



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MORAL VE MOTİVASYON İLE
KAMU VE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ TATMİNİ**

Dudu İŞIKÇI YENİTEPE

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL, 2008



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MORAL VE MOTİVASYON İLE
KAMU VE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ TATMİNİ**

Dudu İŞİKÇİ YENİTEPE

Danışman: Prof. Dr. Asuman TÜRKEK

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL, 2008



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

..moral ve motivasyon ile kamu ve özel
eğitim kurumlarında iş tatmini

..Dudu..Bakci..Yenitepe.....

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

..Prof. Dr. Azime..Tutukel

Üye

..Yrd. Doç. Dr. Fikret..Aygün

Üye

..Dr. Mustafa..Fazlıoğlu

Yüksek lisans tezi onay tarihi: ..15.1.12/2008

ÖNSÖZ

Moral, Motivasyon ve İş tatmini soyut ve kompleks kavramlardır. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir. Eğitim örgütlerinde iş tatmininin, moralin ve motivasyonun yeri azımsanmayacak kadar önemlidir.

Bu çalışmada Moral, Motivasyon ve İş Tatmini kavramlarının açıklanması ilk kısmı oluşturmaktadır. Resmi ve Özel İlköğretim okullarında motivasyon araçları ne derece kullanıldığını ve iki kurumda çalışan kişilerin iş tatminlerinin olup olmadığıda ikinci kısmı oluşturmaktadır.

Bu araştırma boyunca bana her türlü desteği sunan Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Direktörü; Tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Asuman TÜRKEK'e,

Araştırmanın anket bölümündeki soruları büyük bir dikkat ve sabırla okuyarak ayrıca günümüz eğitim sistemini ve çalışma koşullarını da göz ardı etmeyerek içtenlikle cevaplandırın saygı değer okul yöneticileri ve değerli öğretmen arkadaşlarıda teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 29 Eylül 2008
Dudu IŞIKÇI YENİTEPE

ÖZET

Bu çalışmada; moral ve motivasyon kavramlarına değinilip, kamu okullarında çalışırken emekli olarak veya istifa ederek özel öğretim kurumlarına geçen öğretmenlerle kamu okullarında çalışmaya devam eden öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılığın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, kamu okullarında görev yapan öğretmenlerle özel öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

İş tatmin düzeylerinin farklılığına neden olan faktörlerin; ücret, sosyal statü, tanınma, ilerleme, yetenekleri kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık faktörleri olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Devlet okulları, Özel Eğitim Kurumları, İş Tatmin Düzeyleri.

ABSTRACT

This study aims to mention morale and motivation concept, determine whether differences exist between job satisfaction levels of public school teachers and of teachers who transferred to private education institutions from public schools due to retirement or resignation. If the differences exist, this study will also try to find out the causes of these differences. Quantitative Survey method has been employed in this study. The findings of the study indicated that differences do exist between job satisfaction levels of public school teachers and of teachers who transferred to private education institutions from public schools due to retirement or resignation.

The main factors that cause the differences were salary, social ranking, reputation, and improvement, ability to use skills, administrator-employee affairs, and creativity.

Keywords: Public Schools, Private Education Institutions, Job satisfaction level.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL ve ONAY	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
BÖLÜM I GİRİŞ	1
BÖLÜM II MORAL	6
2.1. Moralin Tanımı.....	6
2.1.1. Bireye Sürekli Moral Sağlayacak Koşullar.....	6
2.1.2. Morali Etkileyen Grup Koşulları.....	6
2.1.3. Genel Olarak Grup Moralinin Bileşkeleri.....	7
2.2. Moralin Etkileri.....	8
2.3. Moralin Ölçülmesi.....	12
2.3.1. İstatistik ve Görüşme Yöntemi.....	12
2.3.2. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi.....	13
2.3.3. Sosyometrik Yöntem.....	13
2.4. Morali Etkileyen Unsurlar.....	14
BÖLÜM III MOTİVASYON	17
3.1. Motivasyonun Genel Tanımı.....	17
3.2. Psikoloji ve Fizyoloji Açısından Motivasyon.....	18
3.3. Motivasyonun Ana Unsurları.....	19

İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
3.4. Motivasyon Teorileri.....	20
3.4.1. Bilişsel Teoriler	20
3.4.2. Hedonik Teoriler	21
3.4.3. İçgüdü Teorileri.....	21
3.4.4. Dürtü Teorileri.....	21
3.4.5. Maslow ve Gereksinmeler Hiyerarşisi	22
3.4.5.1. Fizyolojik Gereksinmeler	23
3.4.5.2. Güven Gereksinmesi.....	23
3.4.5.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinmeleri.....	23
3.4.5.4. Saygı Görme Gereksinmesi	24
3.4.5.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi	24
3.4.6. McClelland ve Başarı Teorisi.....	24
3.4.7. Herzberg ve Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	26
3.4.8. Vroom ve Beklenti-Değer Modeli.....	27
3.5. Personel Yönetimi Açısından Motivasyon	28
3.6. Uygulamada Motivasyon	28
3.7. Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları	29
3.7.1. Üretim Aşamalarında Motivasyonu Gerektirecek Durum ve Nitelikler	29
3.7.2. Motivasyon Araçlarının Seçilmesi	30
3.7.3. Motivasyonun Uygulanması.....	30
BÖLÜM IV İŞ TATMİNİ	31
4.1. İş Tatmininin İçeriği.....	31
4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	32
4.2.1. Yönetim Biçemi	33
4.2.2. Çalışma Olanakları	33
4.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları.....	33

İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

Sayfa

4.2.4. İş Arkadaşları	34
4.2.5. Fiziksel Ortam	34
4.2.6. Ücret ve Personel.....	35
4.3. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri.....	38
4.4. İş Tatmini İle İlgili Kavramlar	39
4.4.1. İş Tatmini ve Verimlilik	39
4.4.2. İş Tatmini ve Performans	39
4.4.3. İşgücü Devir Oranının Artması	40
4.4.4. Devamsızlık ve İş Değişirme	40
4.4.5. İş Tatmini ve Sağlık Sorunları.....	41
4.5. Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi	41
4.6. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri	42
4.6.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü	42
4.6.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği	42
4.6.1.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı	43
4.6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi	43
4.6.1.4. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü	44
4.7. İş Tatmini Kuramları.....	45
4.7.1. Kapsam Kuramları	46
4.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	46
4.7.1.2. Çift Faktör Kuramı	48
4.7.1.3. Başarım İhtiyacı Kuramı	49
4.7.1.4. Erg (V.İ.G.) Kuramı	50
4.7.2. Süreç Kuramları	51
4.7.2.1. Bekleyiş Kuramları	52
4.7.2.1.1. Beklenti Kuramı	52
4.7.2.1.2. Lawler - Porter Kuramı	54
4.7.2.2. Edimsel Şartlandırma Kuramı	56

İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
4.7.2.3. Denklik Kuramı (Eşitlik - Hakkaniyet Kuramı)	57
4.7.2.4. Amaç Kuramı	58
4.7.2.5. Cranny ve Smith' in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı	59
4.8. Eğitim Örgütlerinde İş Tatmini	60
BÖLÜM V ARAŞTIRMA	64
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
5.2. Araştırmanın Metodolojisi	67
5.2.1. Araştırmanın Modeli	67
5.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	67
5.2.3. Veriler ve Toplanması	67
5.2.4. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	69
5.3. Bulgular ve Yorum	70
5.3.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	70
5.3.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	78
5.3.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	80
5.3.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	88
5.3.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	90
5.3.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	92
5.3.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	94
5.4. Sonuçlar	96
5.5. Öneriler	100
EKLER	
EK - A : Araştırmada Uygulanan Anket	102
KAYNAKÇA	107
ÖZGEÇMİŞ	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1. İş tatmininin ve Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları.....	35
Şekil 4.2. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	38
Şekil 4.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	47
Şekil 4.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	49
Şekil 4.5. Vroom'un Güdüleme Kuramı.....	53
Şekil 4.6. Lawler - Porter Güdüleme Kuramı	54
Şekil 4.7. Edimsel Koşullandırma	56
Şekil 4.8. Amaçlar ve Güdüleme İlişkisi	59
Şekil 4.9. Cranny - Smith'in Süreç Kuramı.....	60

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Resmi Okullarda İş tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Müdür (Md. Yrd.) ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	71
Tablo 2. Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
Tablo 3. Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 4. Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	77
Tablo 5. Resmi Okullarda Çalışan Müdür (Md. Yrd.) ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları	79
Tablo 6. Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	81
Tablo 7. Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	83
Tablo 8. Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 9. Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87

TABLolar LİSTESİ (devam ediyor)

Sayfa

- Tablo 10. Özel Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamli Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları..... 89
- Tablo 11. Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamli Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları .. 91
- Tablo 12. Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Yöneticilerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamli Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları..... 93
- Tablo 13. Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamli Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları..... 95

BÖLÜM I

GİRİŞ

İş tatmini, bireylerin yapmış oldukları iş ve yükümlülükleri ve bu işler ve yükümlülüklerin farklı taraflarıyla alakalı olarak hissettikleriyle ilintili bir olguyu ifade eder. Bireylerin yaptıkları işler konusunda olumlu veya olumsuz düşünceleri iş tatminiyle açıklanabilir. Örgütsel bağlılık ise, bireylerin işyerleri ile olan bağlılıklarını belirtir. Kurumlar çalışanlarının bağlılıklarından, düşük iş değiştirme oranı, yüksek verimlilik yada iş kalitesi şeklinde fayda sağlar. Araştırmacılar bir örgütte üyeliği koruyabilmek için örgütsel bağlılığın üç farklı bileşeninden bahsetmişlerdir: İstek (duygusal bağlılık), ihtiyaç (devam bağlılığı) ve zorunluluk (normatif bağlılık). İş özellikleri kavramı, bireylerin çalıştıkları işleri beceri çeşitliliği, görev tanımı, görev anlamı, özerklik ve geribildirim boyutları altında değerlendiren bir modeldir.

Beceri çeşitliliğinin, bir işi başarıyla yapmak için gerekli olan birçok farklı beceri ve yeteneğin kullanılmasını da içeren farklı eylemlerin çeşitliliğini belirten özelliklerdir. Görev tanımı, gözle görülür bir sonuç elde edilen bir işi başlangıcından sonuna kadar yapma manasına gelen, bütün ve tanımlanabilir iş parçasının bitirilmesi anlamındaki ölçüttür. Görevin anlamı, işin ister çalıştığı yerdekiler olsun, isterse dışarıdaki olsun, diğer insanların yaşamlarında öneme sahip bir etkisinin olduğunu belirten kriterdir. Özerklik işin, işi programlarken ve işi gerçekleştirirken kullanılacak prosedürleri kararlaştırırken, bireye belirgin bir özgürlük, bağımsızlık ve muhakeme serbestisi sağlayan ölçüttür. Geribildirim ise bireye performansının etkisi konusunda doğrudan ve net bir şekilde bilgi sağlayan işin, gerektirdiği eylemleri gerçekleştirme ölçütüdür.

Kişilerin düşünsel ve eylemsel eğilimini geçmişe veya geleceğe dönüklüğü gelişmişlik seviyesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Kendini geliştirmiş kişiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmakla beraber, düşünce ve eylemlerini de geleceğe yöneltmiş kişilerdir. Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya ve uygulayıcılara sunmaya çalışanlardır. Yani

bireylerin yaşanmakta olan değişmelere uyumu yanında, süreklilik özelliğine sahip olan ve gelecekte daha da farklılaşacak daha yeni değişmelere uyumları söz konusu olmaktadır.

Değişimin kendi yapısının değiştii “gelecek hemen gelmek üzeredir” sloganının geçerli olduğu söylenebilir. Hedefleri ve idealleri olan, insanlarını çağın refah standartlarına ulaştırmayı amaçlayan toplumların değişimi “isteğe bağlı” değil, bir gereklilik, zorunluluk ve olağan bir süreklilik olarak algılaması beklenir. Yakın zamana kadar yüzyıllara, onyıllara sığan gelişmeler ve değişmeler artık yıllara, aylara, hatta günlere sığmaktadır. Her alandaki yöneticilerin konumuzla ilgili olmak üzere eğitim yöneticilerinin bu gerçeği göz önünde bulundurarak yöneticilik alanlarıyla ilgili yaşanan ve yaşanacak olgulara göre yapısal ve davranışsal düzenlemelere gitmeleri beklenir. Bunun da ötesinde yöneticilerin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmaları gerekir. Değişimi doğru algılayan toplumların lider ve yöneticilerinin davranışı bu olmalıdır. Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler.¹ Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur.²

İnsan kaynağı uygulayıcısı için Rhinesmith’in kitabı (1996) altı anahtar yeteneğin global akıl gelişimi yönüne odaklanmıştır. Bunlar; rekabetçi yönetim, karmaşıklık, örgütsel hiyerarşi, çoklu kültürel takım, öğrenme ve değişimdir. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

¹ Çelik, Vehbi. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl 1, Sayı 4, 1995:557

² Burke, W. Warner.. **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 71-79. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158, 1997.73)

Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek etkililiklerini sürdürebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüz yüze bulunmaktadır.³ Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir. Değişim günlük mönümüzün değişmeyen parçasını oluşturur.⁴ Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır.

Okul yöneticisinin “okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. Öğretmenlerin etkili plânlar yapmada, daha etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırmada, öğrenmeyi gerçekleştirmek üzere sınıfı en işlevsel yöntemlerle yönetmede (etkili ve demokratik sınıf yönetiminde) sürekli arayışlar içinde bulunmaları gerekir. Bilgi bombardımanı altında kalan insanların, bilgi kaynaklarından öncelikler belirleyerek nasıl yararlanacağı da temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Tüm bilgi ve becerileri kavratmak olanaklı olmadığına göre “öğrenmeyi öğretmek” öğretmenlerin görevleri arasında bulunmaktadır.

Değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışları ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Artık örgütlerdeki çalışanlarla ilgili iş ve işlemlerin düzenlenmesi insan kaynaklarının yönetimi kavramıyla ifade edilmektedir.⁵ Yeni bir bakışla insan potansiyelinin nasıl işlevselleşeceği ve insanların daha çok bilgi donanımlı ve becerili nasıl yönetileceği hakkında, mevcut yönetim anlayışını değiştiren varsayımlarla uğraşmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi birimi, değişimi tahmin eden ve bunu yerine getirmek için gerekli olanları dikkate alan bir örgütlenmeyi gerçekleştirmelidir.⁶

³ Morgan, G. **Human Resource Management in Education**. Bristol: Open University Press 12 Cofferridge Close Stony Stratford Milton Keynes MKII IBY, 1989:32-37:87)

⁴ a.g.e. 33

⁵ Ehrlich, Clifford J. **Human Resource Management**. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp.85-89. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.85-89

⁶ a.g.e. :87

Çevre sistemlerdeki politik, ekonomik ve teknolojik değişmeler toplumsal yapıya uyum yoluyla eğitim kurumlarının şu boyutlarını değiştirmeye zorlamaktadır.⁷

1. Örgütsel amaç,
2. Örgütsel yapı,
3. İnsan ilişkileri,
4. Kullanılan teknoloji,
5. Örgüt-çevre ilişkileri.

Yöneticiler, öğretmen ve denetçiler, eğitim örgütlerindeki değişme olgusundan etkilenecek olan eğitim hizmetleri çalışanlarını oluşturur. Bu grupların okulun içindeki ve dışındaki değişmeleri takip etmeleri, bunları anladıktan sonra, açıklayıp yorumları beklenir. Bu beklentiye karşın, öğretmenler, okul yöneticileri ve denetçilerin önemli zaman ve enerjilerini sadece mevcut işleri yürütmek için harcadıkları; bu nedenle de en yakınlarındaki değişmeleri bile çoğu zaman gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir.⁸

Eğitim kurumlarının yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek eğitim ve okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Değişimi kabul etmenin elbette bir maliyeti olacaktır. Bunun başında eğitim ve okul yöneticilerinin yeni yöntem ve teknikleri algılayıp uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gelmektedir.

Bu çerçevede, bütün iş yerleri (eğitim kurumları dahil), çalıştırdıkları kişileri, başta yöneticiler ve öğretmenleri yeni şartlara hazırlamanın, yetiştirmenin ve geliştirmenin sorumluluğunu taşıyacaktır. Değişim bilincine inanılması durumunda, eğitim sisteminin bütünüyle, bilgi toplumunu tanımladığı ve bunun gerekleri olan değişmelerden etkilendiği görülebilecektir. Bu etkilenmenin şu boyutlarda yoğunlaşması tahmin edilmektedir.⁹

⁷ Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No.15,1990.95

⁸ Açıkalın, Aytaç. “2020 Yılında Benim Okulum”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1. Kış 1995:9

⁹ MEB. **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkinlikleri**. Ankara:1990.

1. Eğitim sisteminin değişim hızı,
2. Örgüt yapıları,
3. İletişim artışı,
4. Otomasyon,
5. Toplumsal talep.

Eğitim sisteminin her boyutunda esasen olağan olan değişim hızlanacaktır. Yerinden ve katımalı yönetim anlayışının yansıması olarak, okul yönetimlerinin etkililiği, veli, öğretmen, çevre örgütleri temsilcilerinin katıldığı kurullar, mahallinden atama, sözleşmeli personel çalıştırılması gibi uygulamaları yaygınlaştıracaktır. Çift yönlü bilgi, duygu ve haberleşme ağı olan iletişim süreci hızlanacaktır. Her seviyede bilgiye ulaşma, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında yoğun bilgi alış-verişi sağlanacaktır. Tüm bu değişim alanları, toplumun taleplerine göre şekillenecektir. Eğitim yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Bugün bir çok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi, okul yönetimi alanında da Türkiye’de ve diğer ülkelerde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve misyonu olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir.¹⁰

Eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin insanı merkeze alan bu yeni anlayışı daha hızlı bir şekilde yakalamaları gerekir. Çünkü eğitim kurumlarının, okulların, katı bürokratik ve hiyerarşik özellikler taşıyan kurumlar olması, işleyiş süreçleriyle ve amaçlarıyla tutarlı olmamaktadır. Her birinin bireysel farklılıkları, ayrı değer ve dünyaları olan çocukları ve gençleri hayat içinde hayata hazırlamak, statik, değişmez katı ilkeler ve programlarla mümkün değildir.

¹⁰ Çelik, Vehbi. “Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995:51

BÖLÜM II

MORAL

2.1. Moralin Tanımı

Moral tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan gurubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral, dinamik bir kavramdır. Yani, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur.¹¹

2.1.1. Bireye Sürekli Moral Sağlayacak Koşullar

Bireye, onun enerjisini arttıran gelecek hakkında ki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan, değerler bütününe kavramasına olanak vermelidir. Birey yaşamını sürdürecektir, kişisel değerler bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır. Bireysel değerler, iş gurubunun değerleriyle uyumlu ve gurup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerinin koordine ederek ulaşmalıdır. Örgütte ki moral koşullarının etkileyen en önemli unsur, örgütün etkili personel politikası saptaması ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasıdır.¹²

2.1.2. Morali Etkileyen Grup Koşulları

Üç ana etken vardır.

- Grup üyelerinin hangi ölçüde ortaklaşa bir amaca sahip oldukları.

¹¹ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.95

¹² TOSUN, Kemal. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1977.312

- Bu ortak amacın, bütün grubu oluşturan üyeleri kişisel amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği.
- Grup üyelerinin ortaklaşa benimsedikleri amacın gerçekleşmesinin nasıl değerlendirileceği, yani, genellikle grup dışından ve yöneticiler tarafından saptana bu amacın geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir bir amaç olması.

2.1.3. Genel Olarak Grup Moralinin Bileşikleri

Kuvvetli bir moral duygusu için birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere bağlılık gerekmektedir.¹³

Zayıf bir moral duygusu için duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar ve çekememezlikler, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserlik gerekmektedir.

Kuvvetli ve zayıf moral duygusunun analizini yaparken üzerinde durulabilecek başlıca unsurlar, kişisel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi kişisel değerlerin durumudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral duygusu kazandırılabilir. Bu şekli ile moral, örgütsel bir kavram niteliğine de bürünmüş olur.

İyi bir moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu duygu; grup üyelerinin kendilerinden önce grubu düşünmesiyle, yarışma ve yardımlaşma havasında birinin başarısının hepsinin sağlamış olduğu başarı olduğunu varsayarak elde edilir. aynı zamanda, grup, gerçekleştirmek istediği arzuları için toplu direnişler yapar ve bunlardan kolayca vazgeçmez. Grup içinde grup üyelerinin her birinin amaca götüren, çalışmaları hayranlıkla izlenir ve takdir edilir. Böylece, elde edilen her arzu tatmin edilme duygusu ile kabul ve hayranlık kazanır. Böylece grup birliği ve bağlılığı ortaya çıkarılır.

¹³ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.97

2.2. Moralin Etkileri

Moral kazanmak yada kazandırmakla varılan sonuçlarda ki olumlu değişiklikleri belirlemek oldukça zordur. Moral üretim üzerinde bazen dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. İş görenin yaratılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralin verilme etkisi fazladır. Fakat, işin çoğunlukla makine ve otomatizasyon yoluyla yapıldığı veya işçi yeteneklerinin işin yapımında yer almadığı hallerde, moral ile işletme sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün olamaz. Moralin işletme sonuçları üzerinde ki etkileri yanında bireylerin yaşama güçleri üzerinde ki etkileri dikkate alınmalıdır. Çünkü, insanlar düşük moral duyguları altında çalıştıkları sürece vücutlarının dış etkenlere, hastalıklara ve özellikle sinir hastalıklarına karşı direnci azalacaktır. Böylece çalışanlar verimli olacakları genç yaşlarda işten ve işletmeden ayrılmak zorunda kalacaklardır. Böyle bir açıdan bakılınca moralin işletmede önemli bir rol aldığı anlaşılacaktır. Çalışma ortamına etki eden etkenlerin yönetimce düzenlemesiyle moral olumlu bir yönde gelişme gösterir. Bu etkenler, çalışma yöntemlerinde ki değişiklikler, yöneticiler veya yönetim felsefesinde değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışma grubunda ki değişiklikler, yani grubu oluşturan bireylerin arasına yenileri almak veya bir kısmını çıkarmak gibi.¹⁴

Düşük moral düzeyi işletmeyi dolaylı yollardan zarara sokacaktır. Bu dolaylı yollardan birisi, toplu halde direnmeler, grevlerdir. Bunun yanında, izin istemleri, ve devamsızlıklar da artacaktır. Bu yollarla işletme dolaylı zararlara katlanmak zorunda kalacaktır.¹⁵

Düşük moral düzeyi işletmeye çeşitli zararlarda verecektir. Bunlar, çalışma fikri emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise verim büyük etkide etkilenecektir. Fakat çalışanlar fikri emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa, verim etkilenecektir. Düşük moral işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak, iş kazaları artacaktır. Düşük moral işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak, böylece işçi devri yükselecektir. İş yerine devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

¹⁴ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.245

¹⁵ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.164

Moral, işyerinde hüküm süren çeşitli koşul ve etmenlerin ortaklaşa ortaya koydukları bir ürün olduğuna göre bu etmenler örgüt yapısı, gözetim şekli, çalışma koşulları, iş tatmini ve iş görenin işyeri dışında ki yaşamı olarak sıralanabilir.

Örgüt yapısı morali etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örneğin, örgütün plansız çalışması ve hangi amaçlara nasıl ulaşılacağına bilinmemesi çalışanların morali üzerinde olumsuz etki yapar. Örgüt içinde de yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku doğması, iş görenler arasında huzursuzluğa yol açacaktır. Dolayısıyla uygun bir moral ortamı yaratmak için kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağı belirlenmelidir. Örgütün iriliği de morali azaltan diğer bir unsurdur. Örgütte tepe yöneticilerle astlar arasında ki uzaklık arttıkça yüz yüze ilişkiler güçleşmekte, bunun sonucu olarak da amirin bir grup önderi niteliğini devam ettirmesi zorlaşmaktadır. Yüz yüze ilişkileri artırma fırsatı verilmesinin en etkili yöntemi merkezkaç örgütlenmeye gidilmesidir.¹⁶

Gözetim şekli, personel morali üzerine en çok etki yapan unsur, alt kademe yöneticileri yani ustabaşı, usta ve şeflerdir. Gözetim şeklinin işyerin de yaptığı olumsuz etkilerden biride, ücret ve terfilerin adaletsizce yönelimidir. İş yerinde statü sembolü sayılan sembollerde yapılması gereken değişikliklerin yapılmaması da moral üzerinde olumsuz etkilerde bulunacaktır.

Çalışma koşulları, iş yerlerin de ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümlerin meydana geldiği her zaman gözlenmektedir. Fakat ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip temiz ve tertipli soyuma yerleri olan iş yerleri çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır.

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün

¹⁶ Kılınç Tanıl. **Sosyal Psikoloji**. Ankara: Filiz Kitapevi, 2001.243

doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığının görme, kendi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakacaktır.

İş görenin işyeri dışında ki yaşamı da onun işine karşı takınacağı tutum üzerine etkin olacaktır. Tembellik, işe karşı ilgisizlik gibi iyi olmayan tavırlar bireyin kişiliğine dışarıdan gelen çevresel ve sosyal etmenlerdir. Bazen de aile yaşamında ki tatminsizliklerin giderilmesi için işe dört elle sarılanlara da rastlanabilir. Yaşlı kimselerin çalışma gücü ve hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem veririler.¹⁷

İş Grubu Açısından Morali Etkileyen Etmenler;

1. Gruplar da Birer Örgüttür: Statü, kişiler arası etkiler, resmi olmayan gerçek önderler, prestij ve güvenlik gibi unsurlar, ancak grup yapılarının içinde bulunabilirler. Her grup, kendi örgütüne mevcut ilişkilerin zorunlu kıldığı davranış çeşitlerinden birini benimsetir. Bireyler örgütte büyük ölçüde farklı roller oynayabilirler ve onların gruba aidiyeti çok farklı gereksinimlerini tatmin eder.
2. Grubun Boyutu: Grup yöneticileri küçük gruplardan çok daha büyük grupların sorunlarıyla uğraştıkları zaman iyi bir moral düzeyi sağlamak ve devam ettirmek yönünden daha fazla güçlüklerle karşılaşabilirler. Eğer büyük boyutlu bir grup içinde alt gruplara rastlanıyorsa, her gruba yetki vererek onları küçük gruplar haline getirmek gerekebilir. Çünkü küçük grupların sorunlarını çözmek daha kolaydır.
3. Yarışma: Bir grup, birleştirici yada rekabetçi bir politika üzerinde çalışmasına veya çalıştırılmasına göre farklı yapıya sahip olacaktır. Eğer bu rekabet ücrete ve verimliliğe bağlı olursa, yarışma bireylerin veya ekiplerin aralarında önemli olumsuz roller oynayarak grup bünyesinden kuvvetli kopmalara neden olacaktır. Rekabet grup arasında ki bağlılık ve dayanışmaları azaltacak, ayrıca örgüt içinde huzursuzluk, kaza ve yorgunluklara neden olacaktır.
4. Kişisel Çekicilik: Yapılan incelemeler, sempatik, hoş bir havası olan ve iyi bir işbirliğine meyleden kimselerin, grup üyelerinin biçimsel ilişkilerinde en fazla ilgi çekenler olduğunu göstermektedir. Bu çekicilik grup bünyesini değiştirmekte çekici olan kimse iş arkadaşlarının kendisini takip etmesini başarabilmektedir. Böylece

¹⁷ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.124

grup, seçkin ve çekici kimselerin önderliğinde amaçlarına doğru yeniden örgütlenebilmektedir. Çünkü, bireyler kendileri ile aynı hisleri ve görüşleri paylaşabilecek çekici kimselerle daha çok işbirliğinde bulunmak istemektedirler.

5. **Üyelerin Benzerliği:** Newcomp isimli bir düşünür 'birbirlerine benzeşenler bir arada bulunur demiştir' bu benzerlik bizi fikir alışverişinden yoksun olan bir sonucun sıkıcılığına götürmektedir. Çünkü, birbirlerine benzeşmeyen heterojen gruplar benzeşen homojen grupların aksine sorunları çeşitli yönleriyle incelerler ve en iyi kalitedeki çözümleri önerirler. Böyle grupları oluşturan bireyler grupta ortaya çıkarılan sonuçlardan tatmin olurlar. Şu halde, heterojen gruplar üyelerinin tatminine olumsuz etki yaparken yapılan işin kalitesine, üyelerin eğitimine devamlı katkıda bulunur. Kısaca bu gruplar, iş tatmini yönünden zevksiz iş gruplarında çalışmaya zorlanmakla beraber, uygun bir kararın verilmesinde doğan başarının zevkini tadabilmektedirler.
6. **Komşuluk:** Fiziksel yakınlık ve ilişkilerin sıklığı sosyal grupların kurulması için önemli etkenlerdir. Genellikle, işçiler iş arkadaşlarını seçme yetkisine sahip değildirler. Ancak iş arkadaşlığı tesadüfen oluşan fiziksel yakınlıktan doğar. Kurulmuşta iş yerlerinin birinin diğerine yakın olmasının arkadaşlığa etki edeceği doğaldır. Çalışma yerinin biçimi hatta mimari yapı biçimi grup yapılarını etkiler ve bu konudaki güçlükleri ortadan kaldıracaktır. Grup içinde bütünleşme kaybedilince geniş gruplarda işçi sessizlik ve yalnızlığa gömülecektir.
7. **Karşılıklı Çıkar ve Güven:** Belli bir zamanda, bir grubun faaliyetleri belirli amaçlar üzerinde toplanmıştır. Bu amaçlar değişikliğe uğratıldığı zaman bunun grup yapısında da aynı ölçüde değişiklik yapacağını beklemek gerekir. Yeni faaliyet, grubun çıkarlarını gerçekleştirdiği ölçüde işbirliği derecesini ve grubun kaynaşmasını olanaklı kılacaktır. İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni arttırdığını, halbuki karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Böylece, karşılıklı güven ve çıkarlar grup yapısını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir.
8. **Gençler İçin Eğitsel Gruplar:** Bu tür gruplar, genç işçilerin çıraklık dönemlerinde birbirleri ile anlaşmaları ortak hedefleri benimsememeleri ve işbirliği ruhunu geliştirmeleri açısından meydana getirilir. Çünkü, her birey gerçek kişiliğini küçük

yaşlardan itibaren geliştirir. Küçük yaşlarda bu iyi ilişkiler ileride bu kimseler yönetici olduklarında aradaki işbirliğini olumlu yönde etkileyen etmenler olarak ortaya çıkarlar.

9. Tartışma Çalışmaları: Grup kararlarının etkili sonuçlar verebilmesi için her bireyin ortak hedeflere farklı görüş açılarından yanaşması çok yararlıdır. Tartışma çalışmaları grup içindeki bireyleri yeniden işbirliğine doğru götürüp ve bazı bireyleri sahip oldukları benzer görüş açıları yüzünden birbirine yaklaştırırken bazılarını da birbirinden uzaklaştırabilir ve bazı düşmanlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.

2.3. Moralin Ölçülmesi

Moral ve maneviyatın tam olarak ölçülmesine olanak yoktur çünkü, ölçmeyi yapan insanın dışında kalan başka insanların zihinsel durumu ve davranışlarıyla ilgili bir konu olduğundan moral ölçümü çok zordur. Moral ölçümünde istatistik ve görüşme yöntemi, soru dizini hazırlama yöntemi ve sosyometrik yöntem kullanılabilir. Çalışma ortamındaki bazı hususlar moral üzerin oldukça önemli etkide bulunurlar. Sözü ettiğimiz hususlar, çalışanlara ücret, prim, ikramiye ve ya sosyal yardım adı altında yapılan ödemeler, bir kişinin yapacağı iş hacim, fazla çalışma istekleri, tatil günlerinde çalıştırılmak istenmesi, ev ile işyeri arasındaki uzaklık gibi konuları kapsamaktadır. Bunların bazıları ek parasal çıkarların arttırılması ile giderilebildiği halde bir kısmı da parasal karşılık ile giderilemeyecek cinstendir.¹⁸

2.3.1. İstatistik ve Görüşme Yöntemi

İnsanlar emeklerinin karşılığında kendilerine verilen ücretin ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmek için çeşitli karşılaştırmalar yaparlar. Kendisi gibi aynı işi yapan başka firma ve kuruluşlar çalışanların, aldıkları ücret ile kendilerininkini karşılaştırırlar. Bunun için işçiler ve işçi örgütleri kendilerinininkine benzer kuruluşların ücret seviyeleri yanında ilgilenirler. Bundan sonra kişiler emekleri karşılığı aldıkları ücretleri, çalıştıkları örgütteki diğer işlerinki ile karşılaştırırlar. Bu kıyaslamada genelde kullanılan esas yapılan

¹⁸ Kılınç Tanıl. **Sosyal Psikoloji**. Ankara: Filiz Kitapevi, 2001.245

işin önem derecesi ve işi vücuda getirmek için daha önceki evrelerde kimlerin ne oranda yararlı oldukları hususlarıdır. İşte istatistik ve görüşme yönteminin esası bu incelemelerin, rakamlı bir şekilde öncede araştırılmasına dayanır. Bunun yanında ekonomide yaşam pahalılığının artış oranının saptanarak ücret artış oranı ile karşılaştırılması, işçilerin eskisine oranla yaşama standartlarının ne yönde geliştiğinin saptanması da moral ölçümünde önemli göstergelerdir. Ayrıca işyerlerinde iş analizi de iş değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, ücret dağılımına ilişki düşük moral şikayetlerini azaltabildiği gibi bazen de arttırabilmektedir.¹⁹

2.3.2. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi

Bu yöntem bir takım sorular hazırlanarak deneklere sorulmasını içerir. Burada moral düzeyinin derecelerinin gösteren bir takım sorular saptanır ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanarak puanlanır. Ölçme işlemi en yüksek moral düzeyini yansıtan cevaba en yüksek cevabı; en düşük moral düzeyinin yansıtacak cevaba da en düşük puanı verilmesiyle yapılır. Soruların içerdiği konular, genel olarak, maddi çıkarılara, grup düzenine ve bağlılığına, bazen de amirlerle geçinmeye ve örgütün geleceği hakkında ki deneğin düşüncelerine ilişkindir. Bu tekniğe subjektif diyebiliriz. Bu nedenle güvenilirlik derecesi daha düşüktür. denekler tarafından her soruya verilen puanlar toplanır. Yüksek puan düzeyini tutturuların daha yüksek bir moral düzeyine sahip oldukları, düşük puan düzeyinde kalanların ise düşük moral düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmış olur. Burada alınabilecek en yüksek puan ile en küçük puan noktasına düşen değer, ne düşük ne de yüksek olmayan geçiş puanı olarak nitelendirilmelidir. Bu yöntemin başlıca üstünlüğü gerek uygulanmasının gerekse yorumu kolay olmasındandır.²⁰

2.3.3. Sosyometrik Yöntem

Sosyometri, bir grubu oluşturan insanlar arasında ki karşılıklı ilişkileri, grupta ki her bireyin biçimsel olmayan mevkiini, grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılığını şekil üzerinde gösterme yöntemidir. Bu yöntemle grubu oluşturan her üyenin tek tek moral

¹⁹ Çelebioğlu, Fuat, **Davranış Açısından İşbilim**. İstanbul: Üçdal Neşriyat, 1981.168

²⁰ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.234

durumları ve grup morali hakkında fikir edinilebilir. Sosyometrik yöntemin etkili bir araç olarak kullanılması çizime dayanır. Örneğin, bazı sorular sorulur ve bunlara cevap olabilecek isimler belirtilmesi istenir. Öteki üyelerce beğenilmeyen yada onlarla hiç ilişkileri olmayan yada çok az olan grup üyelerine yalnızlar, karşılıklı olarak birbirlerini tercih eden iki kişiden oluşan gruplara çiftler, üç kişiden oluşan gruplara ise üçgenler denir, daha büyük gruplar ise zincirler, yıldızlar yada birbiri için geçen şebekelerdir. Bu yöntem bize grubun bütün olarak nasıl çalıştığı hakkında fikir verebilir. Yalnızlar, baskı altında gruptan kopmaya yönelecekler. Yıldız bir kişi, çevresinde bir grup insanı oluşturacak ve bu kimse ortadan çekildiğinde grupta çökebilecektir. Sosyometrik yöntem, grubun objektif görünümü hakkında ve grup bağlılığını gösterdiği halde, yöneticilere karşı bağlılık derecesini ve grubun öznel görünümünü açıklıkla yansıtmamaktadır. Sosyometrik yöntemin bir özelliği de soru dizini yöntemi gibi kolektif gruplara uygulanabilme özelliğine sahip olmasıdır.²¹

2.4. Morali Etkileyen Unsurlar

Morali etkileyen unsurları aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz.²²

1. Personelin işinden duyduğu tatmin derecesi: Bu büyük ölçüde onun istediği işe girmesiyle gerçekleşecektir.
2. Personelin üzerine doğru davranı : Bireyin kişiliği bu durumu etkileyen faktörlerden ilkidir. İtaatkar, üstlerine karşı etkili olma ve benzeri. ikinci ise üstün astına karşı davranışla ilgili onun otoriter yada demokratik olması.
3. Personelin iş yerinde iş arkadaşları ile geçinme durumu: İş arkadaşlarından gördüğü davranış biçimi ve kişinin iş arkadaşlarına gösterdiği ilgi; bu kişiliğiyle olduğu kadar iş arkadaşlarının kişiliği ve moral durumlarıyla da ilgilidir.
4. Personelin işinde ilerleme arzusu: Bu daha çok iş görenin kişisel özelliklerine bağlıdır. İşe verdiği önem işin sorumluluğunun bilincine sahip olmak, işe devam durumu ve benzeri.

²¹ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.236

²² Çelebioğlu, Fuat, **Davranış Açısından İşbilim**. İstanbul: Üçdal Neşriyat, 1981.172

Yüksek moral düzeyi küçük, günlük tatminlerinden ileri gelen genel bir memnuniyetin sonucudur. Yönetilecek insanların moral düzeyini yüksek tutmayı sağlayacak hareket yöntemleri; her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatlerin bildirilmesi, personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmesi, her kişinin sahip olduğu yeteneklerin maksimum ölçüde kullanılması, görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafli davranılması, kendi görevlerini başkasına yüklemek duygusu ile mücadele etmek olarak sıralanabilir.²³

Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir. İnsanlar bir iş yaptıkları zaman bunu nasıl yaptıklarını psikolojik bir gereksinim olarak genellikle onları yönetenlerden öğrenmek isterler. Yaptığı iş kendisinden beklenen işten aşağı kalıyorsa ortak bir çare bulunması için samimi olarak bunu kendisine söylemelidir. Tenkit, kişinin şahsına değil yapılan işe yöneltilmelidir. yapılan tenkitleri taktirden sonraya bırakmak daha etkili olacaktır. bir kimsenin yetersiz taraflarını görüşmek için önce onun iyi yaptığı şeyleri belirtmek akıllıca bir tutumdur. Böylece, iyimser bir hava yaratarak onu hatalarını daha kolaylıkla kabul edeceği bir duruma getirmiş oluruz.

Personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir. Ani değişiklikler genellikle huzur bozucu olmaktadır. yapılan değişiklikler kendi çıkarlarına olsa bile şuraya buraya itildikleri veya kendilerine karşı adaletsizce davranıldığı hissine kapılabilirler.

Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanmak gereklidir. Yapılan işe duyulan ilginin çalışanın moralinde derin bir etkisi olduğu bilinmeli ve çalışana yeri geldikçe sevdiği iş verilmelidir. Bu işler ile ilgili olarak çalışanın geçmişi ve tecrübesi incelenmeli herkese sevdiği ve en iyi şekilde başarabileceği bir iş verilmelidir.²⁴

Görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafli davranmalıdır. Çalışanlar genelde kendi yaptıkları şeyler ile arkadaşlarının yaptıklarını karşılaştırırlar. Sırası gelince diğerlerinin de aynı şeyi yapacağını bilirse, bu onların daha istekli

²³ Kılınç Tanıl. **Sosyal Psikoloji**. Ankara: Filiz Kitapevi, 2001.183

²⁴ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.187

çalışmasını sağlar. Kimsenin hoşlanmadığı işler sıra ile herkese gördürülmelidir. Bunun yanında, iyi şeyleri herkese dağıtmalı, böylece adil bir yol izlenmelidir. Bir yönetmelik uygulanacaksa herkesin kendi durumuna uyan ilgili kural uygulanmalıdır. Nedensiz yapılan ayrıcalıklar yöneticileri kasıtlı işlem yapmak suçu altında bırakır.

Kendi görevlerini başkasına yüklemek duygusu ile mücadele etmelidir. Bir işi gördürmek için katı davranılmamalı çalışanların gururu incitilmemelidir. Kendi işlerini gördürmek için astlarını kullana yöneticiler astlar tarafından sevilmezler.²⁵

Örgütlerde belirgin bir kumanda zinciri bulunmadığı sürece örgütlenmiş faaliyetler dağıtılabılır. Moralin yüksek kalması isteniyorsa bir dereceye kadar bu genel kurala tolerans tanınmalıdır. Morali yıkan ve karışıklıklara neden olan diğer bir şeyde kumanda zincirinde bulunan iki yöneticinin işçilere bir işi görmek üzere birbirine zıt düşen kararlar vererek uyuşmazlık içine düşmeleridir. Bu konuda çok titiz davranılması gerekmektedir.

²⁵ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.182

BÖLÜM III

MOTİVASYON

3.1. Motivasyonun Genel Tanımı

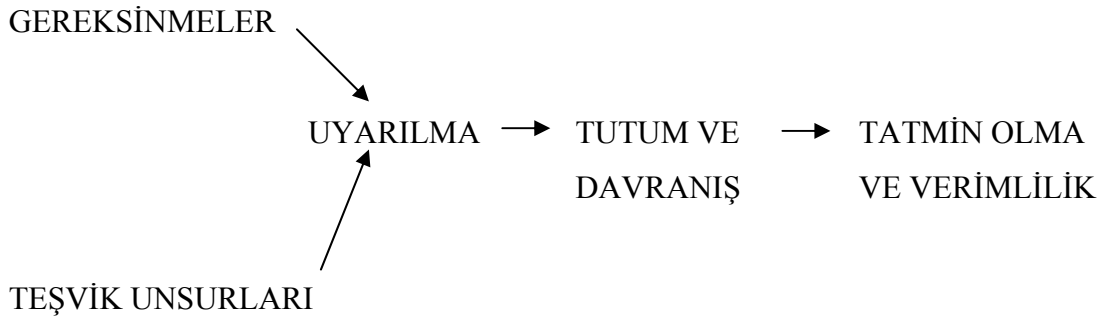
En basit anlamıyla motivasyon deyimi bir kimsenin amacı hakkında bizlerin düşünceleri veya yaptığımız zihinsel değerlendirmedir. Bu bakımdan servet, mevki, güven gibi insan tutum ve davranışlarının nedeni olarak kabul edilen çeşitli amaçlar aslında herhangi bir bireyin nihai amacını yani kendisi olabilmesini gerçekleştirebilmesinde bir araçtan başka bir şey değildir. Nihai motivasyon insanın kendisi için uygun bulunduğu şekilde yaşayabilmesi, özlemini duyduğu düzeyde ki bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerinin yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir. Bu bakımdan, hepimiz hakkımız olduğuna inandığımız bir durumun peşinden koşar; kendimizle ilgili subjektif fikirleri objektif gerçekler haline getirebilmek için sürekli olarak çaba harcarız.²⁶

Tecrübelerimiz, temel tutum ve davranışlarımızın doğru olduğu hususunda ki inancımızı hemen her zaman doğrular. Bunun nedeni, kısmen tutum ve davranışlarımızın, kendimize özgü çevremizin gerçekleriyle tanımlandırılmış olması, kısmen de olayları anlam verirken, onları kendi inanç sistemimize uydurmaya çalışmamızdır. Aslında birbirine dayanabilmesi ve güvenebilmesi mümkün ve hatta gerekli olan ve birbirleriyle yakın ilişkiler kurması gereken kişiler arasında ki fikir ayrılıkları sürüp gitmektedir. Örneğin, çalışanların çoğu işverenlerin kendilerinin sömürdüğü bu nedenle sendikalar veya hükümetçe kontrol edilmeleri, hatta cezalandırılmaları gerektiği hususunda açıklamaktan çekindikleri bir inanca sahiptirler. Bir şahsın tutum ve davranışını anlayabilmek onunla hemfikir olmayı gerektirmez. Zira, böyle bir durum, karşımızda ki şahsın muhtemel tepkisini önceden görebilmemizi ve gereksiz çatışmalardan kaçınabilmemizi mümkün kılar.

²⁶ Baykal Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.225

Motivasyona dair bilgilerimizin yetersizliğinin nedenlerinden birisi bu konuda ki araştırmaların geç başlamış olmasıdır. Ancak, bunun yanında daha önemli olan başka bir hususta, motivasyona dair daha fazla bilgi edinebilme arzusunu adeta yok eden bir duygunun varolduğudur. Bu konuda hemen herkes bazı önyargılara sahip olduğundan ve bunlar duygusal yönden de desteklendiğinden, ilgili esaslar uygulama sahası buluncaya ve değeri kesin olarak görününceye kadar motivasyonun gereğine inanılması beklenemez.

Asıl uğraşılması gereken husus, her şeyden önce, birlikte çalışmak zorunluluğunda bulunduğumuz kimseleri anlayabilme, işini bir sorumluluk olarak kabul edebilmemizdir. Birlikte bir uyum içinde çalışabilmek çoğu zaman zannedildiği kadar zor da olmamıştır. Yöneticilere düşen işlerden birisi de, çalışanların yaptıkları işleri daha büyük tatmin sağlayacak bir duruma getirmek olmalıdır. Bu durum gerçekleştirilebildiği takdirde elemanlarımız daha fazla kar sağlayan bir işlem hazırlayabilir ve değişikliğe karşı direnmeyi önleyici en iyi unsur olabilirler.²⁷



3.2. Psikoloji ve Fizyoloji Açısından Motivasyon

Ana hipotez motive edilmiş davranışın oluşumunun beyinciğin uyarıcı merkezlerinde ki aktivitenin doğrudan bir fonksiyonu olduğudur. Bizim için birincil önemi olan, motivasyon olgusunda olguya yön veren ve oluşturan fizyolojik, psikolojik ve sosyal içerikli kavram ve ilkelerin yorumu olacaktır. Motivasyon olgusu bazen homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku ve benzeri), bazen de homeostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelenmiştir. Bireysel gereksinimler, fizyolojik açıdan

²⁷ a.g.e.226

alındığında, fizyolojik varlığın sürdürülmesi için gerekli olan gereksinimlerdir diye tanımlanabilir. Psikososyal yönden gereksinmelere bir bakış, bizi sonradan kazanılmış gereksinimler kavramlarına götürecektir. Gereksinme bireyin sağlığı ve iyi olması yolunda duyduğu herhangi bir eksiklik, diye açıklanabilir. Bu eksikliği gidermeye bireyin duyduğu gereksinme, onun toplumda fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir. Bedensel gereksinimlerin psikolojik algılanışı, dürtü kavramı üzerinde gerçekleşecektir. Dürtü, bilinçli bir biçime dönüştüğünde arzu yada istek diye tanımlanacaktır. Bireyde Bilinçli arzu onu temelde oluşturan gereksinimin giderilmesine yönlendirecek, dolayısıyla birey bir çabaya yada uğraşa itilecektir. Başka bir deyimle motif; gereksinme, dürtü ve istek kavramlarını, oluşumun dinamizmi içinde belli kombinasyonlar biçiminde vermeye yatkın geliştirilmiş bir kavram olarak onaylanabilir.²⁸

3.3. Motivasyonun Ana Unsurları

Motivasyonun ana unsurlarını aşağıdaki maddelerdeki gibi açıklayabiliriz.²⁹

1. Her insan organizmasında onu sürekli ve sabırlı çalışmaya teşvik edici bir takım itici güçler vardır.
2. Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden izah edilebilir. İnsanın tutum ve davranışları ise bir güdünün doğurduğu sonuçtur.
3. Her insanda çeşitli tip ve tabiatta birçok gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerin şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.
4. Gereksinimlerin Tatmin edilebilmesi amaçtır.
5. Amaç fark edildiği veya idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
6. O zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veya gereksinme duymaya başlar.
7. Maksatla ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması sonucunda meydana gelir. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların bir sonucudur.

²⁸ Türko R. Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.125

²⁹ Baykal Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.156

8. Bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Tutum ve davranışlar, hemen her zaman, çevreyle ilgili belirli bazı amaçlara veya teşvik edici bazı faktörlere doğru yönelmişlerdir. Ancak bu ifadeye bakarak amaçların bir kimsenin tutum ve davranışlarını kontrol eden bir unsur olduğu sonucunu da çıkartmamak gerekir. Amaçların çekici olması insanın bazı arzu ve gereksinmelerini tatmin edebilmesindedir. Bu bakımdan ferdin tutum ve davranışlarına yön veren arzu ve isteklerdir.³⁰

3.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı oluşum geçirmiş ve süreç içinde değişik tanım ve teorilerle açıklanmış olma durumundadır ve psikolojik süreçleri yada doğal olayları inceleme araştırmalarına nereden başlanırsa başlansın, eninde sonunda motivasyon sorunu ile karşılaşmak kaçınılmaz olmuştur. Çağdaş motivasyon teorilerine nasıl gelindiğini anlamak açısından bu konuda ki ilk yaklaşımlara değinirsek.³¹

3.4.1. Bilişsel Teoriler

Bu teoriler, bireyin düşünme ve bağımsız istekte bulunma özellikleri üzerine kurulmuşlardır. Birey; düşünecek, sonuçları tartacak ve eyleme geçecektir. Başka bir deyimle birey bilinçli arzulara sahiptir ve kapasitesini bu arzuları gerçekleştirmek için bilinçli olarak kullanacaktır. Kavrama teorileri hakkında genel vargı, bu teorilerin motivasyonel değişkenlerin etkilerinin kapsamadıkları yada dikkate almadıkları için bir noktada sadece bir akılcı karar alma sürecini tanımladıklarıdır.³²

³⁰ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.245

³¹ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.135

³² Baykal Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.158

3.4.2. Hedonik Teoriler

Birey ona zevk verecek olay ve nesnelere karşısında motive olacak ve onları yapmak ve elde etmek isteyecektir. Kendisine acı verebilecek şeyler karşısında ise ters yönde motive olacak ve onlardan kaçınmaya çalışacaktır. O halde, birey fizyolojik gereksinmesini dahi giderirken zevk alacağı şeye dönük davranır. Motivasyonu uyarılmanın, desteklenmenin ve kanalize edilmenin bir süreci olarak tanımladık. Duygusal süreç, bu tanımın gereklerinin tümünü yerine getirir. Motivler önceden öğrenilmiş olduğuna göre, birey bir amaca yönelmeden önce geçmişte ki zevk ve acı bulgularının ışığında amacını ve kendisine sağlayacaklarını hesaplar. Daha doğrusu bu bir duygusal uyarılma sürecidir. Görülüyor ki, motivasyon duygusal bir süreç olarak kabul edilmektedir.³³

3.4.3. İçgüdü Teorileri

İç güdülerin motivasyon sürecini belirlediği yargısı bu konuda ki çalışmaları bir hayli canlandırdı. Ancak bu konuda ki en ayrıntılı açıklama 1900'ler başında William Mc Dougall ' dan geldi. Ona göre 12 tip içgüdü vardı ve bunlar genel anlamıyla amaçlı kanıtım yoluyla geçmiş hedef arayıcı eğilimlerdi. Motivasyon, şiddetli duygusal yönü de bulunan içgüdüler gereği, bireyin eyleme itilmesidir. Özellikle davranış bilimcileri, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireysel yönelimin açıklanamayacağını savunmuşlardır.³⁴

3.4.4. Dürtü Teorileri

Kavram ilk ortaya atıldığında, bireyde ki fiziksel enerjinin tanımlanması açısından yorumlanmaya çalışıldı. Dürtünün gerçekte uyarılmış davranışı nedenleyen bir kavram olduğu gerçeğine daha sonra varıldı. Bu açıdan kavram yeniden tanımlandığında dürtünün enerjinin kendisi değil de organizmada depolanmış enerjiyi belirli bir miktarda çözümleyen

³³ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001. 157

³⁴ Baykal Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.159

bir araç olduğu vargısında birleşildi. Fonksiyonları açısından tanımlanması gerektiğinde 3 temel noktada belirlenebilir.³⁵

- Genel anlamda bir eylem için motivasyonel koşuldur.
- Eylemin türünden bağımlı, ona özgü itici güçtür.
- Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur.

3.4.5. Maslow ve Gereksinmeler Hiyerarşisi

Maslow Bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizi, yada çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir. Kişisel yetisini ortaya koyma yöneliminin en etkin belirlenmiş şekli Maslow'da görülmektedir. Bu yaklaşımın ışığında gerçekleştirilmiş bir süreç olarak niteleyeceğimiz gereksinmeler hiyerarşisi gene, ancak bu yaklaşım ana hatları ile belirlendiği zaman bir anlam kazanacaktır. kendini gerçekleştirme yaklaşımı şöyle ana hatlandırılabilir:³⁶

- Hepimiz asli bir iç cepheye sahibiz.bu bir dereceye kadar doğal temel, verili;bir anlamda da değiştirilmesi olanaksız bir yapıdır.
- Her kişide söz konusu bu iç yapı bir bölümü ile kendine özgü, benzersiz; bir bölümü ile ise beşeriyete açık dönük ve ona bağlıdır.
- Bu iç yapıyı bilimsel olarak araştırmak ve nasıl olduğunu keşfetmek olanaklıdır.
- Bu iç yapı, onu tanıdığımız kadarı ile gerçekte kötü bir niteliksel görünüm vermiyor, daha çok, ya tarafsız yada kesinlikle iyi bir nitelik gösteriyor.
- Bu iç yapı kötünden çok iyi olduğundan dolayı en olumlu tutum, onu ortaya çıkartmak, baskı altında tutup kısıtlamak yerine cesaret verip özendirmek olacaktır.
- Aynı iç yapı hayvanların içgüdüleri gibi güçlü, etkileyici ve yanılmaz değildir.

³⁵ Türko R. Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.226

³⁶ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.249

- Bir bakıma bu vargılar bütünüyle; disiplin, mahrumiyet, aksiliğe çatış, acı ve hüznün gerekleriyle birleştirilmelidir.

Bu yaklaşım gerçekte Maslow ‘ un gereksinmeler hiyerarşisinin son aşaması yada olgunluk yaklaşımı diye tanımlanabilir.

3.4.5.1. Fizyolojik Gereksinmeler

Fizyolojik gereksinmeler tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinmelerdir. Sonradan kazanılmış değil doğuştan vardılar. Gelişmiş ülkelerin refah ve kültür düzeyi bireye fizyolojik gereksinmelerini gidermede zengin alternatifler sunmaktadır. Bu koşullar altında yetişen ve yaşamını sürdüren birey acıktım dediği zaman fizyolojik dürtülenmenin yanı sıra belli bir yiyeceğe karşı arzusunu da yerine getirir.³⁷

3.4.5.2. Güven Gereksinmesi

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme gereksinmesine yöneltir. Günümüz toplumunun bir üyesi ve ögesi durumunda ki insan, güven gereksinmelerini, bir arada yaşamanın gereği ile ortak davranışlara yönelerek sağlamak istemektedir. Korunma, bağımlı olma sosyal yapı, yasa ve sınırlamalar bireyin güven gereksinimlerinin doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır. Gelişmiş ülkelerde hemen hemen bütünüyle giderilmiş, yerine getirilmiş olmaları bu tür gereksinmelerin bireyi motive etme olasılığını oldukça düşürmüştür.³⁸

3.4.5.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinmeleri

Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş olan birey artık sosyal yönü ağır basacak olan gereksinmelere yönelecektir. Bu gereksinmeler daha çok duygusal nitelikler gösterecek olan gereksinmelerdir.Örneğin, birey belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusunu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevmeye ve onlarca sevildiğini bilme gereğini

³⁷ Başaran, İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.243

³⁸ Baykal Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.164

hissetmek isteyecektir. Aidiyet ve sevgi gereksinimleri bireyce kendisi ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, adapte olabildiği oranda giderilebileceklerdir.³⁹

3.4.5.4. Saygı Görme Gereksinmesi

Toplumumuzda ki bütün insanlar kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için; kendilerinin güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları üstün bir değerlemesini yaparlar. Ana gereksinme niteliğinde ki saygı görme olgusu temelde başka bazı koşulların yada gereksinmelerin giderilmesiyle sağlanabilecektir. Birey saygı görme gereksinmesinin giderme aşamasına ulaşmak için bu tür alt değerleri çözümlenmek zorundadır. Bu alt değerler ikiye ayrılırlar. Örneğin; güçlü olmak, başarılı olmak, güven duymak birinci türde ki niteliklerdir. Birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak bireyin kendi elinde olan türden olgulardır. İkinci türde sayılanlar ise bireyin birinci türde gerçekleştirebildikleri ile orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgili olanlardır. Her iki değerler gurubu yeterince gerçekleştiği takdirde, birey saygı görme gereksinmesini, bu gerçekleşme oranında tatmin etmiş olacaktır.⁴⁰

3.4.5.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi

Gerçekte belli bir düzeye ulaşmış bireyin mutluluğunun içinde yattığı olgudur. Bu gereksinmenin bilincine varabilmek ancak önceki ortak beşeri gereksinmelerin giderilmesiyle olanak bulacaktır. Birey tatmine ulaşabilmek için potansiyel yetisini ortaya koymak zorunluluğundadır.⁴¹

3.4.6. McClelland ve Başarı Teorisi

Maslow başarı gösterme durumunu saygı görmenin bir determinantı olarak belirtirken, McClelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymaktadır. Başarı motivasyonu araştırmaları, 'konu algılama testi' diye anılan bir test yardımıyla yürütülmüştür. Söz konusu test Henry Murray'ın

³⁹ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.123

⁴⁰ Başaran, İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.245

⁴¹ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.261

kişilik testlerinden kaynaklanmıştır. Testin uygulandığı kimselere günlük yaşantıdan resimler gösterilmiş ve söz konusu resimlerle ilgili kısa bir senaryo anlatması istenmiştir. Bundan amaç bireyin iç yapısal dinamiği ile ilgili özelliklerini uyararak açığa vurdurmaktır.⁴²

McClenland'a göre birey testlerde iki tür yönelimden birini ağır basıcı nitelikte dışa vuracaktır. Bu iki tür değişik gereksinmeye olan yönelimler şu şekildedir;

1. Yaratıcı; yapıcı ve çalışma yaşamına dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde bireyin olan gereksinmesi yatar.

2. Aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde ise bireyin çevresiyle ilişkilerde bulunmaya olan gereksinmesi yatar.

Bir bireyin sadece başarı gereksinmesine ya da sadece çevresi ile ilişkilerde bulunma gereksinmesine yönelik bir örnek tutum geliştirdiği söylenemez. Birey gerçekte her iki gereksinmenin de etkisi altında bulunacaktır. Yani birey başarı gereksinmesinin tatmininde doğrudan kendi kişiliğinin bir fonksiyonu olma niteliğindedir. Kendi değerinin farkında olan birey, bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alacaktır. Bu durumda başarı motivisi iki boyut gösterecektir. Başarı ve başarısızlık. Her ikisinin birleşimi ise toplam başarı motivasyonunu verecektir. Bu iki motiv gerçekte bireyin bir işi yapmaya olan yönelimini saptayacaktır. Başarı olanağı düşük bir işe bireyin kalkışması az olasılıktadır. Denilebilir ki başarı motivisi ile başarı gereksinmesi arasındaki korelasyon yüksek; başarısızlık motivisi ile başarı gereksinmesi arasındaki korelasyon ise düşüktür⁴³

Ayrıca başarısızlıktan dolayı cezalandırma, ya da başarıdan dolayı ödüllendirmenin bireyde başarı motivisinin belli bir biçimde oluşumunun nedenini oluşturacağı da açıktır. Başarısızlığından dolayı cezalandırılan bireyin, sonradan üstleneceği işlerde gene başarısızlığa uğrayacağı korkusu, ondaki başarı gereksinimini körleştirebilir. Bu tip bireylerde başarı motivisi, başarısızlığa olan korku dolayısıyla, temel bir karakteristik özellik

⁴² Kılınç Tanıl. **Sosyal Psikoloji**. Ankara: Filiz Kitabevi, 2001.321

⁴³ Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.286

biçimi almış olarak görülecektir. Bu olgu, yönetim açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir durumu betimlemektedir.⁴⁴

Başarı motivinin, bireysel motivasyon sürecinde tek etken olduğu açıktır ki, kabul edilir nitelikte değildir. Ancak, motivasyonu özellikle çalışma yaşamındaki motivasyonu oluşturmada büyük etkisi olduğu da yadsınmaz. Nitekim, David McClelland bu konuda yıllar süren çalışma ve araştırmalarını ve elde ettiği bulguları sonradan somut bir araştırmada realize etmiş ve geliştirmekte olan bir ülkede başarı motivinin ekonomik kalkınmaya olan katkısını vermeye çalışmıştır.⁴⁵

3.4.7. Herzberg ve Motivasyon-Hijyen Teorisi

Bu Teorinin çıkış noktası doğrudan işin kendisi olduğundan, psiko-fizyolojik ve sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan bu teorilerin çalışma yaşamına uyumlandırılması gereğine Herzberg’de rastlanmayacaktır. Bulgular, iş ve iş ile ilgili olgu ve koşullarının hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir. Herzberg araştırma da elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsal verileri sağlamlaştırmak için daha sonra aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yenilemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör gurubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör gurubu:⁴⁶

1. Hijyen Faktörler: Bu faktörler; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.
2. Motivasyonel Faktörler: Bu faktörler; motive edilişlerinde ki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ilerleme ve gelişme olarak belirlenmiştir. Hijyen faktörler üzerinde Herzberg’in araştırma kanısı, bunların yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatminin

⁴⁴ Türko R. Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.341

⁴⁵ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Gözden Geçirilmiş Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.321

⁴⁶ Başaran, İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltiler Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.582

gerçekleşmeyeceğidir. Ancak bu faktörler var oldukları takdirde, naturel nitelikli olduklarından iş görenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler.

Motive edici faktörler ise bireyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır. Herzberg'in motivasyonel faktör olarak nitelediği faktörler ise Maslow'un hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alabileceklerdir. Her iki yaklaşımın benzerlik gösterdiği bir nokta, yorum olarak Maslow'un da kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bir bireyin önceleri alt basamak gereksinmelerini yerine getirme olgusunun Herzberg'de biraz daha farklı bir yorumla gene gündemde olmasıdır. O da motivasyonel faktörlerden yararlanacak olacak bir bireyin önce naturel faktörlerden nasibini almış olması gereğidir. Genel olarak diyebiliriz ki, gereksinimler hiyerarşisinin ilk üç basamağı hijyen faktörlerle, son iki basamağı ise motivasyonel faktörlerle özdeşlik gösterir.⁴⁷

3.4.8. Vroom ve Beklenti-Değer Modeli

Konuyla ilgili temel varsayım çeşitli hareket tarzlarıyla ilgili olarak seçenekler arasından bir kimse tarafından yapılan bir seçim aynı anda vukua gelen olaylar hamledilir.⁴⁸

Sarf Edilen Çaba = Kişinin Belirli Bir Sonuca Verdiği Değer * Erişilmeyi Umduğu Sonuç

Bu teori bilişsel süreçlerle motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan teorilerin en yaygın bilinen ve kullanılanlarındandır. Vroom'un modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir. Bunlar;⁴⁹

1. Valence-Soyutsal Değer: Valence bireyin söz konusu olabilecek beklenir bir sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtecektir.

⁴⁷ Tosun, Kemal. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1977.258

⁴⁸ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.183

⁴⁹ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.264

2. Araçsallık: Bir bireysel davranış ile onun uzantısında ki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesi.
3. Beklenti: Belli bir davranışın sonucunun önceden tahmin edilmesi.

Birey bir eyleme veya davranışa kalkışmadan önce işin sonuçsal değeriyle ilgilenmektedir. Örneğin, mevki, statü, saygı kazanma. Bu değerler birey açısından niteliksel olarak çekici yada itici özellikte belirlenecektir. Bireyin gerçek sonuçsal değerlere ulaşabilmesi için daha önceki bir boyutta yer alacak araçsal nitelikte bir Valance'yi belirlemesi ve ona ulaşmış olması gerekecektir; örneğin, yüksek başarı gibi. Vroom modeli, yönetici durumunda bulunan kimselerin, işçiyi motive edici faktörleri ve uygun bazı değişkenleri görebilmelerine yardımcı olabilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

3.5. Personel Yönetimi Açısından Motivasyon

Beşeri ilişkiler çağdaş yöneticinin elinde sağlıklı bir organizasyon ve verimli bir eğitim süreci gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu araçtan işletme ve personel yönetimi süreçlerinde etkin bir biçimde yararlanmak her yöneticinin görevi olmalıdır. İş göreni, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, giderek motivleri ile iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarında bulacaktır.⁵⁰

3.6. Uygulamada Motivasyon

Olgu psikolojik ve sosyal kökenli olduğuna göre, sorun gene bireyin psiko-sosyal yapısında irdelenecektir. Bu yapı homojenlik göstermez motivlerin değişikliğine göre her bireyde ayrı bir yapısal biçimde oluşur. Bireyin benliğine dönüktür. Birey başkalarını düşünürken bile, bir anlamda, kendini düşünür ve kişisel tatminini gözetir. Bu açıktır ki, motive etmek isteyen ve motive olma durumundaki kimse arasında teorik olarak bir çelişki doğuracaktır. Çünkü her iki öğede kişisel tatmini amaçlamaktadır. O halde taraflar arasında motivasyonun gerçekleşmesi, her iki öğenin belli bir optimumda kişisel gereksinmelerinin belirli derecelerde belirlenmesi ile gerçekleşebilir. Bu yorumun ışığında, işletmenin birinci

⁵⁰ Türko R. Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.345

derecede temsilcisi olan yönetim ile iş gören arasındaki motivasyonel ilişkiyi ortaya koymak olanaklıdır. Yönetimin iş göreni motive ediş gerek ve sürecini iç aşamalarında verebiliriz.⁵¹

1. Yönetimin emeli, etkin bir performans ve uygun seçilmiş yöntemlerle müşterilere daha çok hizmet, işletme sahiplerine daha çok kazanç sağlama amaçlarını gerçekleştirmektedir.
2. Yönetim, bütün bireylerin kişisel benliklerine dönük tatmin arayan ve bu tatmini her bireyin içindeki değişik türlerden gereksinmelerin giderilmesi ile gerçekleşecek nitelikler taşıdığını sezmiştir.
3. Yönetim, ne zaman hangi gereksinmenin birey açısından dominant olduğunu ve hangisinin iş tatminini gerçekleştirecek nitelikte olduğunu tahmin eder.
4. Tahmin edilen gereksinmeyi giderecek ve bireyi eyleme itecek ortamı ve uyarıcıları seçer.

İstediklerini elde etme doğrultusunda uyarılan birey, bunlara ulaşmak için işsel görevlerine yönelir. Yukarıda kısaca verilmeye çalışılan süreç açıktır ki gerçekte çok daha karmaşık bir oluşum gösterir.Çünkü her aşama, kendi içsel bütünlüğünün gerçekleşmesi için birbirine geçmiş bir çok alt süreçlerden oluşmaktadır.⁵²

3.7. Motivasyon Sürecinin Ana Aşamaları

3.7.1. Üretim Aşamalarında Motivasyonu Gerektirecek Durum ve Nitelikler

Üretim aşmaları niteliksel değişiklikler gösterir. Üretimde her aşama, iş görene ayrı bir şekilde yönelmiştir. İş göreninde üretimin her aşamasına göstereceği tepki değişik olabilir. Bu etkilenme ve tepkilenmenin temel nedenleri iş görende, onun gereksinimlerine uzanan çağrışımların sonuçlarıdır. Gereksinmenin şiddeti, çağrışımın gücünü, dolayısıyla tepkiyi belirler. Yöneticinin gereksinme tatminine yönelmiş bireydeki gerilimi dikkate alması ve motivasyon yöntemini belirlemede göz önünde bulundurması zorunludur. Örneğin, sigara alışkanlığı olan bir insanın ondan yoksun kaldığında duyacağı istek ile,

⁵¹ Başaran, İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.584

⁵² Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.267

ikinci bir çift çoraba gereksinmesi olan insanın duyacağı istek şiddetinin kişisel yapılarda yaratacağı gerilimlerin aynı olamayacağı açıktır.⁵³

Yapılan yorum, bizi motivasyon sürecinin bu ilk aşamasında motivasyona götüreceği durumların özelliklerinin belirlenmesinde söz sahibi olacak yöneticini niteliklerini saptamaya götürmüştür. Yöneticinin sorumlu olduğu motivasyon sürecinde gösterdiği yetenekler duruma göre yönetme yeteneğini ve yönetsel uygulamaları yeni taleplere uyumlandırma yetenekleridir. İş tatmini, sosyal ilişkiler, verimlilik gibi sosyal ve ekonomik süreçlerin üretim aşamaları sırasında olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilmeleri; durumların irdelenip değerlendirilmesi ile yöneticiyi bir karar alma sürecine götürecektir.⁵⁴

3.7.2. Motivasyon Araçlarının Seçilmesi

Yönetici, tekil yada grup olarak iş görenleri motive etmekte kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmaya uygun hale getirmek görevini üstlenecektir. Araçlar saptanırken yönetici öncelikle kendi deneyimlerine dayanacaktır.

3.7.3. Motivasyonun Uygulanması

Motivasyonu gerektiren amaç ve nedenleri ve kullanacağı araç ve yöntemleri belirlemiş olan uygulayıcı artık eyleme geçecektir. Ancak, eyleme geçişten önce yönetici uygulama ile ilgili bazı kuralları göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü başarı, bu önemli aşamada hata yapmamaya bağlıdır.⁵⁵

⁵³ Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsan Gücünü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.186

⁵⁴ Çelebioğlu, Fuat, **Davranış Açısından İşbilim**. İstanbul: Üçdal Neşriyat, 1981.321

⁵⁵ Tosun, Kemal. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1977.264

BÖLÜM IV

İŞ TATMİNİ

İş tatmini; çalışanın işine karşı sergilediği genel tutumdur. Bu tutumun olumlu hali “İş Tatmini”; olumsuz hali ise “İş Tatminsizliği”dir. Çalışan kişi işine verdiği emeğin karşılığı olarak beklentilerini karşılamak ve kişisel iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister.⁵⁶

Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlayıp; ücret, iş arkadaşlığı ve terfi olanakları gibi sosyal statü sembollerinden olumlu bir şekilde yararlanabilirse iş doyumunu sağlamış olur. Bu doyumunu sağlayan etmenler kişiden kişiye değişmekle beraber önemli olanlar ve daha az önemli olanlar olarak ikiye ayrılır. İş görenin önemli bulduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır. Bir işyerinde en yüksek ücret alan kişi maaş bazında düşünüldüğünde ücretiyle paralel olarak iş doyumunu en çok sağlayan çalışan olarak görülebilir. Ama bu kişi iş arkadaşlarıyla sürekli çatışma halinde bulunuyorsa iş tatminini sonuçta işe karşı duygusal bir tepki olduğundan işe karşı tatminsizlik yaşayabilir. Sonuç olarak; bireysel tatmin yalnızca kişisel ihtiyaçların karşılanabilmesiyle belirlenmeyip çevresel faktörlerce de etkilenmektedir.

4.1. İş Tatmininin İçeriği

Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından bir olmuştur. Çünkü şirket misyonları ‘Çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, TEK kaynağımızdır ‘ olmaya başlamıştır ve bu düstur ile iç yapılarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar şirketin çalışanları olacaktır. Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da aşağılara çekenler de çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar şirketin hayatının devamı noktasında müşterilerden daha önemlidirler.⁵⁷

⁵⁶ Özgüven, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Pdrem Yayınları, 2003. 127

⁵⁷ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.376

Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. İş hayatında başarının bir çok sırrı vardır. Başarıyı bir noktaya bağlamak oldukça zordur. Bu etmenlerden biri de çalışanın ruhsal ve fiziksel olarak tatmin ve doyuma ulaşmasıdır. İş tatmini, kişinin işinden veya iş hayatından zevk alması, işiyle olumlu duygusal etkileşime girebilmesidir. Kısacası, yapılan işi bir 'angarya' veya bir 'zorunluluk' olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir.

İş ortamındaki tatmin nasıl olabilir? Örneğin, kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkanı verme, bunların sadece birkaçıdır. Tabii ki tatmin konusu bunlarla sınırlı değildir. İşin içinde para da vardır. İnsanların yaptıkları karşılığında gereken mükafatı da elde etmeleri de tatmin ve doyum noktasında önemlidir.⁵⁸

Sonuç olarak, iş yerinde tatmin olmak başarı ve üretkenliğin; aslında hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biridir. Burada kesinlikle işin maddi yanını, yani parayı yok sayamayız. Ama para kesinlikle mutluluk ve tatminde ana unsur değildir. Sadece sağlamaştırıcı harç malzemesidir. İşinden zevk alan birey hem kendi hayatını anlamlı kılmaktadır ve bu enerjisi ve üretkenliğiyle kurumunu da taşımaktadır. Kısacası iş hayatında ruhun tatmin olması ana unsurdur.⁵⁹

4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşten tatmini etkileyen alt boyutların tek tek sıralanması uzun bir liste oluşturur. Ama bunları kümelemek olanaklıdır. Kaynaklarca sıklıkla gösterilen işten tatminin alt boyutları; işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülmek, çalışma koşulları, denetim, birlikte çalışılan iş görenler, örgüt ve yönetim, iş görenin kişiliğidir. Bu çalışmada ele alınan iş tatmini alt boyutları; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personeldir.⁶⁰

⁵⁸ Işıkhana, Vedat. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yay. Cilt: 25, Sayı:1, 1996.118

⁵⁹ Özgüven, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Pdrem Yayınları, 2003. 130-131

⁶⁰ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.376

4.2.1. Yönetim Biçemi

Yönetim biçemi (üslup), yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Ast yönetmenler, yönetim biçemlerini örgütün en üst yönetmeninin yönetim biçemine uydurmak zorunda bırakılırlar. Ama yine de yönetim biçemi, yönetmene özgü yönetsel davranışlar olduğundan, yönetmenden yönetmene değişir.⁶¹

İş tatmini açısından yönetim biçeminin iki boyutu önemlidir. Birinci boyutu; çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise, çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek iş tatminleri yükselmektedir.⁶²

4.2.2. Çalışma Olanakları

Yapılan işin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenme için gerekli araç - gereç, kütüphane, bilgisayar gibi olanaklarla; kantin, yemekhane, spor ve dinlenme ile ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayabilecek olanakların yeterliliği.⁶³

4.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları

Yetenekleri kullanma ve geliştirebilme olanakları, işini severek yapma ve örgütte yükselme gibi kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayabilecek olanaklar.

İş görenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan iş görenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.⁶⁴

⁶¹ Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi : Nitelikli Okul.** . Ankara: Feryal Matbaası, 2000.74-75

⁶² Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu:** . Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998. 80

⁶³ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu.** Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.53

⁶⁴ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.510

Bir kurumda çalışanlar terfi etmeleri ile gelir artışı, sosyal statü ve daha uğraştırıcı işler elde etmektedirler. Bu nedenle özellikle terfi konusunda yüksek beklentisi olan kişiler, elde ettikleri yükselme ile daha fazla iş tatmini duyarlar. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, iş görenlere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır.⁶⁵

4.2.4. İş Arkadaşları

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.⁶⁶

4.2.5. Fiziksel Ortam

Fiziksel çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan kişinin iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür.⁶⁷

Fiziksel koşullar iş tatmini üzerinde gözle görülür etkisi olan bir başka faktördür. Eğer fiziksel koşullar iyiye (örneğin cazip ve hijyenik fiziksel ortam) iş gören için işini sürdürmek kolaylaşacaktır. Eğer fiziksel koşullar kötüye (örneğin sıcak, gürültülü bir atmosfer) iş görenin işini tam anlamıyla yerine getirmesi zorlaşacaktır. Genel olarak iş görenler nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden

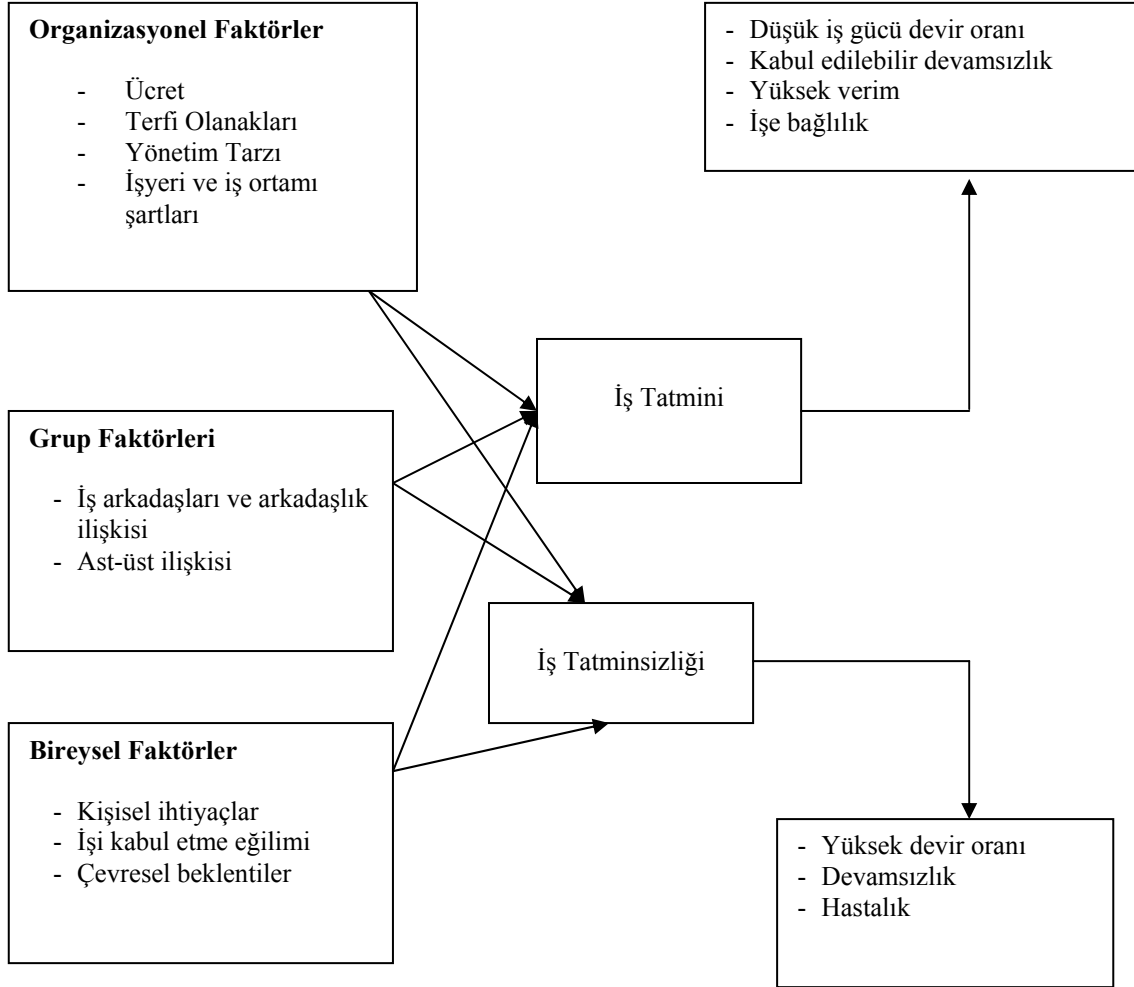
⁶⁵ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.80

⁶⁶ Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı Yayınları, No: 111, 1996.132

⁶⁷ Sapancalı, Faruk. **“Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar,”** Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 4, ss. 63.

çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler. Yine çoğu iş gören binanın yeni, temiz olmasını ister.⁶⁸

4.2.6. Ücret ve Personel



Şekil 4.1. İş tatmininin ve Tatminsizliğin Sebebi ve Sonuçları⁶⁹

Şekil 4.1 genel olarak iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan etkenleri ve sonuçlarını göstermektedir.

Ücret, iş tatmininin önemli fakat çok fonksiyonlu faktörü olarak kabul edilir. Para, insanların sadece temel gereksinimlerine ulaşmalarını sağlamaz, aynı zamanda onlara daha iyi bir statü ihtiyacından doğan tatmini sağlar. İş görenler, genellikle ödemeyi yönetimin,

⁶⁸ Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış : İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000. 220

⁶⁹ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.379

kendilerinin o kuruma olan katkılarına bakış açılarının yansıması olarak görürler. Ücret sistemi ne kadar adil ve iş görenin beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır.⁷⁰

En önemli tatminsizlik göstergeleri; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi ve işçi devrinin yükselmesi gibi durumlardır. Bütün bunlar, çalışanların hissettiği tatminsizliğin bir sonucu olmaktadır. Ayrıca iş tatminsizliğe, hayal kırıklığı ile de özdeş görülmektedir. Bu anlamda hayal kırıklığı, tatmin olmamış bir bireyin içerisinde bulunduğu bir duygudur.⁷¹

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş tatmini ‘bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu’ olarak tanımlanmaktadır (Berry, 1997) Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler.

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke’un ‘başkalık teorisi’ olarak adlandırılan görüşü, iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu ‘ne kadar’ istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997).

İş tatmini ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir (Lawler, 1973). Lawler, iş tatmininin güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği söz konusu olur.⁷²

⁷⁰ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.79

⁷¹ Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.251-252

⁷² Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.81

İş tatminini çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura ‘sosyal etki hipotezi’ olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. (Bandura, 1997) Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler.

İş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen ‘zıt süreç’ teorisidir. (Landy, 1983.) Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer. Öte yandan, işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha ziyade bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların işyerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur. (Angle & Perry, 1981), (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). İşe bağlılığın çalışanlara kazandırılması gereken bir nitelik olduğuna inanılmasına rağmen, işe bağlılık ile iş yerindeki davranışlar hakkında az sayıda araştırma bulunmaktadır. Empirik literatürde, işe bağlılık hakkında iki farklı tanım vardır.⁷³

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre (Mowday, Porter, & Dubin, 1974) işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özleştirme ve kendini işe verme kuvvetini gösterir.

Becker ise, işe bağlılığı çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak gösterir ve bunun nedeni olarak da bunu yapmamanın maliyetinin yüksek olmasını gösterir. (Becker, 1960) Bu maliyetler arasında, elde edilen hakların, kıdemin, iş değiştirmenin insan ilişkilerinde neden olacağı hasar, yeni iş arama zorluğu gösterilmektedir.

Bu arada, şirketlerin yeniden yapılanma, birleşme yada kapanması dolayısı ile 1983 ile 1993 yılları arasında ABD’de 500 büyük firmada çalışan sayısı 14.1 milyon’dan 11.6’a inmiş, ve her yıl ortalama 500,000 çalışan işini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. (Simons, 1998). Bu sayılar çok büyük olmasına rağmen, işini kaybetme tehlikesi olan ve belirsizliğin çalışanlar ve kurumlar üzerinde ne gibi etkiler yapacağı üzerinde

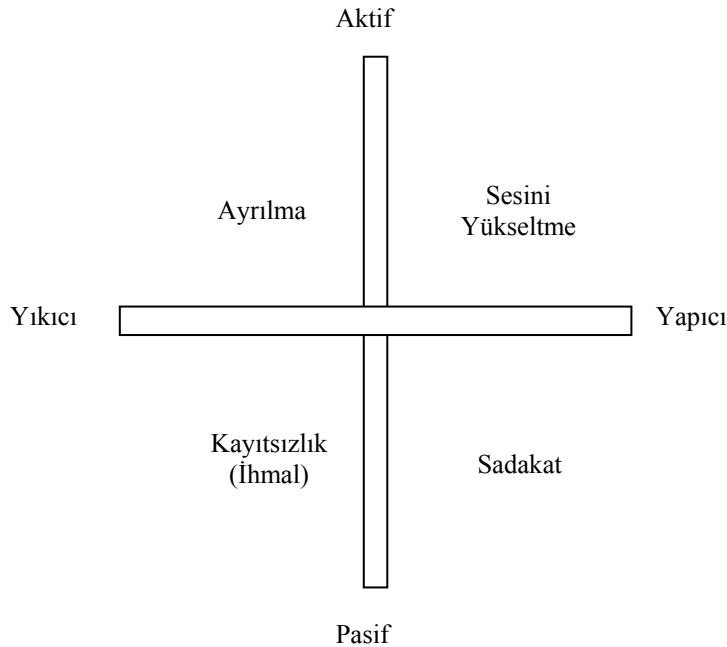
⁷³ Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.255-257

yeterli ilgiyi uyandırmamıştır. Araştırmalar, iş ortamı ile ilgili belirsizliğin iş tatminsizliği (Ashford, Lee,& Bobko,1989) ve psikolojik rahatsızlığa neden olduğunu (Dekker, & Shaufeli, 1995) ve daha düşük işe bağlılık oranlarına neden olduğunu göstermiştir (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991), (Dekker, & Shaufeli, 1995).

Bu çalışmanın amacı, işyeri ile ilgili belirsizliklerin çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık oranları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, çalışanların yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem gibi demografik özelliklerinin de iş tatmini ve işe bağlılık ile nasıl bir ilişki içinde olduğu da anlaşılabilir.

4.3. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri, çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerini görüyoruz. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutludur.⁷⁴ Bu durumu şöyle gösterebiliriz (Şekil 4.2):



Şekil 4.2. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

⁷⁴ Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. Örgütsel Davranış. Eskişehir:1996.106

Kaçış (ayrılma): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu, işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

Bağlılık: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık: Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.⁷⁵

4.4. İş Tatmini İle İlgili Kavramlar

4.4.1. İş Tatmini ve Verimlilik

Senelerdir yapılan çalışmalar mutlu iş görenlerin verimli iş görenler olduğunu göstermiştir. İş görenlerin yüksek morale sahip olmaları onların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işinden tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesine uygun tutum yaratılması, iş verimini sürekli olarak yüksek tutacaktır.⁷⁶

4.4.2. İş Tatmini ve Performans

Ampirik araştırmalar, birinci olarak iş tatmini ile performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Performans üzerinde iş tatmininden başka faktörler,

⁷⁵ Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. Örgütsel Davranış. Eskişehir: , 1996.107

⁷⁶ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.380

örneğin personelin yeteneği ve kullanılan teknoloji düzeyi vb. daha etkili olmaktadır. İkinci olarak, performansın, iş tatminine yol açtığını göstermektedir. Performansı iyi olan personele, maddi ve manevi ödüller verilmelidir. İşini başarılı bir şekilde tamamlayan personele, çabalarının bir sonucu olarak daha fazla manevi ödül (başarma hissi vb.), kaliteli iş yapmalarının tanınması olarak da maddi bir ödül (para, terfi vb.) verilmelidir. Bütün bu ödüllerin adil olarak algılanması neticesinde iyi performans, personelin daha fazla tatminine yol açabilecektir. Bu durumun tersi olarak da performansı düşük olan personel, daha az maaş ve terfi alacak, netice olarak da iş tatminsizliği duyacaktır. ⁷⁷

4.4.3. İşgücü Devir Oranının Artması

İş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere iner, bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar, olanak bulan kişi bu baskıların sonucu olarak işini terk eder. ⁷⁸

4.4.4. Devamsızlık ve İş Değiştirme

İş tatmini düşük olan personel, genellikle işlerini bırakma ve iş başında bulunmama gibi davranışlarda bulunmaktadır. İşyerinden uzaklaşma, iş çevresindeki hoşlanılmayan durumdan kaçmayı, uzaklaşmayı sağlamaktadır. İş tatminsizliği yüksek olan kişiler, işlerini bir an önce değiştirmek istemekte, işletmeye ve işe bağlılıkları az olmaktadır. Eğer iş tatmini olmayan kişiler, iş değiştirme için uygun ortamı bulamazlarsa (kötü sosyo-ekonomik nedenlerle) bu kişiler, ailevi sorumluluklar vs. nedeniyle işletmede çalışmaya devam edebilirler. Böyle iş görenlerin sık sık mazeret izinleri aldığı, işe geç geldiği, devamsızlık oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca hep çalışma ortamından şikayetçi olurlar. ⁷⁹

⁷⁷ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.82-83

⁷⁸ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.378

⁷⁹ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Teori ve Uygulama**. Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.83

4.4.5. İş Tatmini ve Sağlık Sorunları

İş tatminsizliği iş görenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş tatminsizliğinden da kaynaklanmaktadır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında önemli denilebilecek ilişkiler de yapılan araştırmaların bulgularındandır.⁸⁰

Ruh sağlığı ile iş tatminsizliği arasındaki ilişkilerin saptandığı bir araştırma Kornhauser (1965) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, iş tatmini ve ruh sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş tatmini etkilerinin, iş görenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğu saptanmıştır. Kısaca aşağılayıcı, sıkıcı, hayal kırıklığı yaratan bir iş yapmanın, iş tatminsizliğine ve ruh sağlığının bozulmasına yol açabileceği söylenebilir.⁸¹

4.5. Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi

Sorumluluk ve yetki devri olarak tanımlanan personel güçlendirme konusu ve iş tatmini ile ilgili olarak 1996 yılında Eylon ve Au ve yine aynı yıl Speitzer tarafından yapılan araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin, kişinin yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, öz-güveni, öz-yeterliliği, güdülenme ihtiyaçları ve kültürel geçmişi ile yakın ilişkili olduğu bulunmuş iş doyumuna direkt etkisi olduğu saptanmıştır. 1987 yılında yapılan bir çalışma sonucunda, işletme içindeki bireyin eğitim düzeyi ve kıdemi artıka yöneticileri tarafından güçlendirilmeyi kabullenmesinin de o oranda arttığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca güçlendirilmiş bireylerin iş tatminlerinin arttığı, işletme üretimine ve başarısına daha çok katkıda buldukları saptanmıştır. Öz-yeterlilik hangi faaliyetlere girişeceğimizi, ne kadar çaba harcayacağımızı ve o görevi tamamlamak için ne kadar dayanacağımızı anlamak için önemlidir. Bugüne kadar öz-yeterlilik alanında yapılan çalışmalar performans yönetimi ve eğitim konuları üzerinde yoğunlaşırken, diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmemiştir. Yapılan çalışmalar kişinin öz yeterlilik seviyesinin, yapmak istediği işler ve çalışmak

⁸⁰ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.379-380

⁸¹ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.5-6

istediği iş ortamları ve iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu ispatlamıştır. Öz-yeterliliği yüksek olan kişilerin, düşük olan kişilere oranla, zor işler karşısında kişisel yargılarını ve davranışlarını kullanma konusunda kendilerini daha rahat hissettikleri ve ayrıca yüksek tatminli kişilerin kendi yeteneklerini kullanma konusunda az şans tanınan işleri stresli buldukları saptanmıştır. Öz-yeterliliği ara değişken olarak inceleyen az sayıdaki çalışmalardan birinde stres yaratan iş faktörleri (ağır iş yükü, iş saatleri, görevin önemi) ile gerilim (iş tatmini, örgüte bağlılık, psikolojik gerilim) arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak alışma sonucunda araştırmacılar, öz-yeterliliğin ara değişken olarak alınması konusunda beklenen sonuçlara ulaşamamışlardır.⁸²

4.6. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

4.6.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü

En çok başvurulan yöntemdir. Bilgilerim homojen olarak toplanması ve sonuçların sayısal olarak ifade edilebilmesi en büyük iki avantajıdır. Bu yöntemin en tanınmış ölçekleri arasında “Minnesota Tatmin Ölçeği” gelir. Bu ölçek daha çok iş görenlerin özel tatmin faktörlerini veya tatminsizlik derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindedir. Yine puanlama ölçekleri arasında bulunan “İş Tanımlama Endeksi” ise, daha ziyade yönetici düzeyinde çalışan işverenlere uygulanan bir tekniktir.⁸³

4.6.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu yöntem bir bakıma Likert Ölçeği Tekniği ile kişilerin işlerinde iş tatmini veya tatminsizliği olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanır. Bu ölçek ile çalışanların iş tatmini ölçülmek isteniyorsa önce iş görenlerin işlerinin genel yapısı ve algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcının bu ölçeğin yargılarını ayrı ayrı değerlemesi ve her yargı için kendisine uyan bir noktayı işaretleme istenir. Sonuçta tüm cevaplayanların verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri bulunacağı gibi, iş görenlerin de toplam olarak

⁸² Işıkhan, Vedat. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yay. Cilt: 25, Sayı:1, 1996.118

⁸³ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.395

işlerinden duydukları tatminin düzeyi, tatmin ve tatminsizliği yaratan faktörlerin hangileri olduğu görülür.⁸⁴

4.6.1.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Bu ölçek ilk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Kişilere kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin tatmin açısından önemli olduğu bulunmuştur. Bu yaklaşımın yararlarından birisi cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri düşündüklerini tam söyleyebilmeleridir. Minnesota Tekniği'nde olduğu gibi yönlendirme yoktur, cevaplayanlar anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı değildir. Bu yararına karşın kritik olaylar tekniği ile tutum ölçümü zaman alıcıdır. Ayrıca yorum ve tepkileri objektiflikten uzaklaşma ihtimali vardır. Cevap veren iş görenler araştırmacıya araştırmacının duymak istediği sonuçları vererek yanılgıya yol açabilirler.⁸⁵

4.6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi

İş tatmini; işe karşı bireyin genel tutumudur. Kişinin iş deneyiminin sonucunda ortaya çıkan olumlu bir ruh halinin sonucudur. İş görenin işine karşı olumlu tutum göstermesini sağlayan önemli etkenler vardır. Bu yöntem kişinin işinin beş boyutuna karşın tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir tekniktir. Ölçümde faktör olarak kullanılan iş boyutları ücret, terfi olanağı, nezaret ilişkisi, işin doğrudan kendisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkisidir. Kişi bu iş boyutlarının bazılarında memnun olurken, bazılarında memnun olmadığını belirtebilir. Bu ölçeğin seçeneklerine Likert yaklaşımı puanlar verilerek işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir iş görenin tatmin değeri hesaplanabilir.⁸⁶

⁸⁴ Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1997.273

⁸⁵ Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış : İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.35

⁸⁶ Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış : İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.36

4.6.1.4. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü

İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan yapılan mülakatlarla veya belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankete cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylerse, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi mümkündür. Mülakat yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede objektif olması gerekir. Ayrıca mülakatçının araştırmacı yeteneğinin olması da sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Soruların soruluş biçimi veya aldığı cevapları doğru kaydetme de elde edilen bilgilerin tamliğini etkileyecektir. Şüphesiz anket yöntemiyle iş tatmininin ölçümü ölçek tekniğine oranla daha pahalıdır. buna rağmen de iş tatmin ölçüm anketlerinin diğer yöntemler oranlara türev yararları vardır.⁸⁷

Eğer iş tatmini anket yoluyla ölçüldüğünde, yönetim araştırmayı desteklerse, araştırma yönetim ve iş gören ihtiyaçlarını hedef alarak yapılırsa, anket doğru uygulanır ve işletme elde edilen sonuçları uygulamaya hazırsa anket yöntemiyle araştırma yapmanın özel yararları ortaya çıkar. Anket yöntemiyle araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Araştırma sırasında alınan ilave bilgilerle, işletmedeki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır, hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Bu yöntem işletmede haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır.

⁸⁷ Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991.372-376

4.7. İş Tatmini Kuramları

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde güdüleme kuramlarından yararlanılmaktadır.⁸⁸

Güdüleme konusunu yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele almak yararlı olacaktır. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır.⁸⁹

Yönetim ve personel sorunlarına psikoloji ve sosyoloji açısından yaklaşılması 1930'lu yıllara rastlar. Başlangıcını Elton Mayo ve arkadaşlarınca girilen Hawthorne araştırmalarının oluşturduğu Davranışçı Yaklaşım, daha fazla bir üretimi gerçekleştirmek ve iş tatminine ulaşmak amacıyla iş başında insan davranışlarının incelenmesidir. Taylor da, insan ilişkileri sorunlarının üretimi engelleyeceğini, bu nedenle bunlara çözüm bulunması gerektiğini ileri sürmüştür.⁹⁰

Artık ne sadece “ekonomik insan” görüşü ve ne de “sosyal insan” görüşü tam olarak geçerli değildir. Gerçek olan “karmaşık insan” görüşüdür. Çünkü insanı güdüleyen ne sadece ekonomik özendiricilerdir ve ne de psiko - sosyal özendiricilerdir. İnsan çok karmaşık bir yapıya sahiptir, her insanın kendine özgü güdülse özellikleri vardır.⁹¹

İş görenin işinden tatminine açıklık getirmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, işten tatmine değişik açılardan yaklaşırlar. Bunları içerik (kapsam) ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak olanaklıdır.⁹²

⁸⁸ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000. s. 9

⁸⁹ Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999.s. 118

⁹⁰ Canman, A. Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİ Enstitüsü Yayınları. No: 260, 1995.s. 13

⁹¹ Sapanca, Faruk. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 4, s. 72

⁹² Başaran, İbrahim Ethem **Eğitim Yönetimi : Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000s. 216

4.7.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyi neyin güdülediği ile ilgilenmektedir. Bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır.⁹³

Kapsam Kuramları adı altında gruplanan dört adet güdüleme kuramı bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; F. Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı; Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı ile Clayton Alderfer'in ERG Kuramıdır.⁹⁴

4.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

En ünlü kapsam kuramlarından biri Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.⁹⁵

Maslow' un kuramına göre, bireyin bir ihtiyacı karşılandıktan sonra diğer ihtiyaç söz konusu olabilmektedir. Örneğin bireyin yeme, içme gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacından söz edilebilir. Bu ihtiyaç giderildikten sonra ait olma, bundan sonra saygı ve son olarak kendini gerçekleştirme gelmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanmamışken kendini gerçekleştirmesini bekleyemeyiz. Çünkü bu ihtiyaçlar birbirlerini takip ederler.⁹⁶

⁹³ Can, Baysal ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri I – II**. İstanbul: İÜ İş Fak Yayın No: 191, 1987.s. 94

⁹⁴ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001. 510 - 511

⁹⁵ Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999 s. 177

⁹⁶ Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.381

MASLOW'UN HİYERARŞİSİ

İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİNİN ÖRNEKLERİ

Kendini Gerçekleştirme

Kişinin yaratıcı yeteneklerini
kullanabilmesi

Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel
gelişme ve yükselme olanakları.

Saygınlık (Psikolojik)

Başarı, tanınma ve statü sahibi
olma

Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin
övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık,
itibarlı olma.

Sosyal İhtiyaçlar

Sevme, ait olma, kimlik
duygusu kazanma, benimsenme

Arkadaşça ilişkiler ortamı, futbol, tavlâ,
satranç maçları, piknik, parti vb. sosyal
faaliyetler.

Emniyet İhtiyaçları

Tehlikeden korunma, korku
duymama, güvenlik içinde olma

Sigorta ve emeklilik programları, iş
güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları,
yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik.

Fizyolojik İhtiyaçlar

Yaşam ihtiyaçları; hava,
su, yiyecek, cinsiyet

Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları.

Şekil 4.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi⁹⁷

Bu kurama göre, yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını oluşturan bir yönetici, kişiyi belirli davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni, basit ve mantıklı oluşudur. Fakat araştırmalar ihtiyaçların beş basamakta değil, iki - üç basamakta toplandığını ve önem sıralamasının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir.⁹⁸

⁹⁷ Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.s. 178

⁹⁸ Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997 s. 126

4.7.1.2. Çift Faktör Kuramı

Çalışanların işten beklentilerini inceleyen bir araştırma Frederick Herzberg tarafından 1950'li yılların ikinci yarısında 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılmıştır. Araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre, güdülemede iki grup etmen söz konusudur. Bu faktörler hijyen ve teşvik (motive) edici faktörler olarak adlandırılmıştır. Teşvik edici faktörler; bir işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, işyerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu, istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı, işinde gelişme olanağı biçiminde sıralanmıştır. Bu etkenler kabul edilir düzeyin altına düştüklerinde iş tatminine engel olurlar, fakat iş tatminsizliğine çok az katkıda bulunurlar.⁹⁹

Bazı iş şartlarının veya faktörlerinin mevcut olmaması halinde, çalışanlar tatminsizlik duymaktadırlar. Öte yandan bu faktörlerin varlığı durumunda tatmin oldukları da söylenemez. Herzberg, bu faktörlere hijyen (koruyucu) faktörler adını vermektedir. Koruyucu faktörler para, statü, güvenlik, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, denetim, politikalar ve yöntemlerdir.¹⁰⁰ Motivasyon ve hijyen faktörleri Şekil 4.4' de görülmektedir.

Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliğe yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir, ancak güdüleme getirmeyebilir.¹⁰¹ İyi bir yönetici, işten duyulan tatminin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon için de olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır .

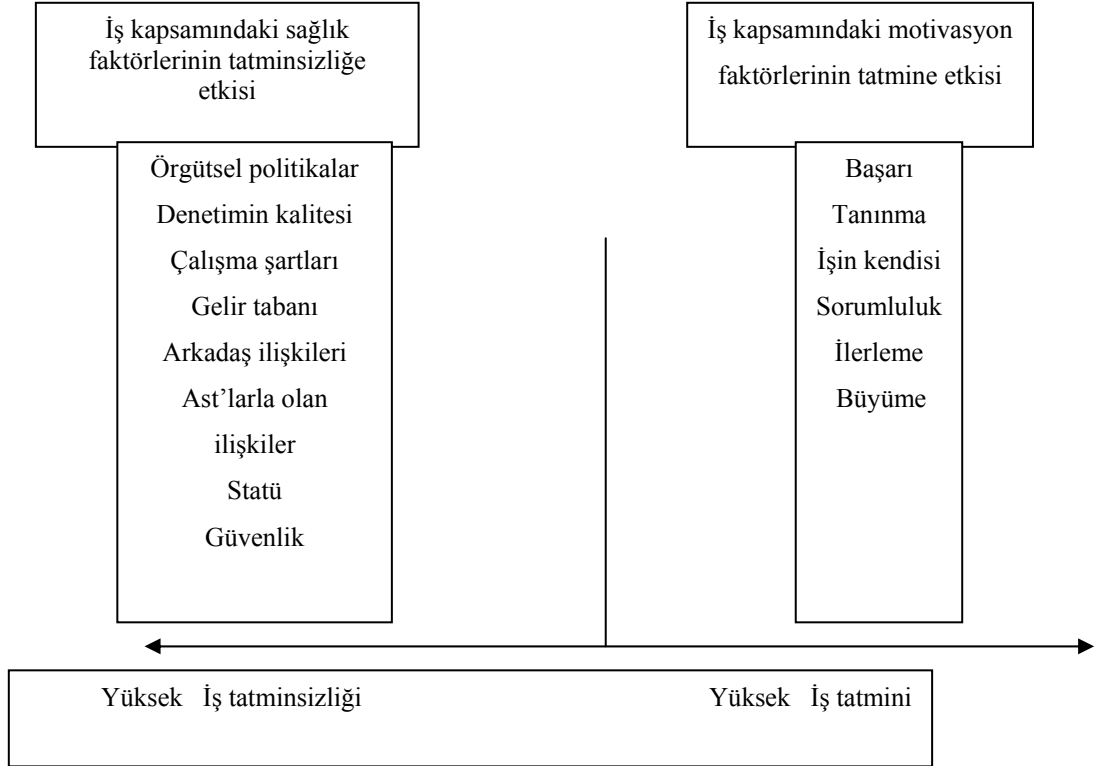
Herzberg'in güdüleme kuramına yöneltilen en yoğun eleştiri, ekonomik güdüleme faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Öte yandan, bu kuram kişiler arası farkları da göz önüne almamaktadır. Belirlenen faktörler, kişinin işten duyduğu tatmine göre değişebilir.¹⁰²

⁹⁹ Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1993.89

¹⁰⁰ Akat, İlder ve Nurel Üner. **İşletme Yönetimi**. İkinci Baskı. İzmir: Doğruluk Matbaacılık, 1993. s. 186

¹⁰¹ Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: No: 111, 1996. s. 253

¹⁰² Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995. s. 106



Şekil 4.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı¹⁰³

4.7.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişi, üç değişik ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre davranışta bulunur. Bu ihtiyaçlar şunlardır:

1. Başarma ihtiyacı,
2. İlişki kurma ihtiyacı,
3. Güç kazanma ihtiyacı.¹⁰⁴

Başarma İhtiyacı: Başarı, bir toplum üyesi olan fert için, hedeflerini gerçekleştirmeye yarayan bir ihtiyaçtır. Amaca yönelik kişilerde bulunur ve bu kişiler ortalama, gerçekçi ve elde edilebilecek amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler. Ayrıca yapılan işin sonucunu görmek isteğiyle yüksek enerji ve istekle zorlu

¹⁰³ Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış:** Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.s. 85.

¹⁰⁴ Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998 s.130

çalışmalara girerler. Başarı ihtiyacı düşük bireyler ise tam tersi özelliklere sahip olup, iş performansını olumsuz yönde etkilerler.¹⁰⁵

İlişki Kurma İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

Güç Kazanma İhtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği.¹⁰⁶

Yönetim ve güdüleme kuramı açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla bir ihtiyaç yoktur. Ödül, ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir.¹⁰⁷

4.7.1.4. Erg (V.İ.G.) Kuramı

Alderfer deneysel çalışmalarına dayalı olarak yeni bir kuram formüle etmiştir. Alderfer ihtiyaçları üç grupta tanımlamıştır:

- a. Varolma ihtiyacı
- b. İlişki ihtiyacı
- c. Gelişme ihtiyacı.¹⁰⁸

Varolma İhtiyacı: Varolma ihtiyaçlarının örgüt tarafından belirlenenleri ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Kocacık, Faruk. **Çalışma Sosyolojisi**. Sivas: Dilek Ofset Matbaacılık, 2000. s. 23

¹⁰⁶ Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999. s. 121

¹⁰⁷ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 2001. 518 - 519

¹⁰⁸ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998. s.134

¹⁰⁹ Şimşek, Levent. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1995 / 2, s. 102

İlişki İhtiyacı: Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek tatminleri kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir.

Gelişme İhtiyacı: Bu gereksinimler, bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve birisinin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir, bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur.¹¹⁰

Erg kuramına göre, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar.¹¹¹

4.7.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramları, bireyi davranışa yönelten daha çok içsel faktörler üzerinde durmuşlar ve bireyleri birbirlerine benzer olarak kabul etmişlerdir. Oysa dışsal ortam ve faktörler de bireyleri güdüler. Bireyler, kapsam süreçlerindeki gibi benzer değildirler ve her yaklaşıma aynı davranışı göstermeyebilirler. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, bireyleri davranışa yönelten faktörlerden sadece birisidir.¹¹²

Başlıca süreç kuramları; Bekleyiş Kuramları, Edimsel Şartlandırma Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramı, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı'dır.

¹¹⁰ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.s. 16 - 17

¹¹¹ Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997.s. 128

¹¹² Akçay, Cengiz. **Okul Yönetimi (Ders Notları)**. Çanakkale, 1996.s. 124

4.7.2.1. Bekleyiş Kuramları

Bekleyiş kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen kuram, diğeri de bu kuramın Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş kuramıdır.¹¹³

4.7.2.1.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un Beklenti Kuramına göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom, modelini iki temel kavram üzerine dayandırır:

- a) Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,
- b) O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Bu iki etmen güdülemeyi belirler. Çekicilik, bireyin belirli bir çıktıyı isteme derecesidir. Çekicilik -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için bireyin o çıktıyı istemesi gerekir. Birey için çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse, çekicilik derecesi sıfırdır. Birey belirli bir çıktıya ulaşmamayı tercih ederse çekicilik negatiftir.¹¹⁴

Beklenti (bekleyiş), belli bir eylem sonunda belli bir sonucun elde edilme olasılığına ilişkin anlık bir inanç olarak tanımlanabilir.¹¹⁵

Kuram ile ilgili başka bir değişken de araçsallıktır. Araçsallık, birinci seviyedeki sonuçlarla, ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Vroom'a göre, örgütlerde çalışan kişiler için birinci seviyedeki sonuçlar; para, terfi, tanınma gibi hususları kapsamaktadır. Ancak, Vroom'un üstü kapalı olarak ifade ettiğine göre, ücret artışı veya terfi gibi birinci seviyedeki sonuçların tek başlarına bir değerleri yoktur. Esas

¹¹³ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.s. 520

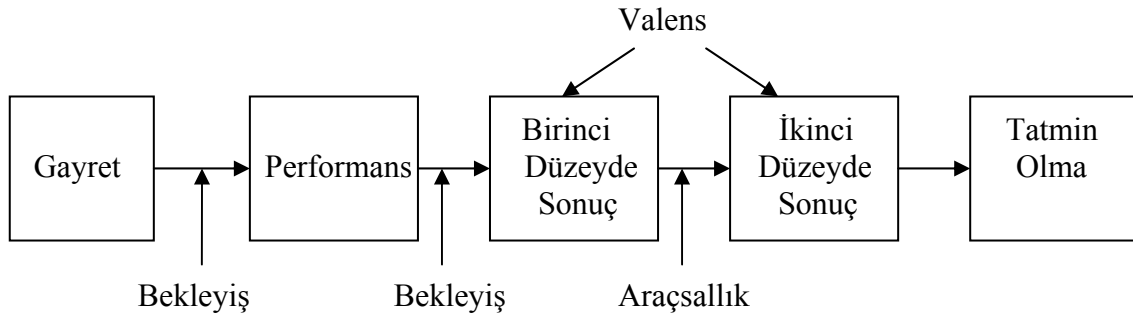
¹¹⁴ Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997 s. 129

¹¹⁵ Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1993. s. 95

önemli olan, bu birinci seviyedeki sonuçların yiyecek, giyecek, barınma, eğlence gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine imkân hazırlamasıdır. Başka bir deyişle, birinci seviyedeki sonuçların önemi, ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesinde araçsallık görevi ifa etmelerinden ileri gelmektedir.¹¹⁶

Kuram, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsisinin birden kişinin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer kişi ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), daha başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanıyor, ancak bu başarısının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok), boşu boşuna çalışmış olacağından yine motivasyon oluşmayacaktır. Kişi, işi başaracağına ve bu başarı sonucunda ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa, yani kişi verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir. Özet olarak kurama göre motivasyon şöyle formüle edilmiştir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$



Şekil 4.5. Vroom'un Güdüleme Kuramı¹¹⁷

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar kuramın bazı sakıncalar taşıdığını göstermektedir. Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Yani insanın beklenti ve ümitleri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir.¹¹⁸

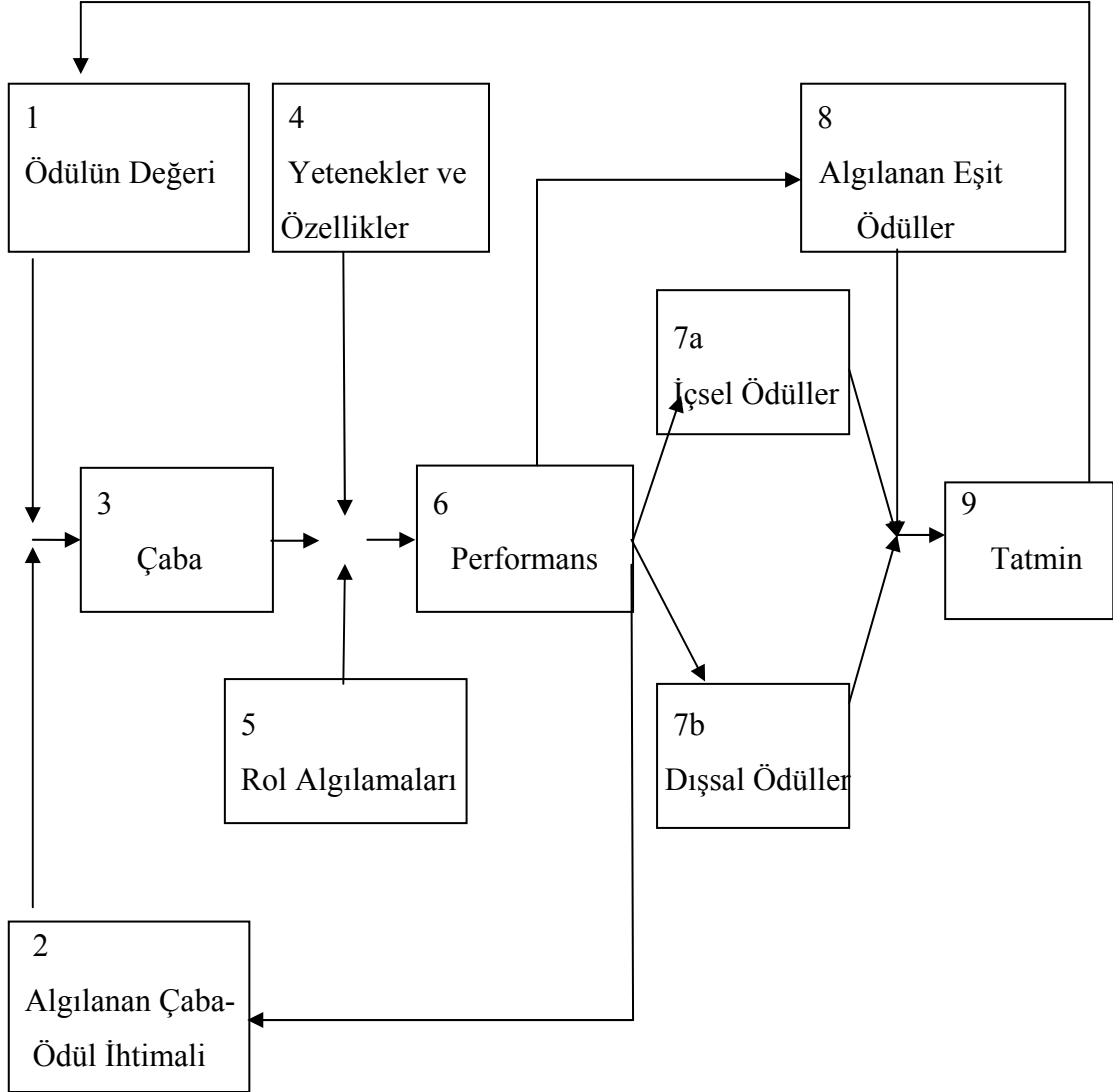
¹¹⁶ Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998. 272 - 273)

¹¹⁷ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001. s. 522.

¹¹⁸ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 2001. s. 536

4.7.2.1.2. Lawler - Porter Kuramı

Diğer bir beklenti kuramı da Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, genelde Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmakla birlikte onu daha ileriye götürüp detaylandırmıştır.¹¹⁹



Şekil 4.6. Lawler - Porter Güdüleme Kuramı

Vroom, çalışan insanın motivasyonunu güç, beklenti, valens ve araçsallık gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak bilgi ve özellikler,

¹¹⁹ Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. . Konya: Damla Ofset Matbaacılık,1996.s. 218

rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkselliğine ilişkin algılar ve tatmin gibi kavramlar ile kuramı daha da geliştirmişlerdir.¹²⁰

Şekil 4.6’da görüleceği gibi, Porter - Lawler kuramının ilk üç basamağı Vroom’ un Beklenti Kuramı’nın aynısıdır. Ancak Porter - Lawler kuramı, çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaştıramayacağına işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Kuramda çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler. İş gören, ödüllerin “karşılaştırılabilir ve eşit” olduğuna inanırsa tatmin doğar. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde iş gören verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır. Örgütler, başarısı yüksek olanları ödüllendirmeye çalışırlar. Ama bu konuda her zaman yeterli ve başarılı olmayabilirler. İş gören, kendisini içsel ödüllerle ödüllendirdiğinden içsel ödüller, dışsal ödüllere nispetle başarıyla daha yakından ilişkilidirler.¹²¹

Şekil 4.6’da tatmin sağlanmışsa mekanizma geriye besleme yoluyla tekrar işlemeye devam eder. Şekilde, 9 numaralı bloktan 1 numaralı bloğa yönelen geriye besleme kanalı, bunu ifade etmektedir. Ayrıca, şekilde bir başka geriye besleme kanalı da performans - ödül ilişkisinden, 2 numaralı bloğa yönelen kanaldır. Buradaki geriye beslemenin amacı, geçmişteki öğrenme ve deneyimlerle ilgilidir. Eğer birey, geçmişte çaba ve performansın sonucunda bir ödül elde etmişse, daha sonraki çaba ve performansın da ödülle sonuçlanacağını düşünecektir. Böyle bir ihtimalin yüksekliği ise, kişinin çaba sarf etmesine neden olacaktır. Şu durumda, geriye besleme kanalları modelin işleyişine süreklilik ve hız kazandırmaktadır.¹²²

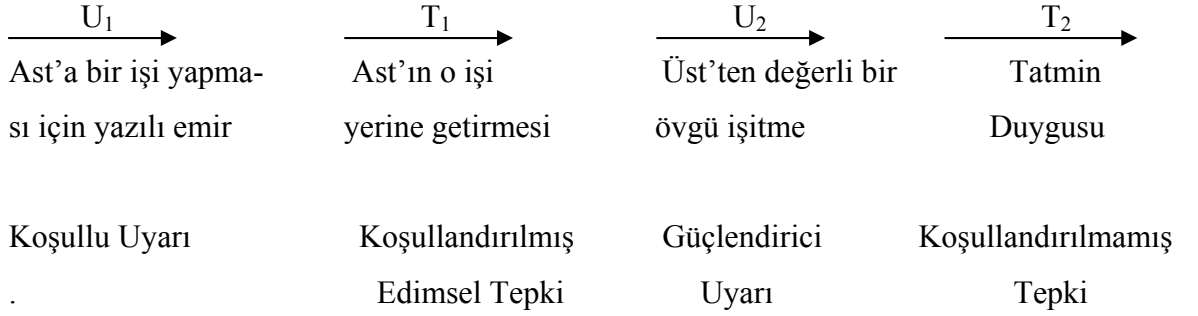
¹²⁰ Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.s. 274

¹²¹ Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997.s. 131

¹²² Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998. s. 278

4.7.2.2. Edimsel Şartlandırma Kuramı

Skinner tarafından geliştirilen bu kurama göre koşullandırma, bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile mümkündür. Edimsel koşullandırmada davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir. Edim, kendisini izleyen olayların bir işlevi sonucu güçlendirilir ya da zayıflatılır. Yani kişiler elde ettikleri olumlu yada olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterebilirler yada bir daha o davranışta bulunmazlar. Örgütlerdeki davranışların çoğu edimseldir. İşe zamanında gelme, işe ilişkin görevleri yapma ve bir raporu okuma edimsel davranışa örnektir. (Şekil 4.7)¹²³



Şekil 4.7. Edimsel Koşullandırma

Kuram, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığını savunmaktadır. Sonucun çeşidine göre kişi, aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer kişinin davranışları, kişi tarafından haz verici bulunur, memnun edici sonuçlanırsa muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yönetici, personelin davranışını örgüt açısından arzu edilen bir davranış olarak görürse, personelden bunu tekrarlamasını isteyecektir. Bu da ancak, bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Eğer personelin davranışı örgüt açısından istenmeyen bir davranış ise, yönetici bu tür davranışın tekrarlanmamasını isteyecektir.¹²⁴

¹²³ Can, Baysal ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri I – II**. İstanbul: İÜ İş FakYayın No: 191, 1987.s. 181

¹²⁴ Dalay, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, 2001s. 372

Yöneticilerin davranışı etkileyebilmesinde dört tip pekiştirmeden söz edilebilir. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, söndürme ve cezadır.¹²⁵

Olumlu Pekiştirme: Bir davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştirme denir. Olumlu pekiştirme, bireyin arzulanan davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvik yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, başarısından dolayı çevresinde takdir edilme ve dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştiriciler olabileceği gibi prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir.

Olumsuz Pekiştirme: Bireye, davranışının yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. Örneğin, işe geç kalan bireye yönetici bu davranışı eleştirdiğini hissettirirse, eleştiriden kaçınmak için birey işe erken gelmeye çalışacaktır.

Söndürme (son verme): İstenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak, böylece pekiştirme gerçekleşmeyecektir. Örneğin, işe geç gelmesi nedeniyle yıl sonunda zam alamayacağını anlayan bir iş gören, geç kalma davranışını hemen terk edecektir.

Cezalandırma: Bireyin, istenmeyen davranışları karşısında kendisine bir ceza verilmesidir. Cezalandırmanın, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmasına rağmen istenen davranışı yaptırıcı gücü yoktur.¹²⁶

4.7.2.3. Denklik Kuramı (Eşitlik - Hakkaniyet Kuramı)

Denklik kuramı Adams tarafından geliştirilmiştir. Denklik kuramının kaynağında insanın bilişsel uyumsuzluk, tutarsızlık ve adalet duyguları bulunur.

Bu kuramın ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Çalışan iş görenler, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman ortada bir eşitsizlik durumu

¹²⁵ Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000. s. 30 - 31

¹²⁶ Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997. s. 133 - 134

olduğunu algılayacaklardır. Karşılaştırmayı yapan kişinin, kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla öteki kişinin ödülleri ile katkıları arasındaki oranın denksizliği iki türlü olacaktır. Birincisinde, bireyin kendi ödülleri ile katkıları oranının, öteki kişinin ödülleri ile katkıları arasındaki orandan daha küçük olmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi ödülleri ile katkıları oranının, öteki kişinin ödülleri ile katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır. Matematiksel olarak bunu şöyle gösterebiliriz:

$$1) \frac{\text{Ödüller}_A}{\text{Katkılar}_A} < \frac{\text{Ödüller}_B}{\text{Katkılar}_B} \quad 2) \frac{\text{Ödüller}_A}{\text{Katkılar}_A} > \frac{\text{Ödüller}_B}{\text{Katkılar}_B}$$

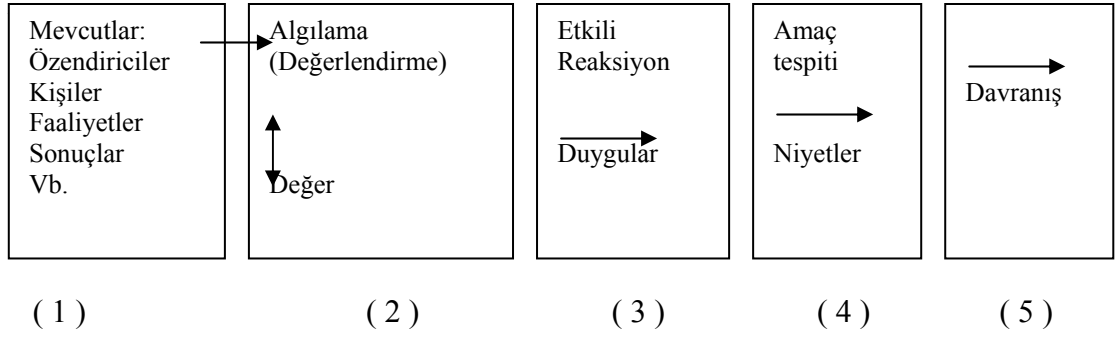
Her iki durumda da bir eşitsizlik algılanması söz konusu olduğuna göre kişi, bir gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır.

Kuram, girdi çıktıların nasıl tanımlandığı, diğer kişilerin nasıl seçildiği, faktörlerin zaman içindeki durumu vb. bazı ana konuları belirsiz bırakmasına rağmen son zamanlarda yapılan birçok araştırmada bulguları desteklemekte ve iş gören motivasyonunun anlaşılmasında bize önemli fikirler sunmaktadır¹²⁷

4.7.2.4. Amaç Kuramı

Amaç Kuramı, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani kişi, kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle Locke, iş başarımını etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Kuramı, aşağıdaki şekilde şematik olarak göstermek mümkündür.

¹²⁷ Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**: Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998. s. 140



Şekil 4.8. Amaçlar ve Güdüleme İlişkisi¹²⁸

Bu modelin işleyişi şöyledir:

(1) numaralı değişken özendiriciler, kişiler, faaliyetler vb. gibi çevresel olayları simgelemektedir. Böyle bir çevresel olaylar manzumesine maruz kalan birey,

(2) numaralı değişkende görüldüğü üzere değer yargıları veya standartlarına göre bir değerlendirmede bulunur. Bu değerlendirmenin sonucunda, bu çevresel olayın örneğin belli bir özendiricinin kendisi için bir değerinin yada anlamının olduğu kanaatine varınca,

(3) bu duygular bütünü bireyi bir amaç belirlemeye yöneltecektir.

(4) bu amaçlar ve niyetlerin bireyin davranışında bir itici güç olmasıyla, iş başarısının yükseldiği görülecektir.

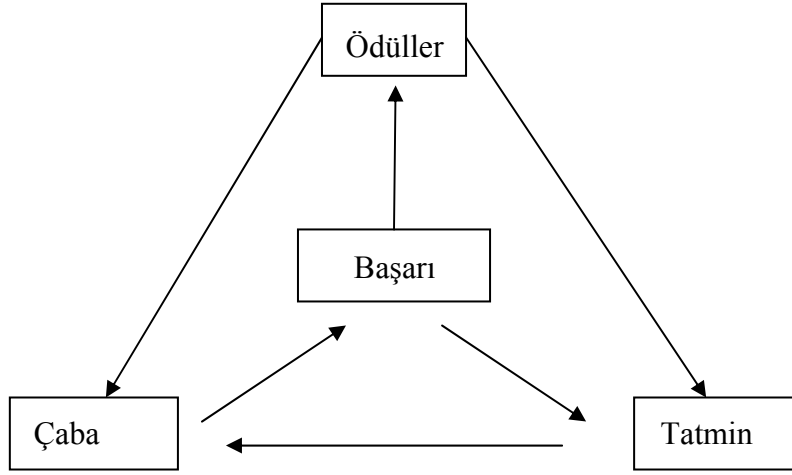
(5) burada modelin en önemli değişkenleri, amaç tespiti ile iş başarısıdır. Bunun yanında, özellikle özendirici şeklindeki çevresel olaylar değişkenini de gözden uzak tutmamak gerekir.¹²⁹

4.7.2.5. Cranny ve Smith' in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Çaba, tatmin, kazanç (ödül), iş başarımı arasındaki çoklu ilişkiyi basit biçimde ortaya koyan kuram, Smith ve Cranny' nin güdülemeye ilişkin kuramıdır.

¹²⁸ Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998 s. 293

¹²⁹ a.g.e. s. 293 - 294



Şekil 4.9. Cranny - Smith'in Süreç Kuramı¹³⁰

Burada ödül, tatmin ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken, birbirleri üzerinde ya tek yönlü yada karşılıklı etkide bulunmaktadır.

Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Kuramın vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba, ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona tatmin sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirme değil aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdüleme de önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır.¹³¹

4.8. Eğitim Örgütlerinde İş Tatmini

Çok önemli bir toplumsal girişim olan eğitimden planlanan sonucun alınmasında ya da saptanan amaçların gerçekleştirilmesinde anahtar bir rol oynayan öğretmenin, rolünü etkili olarak oynayabilmesi, yönetim ve denetimce gerekli tüm önlemlerin alınmasına, düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Yönetim ve denetimce gerekli önlemlerin istenen düzeyde alınması, iş görenin eğitim sistemine bağlanmasına ve sistemin etkililiği için

¹³⁰ Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001. s. 539

¹³¹ a.g.e. s. 539 - 540

gücünü sisteme salıvermesine yol açar. Eğitim sisteminin, iş görenlerine karşı üç temel yükümlülüğü vardır.

- a. İş görenlerin yetişme haklarını kullanmalarına olanak hazırlamak,
- b. Bir meslek adamına yakışır biçimde yaşamını sağlayacak gereksinimlerini karşılamak,
- c. İşinden tatmin düzeyini artıracak koşulları oluşturmak.

İşten tatminin düzeyini artıracak koşullar şunlardır:

1. Görevi, eğitim iş görenine anlamlı gelmelidir.
2. Görevi, iş görene örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır.
3. İş görene görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır.
4. Okul ortamında iş göreni destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır.
5. İş görenin değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşabilmelidir.¹³²

Öğretmenlerin tatmin yada tatminsizlik konusu uzun zamandır araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir alandır. Gerek endüstri gerekse eğitim alanında yapılan iş tatmini araştırmalarının % 40'ından fazlası öğretmenler ve onların tatminleri ile ilgilidir. Tatmin yada tatminsizlik konusunda araştırmacılara yol gösteren kaynakların başında Herzberg'in Çift Faktör Kuramı gelmektedir.¹³³

Herzberg'in iş tatmini ve güdüleme kuramı olan "Çift Faktör Kuramı"nın esas olarak öğretmenlerin iş tatmini ve tatminsizliğini etkileyen etmenler araştırılmıştır. Buna göre, öğretmenlerde tatmin sağlayan etkenlerin başında % 30 ile başarı, % 28 ile tanınma, üçüncü sırada ise % 11 ile işin kendisi gelmektedir. Bu üç etkeni sırasıyla sorumluluk, bireyler arası ilişkiler, gelişme olanağı izlemektedir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere başarı ve tanınma tatmin sağlayıcı etkenlerden en önemlileridir.

¹³² Başaran, İbrahim Ethem, **Eğitim Yönetimi : Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000 s. 28 - 29

¹³³ Özdayı, Nurhayat. "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması," M. Ü. A. **Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Sayı: 3, 1991 s. 221

Tatminsizliğe yol açan etkenlerin başında bireyler arası ilişkiler % 20, onu % 15 ile eşitler arası ilişkiler, daha sonra % 13 okul politikası ve yönetim, % 10 ile de teknik denetim gelmektedir.¹³⁴

Chapman ve Lowther ise, öğretmenlerin tatminini etkileyen etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Öğretmenin karakteri,
2. Öğretmenin mesleki gelişimindeki yetenek ve becerileri,
3. Öğretmenin mesleki başarısının değerlendirilmesindeki kriterler,
4. Mesleki başarılarının devamı,
5. Takdir ve ödüller (Chapman ve Lowther, 1972, s. 241 - 247).

Kabadayı (1982), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi” adlı araştırmasını İzmir okullarında yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin en fazla otonomi (özerklik) alanında, en az da sosyal alanda gereksinim karşılama yetersizliği algıladıkları gözlenmiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin en fazla özerklik gereksinimi alanında tatminsizlik gösterdikleri saptanmıştır. Özerkliğin göstergeleri olarak, öğretmenlerin rollerini oynarken kendi kendilerine yön verme, bağımsız çalışabilme, çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma gösterilmektedir. Kabadayı'nın bulguları, söz konusu yöre öğretmenlerinin bu konularda tatminsizlik duyduklarını sergilemektedir.¹³⁵

Türkiye’de ve yurtdışında yapılan bu araştırma sonuçları, öğretmenlerin hangi konularda tatminli oldukları yada tatminsizlik yaşadıkları hakkında bizlere sınırlı da olsa bir fikir vermektedir. Öğretmen yaptığı işten tatmin sağlarsa yada tatminsizlik hissederse, bu durum öğrencilerin başarılarını dolayısıyla eğitimin kalitesini etkileyecektir. Eğitimin kalitesini doğrudan etkileyen en önemli faktör öğretmendir. Bu nedenle öğretmen yetiştirme konusu üzerinde hassasiyetle üzerinde durulması gereken bir husustur. Son yıllarda hızla büyüyen açığı kapatmak amacıyla, öğretmen yetiştiren kaynaklardan

¹³⁴ Günbayı, İlhan. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999. s. 56

¹³⁵ Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1993. s. 110 -111

yetişmeyen, pedagojik formasyon sahibi olmayan kişilerin retmen hem de sınıf retmeni olarak atanmaya başlanması eğitimin geleceği açısından sakıncalı bir gelişme olarak görülmektedir. Türkiye’de retmen başına düşen ğrenci sayısı, gelişmiş ülkelerin bazılarına göre 2 - 3 hatta 4 kat daha fazla durumdadır.¹³⁶

retmenler bugün 600 bini aşkın sayıları ile kamu görevlileri arasında en büyük olan gruplardan birini oluşturmaktadır. Hızla artan ocuk nüfusu, bir yandan mevcut retmen sayısını yetersiz kılarken, bir yandan da çağımızın süratle değişen bilim ve teknolojik bilgileri de üretmenin daha iyi yetişmesini gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan mevcut retmenlerimiz açısından en önemli sorunlardan birisi meslek öncesi hazırlık, diğerisi ise meslek sırasında gelişmeyi sağlayıcı etkin hizmet içi eğitim programlarının gerçekleştirilebilmesidir.¹³⁷

Ayrıca eğitim araç gereçlerinin yetersizliği, okulların çoğunun sağlık koşullarına elverişsiz olması, iş yükünün ağırlığı, bürokratik işlerin çokluğu, disiplin kurallarının ekilmezliği, yer değiştirmede isteğin yerine gelmemesi, teftiş sisteminin kusurlu olan eğitimi düzeltmek yerine eğitim iş greninde kusur araması, eğitim sisteminde pek çok cezalandırma ve yasaklama kuralları bulunurken hiç denecek denli ödüllendirme ve özendirme kurallarının olması, dinlenme, toplumsal etkinlikler ve benzeri olanakların olmaması gibi durumlar eğitim sisteminde çalışma koşullarını olumsuz kılmaktadır.¹³⁸

¹³⁶ nsr, Ahmet. **Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yöneltme**. Sakarya: 1998. s. 21

¹³⁷ Oktay, Ayla. “retmenlik Mesleği ve üretmenin Nitelikleri,” M. . A. **Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. İstanbul, Sayı: 3. 1991, s. 15

¹³⁸ Başaran, İbrahim Ethem **Türkiye Eğitim Sistemi**. İkinci Baskı. Ankara: 1994 s. 124

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Resmi ve özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu ana amaç altında şu sorulara yanıt aranmıştır.

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Özel ve resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Özel ve resmi okullarda çalışan yöneticilerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Özel ve resmi okullarda çalışan öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir.

İş tatmini, insan davranışı alanında en önemli sorunun (insanların bazı şeyleri yapmasının nedeni nedir?) yanıtlanmasına yardım edecektir. İş tatmini içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Berelson ve Steiner (1964)'in deyişiyle "istekler, arzular, dürtüler vb. olarak adlandırılan tüm içsel koşullar birer güdüdür . İş tatmini harekete geçirici bir içsel durumdur". İş tatmini sözcüğü hareket sözcüğü ile aynı kökten gelmektedir.

Klasik kuramlara göre insan asıl olarak ekonomik yararlar için güdülenir. Neoklasikcilere göre, insan bazı ayrılıklar dışında önceden kestirilebilir gereksinmelerini doyumak için güdülenir. Eğer insanın gereksinmesi çok, bu gereksinmeleri sağlayacak kaynak kıtsa güdülenmesi artar. İnsanın gereksinmesi doyurulmazsa doyumsuzluk giderek düş kırıklığına yükselir.

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de gereksinimleri karşılanamayan işgörenin görevini beklenen düzeyde gerçekleştirilmesi beklenemez. Eğitim kuruluşlarının; gelişen bilgi ortamında, çağın gerektirdiği bilgi ve becerileri hem alıcı, hem dağıtıcı olarak toplum yararına sunması ise; bu hizmet kuruluşlarının sistemlerini çok iyi değerlendirmelerine ve bu değerlendirmeler ışığında kendilerinin sürekli yenilemelerine bağlıdır. Görevini yeterince yerine getiremeyen işgörenlerin bulunduğu kurumun kendini sürekli yenilemesi de beklenemez.

Eğitim kurumlarında başarıya ulaşmak için başarılı, işini seven, kendi amaçlarını okul amaçlarıyla özdeşleştirmiş işgörelere ihtiyacımız vardır. Bu amaçla öğretmen ve yönetici algılarına göre okullardaki iş tatmini faktörlerinin neler olduğunun araştırılıp ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu araştırma, öğretmenleri ve yöneticilerin algılarına göre iş tatmini faktörlerinin ortaya çıkarılmasıyla onları motive etmemizde yardımcı olacak araçların ortaya çıkmasında bize yol gösterici olabilir. Ayrıca bu araştırma bulguları, resmi ve özel okul

öğretmenlerinin iş tatminlerini artırma için neler yapılabileceği konusunda okul yöneticileri için bir yol gösterici olabilir. Resmi ve Özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin algılarında farklılık olup olmadığı anlaşılacaktır. Bu yolla daha etkili olan iş tatmini araçları diğer iş görenleri motive etmek amacıyla kullanılabilir. İş tatmini derecelerinin belirlenmesi öğretmen ve yönetici iş tatminlerinde güdüleyici olarak kullanılabilir. Bu kapsamda:

1. Araştırma kapsamına dahil ettiğimiz okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ankete doğru cevap verdikleri varsayılır.
2. Verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracının geçerliliği ve güvenilirliği tamdır.
3. Araştırmanın örneklemini oluşturan resmi ve özel okulları, araştırma evrenini temsil eder.
4. Araştırma kapsamına alınan okullar İstanbul ili Kadıköy, ilçesindeki resmi ve özel okulları ile sınırlıdır.
5. Araştırmada yapılacak yorum ve varılacak sonuçlar yöneticilerin ve öğretmenlerin algı, görüş ve değerlendirmeleri ile sınırlıdır.
6. Araştırma veri toplamak amacıyla hazırlanan 30 anket sorusuyla sınırlıdır.

Okulu Yöneticisi: Okullarda yönetmelik ve mevzuatlar doğrultusunda çalışan, okulun tüm yönetsel işlerinden sorumlu olan kişidir.

Resmi Okul: Yönetimin ve denetimin tamamen devlet kontrolünde olan kurumlarıdır.

Özel Okul: Denetim olarak devlete, yönetim olarak ise özel mülkiyete ait olan kurumlarıdır.

Güdüleme: Davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından güdüleme (iş tatmini), örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

5.2.1. Araştırmanın Modeli

Özel okullarda ve resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleştirilen iş tatmini faktörlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığı için tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır.

5.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2004-2005 öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy İlçesinde bulunan Final Dergisi Dershaneleri şubelerinin yönetici ve öğretmenleri, Hüseyin Avni Sözen Anadolu Lisesi yönetici ve öğretmenleri ile Marmara Üniversitesi Ortaöğretim Matematik Eğitimi Tezsiz Yüksek Lisans Programındaki öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde ise oransız elaman örnekleme kullanılmıştır. Belirtilen okullardaki yönetici ve öğretmenlerden yansız olarak seçilmiş, özel okulda çalışan yönetici ve öğretmen ile resmi okulda çalışan yönetici ve öğretmenden oluşturulmuştur.

Toplam 43 yönetici ve 141 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. 12 Resmi okulda görev yapan 35 yönetici ile 106 öğretmen, 3 Özel okulunda görev yapan 8 okul yöneticisi ile 35 öğretmen ankete katılmıştır.

5.2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri iş tatmini faktörlerine ilişkin literatür taranarak ve ilgili anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırmanın içeriğine yönelik olarak yapılan çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmayla ilgili

kaynak tarama çalışmaları sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmada yine veri toplamak için Karakaş (1998) tarafından geliştirilen ve 30 maddeden oluşan anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde özel ve resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise iş tatmini faktörlerine ilişkin 4 faktörden oluşan 30 madde vardır. Birinci faktör, madde 2, 3, 5, 6, 8, 12, 19, 24, 25, 29'dan oluşmaktadır. İkinci faktör, 7, 13, 14, 16, 20, 22, 23, 28'den oluşmaktadır. Üçüncü faktör, madde 1, 4, 9, 11, 15, 18, 26, 27'den oluşmaktadır. Dördüncü faktör madde 10,17,21,30 dan oluşmaktadır.

Birinci faktör, amaçlar, görevini sevmek, ilerleme olanağı ve görev dağılımı altında toplanmıştır. Bu faktöre ise “bilgilendirme” adı verilmiştir. İkinci faktör, yetiştirme, eğitim, karara katılma, ücret seviyesi, amaçların uyumu ve güvenlik altında toplanmıştır. Bu faktör “yetkilendirme” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör, yükselme, terfi, kar dağılımı, tatil ve yetki düzeyi altında toplanmıştır. Bu faktör “ödüllendirme” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör, kişiler arası uyum, yönetici uyumu ve emeklilik sonrası yapılan yardımlar altında toplanmıştır. Bu faktörde “işletmeye uyum” olarak adlandırılmıştır.

Anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin çalışmalar Karakaş tarafından yapılmış ve anketin güvenilirlik testi Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Buna göre bilgilendirme faktörü için Alpha değeri .8815, yetkilendirme faktörü için 8363, ödüllendirme faktörü için 8262 ve işletmeye uyum faktörü için 9912 bulunmuştur. Bu araştırma içinde bu anketin güvenilirliği test edilmiş ve bütün soru bazında Cronbach Alpha değeri .9762 bulunmuştur.

Uzman görüşlerine dayanarak hazırlanmış olan ölçekte 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek soruları deneklerin belirli bir görüşe katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler, (5) Tam - (4) Çok - (3) Orta - (2) Az (1) Hiç biçiminde düzenlenmiştir. Bu rakamlar anket soruları üzerinde deneklerin düşüncelerini etkilememe açısından belirtilmemiştir.

Aşağıda istatistik işlemlerin yapılması esnasında kullanılan değerlendirme aralıklarının çizelgesi gösterilmiştir.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Tam	4.20- 5.00
2	Çok	3.40 – 4.19
3	Orta	2.60 – 3.39
4	Az	1.80 –2.59
5	Hiç	1.00 – 1.79

5.2.4. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Anket formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla özel ve resmi okullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerine ilişkin görüşleri için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Ayrıca resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak t testi yapılmıştır.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak t testi yapılmıştır.

Yine özel okullardaki yönetici ve öğretmenlerle, resmi okullardaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak da t testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ alınmıştır.

Her Alt Amaç için hesaplanan değerler tablolara dntrlmtr. Analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt amacına uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlar bu bağlamda yapılmıştır.

5.3. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, belirlenen amaç ve Alt Amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

5.3.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci Alt Amaç, “resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki i tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 1, 2, 3 ve 4’de yer almaktadır.

TABLO 1

Resmi Okullarda İş tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Müdür (Md. Yrd.) ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S2.Çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	141	3,5035	1,11242
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	141	3,3191	1,15461
S5. Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	141	3,5532	1,01718
S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	141	3,1135	1,10900
S8. Görevinizi sevme dereceniz	141	4,5816	,72856
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	141	3,7163	1,17307
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	141	3,2837	1,07787
S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	141	3,0142	1,08881
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	141	3,5035	1,15650
S29.. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	141	3,1277	1,12663
BİLGİLENDİRME BOYUTUNA AİT 10 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	141	3,4716	,80492

Tablo 1 incelendiğinde resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre, resmi okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, işyeri stratejilerinin personele bildirilme olanağı maddesine (X=3,3191) ortalama ile, çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanağı maddesine (X=3,1135) ortalama ile, okuldaki görev dağılımının belirginliği maddesine (X=3,2837) ortalama ile, işyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları maddesine (X=3,0142) ortalama ile, işyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz maddesine ise (X=3,1277) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “orta” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Yine iş tatmini faktörlerinden, öğretmen ve yöneticilerin görevlerini sevme derecesine yönelik maddeye (X=4,5816) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “tam” düzeyde kullanıldığı ifade edilmiştir.

Okul müdürleri (Md. Yrd.) kendi görevleri ile ilgili olan sorulara tam düzeyde kendi kendilerini değerlendirdikleri için objektif olarak karar verememişlerdir. Öğretmenler objektif olarak değerlendirme yapmışlar ve iş tatmini faktörlerinin kullanılma derecelerini kendi kriterlerine göre değerlendirmişlerdir.

TABLO 2**Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetiştirme ve eğitim imkanı	141	3,1064	1,05358
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	141	3,6383	1,26647
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	141	3,5957	1,19510
S16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	141	3,3262	,95988
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	141	3,0426	1,21227
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	141	3,3404	1,25829
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	141	3,3617	1,03009
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven	141	3,5461	1,25057
YETKİLENDİRME BOYUTUNA AİT 8 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	141	3,3697	1,00099

Tablo 2 incelendiğinde resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Resmi okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, yetkilendirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşleri iki grupta toplanmıştır. Öğretmen ve yöneticiler, iş yerinizdeki ücret seviyesi maddesine (X=3,6383) ortalama ile, yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği maddesine (X=3,5957) ortalama ile, iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven maddesine (X=3,5461) ortalama ile “çok” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Yine iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı maddesine (X=3,1064) ortalama ile, çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı maddesine (X=3,3262) ortalama ile, iş yerinde karara katılma olanakları maddesine (X=3,0426) ortalama ile, iş yerindeki güvenlik önlemleri maddesine (X= 3,3404) ortalama ile, çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu maddesine (X=3,3617) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “orta” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri yetkilendirme boyutundaki maddelere kendi görevlerini yerine getirdiklerini düşündükleri için çok düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise objektif görüşlerini ifade etmişlerdir.

TABLO 3**Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	141	3,3475	1,36270
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	141	3,2482	1,12222
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	141	4,0213	,93708
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	141	3,4184	1,00822
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	141	4,1277	,88520
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	141	3,3191	,98792
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	141	3,0000	1,02120
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	141	3,1844	,91498
ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA AİT 8 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	141	3,4583	,71957

Tablo 3 incelendiğinde resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Resmi okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, ödüllendirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşleri iki grupta toplanmıştır. Öğretmen ve yöneticiler, iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı maddesine ($x=3,3475$) ortalama ile, iş yerinizde performans değerlendirme maddesine ($x=3,2482$) ortalama ile, iş yerinizde fazla çalışma durumu maddesine ($x= 3,3191$) ortalama ile, iş yerinizdeki yükselme olanakları maddesine ($x=3,0000$) ortalama ile, iş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları maddesine ($x=3,1844$) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “orta” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler ödüllendirme boyutundaki bu maddelerin orta düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Resmi okullarda maddi yetersizliklerden dolayı bu maddelerdeki iş tatmini araçları orta düzeyde kullanılabilirlerdir.

Yine görevinizdeki tatil ve izin süresi maddesine ($x=4,0213$) ortalama ile, göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi maddesine ($x=3,4184$) ortalama ile, göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık maddesine ($x=4,1277$) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “çok” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

TABLO 4

Resmi Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İŞLETMEYE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	141	4,4397	,78712
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	141	3,6099	1,09396
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	141	2,1418	,92259
S30. İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	141	3,4113	1,15308
İŞLETMEYE UYUM BOYUTUNA AİT 4 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	141	3,4007	,74395

Tablo 4 incelendiğinde resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “işletmeye uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Resmi okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, işletmeye uyum boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerine bakıldığında farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler, emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar maddesine ($X=2,1418$) ortalama ile “az” düzeyde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen ve yöneticiler emeklilik sonrası yapılacak yardımların kendi iş tatminlerini az derecede etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi maddesine ise ($X=4,4397$) ortalama ile “tam” düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir.

Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi maddesine ($X=3,6099$) ortalama ile, iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi maddesine ise ($X=3,4113$) ortalama ile “çok” düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir.

5.3.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci Alt Amaç, “resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 5’de yer almaktadır.

TABLO 5

Resmi Okullarda Çalışan Müdür (Md. Yrd.) ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları

BOYUTLAR	GÖREV	N	X	S	t	P
BİLGİLENDİRME	YÖNETİCİ	35	3,5943	,52801	1,040	,300
	ÖĞRETMEN	106	3,4311	,87574		
YETKİLENDİRME	YÖNETİCİ	35	3,6393	,64224	2,374	,020*
	ÖĞRETMEN	106	3,2807	1,08175		
ÖDÜLLENDİRME	YÖNETİCİ	35	3,6607	,63779	2,082	,041*
	ÖĞRETMEN	106	3,3915	,73519		
İŞLETMEYE UYUM	YÖNETİCİ	35	3,6286	,58590	2,434	,017*
	ÖĞRETMEN	106	3,3255	,77703		

P<0,05

Tablo 5 incelendiğinde resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleşen iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında “bilgilendirme” boyutu dışındaki diğer boyutlarda $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her üç boyutta da anlamlı farkın kaynağı yöneticilerdir. Yöneticiler iş tatmini faktörlerinin her üç boyutunda da öğretmenlerden daha olumlu düşünmektedirler. Bir başka ifadeyle yöneticiler öğretmenlere göre, okullardaki iş tatmini faktörlerinin daha fazla kullanıldığını ifade etmektedirler.

Bunun nedeni yöneticiler kendi üzerlerine düşen görevleri fazlasıyla yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler onlarla aynı görüş de değildir. Okul yöneticileri kendilerini değerlendirirken kendi görevlerini yerine getirdiklerini ve iş tatmini araçlarını kullandıklarını düşünmektedirler. Buna karşın öğretmenler onlarla aynı fikirde değildir. Öğretmenler iş tatmini araçlarının daha çok kullanılması gerektiğini düşünmektedirler.

5.3.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü Alt Amaç, “Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 6, 7, 8 ve 9’da yer almaktadır.

TABLO 6**Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S2.Çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	43	3,9302	,93593
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	43	4,0465	,84384
S5.Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	43	3,9535	,95002
S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	43	3,7674	1,04283
S8. Görevinizi sevme dereceniz	43	4,5349	,70200
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	43	4,2791	,85428
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	43	3,9535	1,15374
S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	43	3,9535	,97476
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	43	4,1860	,98212
S29. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	43	3,4651	1,26017
BİLGİLENDİRME BOYUTUNA AİT 10 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	43	4,0070	,75479

Tablo 6 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre, özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerine ilişkin görüş ortalamaları iki grupta toplanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin iş tatmini faktörlerinden görevinizi sevme dereceniz maddesine ($X=4,5349$) ortalama ile, çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları maddesine ($X=4,2791$) ortalama ile iş tatmini faktörlerinin “tam” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bunun dışında kalan diğer maddelerin aritmetik ortalaması ($X=3,4651$) ile işyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz ve ($X=4,1860$) aritmetik ortalama ile işyerinizdeki haberleşme olanakları maddesi arasında değişmektedir. Buna göre özel okullardaki yönetici ve öğretmenler okullardaki iş tatmini faktörlerinin “çok” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

TABLO 7**Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı	43	3,8372	,97420
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	43	4,0930	,97135
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	43	4,1628	,99834
S16.Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	43	3,8837	1,02839
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	43	3,6744	1,24825
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	43	4,1860	1,02947
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	43	3,9535	,99889
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven	43	4,0465	1,06801
YETKİLENDİRME BOYUTUNA AİT 8 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	43	3,9797	,89888

Tablo 7 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, yetkilendirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşleri tek grupta toplanmıştır. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ($X=3,6744$) aritmetik ortalama ile iş yerinde karara katılma olanakları ve ($X=4,1860$) aritmetik ortalama ile iş yerindeki güvenlik önlemleri arasında değişmektedir. Buna göre özel okulunda çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarda kullanılan iş tatmini faktörlerinin “çok” düzeyde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Özel okullarda çalışan öğretmenlerle okul yöneticileri ödüllendirme boyutunda yer alan maddelerdeki iş tatmini araçlarının tam ve çok düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

TABLO 8**Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	– X	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	43	3,7442	1,17702
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	43	3,8837	,98099
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	43	3,9302	,82794
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	43	3,9302	,96103
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	43	4,3023	,86009
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	43	3,6279	1,11319
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	43	3,6279	1,09160
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	43	3,9535	,92462
ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA AİT 8 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	43	3,8750	,77200

Tablo 8 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, ödüllendirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşleri iki grupta toplanmıştır. Öğretmen ve yöneticiler, göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık maddesine ($X=4,3023$) ortalama ile, iş tatmini faktörünün “tam” düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin diğer maddelere ilişkin görüşleri ($X=3,6279$) aritmetik ortalama ile, iş yerinizde fazla çalışma durumu ve iş yerinizdeki yükselme olanakları maddesine verdikleri yanıtla ve ($X=3,9535$) aritmetik ortalama ile İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları arasında değişmektedir. Buna göre özel okulunda çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarda gerçekleşen iş tatmini faktörlerinin “çok” düzeyde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

TABLO 9

Özel Okullarda İş Tatmini Araçlarından Her Birinin Kullanılma Derecelerine Yönelik Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İŞLETMEYE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	X	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	43	4,3488	,94827
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	43	3,9302	,98550
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	43	2,7209	1,00772
S30 İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	43	3,8837	1,02839
İŞLETMEYE UYUM BOYUTUNA AİT 4 MADDENİN ARİTMETİK ORTALAMASI	43	3,7209	,79659

Tablo 9 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “işletmeye uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinden, işletmeye uyum boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerine bakıldığında farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin, çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi maddesine ($X=4,3488$) ortalama ile verdikleri yanıtlardan iş tatmini faktörünün “tam” düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalara yönelik maddeye verdikleri yanıt aritmetik ortalaması ise ($X=2,7209$) dur. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin belirtilen maddeye ilişkin olarak görüşlerine bakıldığında bu iş tatmini faktörlerinin okullarda “orta” düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmeye uyum boyutundaki bu maddedeki görüşlere bakıldığında emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmaların iyileştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü bu maddedeki iş tatmini aracının orta düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Öğretmen ve yöneticiler okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi maddesine ($X=3,9302$) ortalama ile ve iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi maddesine ise ($X=3,8837$) ortalama ile “çok” düzeyde gerçekleşmektedir diyerek görüş bildirmişlerdir.

5.3.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Dördüncü Alt Amaç, “özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 10’da yer almaktadır.

TABLO 10

Özel Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları

BOYUTLAR	GÖREV	N	X	S	t	p
BİLGİLENDİRME	YÖNETİCİ	8	3,9375	,61861	-,285	,777
	ÖĞRETMEN	35	4,0229	,78967		
YETKİLENDİRME	YÖNETİCİ	8	3,9688	,61510	-,038	,970
	ÖĞRETMEN	35	3,9821	,95925		
ÖDÜLLENDİRME	YÖNETİCİ	8	3,8438	,52504	-,125	,901
	ÖĞRETMEN	35	3,8821	,82412		
İŞLETMEYE UYUM	YÖNETİCİ	8	3,8438	,73116	,479	,635
	ÖĞRETMEN	35	3,6929	,81819		

P<0,05

Tablo 10 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleşen iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında belirtilen dört boyutta da $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bir başka ifade ile özel okulunda çalışan yönetici ve öğretmenler aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

5.3.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Beşinci Alt Amaç, “özel ve resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 11’de yer almaktadır.

TABLO 11

Özel ve Resmî Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları

BOYUTLAR	OKUL TÜRÜ	N	X	S	t	p
BİLGİLENDİRME	ÖZEL	41	3,9659	,74887	3,345	,001*
	RESMÎ	143	3,4909	,81560		
YETKİLENDİRME	ÖZEL	41	3,9451	,90573	3,192	,002*
	RESMÎ	143	3,3881	1,00622		
ÖDÜLLENDİRME	ÖZEL	41	3,8293	,76125	2,690	,008*
	RESMÎ	143	3,4773	,73213		
İŞLETMEYE UYUM	ÖZEL	41	3,6707	,77950	1862	,064
	RESMÎ	143	3,4196	,75620		

P<0,05

Tablo 11 incelendiğinde özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerle, resmi okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre özel ve resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında “bilgilendirme, yetkilendirme ve ödüllendirme boyutlarında $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Her üç boyutta da farklılığın kaynağı özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, belirtilen üç boyuta yönelik iş tatmini faktörlerinin okullarda daha fazla gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler. Özel okullardaki çalışma şartlarının daha iyi olması nedeniyle Özel okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler Resmi okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerden farklı düşünmektedirler. “İşletmeye uyum” boyutuna yönelik olarak deneklerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

5.3.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Altıncı Alt Amaç, “özel ve resmi okullarda çalışan yöneticilerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 12’de yer almaktadır.

TABLO 12

Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Yöneticilerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları

BOYUTLAR	DEĞİŞKEN	N	X	S	t	p
BİLGİLENDİRME	ÖZEL OKUL YÖNETİCİ	8	3,9375	,61861	1,608	,115
	RESMİ OKUL YÖNETİCİ	35	3,5943	,52801		
YETKİLENDİRME	ÖZEL OKUL YÖNETİCİ	8	3,9688	,61510	1,318	,195
	RESMİ OKUL YÖNETİCİ	35	3,6393	,64224		
ÖDÜLLENDİRME	ÖZEL OKUL YÖNETİCİ	8	3,8438	,52504	,753	,456
	RESMİ OKUL YÖNETİCİ	35	3,6607	,63779		
İŞLETMEYE UYUM	ÖZEL OKUL YÖNETİCİ	8	3,8438	,73116	,777	,457
	RESMİ OKUL YÖNETİCİ	35	3,6286	,58590		

P<0,05

Tablo 12 incelendiğinde özel okullarda çalışan yöneticilerle, resmi okulunda çalışan yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre resmi ve özel okulunda çalışan yöneticilerin görüşleri arasında dört boyutta da $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Özel ve resmi okullarda çalışan yöneticilerin görüşleri belirtilen dört boyutta da aynı doğrultudadır.

5.3.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Yedinci Alt Amaç, “özel ve resmi okullarda çalışan öğretmenlerin, okullardaki iş tatmini araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu Alt Amaca ilişkin sonuçlar tablo 13’de yer almaktadır.

TABLO 13

Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Faktörlerinin Her Bir Boyutuna İlişkin Görüş Ortalamaları Arasında Anlamlı Farklılığın Olup Olmadığına İlişkin T Testi ve Sonuçları

BOYUTLAR	DEĞİŞKENİ	N	X	S	t	P
BİLGİLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	4,0229	,78967	3,548	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,4311	,87574		
YETKİLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,9821	,95925	3,417	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,2807	1,08175		
ÖDÜLLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,8821	,82412	3,321	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,3915	,73519		
İŞLETMEYE UYUM	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,6929	,81819	2,394	,018*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,3255	,77703		

P<0,05

Tablo 13 incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerle, resmi okullarda çalışan öğretmenlerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre resmi ve özel okulunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında belirtilen dört boyutta da $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Belirtilen dört boyutta da anlamlı farklılığın kaynağını özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Özel okullarda çalışan öğretmenler, belirtilen dört boyutta da, iş tatmini faktörlerinin okullarda daha fazla gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenler özel okullardaki çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Özel okullarda iş tatmini faktörlerinin daha çok kullanıldığını bildirmişlerdir. Resmi okullardaki öğretmenler ise iş tatmini faktörlerinin daha fazla gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

5.4. Sonuçlar

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleştirilen iş tatmini faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, işyeri stratejilerinin personele bildirilme olanağının, çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanağının, okuldaki görev dağılımının belirginliğinin, işyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanaklarının ve işyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz ne derece gerçekleştirilmektedir sorusuna öğretmen ve yöneticiler, belirtilen maddelerin “orta” düzeyde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Yine öğretmen ve yöneticilere, görevlerini sevme derecesine yönelik olarak sorulan soruya ise “tam” diyerek yanıt vermişlerdir. Bu soruların dışında kalan iş tatmini faktörlerine ilişkin sorulara ise, öğretmen ve yöneticiler “çok” düzeyde gerçekleştirilmektedir demişlerdir.

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, iş yerinizdeki ücret seviyesi, yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği, iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven derecesi ne düzeyde

gerçekleştirilmektedir sorusuna yönetici ve öğretmenler, “çok” düzeyde gerçekleştirilmektedir demişlerdir. Yine iş başarısını etkileyecek yetiştirme ve eğitim imkanı, çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı, iş yerinde karara katılma olanakları, iş yerindeki güvenlik önlemleri, çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumunun ne düzeyde gerçekleştirildiğine ilişkin sorulara, yönetici ve öğretmenler “orta” düzeyde gerçekleştirilmektedir demişlerdir.

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı, performans değerlendirme olanağı, fazla çalışma durumu, yükselme olanakları, yaratıcılığınızı kullanma olanakları ne düzeyde gerçekleştirilmektedir diye öğretmen ve yöneticilere sorulduğunda “orta” düzeyde gerçekleştirilmektedir demişlerdir. Yine görevinizdeki tatil ve izin süresi, göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi, göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında size duyulan saygınlık derecesi ne düzeyde gerçekleştirilmektedir diye sorulduğunda “çok” düzeyde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “işletmeye uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, öğretmen ve yöneticiler emeklilik sonrası yapılacak yardımların kendi iş tatminlerini orta derecede etkilediğini belirtmişlerdir. Okulunuzdaki çalışma arkadaşlarınızla uyum düzeyiniz iş tatmininizi ne derece etkilemektedir sorusuna ise “tam” etkilemektedir diye yanıt vermişlerdir. Yine okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi, iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki derecesi “çok” düzeyde gerçekleştirilmektedir demişlerdir.

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleşen iş tatmini faktörlerine ilişkin görüş ortalamaları arasında, “bilgilendirme” boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her üç boyutta da anlamlı farkın kaynağı yöneticilerdir. Yöneticiler iş tatmini faktörlerinin her üç boyutunda da öğretmenlerden daha olumlu düşünmektedirler.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalamasına bakıldığında, görevinizi sevme dereceniz ve çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları ne derece gerçekleştirilmektedir sorusuna yönetici ve öğretmenler “tam” düzeyde gerçekleştirilmektedir diye görüş bildirmişlerdir. Bunun dışında kalan diğer maddelere ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenler “çok” düzeyde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, tüm maddelerin “çok” düzeyde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında size duyulan saygınlık düzeyi nedir sorusuna, yönetici ve öğretmenler “tam” düzeyde diyerek görüş bildirmişlerdir. Yine öğretmen ve yöneticiler, diğer iş tatmini faktörlerinin okullarda “çok” düzeyde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini faktörlerinden “işletmeye uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüşlerine bakıldığında, çalışma arkadaşlarıyla uyumun “tam” düzeyde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalara yönelik görüşlerine bakıldığında bu iş tatmini faktörlerinin okullarda “orta” düzeyde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi ve iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesine yönelik görüşlerine bakıldığında “çok” düzeyde diyerek görüş bildirmişlerdir. Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleşen iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında belirtilen dört boyutta da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerle, resmi okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında “bilgilendirme, yetkilendirme ve ödüllendirme” boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır. Her

üç boyutta da farklılığın kaynağı özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, belirtilen üç boyuta yönelik iş tatmini faktörlerinin okullarda daha fazla gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler.

Özel okullarda çalışan yöneticilerle, resmi okulunda çalışan yöneticilerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında dört boyutta da anlamlı bir farklılık yoktur. Özel ve resmi okullarda çalışan yöneticilerin görüşleri belirtilen dört boyutta da aynı doğrultudadır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerle, resmi okullarda çalışan öğretmenlerin, iş tatmini faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında dört boyutta da anlamlı bir farklılık vardır. Belirtilen dört boyutta da anlamlı farklılığın kaynağını özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Kuvvetli ve zayıf moral veya motivasyon duygusunun analizini yaparken üzerinde durulabilecek başlıca unsurlar, kişisel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi kişisel değerlerin durumudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral duygusu kazandırılabilir. Bu şekli ile moral ve motivasyon örgütsel bir kavram niteliğine de bürünmüş olur.

İyi bir moral ve motivasyon duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu duygu; grup üyelerinin kendilerinden önce grubu düşünmesiyle, yarışma ve yardımlaşma havasında birinin başarısının hepsinin sağlamış olduğu başarı olduğunu varsayarak elde edilir. Aynı zamanda, grup gerçekleştirmek istediği arzuları için toplu direnişler yapar ve bunlardan kolayca vazgeçmez. Grup içinde grup üyelerinin her birinin amaca götüren, çalışmaları hayranlıkla izlenir ve takdir edilir. Böylece, elde edilen her arzu tatmin edilme duygusu ile kabul ve hayranlık kazanır. Böylece grup birliği ve bağlılığı ortaya çıkarılır.

5.5. Öneriler

Resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, genel olarak okullarda “bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve işe uyum” boyutuna yönelik gerçekleştirilen iş tatmini faktörlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında orta ve çok düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Daha çok da iyi düzeyde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Bunun için öğretmen ve yöneticilerin iş tatmini faktörlerinin tam düzeye getirilmesi gerekmektedir. Ekonomik nedenler dışındaki diğer maddelerin de okul yöneticileri tarafında yerine getirilmesi gerekir. Bunun için okul yöneticileri hizmet içi eğitime alınarak gerekli eğitimler verilebilir.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, genel olarak okullarda “bilgilendirme, yetkilendirme ve ödüllendirme” boyutuna yönelik gerçekleştirilen iş tatmini faktörlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında çok ve tam düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu boyutlarda pekiyi düzeyde gerçekleştirilen iş tatmini faktörlerinin tam düzeye çıkarılması için, özel okul yöneticileri de hizmet içi eğitime alınabilir. Bu alanlara ilişkin olarak verilecek eğitimle öğretmenlerin ve yöneticilerin iş tatminleri daha yukarılara çekilebilir.

Özel okullardaki yöneticilerle resmi okullardaki yöneticilerin iş tatmini faktörlerine ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın her iki yöneticinin de iş tatmini faktörlerine ilişkin görüş ortalaması “çok” aralığındadır. Amaç, hem resmi, hem de özel okul yöneticilerinin iş tatmini faktörlerinin çok iyi düzeye çekilmesidir. Bunun için hem resmi, hem de özel okul yöneticilerine gerekli eğitimler, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversite işbirliği ile verilebilir.

Özel okulda çalışan öğretmenlerle resmi okulda çalışan öğretmenlerin iş tatmini faktörlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktaydı. Buna göre resmi okulu öğretmenlerinin, özel okulu öğretmenlerine göre iş tatmini faktörlerini değerlendirme düzeyi daha düşüktür. Bunun için özellikle hem Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde hem de okul yöneticisi düzeyinde bazı yeni düzenlemelere gitmekte yarar vardır. Özellikle ekonomik

ve yönetimin demokratikleşmesi konusunda Bakanlık bazı düzenlemeler yapabilir. Diğer konularda da yöneticilerin yukarıdaki açıklamalarda da olduğu gibi hizmet içi eğitime alınması ile öğretmenlerin iş tatminleri daha fazla artırılabilir.

Özel ve Resmi okulda çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artırabilmek için pekiştirenler ile birlikte ödüller verilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni mora ve motivasyonun dinamik kavramlar olmasıdır. Yani, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onları yükseltmek için devamlı zen gereklidir. Her an beslenip desteklenmeye ihtiyaı olan duygulardır.

EK-A

ANKET FORMU

Sayın Yöneticiler ve Değerli Öğretmen arkadaşlarım,

Bu anket formu, “**Resmi ve Özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre motivasyon araçlarını ne derecede kullanıldığını**” belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **adınızı yazmanıza gerek yoktur**.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin okul türleri ve okuldaki görevleri ile sorular; ikinci bölümde ise öğretmen ve yöneticilerin motivasyon araçları ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmanın geçerliliği için, mutlaka tüm soruları yanıtlamanız gerekmektedir. **Lütfen durumunuzu bildiren şıkki “X” işareti ile işaretleyiniz .**

İlginizden dolayı şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dudu IŞIKÇI YENİTEPE
Yeditepe Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

1-Eğitim Kurumu

Özel İlköğretim okulu () Resmi ilköğretim Kurumu

2- Özel ilköğretim kurundaki göreviniz

Yönetici () Öğretmen ()

3- Resmi ilköğretim kurumundaki göreviniz

Yönetici () Öğretmen ()

II. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler sizin için .Tam (5 Puan), Çok (4 Puan), Orta (3 Puan), Az (2 Puan), Hiç (1 Puan)' dır. Değerlendirme için en uygun gördüğünüz kutuyu işaretlemeniz yeterlidir.

1. Okulunuzda çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
2. Okulunuzun amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
3. Okulunuzun stratejilerini personele bildirme olanağı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
4. Okulunuzda performans değerlendirme ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
5. Okulunuzda kişisel yetenekleri aktif biçimde kullanabilme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
6. Okulunuzdaki personelin ilerleme ve gelişme olanakları ne derecede gerçekleştirmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
7. Okuldaki iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

8. Okuldaki görevinizi sevme dereceniz nedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi ne derece yeterlidir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
10. Çalışma arkadaşlarınızla uyumunuz ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
11. Okuldaki göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi nedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
12. Çalışma ortamındaki (ışıklandırma, gürültü gibi) genel çalışma koşulları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
13. Okuldaki ücret seviyesi
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
14. Okuldaki yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirginliği ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
15. Okuldaki göreviniz nedeniyle çalışma içinde ve dışında duyduğunuz saygınlık ne derecedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçebilme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

17. Okuldaki çalışanlar arasında işbirliği ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
18. Okulda fazla çalışma durumu ne düzeydedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
20. Okulda karara katılma imkanı ne derece gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
21. Emeklilik sonrası yapılan yardımlar ne derece yeterlidir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
22. Okuldaki güvenlik önlemleri ne düzeydedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
24. Okulunuzda yeni personele tecrübe kazandırma olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
25. Okulunuzda haberleşme ağı ne düzeydedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
26. Okulunuzda yükselme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

27. Okulunuzda yaratıcılığınızı kullanma olanağı ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

28. Okulunuzdaki yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven ne düzeydedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

29. Okulunuzla ilgili konuların kararlarının alınmasında bilgilendirme düzeyiniz nedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

30. Okulunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ne derecede gerçekleşir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç.** “2020 Yılında Benim Okulum”, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1. Kış 7-21,1995.
- AKAT, İlter ve NUREL Üner.** *İşletme Yönetimi*. İzmir: Doğruluk Matbaacılık, 1993.
- AKÇAY, Cengiz.** *Okul Yönetimi (Ders Notları)*. Çanakkale, 1996.
- ALİÇ, Mehmet.** *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No.15,1990.
- ATAAY, Durak İsmail.** *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19, 1988.
- ALTUĞ, Duygu.** *Örgütsel Davranış*: Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.
- AYDIN, Mustafa.** *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1993.
- BAŞARAN, İbrahim.** *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- BAŞARAN, Ethem İbrahim.** *Örgütsel Davranış : İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- BAYKAL, Besim.** *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.
- BİNGÖL, Dursun.** *Personel Yönetimi*. Üçüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1997.
- BURKE, W. Warner.** *Human Resource Management*. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 71-79. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.73)
- CAN, Baysal ve TEKARSLAN Erdal.** *Davranış Bilimleri I – II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 191, 1987.
- CAN, Halil.** *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999.
- CANMAN, A. Doğan.** *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİ Enstitüsü Yayınları. No: 260, 1995.
- CEYLAN, Adnan.** *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze: GYTE Yayın No: 2, 1998.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat,** *Davranış Açısından İşbilim*. İstanbul: Üçdal Neşriyat, 1981.

KAYNAKÇA (devam ediyor)

- ÇELİK, Vehbi.** “Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu”, Eğitim Yönetimi, Yıl: 1, Sayı: 1, 1995.
- ÇETİNKANAT, Canan.** *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu.* Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- DALAY, İsmail.** *Yönetim ve Organizasyon.* Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Dergisi Yayın No: 43, 2001.
- EFİL, İsmail.** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999.
- EHRLİCH, Clifford J.** *Human Resource Management.* Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 85-89. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.85-89.
- ERDOĞAN, İlhan.** *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi Yayın No: 242, 1991.
- EREN, Erol.** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- ERTÜRK, Mümin.** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998.
- EROĞLU, Feyzullah.** *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- FINDIKÇI, İlhami.** *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- GÜNBAyli, İlhan.** “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- GÜNEY, Salih.** *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- KILINÇ Tanıl.** *Sosyal Psikoloji.* Ankara: Filiz Kitapevi, 2001.
- KOCACIK, Faruk.** *Çalışma Sosyolojisi.* Sivas: Dilek Ofset Matbaacılık, 2000.
- KOÇEL, Tamer.** *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 8. Baskı, 2001.
- MEB.** *Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkinlikleri.* Ankara:1990.
- MORGAN, G.** *Human Resource Management in Education.* Bristol: Open University Press 12 Cofferidge Close Stony Stratford Milton Keynes MKII IBY, 1989:32-37:87.

KAYNAKÇA (devam ediyor)

- OKTAY, Ayla.** “Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmenin Nitelikleri”. İstanbul: M.Ü.A. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 3, 1991.
- ÖZDAYI, Nurhayat.** “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması”. İstanbul: M.Ü.A. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 3, 1991.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem.** *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Pegem Yayınları, 2003.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL Çiğdem.** *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı Yayınları, No: 111, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek.** *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1995.
- SAPANCALI, Faruk.** “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar” Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993.
- ŞİMŞEK, M. Şerif.** *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1996.
- TOSUN, Kemal.** *İşletmelerde İnsan Davranışı*. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1977.
- TÜRKO R. Metin.** *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.
- ÜNSÜR, Ahmet.** *Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yönelme*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, 1998.
- YÜKSEL, Öznur.** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997.

ÖZGEÇMİŞ

Dudu IŞIKCI YENİTEPE

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	22.01.1974
Doğum Yeri	Kayseri
Medeni Durumu:	Evli

Eğitim :

Lise	1987-1993	İstanbul Maltepe Lisesi
Lisans	1994-1998	İstanbul Üniv. Florence Nightingale H.Y.O..K
	2002-	Marmara Üniv. Pedagojik Formasyon

Çalıştığı Kurumlar:

1998-2008	Bayar Türk Kimya San.Ltd.Şti	Marmara Böl.Müd
-----------	------------------------------	-----------------