların işten ayrılmaları veya ayrılma eğilimi

göstermelerinde etkin bir rol oynar. İş tatmininin yüksek oluşu, işi bırakma durumunu azaltır, iş tatminsizliği ise işi bırakma eylemini artırır. Yapılan incelemeler iş tatmini düşük çalışanların işten kaçtıklarını ya da işten ayrıldıklarını, işinden tatmin olanların ise hem işyerinde hem de özel hayatlarında mutlu davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

İş Performansı: İş performansı yüksek olan personelin iş tatmininin de yüksek olacağı kabul edilmektedir. Ancak, araştırmalar incelendiğinde, iş tatmininin iş performansı üzerinde zayıf bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu zayıf bağın, işin kapsamı ve niceliği gibi bazı performans ölçüleri için yapıldığı görülmektedir. İş arkadaşına yardımcı olan veya mecburi bir durum olmaksızın zorda bırakılmayı anlayışla karşılama gibi örgütsel vatandaşlık davranışı adı verilen iş davranışları ile iş tatmini arasında çok güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bu davranış formları, standart performans ölçütlerini yansıtmamakla birlikte örgütsel fonksiyonların büyük ölçüde yerine getirilmesine imkân sağlamaktadır.

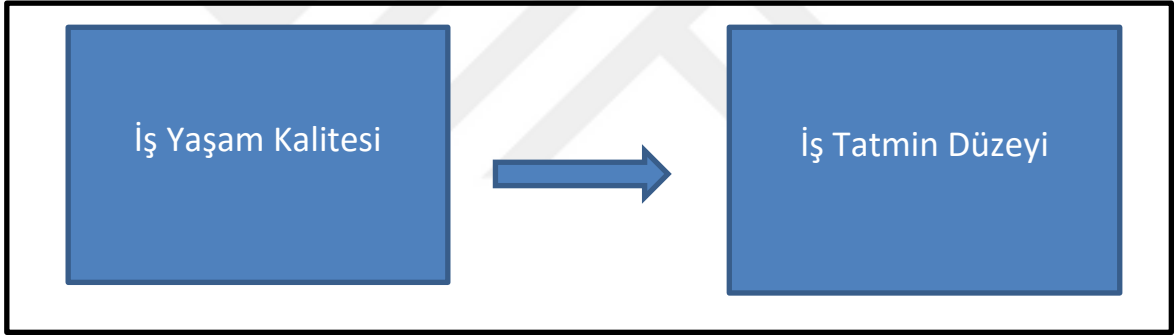
Saldırgan Davranışlar: Çalışma arkadaşlarına ve yönetim ekibine aşırı derecede saldırgan davranışlar içine giren bireyin iş tatmini oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Saldırgan davranışlar; iç işleyişi sekteye uğratma, işletme demirbaşlarına bilerek zarar verme, çevresine haksız eleştiriler yöneltme, iş arkadaşlarına ve üstlerine doğrudan şiddet uygulamayı kapsamaktadır. Bu alanda çok az inceleme olmakla birlikte, yapılan güvenilir bir araştırmada, iş tatmini ile saldırgan davranışlar arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya konmuştur. İş tatmini yüksek olanların ise, diğer bireylere yardım eden, müşterilerle daha çok ilgilenen, hizmet eden ve katılımcı bir davranış sergileyen çalışanlar oldukları görülmüştür.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

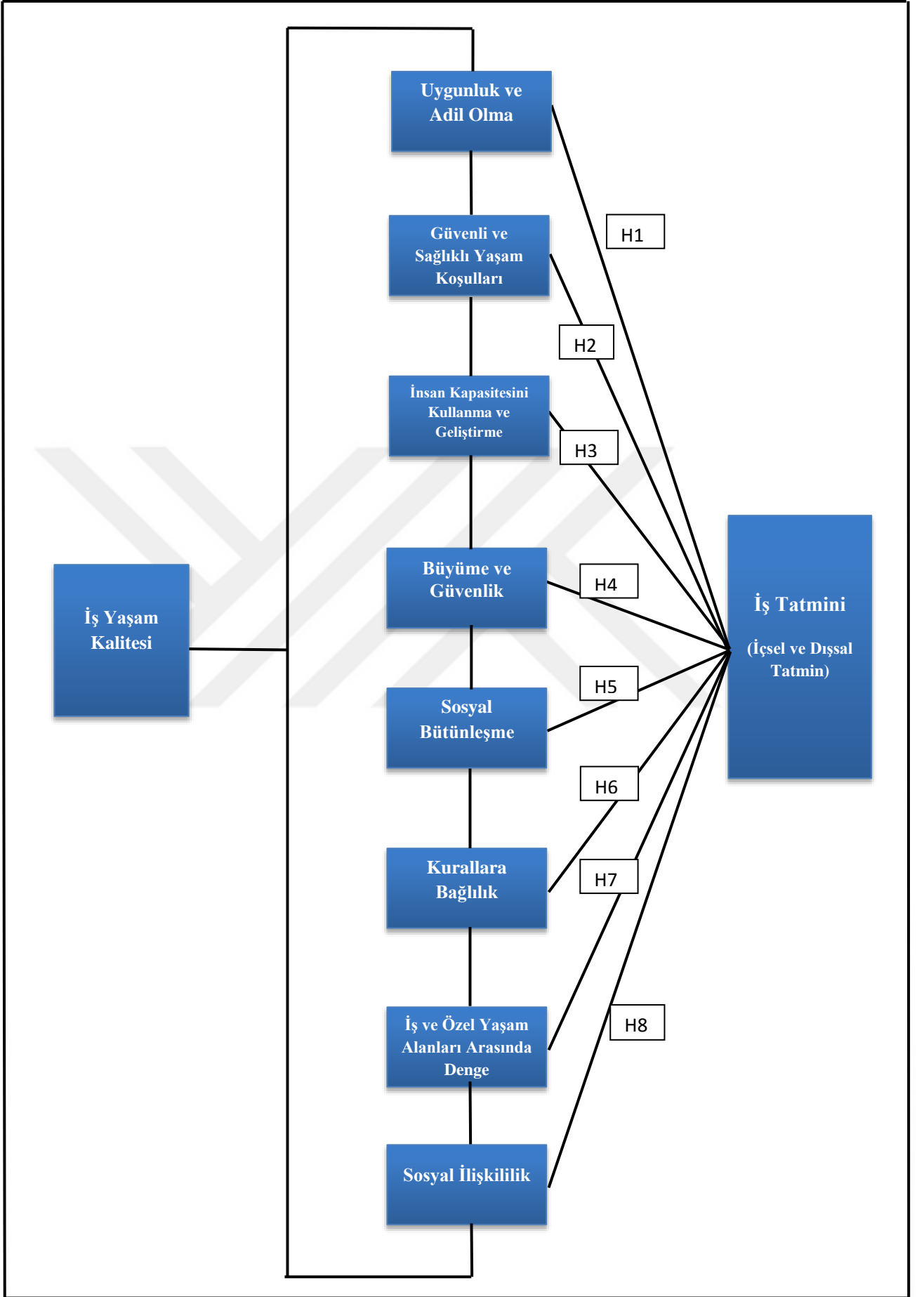
Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, ölçeğin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algıları ile bu değişkenlerin arasındaki ilişki düzeyi mevcut haliyle verilmeye çalışıldığından araştırmanın modeli genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. Karasar'a göre (2002), "İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli. (Araştırma Modeli Giriş)



Şekil 3: Araştırmanın modeli 1; İş yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler.

Model'e ilişkin hipotezler:

H1: Çalışanlara yönelik “ uygunluk ve adil olma” durumu, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanlara sunulan “güvenli ve sağlıklı yaşam koşulları” iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Çalışanlara sağlanan “insan kapasitesini kullanma ve geliştirme” imkanları, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Çalışanlar açısından “büyüme ve güvenlik kavramları” iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Çalışanlar açısından “sosyal bütünleşme” çalışmaları, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Çalışanlarda” kurallara bağlılık” duygusu, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Çalışanlar arasında kurulan “iş ve özel yaşam alanları arasında denge” iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H8: Çalışanlar arasında tesis edilen “sosyal ilişkililik” konusundaki bağlar, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2 Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, 2015-2016 eğitim- öğretim yılı İstanbul ili kartal ilçesinde yer alan özel liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, Kartal ilçesinde toplam 25 özel lise bulunmakta olup, bu liselerde toplam 1213 öğretmen görev yapmaktadır.

Balcı (2013) tarafından örneklem büyüklüğü belirlenirken farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri %95 kesinlik düzeyinde tolerans gösterilebilir. %5 hata payı için gerekli örneklem 1000 kişilik evrende 277 kişi, 5000 kişilik evrende en az 356 kişi olarak belirtilmiştir. Çalışma için uygun örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklüklerine bakıldığında, 1213 kişilik bir evreni örnekleyecek 400 birey sayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte ölçeklerin geri dönüş oranlarının düşük olabilme olasılığına karşılık 480 kişinin örnekleme alınması uygun görülmüştür. Kartal ilçesinde Fen Bilimleri, Anadolu Sağlık Meslek liseleri, Temel liseler, Teknik liseler, Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri örnekleme alınmıştır. Okullardaki öğretmenler okuldaki öğretmen sayısı dikkate alınarak okuldaki toplam öğretmen sayısını temsil edebilecek büyüklükte seçkisiz eleman örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Şimşek ve Yıldırım'a (2004) göre bir evrenden, istatistiki hesaplamalarla evreni temsil edebilme yeterliğine sahip ve tamamen rast gele yöntemle bir örneklem seçmek mümkündür. Buna seçkisiz örnekleme denir.

Bu okullarda görev yapan öğretmen sayısı 1213'tür. Söz konusu okullardan seçkisiz eleman örnekleme yoluyla 480 öğretmen örnekleme alınmıştır. 480 ölçek çoğaltılarak belirlenen okullara dağıtılmış geriye dönen 432 ölçek analiz aşamasında kullanılmıştır. Ancak eksik doldurulan 32 ölçek araştırma kapsamına alınmamış, 400 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.3 Veri Toplama Tekniği

Araştırmaya başlanmadan önce kimi kaynaklarda yer verilen ve çeşitli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen, iş yaşam kalitesi ve iş tatmini seviyesi tespiti amacıyla uygulanmış çeşitli anketler ve araştırma modellerinin incelemesi yapılmıştır. Aynı kapsamda, söz konusu çalışmalarda kullanılmış olan iş yaşam kalitesi ve iş tatmini ölçeklerinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak soru formu tekniği kullanılmıştır. Formlar, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan yazılı izinden sonra (bkz. Ek. 2) Nisan 2016 – Mayıs 2016 dönemleri arasında uygulanmıştır. Ölçekler (anket) üç bölümde yer alan toplam 60 soru veya ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde iş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin 40 soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise iş tatminine ilişkin 20 soruluk kısım yer almıştır.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, branş mesleki kıdem ve çalıştığı okuldaki kıdem gibi bilgilerin ortaya konulmasına yönelik maddeleri içermektedir. Kişisel bilgi formu cevaplayanların kişisel özelliklerine uygun seçeneği işaretleyebilecekleri şekilde düzenlenmiş, birer soruyla ölçülmüştür.

3.3.2 İş Yaşam Kalitesi Ölçeği (McDonald 2001)

İş yaşam kalitesi ölçeği McDonald (2001) tarafından geliştirilmiş, Kösterelioğlu (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış, güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiş ve Tanju Demir tarafından 2016 yılında “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi” konulu tezde de kullanılmıştır. Ölçek; yönetici desteği, iş ile ilgili stres yaşamama, ücret ve ek getiriler, iş doyumu, teşvik etme derecesi, becerilerin kullanımı ve otonomi, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş yerinde sorumluluk ve görev alma, iletişim, karar alma ve iş güvenliği olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır. İş yaşam kalitesi ölçeği olumlu ve olumsuz ifadeler içeren ve 40 maddeden oluşan 5’li Likert tipli bir ölçektir. Ölçeğin puanlanması 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Olumsuz ifadelerde puanlar ters çevrilmektedir.

İş yaşam kalitesi ölçeği 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve soruları şöyledir:

- 1-) Yönetici Desteği Boyutu: 3., 10., 13., 14., 20., 29., 35., 37. sorulardan
- 2-) İş ile ilgili stres yaşamama boyutu: 1., 6., 9., 18., 24., 26., 33., 36., 40. sorulardan
- 3-) Ücret ve ek getiriler boyutu: 2., 16., 25., 31., 39. sorulardan
- 4-) İş arkadaşlarıyla ilişkiler boyutu: 7., 11., 23., 34. sorulardan
- 5-) İletişim boyutu: 5., 18., 27. sorulardan
- 6-) İş doyumu, teşvik etme derecesi: 12., 17., 19., 21., 22., 38. sorulardan
- 7-) İş yerinde görev ve sorumluluk alma boyutu: 4., 8., 15., 30., 32. sorulardan oluşmaktadır.

3.3.3 İş Tatmini Ölçeği (Minnesota)

Minnesota iş tatmini ölçeğinin oluşturulması ve geliştirilmesinde geçerliliği ve güvenilirliği çok sayıda inceleme ve araştırma ile (Ghiselli vd. 2001; Özdevecioğlu, 2003;Sevimli vd. 2005; Öztutku, 2007) ortaya konulmuş olan Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formu temel alınmıştır. Ölçek yirmi soruluk bir form olarak kullanılmaktadır. Uzun formda bulunan her bir boyutun beş ögesi bulunmaktadır. Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipli bir ölçektir. Ölçek puanlanmasında, hiç memnun değilim; 1 puan, memnun değilim; 2 puan, kararsızım; 3 puan, memnunum; 4 puan, çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçek neticesinde, bir toplam puan elde edilmektedir. Puanların yüksek olması iş doyumunun da yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Minnesota iş doyum ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin seviyesini belirleyici nitelik ve özellikleri vardır ve iki farklı faktörden meydana gelmektedir (Weiss vd. 1967: 4).

Alt Boyut (İçsel Tatmin): Tanınma, başarı veya taltif edilme, çalışmanın kendisi, mevcut işin sorumluluğu, mesleki yükselmeye bağlı çalışma alanı değişikliği gibi işin içsel niteliğine dair memnuniyete dair öğelerden meydana gelmektedir. Bu boyutun maddelerinden oluşturulan puanların 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı elde edilmektedir.

Alt Boyut (Dışsal Tatmin): Örgüt içi iklimi, işletme felsefesi ve politikası, inceleme şekli, yönetici, iş ve çalışanlarla ilişkiler, çalışma şartları, ücret gibi işin kendisine ait unsurlardan meydana gelmektedir. Bu boyuta ait maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Bütün maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel tatmin puanı elde edilmektedir (Weiss vd. 1967: 4).

Araştırma ve incelemelerde iş tatmini ölçeği olarak Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Baycan Tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır. İlgili ölçekteki; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 numaralı maddeler içsel iş tatmini; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı maddeler dışsal iş tatmini, tüm maddelerin toplamı genel iş tatminini ölçmeye yöneliktir.

3.4 Verilerin Analizi

Mutlak değer olarak korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük seviyede ilişki olarak tanımlanmaktadır. İlişki yönünün pozitif ya da negatif olmasıyla ilgili olarak iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin de artma eğilimde olduğu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise değişkenlerden birine ait değerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2015).

3.4.1 Güvenirlilik Analizi

Tablo 2: Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	40	0,926
İş Tatmin Ölçeği	20	0,860

Araştırma kapsamında 400 örneklem için İş yaşam kalitesi ölçeği için hesaplanan güvenirlilik katsayısı 0,926 iken aynı istatistik İş tatmin ölçeği için 0,860 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçek içinde hesaplanan güvenirlilik katsayıları araştırmaya devam edebilmek için güvenirlilik koşulunun sağlandığını gösteriyor.

3.4.2 Demografik Değişkenler

Tablo 3: Demografik İstatistikler

		n	%
1. Yaşınız	21-30 Yaş	128	32,0%
	31-40 Yaş	138	34,5%

	41-50 Yaş	117	29,3%
	51 ve üstü Yaş	17	4,3%
	Toplam	400	100,0%
2.Cinsiyetiniz	Kadın	188	47,0%
	Erkek	212	53,0%
	Toplam	400	100,0%
3.Öğrenim durumu	Lisans	200	50,0%
	Lisansüstü	182	45,5%
	Diğer	18	4,5%
	Toplam	400	100,0%
4.Medeni durum	Evli	194	48,5%
	Bekar	206	51,5%
	Toplam	400	100,0%
5.Branşınız	Sınıf öğretmenliği	221	55,3%
	Branş öğretmenliği	179	44,8%
	Toplam	400	100,0%
6.Mesleki Kıdeminiz	1-5 Yıl	117	29,3%
	6-10 Yıl	113	28,2%
	11-15 Yıl	111	27,8%
	16-20 Yıl	41	10,3%

	21-25 Yıl	6	1,5%
	26 ve daha fazla Yıl	12	3,0%
	Toplam	400	100,0%
7.Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	125	31,1%
	6-10 Yıl	113	28,2%
	11-15 Yıl	106	26,5%
	16-20 Yıl	56	14,2%
	Toplam	400	100,0%

Araştırma kapsamında fikirleri alınan örneklem için yaş dağılımı şu şekildedir;

21-30 yaş %32 (n=128),31-40 yaş %34,5 (n=138),41-50 yaş %29,3 (n=117), 51 ve üstü yaş %4,3 (n=17), Örneklemin cinsiyet dağılımı ise şu şekildedir; %47 Kadın (n=188),%53 Erkek (n=212). Öğrenim durumuna göre dağılım; Lisans %50 (n=200),Lisansüstü %45,5 (n=182),Diğer %4,5 (n=18). Söz konusu örneklemin medeni durum değişkenine göre dağılımı şu şekildedir; %48,5 Evli (n=194),%51,5 bekar (n=206).Branşlara göre dağılım şu şekildedir; %55,3 sınıf öğretmenliği (n=221),%44,8 branş öğretmenliği (n=179). Örneklemin mesleki kıdem yılları sorulduğunda ise oluşan istatistikler;1-5 Yıl %29,3 (n=117),6-10 Yıl %28,2 (n=113),11-15 Yıl %27,8 (n=111),21-25 Yıl %1,5 (n=6) ve 26 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip %3 (n=12). Mevcut okuldaki çalışma süresinin yıllara göre dağılımı ise; 1-5 Yıl %31,1 (n=125),6-10 Yıl %28,2 (n=113),11-15 Yıl %26,5 (n=106) ve 16-20 Yıl %14,2 (n=56)'dır.

3.4.3 Frekans Analizleri

Araştırma dahilinde kullanılan iki ölçek için oluşturulan frekans, yüzde, ortalama değer ve standart sapma değerleri bu bölümde incelenecektir.

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Frekans Analizleri, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş yaşam kalitesi ölçeği için oluşturulan frekans, yüzde, ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Frekans Analizleri, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama Değer	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1- Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.	43	10,8	25	6,3	105	26,3	205	51,2	22	5,5	3,35	1,05
2- Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım olması gerektiğinden daha az.	11	2,8	23	5,8	46	11,5	270	67,5	50	12,5	3,81	0,83
3- Müdüğümden/amirimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.	13	3,3	29	7,2	43	10,8	241	60,3	74	18,5	3,84	0,92
4- İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.	18	4,5	30	7,5	81	20,3	164	41,0	107	26,8	3,78	1,06
5- Bütün olarak bakıldığında, kurumumun işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.	20	5,0	28	7,0	103	25,8	160	40,0	89	22,3	3,68	1,05
6- İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.	19	4,8	15	3,8	104	26,0	168	42,0	94	23,5	3,76	1,01
7- İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.	22	5,5	22	5,5	60	15,0	202	50,5	94	23,5	3,81	1,03
8- İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.	18	4,5	25	6,3	33	8,3	118	29,5	206	51,5	4,17	1,11
9- İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.	22	5,5	33	8,3	25	6,3	184	46,0	136	34,0	3,95	1,11
10- İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.	14	3,5	27	6,8	135	33,8	160	40,0	64	16,0	3,58	0,95
11- Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hâkimdir.	25	6,3	19	4,8	82	20,5	238	59,5	36	9,0	3,60	0,94
12- İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkânı sunmuyor.	12	3,0	32	8,0	75	18,8	223	55,8	58	14,5	3,71	0,92
13- Müdüğüüm/amirim bana rehberlik edecek ve bana tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.	7	1,8	27	6,8	37	9,3	278	69,5	51	12,8	3,85	0,79

14- Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve müdürüm/amirim bununla ilgilenir.	22	5,5	20	5,0	69	17,3	196	49,0	93	23,3	3,80	1,03
15-Kurumumun aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.	12	3,0	25	6,3	51	12,8	140	35,0	172	43,0	4,09	1,04
16-Daha önceki iş deneyimime bakıldığında maaşım makul seviyededir.	18	4,5	13	3,3	93	23,3	92	23,0	184	46,0	4,03	1,11
17-İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.	26	6,5	22	5,5	75	18,8	78	19,5	199	49,8	4,01	1,22
18-İşim hakkında yeterince geri bildirim almadığımı düşünüyorum.	27	6,8	19	4,8	80	20,0	102	25,5	172	43,0	3,93	1,19
19- İşim, en iyi olduğum alanda çalışmama imkân tanıyor.	20	5,0	24	6,0	90	22,5	114	28,5	152	38,0	3,89	1,13
20- Müdürümle / amirimle konuşmakta zorlanıyorum.	16	4,0	29	7,2	87	21,8	219	54,8	49	12,3	3,64	0,93
21- Kurumumun yerine getirdiği işlerin farklı yönlerine dâhil olma şansımın daha fazla olmasını isterim.	18	4,5	30	7,5	81	20,3	164	41,0	107	26,8	3,78	1,06
22- İşim aracılığıyla benim kişisel ilgi alanıma giren alanları takip edebiliyorum.	19	4,8	15	3,8	104	26,0	168	42,0	94	23,5	3,76	1,01
23- İş arkadaşlarım ile iyi iş ilişkilerim var.	22	5,5	33	8,3	25	6,3	184	46,0	136	34,0	3,95	1,11
24- İşte olduğum zaman genellikle kendimi stresli hissediyorum.	7	1,8	27	6,8	37	9,3	278	69,5	51	12,8	3,85	0,79
25- Maaşım, yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.	18	4,5	13	3,3	93	23,3	92	23,0	184	46,0	4,03	1,11
26- Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.	20	5,0	24	6,0	90	22,5	114	28,5	152	38,0	3,89	1,13
27- Kurumumun hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.	25	6,3	19	4,8	82	20,5	238	59,5	36	9,0	3,60	0,94
28- İşim bana olumlu etkilere yol açan güçlükler sunmaktadır.	12	3,0	25	6,3	51	12,8	140	35,0	172	43,0	4,09	1,04
29- Müdürüm / amirim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.	19	4,8	14	3,5	44	11,0	209	52,3	114	28,5	3,96	0,98
30- İş zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.	20	5,0	14	3,5	45	11,3	220	55,0	101	25,3	3,92	0,98
31- Maaşım dışında, ayrıca sunulan imkânlar (örn. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.	11	2,8	29	7,2	88	22,0	201	50,2	71	17,8	3,73	0,93
32- Her zaman iş yerimde ne yapacağım söyleniyor.	11	2,8	26	6,5	71	17,8	217	54,3	75	18,8	3,80	0,91

33- İş konusundaki endişelerim yüzümden uykuya dalma gibi bir sorun yaşıyorum.	17	4,3	21	5,3	70	17,5	210	52,5	82	20,5	3,80	0,97
34- İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcut.	17	4,3	25	6,3	50	12,5	225	56,3	83	20,8	3,83	0,97
35- Müdürüm / amirim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.	12	3,0	13	3,3	59	14,8	194	48,5	122	30,5	4,00	0,92
36- İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.	17	4,3	17	4,3	57	14,2	137	34,3	172	43,0	4,08	1,06
37- Müdürüm / amirim farklı çalışma şekillerine açıktır.	18	4,5	29	7,2	71	17,8	187	46,8	95	23,8	3,78	1,03
38- İşimin daha ilham verici olmasını isterdim	13	3,3	21	5,3	56	14,0	231	57,8	79	19,8	3,86	0,91
39- Maaşım, sorumluluklarıma göre uygundur.	12	3,0	20	5,0	64	16,0	139	34,8	165	41,3	4,06	1,02
40- Çoğunlukla geceleri işim hakkında endişe duyarak uyanırım.	15	3,8	16	4,0	80	20,0	187	46,8	102	25,5	3,86	0,97

İş Tatmin Ölçeği Frekans Analizleri, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş tatmin ölçeği için oluşturulan frekans, yüzde, ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: İş Tatmin Ölçeği Frekans Analizleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Ortalama Değer	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşimden bana daimi meşguliyet sağlaması bakımından	11	2,8	23	5,8	46	11,5	270	67,5	50	12,5	3,81	0,83
İşimden bana tek başına çalışma olanağı sunması bakımından	20	5,0	28	7,0	103	25,8	160	40,0	89	22,3	3,68	1,05
İşimden ara sıra değişik şeyler yapabilme olanağım olması bakımından	22	5,5	22	5,5	60	15,0	202	50,5	94	23,5	3,81	1,03

İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	22	5,5	33	8,3	25	6,3	184	46,0	136	34,0	3,95	1,11
İşimden koçumun altında çalışan kişileri idare etme tarzı açısından	14	3,5	27	6,8	135	33,8	160	40,0	64	16,0	3,58	0,95
İşimden koçumun karar vermedeki yeteneği bakımından	25	6,3	19	4,8	82	20,5	238	59,5	36	9,0	3,60	0,94
İşimin vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olasılığına sahip olmam açısından	18	4,5	13	3,3	93	23,3	92	23,0	184	46,0	4,03	1,11
İşimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından	26	6,5	22	5,5	75	18,8	78	19,5	199	49,8	4,01	1,22
İşimden başkaları için bir şeyler yapabilme olasılığına sahip olmam açısından	20	5,0	24	6,0	90	22,5	114	28,5	152	38,0	3,89	1,13
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	16	4,0	29	7,2	87	21,8	219	54,8	49	12,3	3,64	0,93
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	7	1,8	27	6,8	37	9,3	278	69,5	51	12,8	3,85	0,79
İşimden, işle ilgili kararların uygulamaya konması bakımından	18	4,5	13	3,3	93	23,3	92	23,0	184	46,0	4,03	1,11
İşimden, yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	20	5,0	24	6,0	90	22,5	114	28,5	152	38,0	3,89	1,13
İşimden, işyerinde terfi olanağımın olması açısından	12	3,0	13	3,3	59	14,8	194	48,5	122	30,5	4,00	0,92
İşimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	17	4,3	17	4,3	57	14,2	137	34,3	172	43,0	4,08	1,06
İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanma şansını bana sağlaması bakımından	18	4,5	29	7,2	71	17,8	187	46,8	95	23,8	3,78	1,03

İşimden çalışma şartları bakımından	9	2,3	15	3,8	64	16,0	207	51,7	105	26,3	3,96	0,88
İşimden çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	19	4,8	14	3,5	61	15,3	185	46,3	121	30,3	3,94	1,01
İşimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	26	6,5	30	7,5	95	23,8	188	47,0	61	15,3	3,57	1,05
İşimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı.	22	5,5	21	5,3	75	18,8	191	47,8	91	22,8	3,77	1,03

3.4.4 Hipotez Sınamaları (Demografik Değişkenler)

Araştırmanın bu bölümünde İş yaşam kalitesi ve İş tatmin ölçekleri ile bazı demografik sorular farklılık yaratmaları bakımından hipotezler eşliğinde sınanmıştır. Hipotez sınamalarında kullanılacak test istatistiklerinin seçimi için öncelikle normal dağılım testi sonuçlarına bakılmalıdır. Demografik değişkenlere ait normallik sınaması sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Normallik Sınaması

		1.Yaşınız	2.Cinsiyetiniz	3.Öğrenim durumu	4.Medeni durum	5.Branşınız	6.Mesleki Kıdeminiz	7. Mevcut okuldaki çalışma süresi
N		400	400	400	400	400	400	400
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	2,0575	1,5300	1,5450	1,5150	1,4475	2,3550	2,4300
	Std. Sapma	,88382	,49972	,58208	,50040	,49786	1,21353	1,26058
En Aşırı Farklar	Mutlak	,204	,357	,325	,349	,368	,190	,191
	Pozitif	,204	,326	,325	,333	,368	,190	,191

	Negatif	-,192	-,357	-,283	-,349	-,314	-,132	-,128
Test Statistic		,204	,357	,325	,349	,368	,190	,191
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Tablo 6’da normallik sınaması test istatistiklerinin tamamının $0,00 < 0,05$ koşuluna uyduğu ve söz konusu değişkenlerin tamamının normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Normal dağılıma uymayan değişkenler ile yapılacak hipotez sınamalarında non parametrik test istatistikleri kullanılacaktır.

3.4.4.1 Yaş Faktörü Farklılık Sınamaları

H 1.0: Yaş grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Yaş grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Yaş grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Yaş grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Yaş faktörü bazında yapılacak farklılık sınaması için Kruskal Wallis H testi uygun sınama istatistiğidir.

Tablo 7: Kruskal Wallis H Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Chi-Square	11,606	8,780
df	3	3
Asymp. Sig.	,009	,032

Tablo 7’de görüleceği üzere her iki ölçek için de hesaplanan Kruskal Wallis H istatistiği $\text{sig}<0,05$ koşulunu sağlamaktadır, bu durumda her iki hipotez için de sıfır hipotezlerinin reddedilip, alternatif hipotez olan 1 hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile yaş grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar mevcuttur. Farkların kaynağı olan grupları teşhis edebilmek için Tablo 8 incelenebilir.

Tablo 8: İstatistiksel Ortalama

	1.Yaşınız	N	Ortalama
İş Tatmin Ölçeği	21-30 Yaş	128	220,14
	31-40 Yaş	138	186,88
	41-50 Yaş	117	204,89
	51 ve üstü Yaş	17	132,91
	Toplam	400	
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	21-30 Yaş	128	215,24
	31-40 Yaş	138	188,27
	41-50 Yaş	117	207,64
	51 ve üstü Yaş	17	139,68
	Toplam	400	

Tablo 8 de iş tatmin ölçeği ortalamaları yaş gruplarına göre incelendiğinde en yüksek iş tatmine sahip yaş grubu 21-30 yaş grubu iken sırasıyla 41-50 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu takip etmektedir. En düşük iş tatminine sahip yaş grubunun ise 51 ve üstü yaş grubu olduğu görünüyor. İş yaşam kalitesi ölçeğinde ise en yüksek iş yaşam kalitesine sahip grup yine 21-30 yaş gurubu iken sırasıyla 41-50 yaş gurubu ve 31-40 yaş gurubu

takip etmektedir. En düşük iş yaşam kalitesine sahip yaş gurubu ise 51 ve üstü yaş gurubudur.

3.4.4.2 Cinsiyet Faktörü Farklılık Sınamaları

H 1.0: Cinsiyet grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Cinsiyet grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Cinsiyet grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Cinsiyet grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyet faktörü bazında yapılacak anlamlılık sınamaları için Mann Whitney U sına ma istatistiği doğru istatistiktir.

Tablo 9: Cinsiyet Faktörü Mann Whitney U Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Mann-Whitney U	19634,000	19917,500
Wilcoxon W	42212,000	42495,500
Z	-,255	-,009
Asymp. Sig. (2-tailed)	,799	,993

Tablo 9 da sunulan sına ma istatistiklerinin her ikisinin de sig.>0,05 koşuluna uyduğu dolayısıyla sıfır hipotezlerinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile yaş grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

3.4.4.3 Öğrenim durumu faktörü farklılık sınamaları

H 1.0: Öğrenim durumu grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Öğrenim durumu grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Öğrenim durumu grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Öğrenim durumu grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Öğrenim durumu faktörü bazında yapılacak farklılık sınaması için Kruskal Wallis H testi uygun sına istatistiğidir.

Tablo 10: Öğrenim Durumu Faktörü Kruskal Wallis H Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Chi-Square	15,261	16,192
df	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Tablo 10 da görüleceği üzere her iki ölçek için de hesaplanan Kruskal Wallis H istatistiği sig<0,05 koşulunu sağlamaktadır, bu durumda her iki hipotez için de sıfır hipotezlerinin reddedilip, alternatif hipotez olan 1 hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile eğitim durumu grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar mevcuttur. Farkların kaynağı olan grupları teşhis edebilmek için Tablo 11 incelenmelidir.

Tablo 11: Öğrenim Durumu Grupları Arasında İş Tatmin Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar

	3.Öğrenim durumu	N	Ortalama
İş Tatmin Ölçeği	Lisans	200	207,17
	Lisansüstü	182	203,76
	Diğer	18	96,83
	Toplam	400	
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	Lisans	200	201,30
	Lisansüstü	182	210,04
	Diğer	18	95,19
	Toplam	400	

Tablo 11’de iş tatmini ölçeği bazında en yüksek ortalama değere sahip eğitim durumu gurubu Lisans iken sırasıyla Lisansüstü ve diğer öğrenim grupları takip etmektedir. İş yaşam kalitesi ölçeğinde ise en yüksek iş tatmin ortalama değerine sahip grup Lisansüstü öğrenim grubu sonra Lisans öğrenim grubudur. En düşük iş yaşam kalitesine sahip öğrenim grubu ise diğer öğrenim gurubudur.

3.4.4.4 Medeni durum faktörü farklılık sınımaları

H 1.0: Medeni durum grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Medeni durum grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Medeni durum grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Medeni durum grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Medeni durum faktörü bazında yapılacak anlamlılık sınamaları için Mann Whitney U sınama istatistiği doğru istatistiktir.

Tablo 12: Medeni Durum Faktörü Mann Whitney U Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Mann-Whitney U	18608,000	18801,000
Wilcoxon W	37523,000	37716,000
Z	-1,190	-1,022
Asymp. Sig. (2-tailed)	,234	,307

Tablo 12’de sunulan sınama istatistiklerinin her ikisinin de sig.>0,05 koşuluna uyduğu dolayısıyla sıfır hipotezlerinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile medeni durum grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

3.4.4.5 Branş faktörü farklılık sınamaları

H 1.0: Branş türü grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Branş türü grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Branş türü grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Branş türü grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Branş türü faktörü bazında yapılacak anlamlılık sınamaları için Mann Whitney U sınama istatistiği doğru istatistiktir.

Tablo 13: Branş Faktörü Mann Whitney U İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Mann-Whitney U	19058,000	19471,000
Wilcoxon W	43589,000	44002,000
Z	-,628	-,268
Asymp. Sig. (2-tailed)	,530	,788

Tablo 13'te sunulan sınama istatistiklerinin her ikisinin de sig.>0,05 koşuluna uyduğu dolayısıyla sıfır hipotezlerinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile branş türü grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

3.4.4.6 Meslek kıdem yılı faktörü farklılık sınamaları

H 1.0: Meslek kıdem yılı grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1: Meslek kıdem yılı grupları arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0: Meslek kıdem yılı grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1: Meslek kıdem yılı grupları arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Meslek kıdem yılı faktörü bazında yapılacak farklılık sınaması için Kruskal Wallis H testi uygun sınama istatistiğidir.

Tablo 14: Meslek Kıdem Yılı Faktörü Kruskal Wallis H Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Chi-Square	33,074	31,755
df	5	5
Asymp. Sig.	,000	,000

Tablo 14’te gösterildiği üzere her iki ölçek için de hesaplanan Kruskal Wallis H istatistiği $\text{sig} < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır, bu durumda her iki hipotez için de sıfır hipotezlerinin reddedilip, alternatif hipotez olan 1 hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile mesleki kıdem yılı grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar mevcuttur. Farkların kaynağı olan grupları teşhis edebilmek için Tablo 15 incelenmelidir.

Tablo 15: Meslek Kıdem Yılı Grupları Arasında İş Tatmin Ölçeği Ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar

	6.Mesleki Kıdeminiz	N	Ortalama
İş Tatmin Ölçeği	1-5 Yıl	117	193,91
	6-10 Yıl	113	211,22
	11-15 Yıl	111	222,24
	16-20 Yıl	41	193,60
	21-25 Yıl	6	71,92
	26 ve daha fazla Yıl	12	50,58
	Toplam		400

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	1-5 Yıl	117	194,02
	6-10 Yıl	113	206,97
	11-15 Yıl	111	220,45
	16-20 Yıl	41	209,74
	21-25 Yıl	6	68,25
	26 ve daha fazla Yıl	12	52,75
	Toplam	400	

Tablo 15 incelendiğinde en yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip mesleki kıdem yılı grubunun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla, 6-10 Yıl,1-5 Yıl,16-20 Yıl, 21-25 yıl şeklinde sıralandığı görülür. En düşük İş tatmin ortalamasına sahip gurubun ise 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip grup olduğu görülür.

İş yaşam kalitesi ölçeği bazında ise en yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip gurubun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 16-20 Yıl,6-10 Yıl,1-5 Yıl ve 21-25 yıl şeklinde sıralandığı görülür. En düşük iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasına sahip gurubun ise 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip grup olduğu görünür.

3.4.4.7 Mevcut okuldaki çalışma süresi faktörü farklılık sınımaları

H 1.0 : Mevcut okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 1.1 : Mevcut okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H 2.0 : Mevcut okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H 2.1 : Mevcut okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında iş tatmin ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Mevcut okuldaki çalışma süresi bazında yapılacak farklılık sınaması için Kruskall Wallis H testi uygun sına istatistiğidir.

Tablo 16: Okuldaki Çalışma Süresi Faktörü Kruskall Wallis H Test İstatistikleri

	İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
Chi-Square	26,607	34,145
df	5	5
Asymp. Sig.	,000	,000

Tablo 16 da gözlenebildiği üzere her iki ölçek için de hesaplanan Kruskal Wallis H istatistiği sig<0,05 koşulunu sağlamaktadır, bu durumda her iki hipotez için de sıfır hipotezlerinin reddedilip, alternatif hipotez olan 1 hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile okul kıdem yılı grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar mevcuttur. Farkların kaynağı olan grupları teşhis edebilmek için Tablo 17 incelenmelidir.

Tablo 17: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Gruplar Arasında İş Tatmin Ölçeği Ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İstatistiksel Farklar

	Mevcut okuldaki çalışma süresi	N	Ortalama
İş Tatmin Ölçeği	1-5 Yıl	119	204,46
	6-10 Yıl	112	211,74
	11-15 Yıl	114	217,32
	16-20 Yıl	55	188,60
	Toplam	400	

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	1-5 Yıl	119	206,81
	6-10 Yıl	112	214,04
	11-15 Yıl	114	218,97
	16-20 Yıl	55	180,72
	Toplam	400	

İş tatmini ölçeğinde farklılıkları incelemek amacıyla Tablo 17 incelendiğinde; En yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip gurubun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 6-10 Yıl,1-5 Yıl olduğu gözlenebilir. En düşük iş tatmin ölçek ortalamasına sahip grup ise 16-20 Yıl mevcut okuldaki çalışma süresine sahip gruptur.

İş yaşam kalitesi ölçeğinde ise iş tatmini ile aynı sıralamada; en yüksek iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasınının 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 6-10 Yıl,1-5 Yıl olduğu gözlenebilir. En düşük iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasına sahip grup ise 16-20 Yıl mevcut okuldaki çalışma süresine sahip gruptur.

3.5 Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde İş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği arasındaki ilişkiler önce korelasyon sonra regresyon analizleri çerçevesinde incelenecektir.

3.5.1 Korelasyon Analizi

İş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği arasında geliştirilen korelasyon ilişkisi Tablo 18 de sunulmuştur.

Tablo 18: İş Tatmin Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Korelasyon Analizi

		İş Tatmin Ölçeği	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği
İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,937**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	400	400
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	Pearson Correlation	,937**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	400	400

Tablo 18 de ki Pearson korelasyon katsayısı 0,937 olarak hesaplanmıştır.1 değerine yaklaştıkça aradaki korelasyon ilişkisinin güçlendiği bilinen bu değer için, ikili arasında ki oldukça yüksek bir korelasyonun varlığını gösterdiği söylenebilir. Pozitif değerli korelasyon katsayısı ilişkinin aynı yönde olduğunu gösterirken anlamlı sig değeri ise söz konusu korelasyon ilişkisinin istatikselsel olarak anlamlı olduğuna işaretir.

İş tatmini ve iş yaşam kalitesi ölçekleri arasında geliştirilen regresyon modeline ait özet bilgiler Tablo 19 da sunulmuştur.

3.5.2 Regresyon Analizi (Model Özeti)

Tablo 19: Regresyon Model Özeti

Model	R	R kare	Dönüştürülmüş R kare	Kalıntıların standart hatası
1	,937 ^a	,878	,878	3,72573

Tablo 19 da sunulan model özetinde R kare değerini 0,878 olarak hesaplanan katsayı ikili arasındaki ilişkinin açıklayıcılık derecesini gösterir. Daha açık bir ifade ile İş yaşam kalitesi ölçeğindeki değişikliklerin % 87,8 i iş tatmin ölçeği ile açıklanabilmektedir.

Tablo 20: Regresyon Katsayı Tablosu

Model		Standartize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Artıklar)	1,721	1,413		1,218	,224
	İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	,488	,009	,937	53,634	,000

Tablo 20 de ki katsayılar anlamlılık değerleri ile birlikte incelendiğinde artık değerlerin istatistiksel olarak anlamsız olduğu (sig.>0,05) fakat İş yaşam kalitesi ölçeği değişkeninin modelde anlamlı olarak var olduğu görünür. (sig.<0,05). Söz konusu regresyon modeli şu şekilde de gösterilebilir;

$$\text{İş Tatmin Ölçeği} = 1,721 + 0,488 \text{ İş Yaşam Kalitesi}$$

Modeldeki artı katsayı iş yaşam kalitesi ile iş tatmin ölçeği arasında daha önce korelasyon analizi ile de gösterilmiş olan aynı yönlü ilişkiyi vurgulamaktadır.

3.5.3 Hipotezlere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular

Yapılan bu araştırmanın hipotezleri, araştırma modeli bölümünde de gösterildiği gibi 1 model üzerine tasarlanmıştır. Bu modelde iş yeri yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotez ve iş yaşam kalitesi unsurları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilmiştir. İlişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi uygulanacaktır.

İş yaşam kalitesi unsurları ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: İş yaşam kalitesi unsurları ve iş tatminine ait Korelasyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		Anlamlılık (Sig.)
Uygunluk ve Adil Olma	İş Tatmini	0,340	0,000
Güvenli ve Sağlıklı Yaşam Koşulları		0,322	0,000
İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme		0,429	0,000
Büyüme ve Güvenlik		0,413	0,000
Sosyal Bütünleşme		0,427	0,000
Kurallara Bağlılık		0,434	0,000
İş ve Özel Yaşam Alanları Arındaki Denge		0,428	0,000
Sosyal İlişkililik		0,433	0,000

Yapılan korelasyon analizinde; İş yaşam kalitesinin unsurları ile genel olarak iş tatmini arasındaki ilişkilerin analizi yapılmış olup, analiz neticesinde, iş yaşam kalitesinin tüm unsurları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü % 34 ila % 43 seviyelerinde (0,01 düzeyinde) anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarının pozitif yönlü çıkmış olması hipotezlerin iddiasını desteklemektedir. Bu iddia, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etki ettiği şeklindedir. Bütün hipotezlerin aralarındaki korelasyon ilişkisinin anlamlı olduğu ve araştırma kapsamındaki çalışanlar için oluşturulan model kapsamında, iş yaşam kalitesinin unsurlarıyla beraber iş tatmin düzeylerini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

4 SONUÇ

Öncelikle yapılan güvenilirlik analizi sonucunda hem iş tatmini ölçeği hem de iş yaşam kalitesi ölçeği bağlamında hesaplanan güvenilirlik katsayılarını araştırmaya devam edebilmek için güvenilirlik koşulu sağlanmıştır. Yaş grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar mevcuttur.

İş tatmin ölçeği ortalamaları, yaş gruplarına göre incelendiğinde en yüksek iş tatminine sahip yaş grubu 21-30 yaş grubu iken sırasıyla 41-50 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu takip etmektedir. En düşük iş tatminine sahip yaş grubu ise 51 ve üstü yaş grubudur.

Cinsiyet grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğrenim durumu grupları arasında iş tatmini ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar bulunmuştur. İş tatmini ölçeği bazında en yüksek ortalama değere sahip eğitim durumu grubu Lisans iken sırasıyla Lisansüstü ve diğer öğrenim grupları takip etmektedir. İş yaşam kalitesi ölçeğinde ise en yüksek iş tatmin ortalama değerine sahip grup Lisansüstü öğrenim grubu sonra Lisans öğrenim grubudur. En düşük iş yaşam kalitesine sahip öğrenim grubu ise diğer öğrenim grubudur.

Medeni durum grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

Branş türü grupları arasında %95 güven düzeyinde iş tatmini ve iş yaşam kalitesi bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Mesleki kıdem yılı grupları arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar bulunmaktadır. En yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip mesleki kıdem yılı grubunun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla, 6-10 Yıl,1-5 Yıl,16-20 Yıl, 21-25 yıl şeklinde sıralandığı görülür. En düşük İş tatmin ortalamasına sahip grubun ise 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip grup olduğu görülür. İş yaşam kalitesi ölçeği bazında ise en yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip grubun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 16-20 Yıl,6-10 Yıl,1-5 Yıl ve

21-25 yıl şeklinde sıralandığı görülür. En düşük iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasına sahip grubun ise 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip grup olduğu görünür.

Yine aynı şekilde mevcut okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında iş tatmin ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklar bulunmuştur. En yüksek iş tatmin ölçek ortalamasına sahip grubun 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 6-10 Yıl,1-5 Yıl olduğu gözlenebilir. En düşük iş tatmin ölçek ortalamasına sahip grup ise 16-20 Yıl okul kıdemine sahip gruptur. İş yaşam kalitesi ölçeğinde ise iş tatmini ile aynı sıralamada; en yüksek iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasının 11-15 Yıl olduğu ve sırasıyla 6-10 Yıl,1-5 Yıl olduğu gözlenebilir. En düşük iş yaşam kalitesi ölçek ortalamasına sahip grup ise 16-20 Yıl çalışma süresine sahip gruptur.

Korelasyon ilişkisi açısından İş Yaşam Kalitesi- İş Tatmini ikilisi arasında oldukça yüksek bir korelasyonun varlığı olduğu söylenebilir. Pozitif değerli korelasyon katsayısı ilişkinin aynı yönde olduğunu gösterirken anlamlı sig değeri ise söz konusu korelasyon ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret eder. Regresyon açısından ise İş Yaşam Kalitesi ölçeğindeki değişikliklerin % 87,8'i iş tatmin ölçeği ile açıklanabilmektedir. Regresyon katsayıları anlamlılık değerleri ile birlikte incelendiğinde artık değerlerin istatistiksel olarak anlamsız olduğu fakat iş yaşam kalitesi ölçeği değişkeninin modelde anlamlı olarak var olduğu görünür. Regresyon modelindeki artı katsayı iş yaşam kalitesi ile iş tatmin ölçeği arasında daha önce korelasyon analizi ile de gösterilmiş olan aynı yönlü ilişkiyi vurgulamaktadır.

Analizler üzerine genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların iş yeri yaşam kalitesi ile iş tatmini düzeyleri arasında paralel yönlü ve anlamlı bağlar bulgulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyinin iş yeri yaşam kalitesi ile beraber; gelir seviyesine, eğitim durumuna, iş yeri ortamlarına, çalışma şartlarına, okul imkânlarına, iş yüküne, terfi şartlarına, iş arkadaşlarına, yönetim tarzına ve iş güvenliğine göre artış gösterdiği tespit edilmiştir. İş çevresinin veya işin kendisinin, çalışanın arzu ve isteklerini karşılamadığı durumlarda; disiplinsizlik, verimsizlik, kayıtsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi iş tatminsizliğine neden olabileceği görülmüştür.

Araştırma bir model üzerine kurgulanmış olup bu modelle işyeri yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler geliştirilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işyeri yaşam kalitesinin, bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmış olup, çalışmadaki hipotezler doğrultusunda yapılan analizlerde anlamlı korelasyon ilişkilerinin varlığı bulgulanmıştır.

Bu araştırma ile özel liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik böyle bir çalışmanın İstanbul ili Kartal ilçesinde yeni bir örnek olması nedeniyle yapılacak araştırmalara yol göstermesi Türkiye genelinde eğitim sisteminde öğretmenlerin iş tatminini artıracak önlemlerin alınmasına katkı sağlaması, özellikle özel eğitim kurumu yöneticileri için faydalı bilgiler sağlaması ve araştırmacılara iş tatmini ile ilgili yeni veriler sunması umulmaktadır. Bununla beraber özel liseler ile devlete ait eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin iş yeri yaşam kalitesi farkını ortaya koyacak bir çalışma da yapılabilir.

Çalışanların iş tatmini düzeyleri; gerek yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin kalitesinde gerekse işinden ve yaşamdan elde ettiği huzurda önemli bir unsurdur. İş tatmini sağlayan bireylerin de işlerinde kalmaya devam ederek, iş başarısı adına büyük kazanımlar elde edecekleri bir gerçektir. Bu nedenle araştırmacılara, çalışanlara ve yöneticilere şu öneriler sunulmaktadır:

1. Uzun yıllar çalışma hayatında yer alan eğitimcilerde oluşan iş tatminsizliği nedenleri araştırılmalı, eğitim kurumları açısından anahtar bir role sahip oldukları gösterilmelidir.
2. Eğitim kurumlarında eğitimcilerin iş tatminlerinin artırılabilmesi için çalışma koşulları düzeltilmeli, ücret konusunda iyileştirmeler yapılmalı ve mesleki anlamda kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.
3. Yöneticiler tarafından çalışanların iş tatminlerini artırabilmek için ücret, iş ortamları, çalışma koşulları, hizmet kalitesi alanlarında çalışmalar yapılmalıdır.
4. Çalışanların iş tatminlerinin karşılanmasına yönelik etkinlikler (özel geceler, geziler, ödül törenleri vb.) düzenlenmelidir.
5. Eğitimcilerin daha çok kararlara dâhil edildiği bir yönetim sistemi geliştirilmelidir.
6. Hizmet içi eğitimlerle eğitimcilere stresle başa çıkma yolları gösterilmelidir.

5 KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009), İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Abdeen, T. H. (2002), "Company Performance: Does Quality of Work Life Really Matter?", *Management Research News*, Vol. 25, No. 8 ss.8-11.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, (1997), G., Şirket Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akbaş, G. (2007), Acil Çalışanlarının Motivasyon Stres Seviyelerinin Tespit Edilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Akdere, M. (2006), "Improving Quality of Work-Life: Implications for Human Resources", *The Business Review*, Vol. 6, No. 1, (December, ss.173-177.
- Akyıldız, E. N. (2005), Devlet ve Özel Hastane Doktorlarının Motivasyonlarına Tesir Eden Etkenlerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Antosova, M. ve Csikosova, A. (2005), "Quality of Working Life and Motivation", *Casopis KVALITA*, Vol. 1, No. 1, 45-47.
- Argentero, P. Miglioretti, M. ve Angilletta, C. (2007), "Quality of Work Life in a Cohort of Italian Health Workers", *Supplemento A, Psicologia*, Vol. 29, No. 1, ss. 50-54.
- Aşıkoğlu, M. (1996), İnsan Unsurlarını Verimliliğe Teşvik Edici Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Kütahya.
- Atak, M. (2005), "Örgütlerde Gayriresmi İletişimin Ehemmiyeti", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Vol. 2, No. 2, Temmuz, ss. 59-67.
- Ay, F. A. (2006), Örgütlerde Çalışanların Motivasyonlarına Tesir Eden Etkenler: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Aytaç, S. (1997), Çalışma Hayatında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bademci, V. (1998), Performans Düzeyi Belirleme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bahar, E. (2006), Örgüt Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Güven, M., Taşlıyan, M. (2004), "Akademik Çalışanların Yönetimsel Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler mi?", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Ballou, B. ve Godwin, N. H. (2007), "Quality of "Work Life": Have You Invested in Your Organization's Future? (HR Resources)", *Strategic Finance (Digital)*, October, ss. 41-45.
- Baransel, A. (1993), Çağdaş Yönetim Sisteminin Evrimi, Avcıol Basım, İstanbul.

- Barutçugil, I. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, I. E. (1998), Yönetimde İnsan Etkileşimi: Yönetimsel Davranış, Aydan Basım, Ankara.
- Bayar, M., Durna, M. ve Söylemez, D., “Sağlık Kurumlarında Motivasyonun Ehemmiyeti ve Çalışanların Üzerindeki Etkisi”, www.sabem.saglik.gov.tr. Erişim Tarihi: 19.04.2016.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1998), Davranış Bilimleri, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Bearfield, S. (2003), “Quality of Working Life: Comparing the Perceptions of Professionals and Clerical Sales and Service Workers”, *Acirrt-Working Paper-86*, September, ss.1-22.
- Beaudoin, L.E. ve Edgar, L. (2003), “Hassles: Their Importance to Nurses’ Quality of Work Life”, *Nursing Economic*, Vol. 21, No.3, May-June, ss. 106-113.
- Beh, L. S. ve Rose, R. C. (2007), “Linking Qwl and Job Performance: Implications for Organizations”, *Performance Improvement*, Vol. 46, No. 6, July, ss. 30-35.
- Bentley, T. (1999), Çalışanları Motive Etme, çev: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bhola, S. S. (2006), “A Study of Quality of Work Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur”, *Finance India*, Vol. 20, No. 1, March, ss. 202-208.
- Bingöl, D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Blem, N. , (1995), Service, Please, South Africa!, Juta Academic, Juta.
- Bodek, N. (2003), “The Quality of Work Life (Member Forum)”, *Industrial Engineer*, Vol. 35, No.3, March, ss. 25.
- Boeree, C. G., “Personality Theories”, www.social-psychology.de. Erişim Tarihi: 07.03.2016.
- Bossew, P. ve Kirchner, G. (2004), “Modelling The Vertical Distribution of Radionuclides in Soil. Part 1: The Convection-Dispersion Equation Revisited”, *Journal of Environmental Radioactivity*, Vol. 73, ss. 127-150.
- Büyüköztürk, (2015). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. 21.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (1991), İş Döneminde Kalitesinin Etkinleştirilmesi, 1. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Devlete ait Kurumlarda İnsan Kaynakları, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Carnegie, A., "Teamwork Quotes and Proverbs", www.heartquotes.net. Erişim Tarihi: 31.05.2016.

Cascio, W. F. (1995), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, Inc, New York.

Certo, S. C. (2000), *Modern Management*, Prentice-Hall, New Jersey.

Cimete, G., Gencalp, N. S. ve Keskin, G. (2003), "Quality of Life and Job Satisfaction of Nurses", *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 18, No. 2, (April/May/June, ss.151-158).

Considine, G. ve Callus, R., (2002), "The Quality of Work Life of Australian Employees-The Development of an Index", *Acirrt Working Paper 73*, Sydney.

Çarıkcı, (2000), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi, ss. 150-165.

Çalışkan, (2005), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi, s. 11-14.

Çavuşoğlu, F. (2002), *Örgütlerin Sosyal Gereksinimleri ve İş Hayatının Kalitesinin Artırılması Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çeltek, E., "Motivasyon Yönetimi", www.isguclergergi.org. Erişim Tarihi: 07.03.2016.

Çetinkanat, C. , (2000), *İşletmelerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çiçek, D. (2005) *İşletmelerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Devlete ait Kuruluşlarda Yönetici Personelin Motivasyon Düzeylerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Çoroğlu, C. (2003), *Çalışma Hayatında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Çöl, G., "Yetki Devri", www.isguclergergi.org. Erişim Tarihi: 07.03.2016.

Daft, R. L. (2003), *Management*, Thomson Learning, Ohio.

Danna, K. ve Griffin, R. W. (1999), "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, ss. 357-384.

DeCenzo, D. A. ve Robbins, S., *Human Resources Management*, John Wiley&Sons, New York.

Dedehayır, H., "İş Motivasyonunun Temelleri", *Kaynak Dergisi*, Vol. 13, No. 1, (Ocak-Mart, 2003). www.baltas-baltas.com. Erişim Tarihi: 27.04.2016.

Demirci, A. (2001), *İş Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Amaçlı Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesislerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Demirkan, E. (2007), Hemşirelerde İş Üzerine Motivasyon Eksikliğinin Sebepleri ve Neticeleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Deniz, M. (2005), İşletme Yönetiminde Motivasyon, Örgütsel Davranış Düzeylerinden Seçmeler, Der. Tikici, M., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V. ve Martineau, T. (2003), “Identifying Factors for Job Motivation of Rural Health Workers in North Viet Nam”, *Human Resources for Health*, Vol.1 ss. 1-10.

Dikmetaş, E. (2004), Elektronik Bilgi Sistemi ve İş Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Personellerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Dikmetaş, E. (2006), “Hastane Çalışanlarının Çalışma/İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir İnceleme”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 15, No. 2, ss. 169-182.

Dilekoğlu, H. (2003), Motivasyon, Motivasyon Araçları ve Devlet ve Özel Sağlık Alanlarında Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyon Araçlarına Bakış Açısı Farklılıklarının Tespit Edilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Durak, İ. (1998), İşletmelerde Çalışan Bireylerden Daha Fazla Faydalanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Efil, I. (1999), Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Alfa Basım, İstanbul.

Eisenhower, D. D., “Dwight D. Eisenhower Quotes”, www.brainyquote.com. Erişim Tarihi:22.05.2016.

Eğinli, (2009), Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri İçin İş Psikolojisi. İstanbul: II. Milli Eğitim Basımevi.

Engin, E. (2004), Psikiyatri Bölümünde Çalışan Hemşirelerin Tahammül Seviyeleri İle İş Motivasyonları Arasındaki Bağın Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Eren, E. (1998), Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım.

Eren, E. (2007), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.

Erdoğan, (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, ss.153.

Erdoğan, (2007), The End of İdeology. İletişim kuram ve araştırma dergisi, ss. 171.

Erdoğan, (1991), Yönetim ve Organizasyon İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım, ss.180

Ergan, N. G. (2001), “Sosyal Gruplar”, Yönetim ve Organizasyon, der. Güney, S. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Erginer, A. (2003),“İş Yaşamının Niteliği”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, der. Elma, C. ve Demir, K., Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ergül, H. F. (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Taktik ve Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 4, No. 14, Güz, ss. 67-79. www.e-sosder.com. Erişim Tarihi: 14.04.2016
- Eroğlu F. (2004), Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul.
- Fettahlıoğlu, T. (2006), İşletmelerde Ötekileşmenin Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Devlete ait Kuruluşlarda Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı, I. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Y. ve Dinçer, Ö. (2000), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım, İstanbul.
- Filiz, A. (2002), Motivasyon İle Performansın artırılması, KOSGEB-İkitelli KÜGEM Seminer Notları, İstanbul.
- Gagne, M., Deci, E. L. (2005), “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, ss. 331-62.
- Garih, Ü. (2003), Çalışma Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Geylan, R. (1993), Örgütlerde Çalışan Disiplini, Met Yayıncılık, Eskişehir.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A. ve Hill, K. S. (2002), “The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life”, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No. 1, January/February, ss. 13-26.
- Gilbert, B. (1989), “The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Quality of Working Life”, *Human Relations*, Vol. 42, No. 12, December, ss. 1057-1079.
- (Ghiselli vd. 2001; Özdevecioğlu, 2003;Sevimli vd. 2005; Öztutku, 2007), Küreselleşme sürecinde insana yakışır iş, Sosyal Siyaset Konferansları dergisi. s.56, ss. 308-331.
- Gönen, E. ve Özmete, E. (1999), “Yaşam Kalitesi, Yaşam Düzeyleri ve Refah Olgularına Yaklaşımlar”, *Verimlilik Dergisi*, No 39-55
- Gülgöz, (1994), Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi Ege Üniversitesi İİBF Yayınları, 2(1), 5.
- Günbayı, İ. (2000), İşletmelerde İş Tatmini ve Motivasyon, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2000), Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenli, F. G. (2006), Yeni Teknolojilerin İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Hagemann, G. (1997), Motivasyon Teknikleri, çev: Göktuğ Aksan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul.

Hardingham, A. (1997), Takım Çalışması, çev: Bora, Aksu ve Onur Cankoçak, İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.

Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T. ve Larsson, U. S. (2003), “Personnel Reductions and Structural Changes in Health Care Work-Life Experiences of Medical Secretarie”, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 54, 161- 170.

Herzberg, F., “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, www.hbsp.harvard.edu, Erişim Tarihi: 13.04.2016.

Hodgetts, R. M. ve Luthans, F. (2003), International Management, McGraw-Hill Inc, New York.

Hutcheson, G. ve Sofroniou, N. (1999), The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models, Sage Publications, London.

İrmiş, A. (1995), İşletme Yapısı Açısından İşletme Kültürü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

İslamoğlu, G., “Ekip mi Grup mu”, www.kalder.org.tr, Erişim Tarihi: 18.02.2016.

İşcan ve Timuroğlu, (2007), “Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi. (Sivas Örneği),” Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Kamalı, S., Khan, B., Khan, M. B. ve Khan, A. B. (2006), “Motivation and Its Impact On Job Performance”, *Gomal University Journal of Research*, Vol. 22, No. 2, December, ss. 67- 74.

Kandula, S. R. (2004), Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.

Karatepe, S. (2005), “İşletmelerde Gruplar”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, der. Tikici, M., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karlöf, B. (1996), Çağdaş Yönetim Kavramları, çev: Ziya Kütevin, ve Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Kaya, (2007), Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatı Kalitesinin Artırılmasındaki Etkileri, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, ss.358.

Kaymaz, K., “İş Yaşamında Kalite”, www.isguccdergi.org, Erişim Tarihi: 26.03.2016.

Kaynak, T. (2005), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Keenan, K. (1996), Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, çev: Engin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Keser, A. (2006), İş Hayatında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Kırel, Ç. (1999), “İşletme Geliştirmede İş Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 15, No. 1-1483-510.

Kini, R. B. ve Hobson, C. J. (2002), “Motivation Theories and Successful Total Quality Initiatives”, *International Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, (December, 605-613.

Koçel, T. (2005), Örgüt Yöneticiliği, Arıkan Basım, İstanbul.

Koparan, E. (2005), Takım Performansına Tesir Eden Takım Çalışmasına Ait Etkenlerin Tespitine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Kurt, Z. I. (2007), Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde İşgörenlerin Motivasyon Seviyesinin Tespit Edilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Küçükusta, D. (2007), Konaklama dahil Örgütlerde İş-Yaşam Dengesinin İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Lindner, J. R. (1998), “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, Vol. 36, No. 3 June, ss. 1-8.

Lowe, G. S. (2002), Quality of Worklife Indicators for Nurses in Canada, Workshop Report, Canadian Nurses Association, Ottawa.

Luthans, F. (1995), Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc, New York.

Maitland, I. (1997), Çalışanları Motive Etmek, çev: Bora, Aksu ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.

Manongi, R. N., Marchant, T. C. ve Bygbjerg, I. C. (2006), “Improving Motivation Among Primary Health Care Workers in Tanzania: A Health Worker Perspective”, *Human Resources for Health*, Vol. 6, No. ss. 4, 1-7.

Martel, J. P. ve Dupuis, G. (2006), “Quality Of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument”, *Social Indicators Research*, Springer Science&Business Media B.V., Vol. 77, ss. 333-368.

Mathauer, I. ve Imhoff, I. , (2006), “Health Worker Motivation in Africa: The Role of Non-Financial Incentives and Human Resource Management Tools”, *Human Resources for Health*, Vol. 24, No. 4, ss.1-17.

May, B. E., Lau, R. S. M. ve Johnson, S. K. (1999), “A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance”, *South Dakota Business Review*, Vol. 58, No. 2, ss. 1-2.

McQuail, D. ve Windahl, S. (2005), İletişim Model Türleri, çev: Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara.

- Miljkovic, S. (2007), "Motivation of Employees and Behaviour Modification in Health Care Organizations", *Acta Medica Medianae*, Vol. 46, No. 2, ss.53-62.
- Nelson, R. B. (1999), Yetki Devri, çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Newstrom, J. W. (2007), Organizational Behavior, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997), Organizational Behavior, McGraw-Hill Companies, New York.
- Okutan, M. (1999), "Eğitimde Motivasyonun Önemi", *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, No. 64, (Ekim/Kasım/Aralık, ss.12-15.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1999), "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Örgütlerde Motivasyonu Artırma Amaçlı Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, No. 1997/3, ss. 93-115.
- Öcal, (2008), Eğitim Örgütlerinde İnsan kaynakları Yönetimi kuram uygulama Teknik. Ankara: Anı yayıncılık.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005), Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Öney, H., Ateş, M. ve Bektaş, G. (2000), Burdur İli Sağlık Ocakları ve Sağlık Evlerinde Çalışan Ebelerin Motivasyonu Konusunda Bir İnceleme, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Özdemir, E. (2004), Hemşirelerin Motivasyon Seviyeleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, S. (2000), Eğitim Hayatında Örgütsel Yenileşme, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003), "Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu İlgili Faktörlerinin Tespit ", *Gülhane Tıp Dergisi*, Vol. 45, No. 2, ss. 117-122.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özmen, F. ve Uzmez, İ. T. (2007), "Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme: İş ve Eğitim İşletmelerinde Performans Değerlendirme Süreci", *E-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 2, No. 1, ss. 15-30.
- Öztürk, H. (2002), Hemşirelerin Motivasyon Seviyeleri ve Performans Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Devlet Çalışanlarının Motive Eden Etmenler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 4, No. 2, ss. 57-67.
- Paşa, M., "Yaşam Kalitesini Arttıran Temel Faktör Olarak İşin İlimlaştırılması", www.isgucdergi.org, Erişim Tarihi: 23.02.2016.

- Pekdemir, I. (1994), "JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol. 23, No. 2, Kasım, ss. 55-70.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000), *Yönetim İlkeleri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pfeffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Avantajları: İnsan*, çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul.
- Piccini, V. C. ve Tolfo S. R. (1994), *The Best Companies to Work in Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions Between Theory and Practise*, International Conference Proceedings, Budapest.
- Robbins, S., Coulter, M. (2007), *Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Rose, R. C., Beh, L. S., Uli, J. ve Idris, K. (2006), "An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables", *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 12, No. 3, ss. 2151-2159.
- Rosenbaum, B. L. (1993), *Yönetici İçin Motivasyon Türleri*, çev: Serdar Özgerçin, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sağır, T. (2004), *Örgütlerde Motivasyon Teknikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sapançalı, F. (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Teknikler", *Verimlilik Dergisi*, No. 4, ss. 55-74.
- Saraji, G. N. ve Dargahi, H. (2006), "Study of Quality of Work Life (QWL)", *Iranian J Publ Health*, Vol. 35, No. 4, ss. 8-14.
- Sargutan, E. (2003), *Sosyal Politika Bilimi, H.Ü. Sağlık İdaresi Yüksekokulu Yayını*, Ankara.
- Savaşır, (1994), *İş Yaşamının Niteliği*. Verimlilik Dergisi. MPM Yayınları, s. 28.
- Schulze, N. (1998), *Yaşam Kalitesini Artıran Temel Faktör Olarak İşin İnsancillaştırılması*, 6. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No.622, Ankara.
- Serbest, F. (2000/2), "İş Yaşamı Niteliği (QWL)", *Verimlilik Dergisi*, No. 27-40.
- Silah, M. (2000), *Sosyal Psikoloji*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J. (2001), "A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories", *Social Indicators Research*, Vol. 55, No. 3, September, ss. 241-302.
- Solmuş, T. (2000), "Çalışma Hayatında Kalite ve Kaliteyi Yükseltmeye Yönelik Programlar", *Türk Psikoloji Bülteni*, Vol. 18, 37-42.
- Sözer, Z. (2006), *İşletme Kültürünün Çalışan Motivasyonu ile Bağı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Steers, R. M., Bigley, G. A. ve Porter, L. W. (2000), *Motivation and Work Behavior*, The McGraw- Hill Companies, New York.

Sumerkan, G. S. (2004), *İç Hastalıkları Ve Cerrahi Bölümlerinde Faaliyet Gösteren Hemşire ve Hastabakıcıların Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Şahbaz, A. (1998), *Örgütlerde Moral ve Motivasyon Etkenleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Şahin, (1994), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, s.20.

Şen. (2008). “Öğretmen Sorunları ve Çözüm Önerileri”. *Eğitim ve Denetim dergisi*. Ankara: Minpa Matbaacılık. 1(11), 18.

Şimşek, (2002), *Sosyal güvenlik sistemini oluşturan bileşenlerin tarihi süreç ışığında değerlendirilmesi*. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 56, ss. 419-468.

Şimşek, (1995), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu üniversitesi, Eskişehir, ss. 102 - 132.

Telman ve Ünsal, (2004), “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Güçler ve Öğretmen Morali”. Yayınlanmamış doktora tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tevrüz, S. (1999), Artan, I. ve Bozkurt, T., *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Beta Basım, İstanbul.

Tezbaşaran, (1997), *Türkiye’de öğretmenlik mesleği ve sorunları*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2(2), 45.

Tınaz, P. (2000) “İş Hayatında Motivasyon Teknikleri”, *Mercek Dergisi*, Vol. 5, No. 19, ss. 29-37.

Tınaz, P. (2005), *İş Hayatında Örnek Olaylar*, Beta Basım, İstanbul, 2005.

Toplu, D. B. (1999), “İş Hayatı Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye’deki Devlete ait Kurum Arşivleri Örneği”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Vol. 13, No. 1, ss. 223-251.

Tortop, N., Isbir, E. G. ve Aykaç, B. (1999), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.

Tümtürk, A. (2002), *Motivasyon Kuramları ve Örgütlerde Motivasyonu Yükseltmeye Yönelik Kullanılan Teknikler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Uğur, E. (2005), *Hemşirelerin İş Yaşamının Kalitesine Tesir Eden Unsurlara ait İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Uyar, (2013) *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi, Afyonkarahisar, s.256

Uysal, F. G. “İş Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, www.isgucdergi.org, Erişim Tarihi: 09.05.2016.

Unsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Walker, B., Cheney, D. ve Stage, S. (2009), “The Validity and Reliability of the Self-Assessment and Program Review”, *Journal of Positive Behavior Interventions*, Vol. 11, No. 9, ss. 94-109.

Watkiss, S., Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisations, E-Books and Documents, (2004), <http://www.watkissonline.co.uk/ebooks.php>, Erişim Tarihi: 06.03.2016.

Werther, W. ve Keith, D. (2004), Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill, Inc, New York.

Weiss, (1967: 4). Yönetim İlkeleri. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

Yeşilyurt ve Koçak, (2014), İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yılmaz, H. (1999), “Örgütlerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, No. 448, ss. 28-33.

Yılmaz, M. K. (2006), Motiv ve stres Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.

Young, B. C., “Methods of Motivation: Yesterday and Today”, (2000), <http://academic.emporia.edu>, Erişim Tarihi: 05.03.2016.

Yücel, D. ve Erkut, H. (2003), “Bilişim Teknolojilerinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi”, *İTÜ Dergisi/Mühendislik*, Vol. 2, No. 2, ss. 49-59.

Yüçetürk, E. E. (2005), “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Vol. 20, No. 231, Haziran, ss. 97-108.

Yüksel, İ. (2004), “İş Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından Arttırılması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 5, No. 1, ss. 47-58.

Yüksel, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

www.bjop.files.wordpress.com , Erişim Tarihi: 17.02.2016.

www.ie.sakarya.edu.tr , Erişim Tarihi: 17.03.2016.

www.insankaynaklari.bloggum.com , Erişim Tarihi: 23.04.2016.

www.onlinekalite.com , Erişim Tarihi: 13.04.2016.

www.makalem.com , Erişim Tarihi: 21.03.2016.

www.thetimes100.co.uk , Erişim Tarihi: 23.05.2016.

www.isgucdergi.org , Erişim Tarihi: 26.03.2016



6 EKLER

6.1 EK 1:

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri, Özel Liseler Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Zeynep HATIPOĞLU
Nişantaşı Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Selim Baydar
Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız a. 21-30 () b. 31-40 () c. 41-50 () d. 51 ve üstü ()

2.Cinsiyetiniz a. Kadın () b. Erkek ()

3.Öğrenim durumu a. Lisans () b. Lisansüstü () c. Diğer

4.Medeni durum a. Evli () b. Bekar ()

5.Branşınız a. Sınıf Öğretmenliği () b. Branş Öğretmenliği ()

6.Mesleki Kıdeminiz a.1- 5 () b.6- 10 () c.11- 15 () d. 16- 20 () e.21- 25() f. 26+()

7.Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi a. 1-5 () b.6- 10 () c.11- 15 () d. 16-20 ()

Aşağıdaki sorular, çalıştığınız işle ilgili iş tatmininizi içeren ifadeleri içermektedir. Size

en uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

S.Nu.	İş Tatmini Ölçeği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.	İşimden bana sürekli meşguliyet sağlaması açısından					
2.	İşimden bana tek başına çalışma imkânı vermesi açısından					
3.	İşimden ara sıra farklı şeyler yapabilme imkânının olması açısından					
4.	İşimin toplumda saygın bir kişi olma olanağını bana sunması açısından					
5.	İşimden koçumun altında çalışan bireyleri yönetme şekli açısından					
6.	İşimden koçumun karar vermedeki kabiliyeti bakımından					
7.	İşimin kendime aykırı olmayan şeyler yapabilme olasılığına sahip olmam açısından					
8.	İşimden bana sabit bir iş sunması bakımından					
9.	İşimden başkaları için bir şeyler yapabilme şansına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını anlatma şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi kabiliyetlerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.	İşimden, işle ilgili kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	İşimden, yaptığım iş ve karşılığında verilen ücret bakımından					
14.	İşimden, işyerinde yükselme imkânının olması açısından					
15.	İşimden kendi kararlarımı uygulama rahatlığının bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi kabiliyetlerimi kullanma şansının bana sağlaması açısından					
17.	İşimden çalışma koşulları bakımından					
18.	İşimden çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19.	İşimden yaptığım iyi bir iş karşılığında taltif edilmem açısından					
20.	İşimden yaptığım iş karşılığında hissettiğim başarı hissinden dolayı.					

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyordum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
1- Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.					
2- Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım olması gerektiğinden daha az.					
3- Müdürümden/amirimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.					
4- İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.					
5- Bütün olarak bakıldığında, kurumumun işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
6- İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.					
7- İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.					
8- İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.					
9- İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.					
10- İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.					
11- Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hâkimdir.					
12- İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkânı sunmuyor.					
13- Müdürüm/amirim bana rehberlik edecek ve bana tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.					
14- Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve müdürüm/amirim bununla ilgilenir.					
15- Kurumumun aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.					
16- Daha önceki iş deneyimime bakıldığında maaşım makul seviyededir.					
17- İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.					
18- İşim hakkında yeterince geri bildirim almadığımı düşünüyorum.					
19- İşim, en iyi olduğum alanda çalışmama imkân tanıyor.					
20- Müdürümle / amirimle konuşmakta zorlanıyorum.					
21- Kurumumun yerine getirdiği işlerin farklı yönlerine dâhil olma şansımın daha fazla olmasını isterim.					
22- İşim aracılığıyla benim kişisel ilgi alanıma giren alanları takip edebiliyorum.					
23- İş arkadaşlarım ile iyi iş ilişkilerim var.					
24- İşte olduğum zaman genellikle kendimi stresli hissediyorum.					
25- Maaşım, yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.					
26- Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.					
27- Kurumumun hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.					
28- İşim bana olumlu etkilere yol açan güçlükler sunmaktadır.					
29- Müdürüm / amirim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.					
30- İş zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.					
31- Maaşım dışında, ayrıca sunulan imkânlar (örn. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.					
32- Her zaman iş yerimde ne yapacağım söyleniyor.					
33- İş konusundaki endişelerim yüzümden uykuya dalma gibi bir sorun yaşıyorum.					
34- İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcut.					
35- Müdürüm / amirim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.					
36- İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.					
37- Müdürüm / amirim farklı çalışma şekillerine açıktır.					
38- İşimin daha ilham verici olmasını isterdim					
39- Maaşım, sorumluluklarıma göre uygundur.					
40- Çoğunlukla geceleri işim hakkında endişe duyarak uyanırım.					



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4324199

18/04/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Nişantaşı Üniversitesinin 07.04.2016 tarih ve 277 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 11.04.2016 tarihli tutanağı.

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Selim BAYDAR'ın "*İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Kartal ilçesinde bulunan özel liselerde; kişisel bilgi formu ve iş yaşam kalitesi ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
18/04/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d6ae-21be-3d82-bd84-39ea kodu ile teyit edilebilir.

6.3 EK 3:



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.4353801
Konu: Anket Araştırma İzni

18.04.2016

NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 07.04.2016 tarih ve 277 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 18.04.2016 tarih ve 4324199 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Selim BAYDAR'ın "*İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri*" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@mcb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9335-d2d2-39f6-8339-5ba3 kodu ile teyit edilebilir.

6.4

Hocam merhaba. Ben yüksek lisans öğrencisiyim. Ders dönemini bitirdim. Tez yazıyorum. Lise seviyesindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilerin iş yaşam kalitesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyeceğim. Müsadeniz olursa çevirisini yaptığınız İş Yaşam Kalitesi Ölçeğini kullanmak istiyorum. Verdiğim rahatsızlık için özür dilerim. Tez danışmanı hocam Yrd.Doç.Dr Zeynep HATİPOĞLU. Şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla...



selim baydar

18 Haz

Hocam merhaba. Ben yüksek lisans öğrencisiyim. Ders dönemini bitirdim. Tez ya...



meltem akın

Alıcılar: ben

17:30 [Ayrıntıları görüntüle](#)



Merhabalar,

referans kullanarak tabiki kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.Sevgiler...

Dr.Meltem KÖSTERELİOĞLU

7 ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1981 yılında Ağrı'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ağrı'da, lise öğrenimini Bursa'daki okullarda tamamladı.2005 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu.2008 yılında subay temel eğitimini tamamladı. Halen Jandarma Genel Komutanlığı'nda subay olarak görev yapmaya devam etmektedir.

