

**İSTANBUL İLİNDE KAMU VE ÖZEL
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Hazırlayan: Mustafa Anıl ÇITAK

Danışman: Yard.Doç.Dr. Adil OĞUZHAN

**Lisans Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için
öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.**

Edirne

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2008

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca önerilerini ve ilgisini eksik etmeyen, çok değerli zamanını bana harcayan, kıymetli istatistik bilgisinden yararlanmamı sağlayan ve beni her konuda destekleyen tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN’a, çalışmam boyunca beni cesaretlendiren ve ayrıca maddi manevi hiçbir yardımı esirgemeyen aileme ve uygulamada çok yardımcı olan kıymetli eğitim işgöreni meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa Anıl ÇITAK

Hazırlayan: Mustafa Anıl ÇITAK

Tezin Adı: İstanbul İlinde Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

ÖZET

Günümüzde bilginin hızlı artışı, değişen çevresel, sosyal, kültürel, politik etkenler ve küreselleşme rüzgarı ile insan faktörü artan bir şekilde önem kazanmıştır. Sürekli değişen ve gelişen örgütsel psikolojide bazı başlıklar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri de “iş tatmini” ya da farklı bir söylem ile “iş doyumu” kavramıdır. Bu kavramın yeterince anlaşılması iş yerlerinde önemli işgücü verimi artışları sağlamaktadır. Son yıllarda yapılan iş tatmini araştırmalarının sayısında artış gözlenirse de eğitimin temel taşları olan öğretmenlerin işlerinden aldıkları tatmin (doyum) düzeylerini belirleyen araştırmaların sayısı çok fazla değildir.

Eğitimde devamlılık ve katılımcılık esas olduğundan öğretmenlerin işlerinde tatmin olma dereceleri, verecekleri eğitimin kalitesi ile doğru orantılı olması beklenilmektedir. Özellikle İstanbul gibi bir metropolde çalışan öğretmenlerin iş tatmini daha da önem kazanmaktadır. Bunun sebebi diğer illerimize göre sayıca daha çok ve değişik sosyo-ekonomik çevrelerden gelen öğrencilerle eğitim çalışmalarının sürdürülüyor olmasıdır.

Çalışmanın temel inceleme alanı İstanbul ili dahilinde kamu ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, elde edilen bu düzeylerin ve alt düzeylerin karşılaştırılması, farklılar varsa nedenlerinin ortaya koyulması ve alt düzeylerin istatistiki olarak ele alınmasıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş tatmininin çeşitli bilim insanlarınca yapılmış tanımları ve dayandırıldığı kuramlar anlatılmıştır. İkinci bölümde, iş tatmininin oluşmasında ya da oluşmamasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde, iş tatminsizliğinin kişiler ve örgütler açısından doğurduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise, İstanbul ilinde görev yapan kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İş Doyumu, İş Tatminsizliği, İş Tatminini Etkileyen Faktörler, İş Tatmininin Dayandığı Kuramlar, Motivasyon, Öğretmen.

Prepared by: Mustafa Anıl ÇITAK

**Thesis Name: Measuring and Comparing of the Job Satisfaction Level of the Teachers
Who Work at Public and Private Elementary Schools within Istanbul**

ABSTRACT

The human factor has gradually become important with the rapid increase of information, changed environmental, social, cultural, political factors and globalization wind. Some titles come into prominence in organizational psychology that continually change and develop. One of these is “job satisfaction” or in other words “job saturation” concept. That this concept is sufficiently comprehended makes the labor force in work places ascend significantly. Even though it has been observed that the number of researches relating to job satisfaction made recently has increased, the number of researches which determine the satisfaction (saturation) level that the teachers who are the milestones of education feel for their work is very few.

Continuity and participation are corner stones in education. Considering this principle, it is expected that the satisfaction level of teachers should be directly proportional with the quality of the education they will provide.

The main survey field of the work can be summarized as measuring of the job satisfaction level of the teachers who work at public and private elementary schools within Istanbul, comparing the levels obtained and presenting the reasons if any, also statistically analyzing the minor factors of job satisfaction concept. The work is composed of three sections. In the first section, the definitions of job satisfaction made by various scientists, its history and the concepts with which it has a close relationship are explained and as job satisfaction is represented, the theories which it is based on are described. In the second section, the individual and organizational factors which have influence in generation of job satisfaction are mentioned and the results which job dissatisfaction causes to in terms of individuals and organizations are emphasized. In the third and the last section, the applications and evaluations that have been made on the teachers who work at public and private elementary schools in Istanbul are involved. The first four sections of the work are composed of literature researches and the last section is composed of the fieldwork and its statistical evaluation.

Key Words: Job Satisfaction, Job Saturation, Job Dissatisfaction, The Factors that Influence Job Satisfaction, The Theories Which the Job Satisfaction is Based On, Motivation, Teacher, Education

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
PROBLEM.....	2
AMAÇ	2
ÖNEM.....	3
SAYILTILAR.....	3
SINIRLILIKLAR.....	4
TANIMLAR	4

BÖLÜM 1

1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE DAYANDIĞI KURAMLAR.....	5
1.1.İş Tatmininin Tanımı ve Tarihçesi.....	5
1.2.İş Tatmininin Temelleri ve İçeriği	12
1.3.İş Tatmininin Birey ve Örgüt Açısından Önemi.....	16
1.4.İş Tatmini – İş Tatminsizliği.....	22
1.4.1.İşle İlgili Şikayet ve Tatminsizlik Konuları.....	28
1.4.1.1.Başlıca Tatminsizlik Konuları	28
1.5.İş Tatmini Kavramının Dayandığı Kuramlar	31
1.5.1.Motivasyon – İş Tatmini.....	31

1.5.2.Motivasyonla İlgili Yaklaşımlar	41
1.5.2.1.Kapsam Kuramları	42
1.5.2.1.1.Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	43
1.5.2.1.2.Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	47
1.5.2.1.3.Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı	49
1.5.2.1.4.ERG Kuramı	52
1.5.2.2.Süreç Kuramları	53
1.5.2.2.1.Bekleyiş Kuramları	55
1.5.2.2.1.1.Vroom’un Bekleyiş Kuramı.....	56
1.5.2.2.1.2.Lawler – Porter Modeli.....	58
1.5.2.2.2.Eşitlik (Adalet) Kuramı	59
1.5.2.2.3.Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	61
1.5.2.2.4.Amaç Kuramı.....	65
1.5.3.İş Tatmini ve Performans.....	67
1.5.4.İş Tatmini ve Verimlilik	68

BÖLÜM II

2.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TATMİNSİZLİĞİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR	70
2.1.İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	70
2.1.1.Cinsiyet	70
2.1.2.Yaş	71
2.1.3.Kişisel Özellikler	74
2.1.4.Medeni Durum.....	76
2.1.5.Eğitim Düzeyi	76

2.1.6.Hizmet Süresi.....	76
2.2.İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	77
2.2.1.Ücret.....	77
2.2.2.Terfi Olanakları.....	79
2.2.3.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	81
2.2.4.İş ve İşin Özellikleri.....	82
2.2.5.Kararlara Katılma	83
2.2.6.İletişim ve İlişkiler	84
2.2.7.Mesleki Düzey (Statü)	87
2.2.8.Geri Besleme (Feed Back).....	87
2.2.9.İş Dizaynı Teknikleri	88
2.3.İş Tatminsizliğinin Kişiler ve Örgütler Açısından Doğurduğu Sonuçlar	91
2.3.1.İşte Monotonluk.....	91
2.3.2.Stres	93
2.3.3.Ruhsal Problemler.....	96
2.3.4.İş Gücü Devri.....	96
2.3.5.Sabotaj	99
2.3.6.Çatışmalar	99
2.3.7.Organizasyon Büyüklüğü	100
2.3.8.Yabancılaşma.....	101
2.3.9.Hayal Kırıklığı	102

BÖLÜM III

3.İSTANBUL İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAMU VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA.....	103
3.1.Araştırmanın Modeli.....	103
3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçek	103
3.3.Evren ve Örneklem	107
3.4.Verilerin Toplanması	109
3.5.Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	110
3.5.1.Güvenilirlik Testi	108
3.5.2.Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı ...	112
3.5.3.Öğretmenlerin Minnesota Tatmin Ölçeğine (MSQ) Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	117
3.5.4. Faktör Analizi	120
3.5.5.Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri ve Örgütsel Adanmışlık, İşin Niteliği, İşin Statüsü ve Kişisel Farklılıklar Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Bağı İlişkin Bulgular	125
3.5.5.1.Cinsiyet ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	126
3.5.5.2.Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	128
3.5.5.3.Kıdem Yılına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	130
3.5.5.4.Unvanlara Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	132
3.5.5.5.Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre (Kamu/Özel) İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	134

3.5.5.6.Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	135
3.5.6.Genel İş Tatmin Düzeyleri Arasında Karşılaştırmalar ve MSQ'nun Alt Maddelerine Verilen Cevap Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	137
3.5.6.1.Minnesota Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Alt Maddelerinin Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Karşılaştırılması.....	137
3.5.6.2.MSQ'ya Göre Toplam İş Tatmininin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Değişimi	140
3.5.6.2.1.MSQ'ya Göre Kamuda ve Özelde Çalışan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	140
3.5.6.2.2.Öğretmenlerin Unvanlarına Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	141
3.5.6.2.3.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	142
3.5.6.2.4.Öğretmenlerin Yaş gruplarına Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	143
3.5.6.2.5.Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	144
3.5.6.2.6.Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	144
3.5.6.2.7.Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	145
3.5.6.2.8.Yöneticilik Kıdemiyle İş Tatmini Seviyesinin Karşılaştırılması....	146
Sonuç ve Öneriler	149
Ek 1:İş Tatmini Anketi Kişisel Bilgiler Formu	154
Ek 2:Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ)	155
Ek 3:İstanbul Valiliğinden Alınmış Uygulama İzni	156
Kaynaklar.....	157

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Motive Olmuş İşgörenle Olmamış İşgörenin Farklılıkları	40
Tablo 1.2 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıyla, Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması.....	48
Tablo 3.1 MSQ Sonucunda Deneklerin Aldığı Yüzdelik Puanların İş Tatmini Açısından Yorumlanması.....	106
Tablo 3.2 İstanbul İlinde Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarının 2005-2006 Eğitim - Öğretim Yılı Başındaki Durumu.....	107
Tablo 3.3 Tabakalarda Bulunan Öğretmen Sayıları ve Yüzde Oranları.....	109
Tablo 3.4 Cronbach Alfa(α) Testi Sonucu Elde Edilen Güvenirlik Katsayısı.....	111
Tablo 3.5 Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları	112
Tablo 3.6 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	113
Tablo 3.7 Öğretmenlerin Kurum Tiplerine (kamu/özel) Göre Dağılımları	113
Tablo 3.8 Öğretmenlerin Yaş Guruplarına Göre Dağılımları	114
Tablo 3.9 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	114
Tablo 3.10 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	115
Tablo 3.11 Öğretmenlerin Bildikleri Yabancı Dillere Göre Dağılımları.....	116
Tablo 3.12 Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımları	116
Tablo 3.13 Öğretmenlerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımları	117
Tablo 3.14 Öğretmenlerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımlar	118
Tablo 3.15 Öğretmenlerin Minnesota Tatmin Ölçeğine (MSQ) Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımlarını gösterir tablo	119
Tablo 3.16 “KMO and Bartlett's Test” sonuçları.....	123
Tablo 3.17 Faktör Analiz Sonuçları.....	124
Tablo 3.18 Faktör Analiz Matrisi	125
Tablo 3.19 Faktör Analizinden Elde Edilen Alt Boyutların Güvenirlikleri	126

Tablo 3.20 Kolmogorov-Smirnov Testi.....	128
Tablo 3.21 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Witney U Test sonuçları	129
Tablo 3.22 Yaş Grupları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları	131
Tablo 3.23 Kıdem Yılı ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları	133
Tablo 3.24 Unvan ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal- Wallis Testi Bulguları	135
Tablo 3.25 Öğretmenin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre (Kamu/Özel) İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları	136
Tablo 3.26 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları	138
Tablo 3.27 Minnesota Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Alt Maddelerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	140
Tablo 3.28 Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	143
Tablo 3.29 Unvanlara Göre İş Tatmin Seviyeleri	143
Tablo 3.30 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	144
Tablo 3.31 Öğretmenlerin Yaş gruplarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	145
Tablo 3.32 Eğitim Seviyesi – Toplam İş Tatmini Karşılaştırması	146
Tablo 3.33 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	147
Tablo 3.34 Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması	148
Tablo 3.35 Yöneticilik Kıdemiyle Toplam İş Tatmini Seviyesinin Karşılaştırılması	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İşgörenin Tutumları ve İş Tatmini.....	27
Şekil 1.2 İş Tatminine veya Tatminsizliğine Sebep Olan Faktörler	28
Şekil 1.3 Motivasyonun Ortaya Çıkmasından Önce Beyinde Gerçekleşen Süreçler	41
Şekil 1.4 MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	45
Şekil 1.5 VROOM'un Geliştirdiği Motivasyon Modeli	57
Şekil 1.6 Klasik Şartlandırma ve Davranışın Ortaya Çıkma Süreci	61
Şekil 1.7 Sonuçsal Şartlanma Süreci	62
Şekil 1.8 LOCKE'un amaç kuramı	65
Şekil 2.1 İş Tatmini ve Yaş Arasındaki Bağlantıyı Gösterir Grafik.....	72
Şekil 2.2 İş Gücü Devri – İş Tatmini İlişkisi	97

GİRİŞ

Eski bir Çin atasözü;

*“ Bir yıllık ürün ve refah istiyorsan toprağa tohum at,
10 yıllık ürün ve refah istiyorsan ağaç yetiştir,
100 yıllık ürün ve refah istiyorsan insan eğit. ”*

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde bilginin hızlıca artışı, değişen çevresel, sosyal, kültürel, politik etkenler ve küreselleşme hareketleri ile insan faktörü artan bir şekilde önem kazanmıştır. Sürekli değişen ve gelişen örgütsel psikolojide bazı başlıklar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri de “iş tatmini” ya da farklı bir söylem ile “iş doyumu” kavramıdır. Bu kavramın yeterince anlaşılması iş yerlerinde önemli işgücü verimi artışları sağlamaktadır.

Son yıllarda yapılan iş tatmini araştırmalarının sayısında artış gözlense de eğitimin temel taşları olan öğretmenlerin işlerinden aldıkları tatmin (doyum) düzeylerini belirleyen araştırmaların sayısı çok yetersizdir. Eğitim bir toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Bu ilke göz önünde bulundurulursa öğretmenlerin işlerinde tatmin olma dereceleri, verecekleri eğitimin kalitesi ile doğru orantılı olması beklenmektedir.

Büyük şehirlerde yaşam şartlarının diğer kentlere göre daha ağır olduğu göz önüne alındığında metropollerde çalışmakta olan eğitim ordusunun işgörenleri yani öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. İşinden tatmin olmamış işgörenlerde genelde dört temel davranış tipi gözlenmektedir. Bunlardan ilki işten kaçış ya da başka bir tabirle işten ayrılma. Özellikle kamu okullarında çalışan öğretmenlerde genellikle bu davranış görülmemektedir. Bunun sebebi yurdumuzda memurluğun getirdiği sabit gelir ve saygınlığın kolay vazgeçilememesine neden olabilmektedir. Özel okullarda işten ayrılma davranışı seyrek de olsa görülebilmektedir. Gözlemlenen ikinci tip davranış sesini yükseltmektir. Üçüncü tip davranış örgütsel adanmışlık davranışıdır. Örnek olarak öğretmenlerin birçoğu aldığı ücretten ve çalışma

şartlarından memnunsuzdur ama yinede işlerini özveriyle, en iyi şekilde yapmaya çalışırlar. Bu durumun tek açıklaması örgütsel adanmışlık davranışıdır. Dördüncü ve son tip davranış kayıtsızlıktır.

PROBLEM

Üretim girdilerinin temel faktörlerinden biri olan emeğin kaliteli ve verimli olması için bu girdinin nitelikli olması gerekmektedir. Böylece iktisatta ve işletmelerde temel girdilerden biri olan insan gücünün kaliteli yetiştirilmesinde öğretmenler ve yöneticilerin rollerinin önemi yadsınamaz. Bu yetiştiricilerin işlerindeki tatmin ve tatminsizlik işlerindeki verimliliklerini etkilemektedir. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin tatmin düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Çalışmanın temel problemi İstanbul ili dahilinde kamu ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, elde edilen düzeylerin karşılaştırılması ve bu düzeylerde farklılıklar varsa nedenlerinin ortaya koyulması olarak özetlenebilir. Bu nedenler araştırılırken istatistiki yöntemler kullanılacaktır.

AMAÇ

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ilinde bulunan kamu ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, toplanan veriler ışığı altında iş tatmin seviyelerinin karşılaştırılması, eğer iş tatmin seviyelerinde farklılıklar ortaya çıkarsa nedenlerinin hangi faktörlerden ileri geldiğinin ortaya konulmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda bir milletin geleceğini şekillendiren öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin iş tatmini yönünden aydınlatılması, bilgilendirilmesi ve iş tatmininin önemini kavramaları amaçlanmaktadır. Eğer eğitim ortamları ve çalışma şartları iş tatmini öğeleri göz önünde bulundurularak hazırlanırsa, iş tatminini sağlamış

öğretmenlerin daha verimli ve daha sağlıklı nesiller yetiştireceğini söylemek mümkün olacaktır.

ÖNEM

Gelişmekte olan ülkemizin büyük kentlerinden biri olan İstanbul birçok altyapı eksiklikleri ve çarpıklıkları içinde barındırmaktadır. Bu durum verilen eğitimin kalitesine de ister istemez yansımaktadır. Öğrenciler çok farklı sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerden geldiklerinden birçok problemi beraberinde getirmektedirler. Böyle bir ortamda verilen bir eğitimde öğretmen iş ortamından rahatsızsa ve tatminsizlik hissediyorsa büyük problemlerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Ayrıca yapılan sınavlarda hem ülke birincilerinin İstanbul ilinden çıkması aynı zamanda hem de vasatın çok altında kalınması çeşitli soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. Bu sebeplerden dolayı İstanbul ilinde çalışan kamu ve özel sektör ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin seviyelerinin ölçülmesi ve düzey karşılaştırılmasının yapılması büyük önem arz etmektedir.

SAYILTILAR

Araştırmada temel alınan dayanak noktaları şu şekilde sıralanabilir:

1. İstanbul ilinde çalışan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin düzeyi ile kamu ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin düzeyi arasında farklılık yoktur.
2. Farklı ekonomik gelir düzeylerine sahip öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri birbirinden farksızdır.
3. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılık yoktur.
4. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılık yoktur.

SINIRLILIKLAR

İş tatmini çok boyutlu ve çok kapsamlı bir konu olduğundan çalışmada tüm faktörler incelemeye alınmamıştır. Ayrıca iş tatmininin soyut ve ölçülmesi zor bir kavram oluşu çalışmayı sınırlandıracaktır. İş tatminini ölçmede kullandığımız ankete dürüst ve içten cevaplar verilip verilmediği de önemli bir sınırlılıktır. Zaman ve maliyet sınırlılıkları göz önünde bulundurularak yalnızca İstanbul ilinde ve ilköğretim okulunda çalışan sınıf ve branş öğretmenleri çalışmaya dahil edilecektir. İstanbul ilindeki tüm kamu/özel ilköğretim okullarının çalışmaya dahil edilmemiştir.

TANIMLAR

İş Tatmini: Bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleridir (Locke, 1976:1297). Başka bir tanımda ise; kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik (Davis,1981:13). Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, *iş tatmini (job satisfaction)*, eğer olumsuz ise *iş tatminsizliği (job dissatisfaction)* şeklinde nitelendirilebilir(Barutçugil, 2004:388).

Motivasyon: Davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir. İş motivasyonunu iş ortamları ile ilişkili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlayabiliriz(Telman ve Ünsal, 2004:23).

BÖLÜM I

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE DAYANDIĞI KURAMLAR

Bu bölümde iş tatmininin tarihçesi temelleri ve içeriğinin yanında birey ve örgüt açısından önemi ele alınmaktadır. Ayrıca iş tatmini kavramının dayandığı kuramlar ve motivasyon kavramıyla ilişkisi ele alınmıştır.

1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Tarihçesi

Birçok iş sahibi ve yönetici etrafındaki işgörenlerin gerektiği gibi çalışmadığından, yeteneklerini tam anlamıyla işe yansıtmadıklarından yakınır. Bu kişiler ne zihinsel ne de yetenekleri bakımından diğer işgörenlerden eksik değildirler, onların problemi içlerindeki heyecanı ya da başarılı olma isteğini kaybetmiş olmalarıdır.

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir. İnsan bir kaynak olarak görülmeye başladığından bu yana iş tatmini çalışma yaşamı ve insan kaynaklarının öne çıkan konularından biri olmuştur(İncir, 1990:50).

İş tatmini kabaca; çalışanın işine karşı sergilediği genel tutum olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1994:231).

Günümüzde bireysel performansın ya da verimliliğin artırılmasını amaçlayan çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlar içinde iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı

iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, *iş tatmini (job satisfaction)*, eğer olumsuz ise *iş tatminsizliği (job dissatisfaction)* şeklinde nitelendirilebilir(Barutçugil, 2004:388).

İşletme yönetimi, elindeki bu sermayeyi en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu nedenle, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin, sağlıklı olarak çalışması gerekir. İnsan Kaynakları Yönetiminde amaç işgörenlerin işlerini en verimli şekilde yapabilecekleri koşulları sağlayıp, bunları işletme başarısına odaklamaktır. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça iş tatmini, işgücü verimliliği, işin kalitesi ve işletme için yapılacak özveriler ve sonuçta bireylerin mutluluğu artacaktır. İşletmelerde insan faktörüne olan ilginin artması bireylerin işlerine ve iş ortamına olan tutumlarının incelenmesine ilgiyi arttırmıştır. İşgörenler için mutluluk veya mutsuzluk kaynağı, işletmeler içinse verimlilik veya verimsizlik nedeni olması açısından iş tatmini olarak adlandırılan bu tutumların incelenmesi önemli bir konu olmaktadır (Duman, 1997:2).

İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla olan yakın ilişkisinden dolayı, iş yaşamında üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. İnsanlar uyanık oldukları saatlerin büyük bir bölümünü çalışarak ve işyerinde geçirmektedirler (Oshagbemi, 2006. www.emerald-library.com).

Çalışma hayatında, yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermedikleri gözlenmektedir. Bu yöneticilerin yaklaşımı, işin niteliği ne olursa olsun, işgörenlerin yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda olduklarını düşünmeleridir. Gerekçeleri ise; Her işgörene tam anlamıyla uyacak, onların ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayacak bir iş bulmanın imkânsız olduğudur. Çağdaş iş yaşamının gerektirdiği koşullar buna el vermemektedir, görüşünü paylaşmaktadırlar (Karadal, 1999: 76).

İş tatmininin önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle ilişkili oluşudur (Telman, 2004:11). 1930'lara kadar iş

tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Taylor 1912 yılındaki çalışmalarında konuya değinse de sistematik değildir (Özarslan,2002:64). Konu psikoloji ile çok yakından ilgili olduğu için başlangıcını psikolojinin çok hızla ilerleme göstermeye başladığı 1900'lü yılların başları olarak kabul edilebilir.

Soyut bir kavram olan iş tatmini *işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme* gibi tanımlarla kullanılır. Tatmin kavramı *doyum, zevk alma, hoşlanma ve memnuniyet* ile aynı anlamda kullanılır (Karadal, 1999:78). İş tatmini işe yönelik kişisel bir tutumdur ve görecelidir. Ardıç ve Baş (2002), iş tatminini “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu hisler” olarak tanımlamışlardır. İnsanların mutluluğu ve refahı için var olduğu felsefesini özümseyen organizasyonlar onların bu beklentilerini karşılamak, enerjilerini olumlu yönde yönlendirmek ve bunun için de çalışma hayatında olumlu tutumlar geliştirmelerine olanak sağlayan, aynı zamanda da işletmenin başarısına katkıda bulunacak davranışlar gösterme azim ve bağlılığını artıran, tatmin yaratan bir ortam hazırlamak zorundadır(Cesur, 1998:16). İş tatmini *dinamik bir süreçtir*. Bir defa oluşturulup vazgeçilemez, sürekli olarak sağlanması gereken çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu tutumdur. İş tatmini, *yaşam tatmininin bir kısmıdır*. Çalışanın iş çevresi onun iş hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkiler. Yaşamın önemli bir kısmı iş olduğu için, iş tatmini kişinin genel yaşam tatminini etkilemektedir. Tatmin, *motivasyona yol açan aynı durumların karmaşık bir grubundan* oluşur. Yani iyi motivasyon sağlamak için izlenmesi gereken yol bir tane olamaz (Davis, 1981:83). Bir tane olmadığı gibi kişiden kişiye de farklılık gösterir.

İş tatmini kişiye özel ve göreceli olarak değişen bir kavramdır (Pekel, 2001:88). Çağdaş işletmecilik ve yöneticiliğin başlıca eğilimlerinden biri, kuruluşlarında insan ve personel yönetiminin gün geçtikçe öneminin artmasıdır. İnsanları zor ve korku yoluyla verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, işgörenlere isteterek, arzulatarak, özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları ön plana geçmiş, bu da işletme yöneticilerinde daha çok yetenek, nitelik, zaman ve enerji gerektirmeye başlamıştır. İşletmede çalışanları harekete geçiren,

onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler onların beklentileri, istekleri, arzuları, gereksinimleri ve korkuları gibi karakteristikleridir. İşgörenler ancak farklı nitelikte olan bu beklenti, istek, arzu ve gereksinimleri karşılandığı, korkuları giderildiği takdirde mutlu olurlar(Cesur, 1998:25). İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemli bir tutum türü şüphesiz çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle *iş tatmini* olarak adlandırılır. İş tatmini genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamadan yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir.

İşgörenin iş tatmini bulması demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini o ölçüde fazla olacaktır. İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir(Morgenstern, 2004:8). Ancak genel tutumu belirleyen faktörler, ücret, işte ilerleme (terfi), işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir.

Bir insan, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabasının sonucu onun iş performansıdır. Performans düzeyi bir ölçüde çalışan insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Birçok organizasyon insanları yeteneklerine ve kişisel özelliklerine göre işe almaktadır. Ancak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanmadığında çoğu kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri gözlenmektedir(Barutçugil, 2004:372). Bu durumda da iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlayıp; ücret, iş arkadaşlığı ve terfi olanakları gibi sosyal statü sembollerinden olumlu bir şekilde yararlanabilirse iş tatminini sağlamış olur. Bu tatmini sağlayacak olan temel etkenler bireyler arasında farklılık göstermektedir. Her düzeydeki çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşur. İşgörenlerin yaptıkları işten beklentileri açısından bakıldığında ise işgörenlerin yaptıkları işten sağladıkları tatmin, büyük oranda işin ve işle bağlantılı tüm unsurların işgören ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır (Chruden ve Sherman,1984:270). İşgörenlerin çalışma yaşamında bir takım beklentileri vardır. Bunun yanı sıra gördükleri, yaşadıkları olaylar ile kazanç ve kayıpları dolayısıyla sevinç ve üzüntüleri olur. (Balcı,1987:34) İş - kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediği; bazı durumlarda yüksek ücretin, işgörene verilen terfi olanaklarının işgören mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmış ve iş tatminini sağlama yolunda yapılacak çalışmalar yapılması gereken uygulamalar arasında yer almıştır (Erdoğan, 1994:231).

Kişi tüm bu deneyimleri sonucu, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirir. İş tatmini ile ilgili değişik kaynaklarda değişik tanımlara rastlanmasına rağmen şu özellikler neredeyse tüm tanımlarda göze çarpmaktadır.

- İş tatmini duygusal bir durum olduğu için gözlenmesi zor ve soyut bir kavramdır.
- İş gören beklentilerinin ne derece karşılandığı ile doğrudan ilgilidir.
- İş tatmini birden fazla değişkenin oluşturduğu bir durumdur(Ardıç ve Baş, 2002:3).

1930'lara kadar, iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konuya yönelik ilgi, Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görülsede sistematik değildir (Özarslan, 2002:64). İş tatmini ile ilgili ilk

alışmalar 1920’de Elton MAYO ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Ekip Chicago Western Elektrik işletmesindeki çalışanların iş motivasyonunu incelemiştir. alışmalar yarım kalmış ve ancak 1930 yılında tamamlanabilmiştir. Yapılmış olan bu alışmalar “*Hawthorne*” alışmaları olarak da bilinir. Elton MAYO ve arkadaşlarının beş yıl süreyle Western Electric Company’nin Hawthorne Fabrikasında yaptıkları deneylerin sonuçları bilimsel yönetim adına savunulan değerlerin yara almasına neden oldu. Verimliliği n plana çıkaracak biçimde tasarlanmış ve çok basite indirgenmiş rutin işler çalışanlarda olumsuz etkiler yaratmıştır. Hawthorne deneylerinin sonuçları, konu ile ilgili yazarları, çalışanların tavırlarının verimliliği, iş koşulları ve ödenen ücret kadar hatta bazen bunlardan daha fazla etkilendiğini savunmaya yöneltmiştir.

Bu alışmaları Alfred ve Maslow’un çalışmaları izlemiştir (Dursun, 2008. <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm>). Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş işçinin daha çok üretim yapacağı tezinden hareket ederek, başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fizik faktörleri incelemekle başlamış, fakat araştırmaları sresinde elde edilen sonuçlar, sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisi olduğunu fark etmişlerdir (Baransel, 1993:260). Aslında bu çalışmaların temel amacı iş tatminini doğrudan gözlemek değildi. İş motivasyonunu inceleyen çalışmalardı ama iş motivasyonu ile iş tatmini kavramları i ie ve birbirlerine sıkı sıkıya bağlı kavramlar olduğu için iş tatmini alanında yapıldıkları söylenebilir. Bu alışmalar iş tatmini ve iş motivasyonunda dikkatleri fiziksel şartlardan çok duygusal şartlara çekmiştir. Brayfield ve Crockett Hawthorne çalışmasının temelsiz ve uydurma verilerle oluşturulduğunu ve bilimsel bir nitelik taşımadığını ileri srmştir. Ama o günden bu güne kadar Hawthorne araştırmasının iş tatmini literatüründeki yeri silinememiştir(Ulusoy, 1993:3).

Locke’a (1976) göre iş doyumunu, kişinin yaptığı işe verdiği değer sonucunda ortaya çıkan zevk veren ya da olumlu duygusal durumdur. **Spector’a** (1999) göre ise iş doyumunu çalışanların işin farklı boyutlarına yönelik duygularını ifade etmektedir. İş tatmini çalışanların işin geneliyle olduğu kadar çeşitli boyutlarıyla da ilgili duygularını ifade eden tutumsal bir değişkendir. Daha basit bir ifadeyle, iş tatmini kişinin işinden ne

derecede hoşlandığını, iş tatminsizliği ise işinden ne derecede hoşlanmadığını belirtmektedir.

Robbins (2005) iş tatminini kişinin işine yönelik genel tutumu olarak açıklamaktadır. İş tatmini yüksek düzeyde olan kişi işine karşı olumlu tutumlar içinde olmaktadır. Buna karşılık iş tatmini düşük düzeyde olan kişi işine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir.

Herzberg'e (1959) göre iş doyumu; işte kazanılan başarı, statü, başkaları tarafından saygı duyulma gibi faktörlerin var olması sonucu onaya çıkan bir durumdur.

Koopman - Iwema (1984) iş tatmini kavramını kişinin işinden veya iş ortamından algıladığı rahatlık seviyesi olarak tanımlamaktadırlar. **Organ** ve **Ryan**'a (1995) göre iş tatmini; gözetim, ücret, işin kendisi gibi işin değişik boyutlarının ve kişinin her bir boyut üzerinde algıladığı önem derecelerinin bir fonksiyonudur. Diğer tutumlar gibi iş tatmini de inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerin bütünüdür.

Davis (1981) iş tatminini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade etmektedir. İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine örtüştüğünde gerçekleşmektedir.

Vroom (1967) iş tatminini çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir. İş tatmini, işe bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır. İş tatmini olarak belirlenecek tutum ya da geliştirilen davranış kişinin işine karşı genel ve olumlu tutumlarının dışavurumudur.

Porter, Lawler ve Hackman (1982) iş tatminini, işgörenlerin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği olumlu tepkiler bütünü olarak ifade etmektedirler. İşgörenlerin işine karşı gösterdiği çaba, örgütsel bağlılık ve sosyal imkanlar gibi belli kazanımlar karşılığında aldığı çıktı miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarları arasındaki fark, iş tatmininin belli başlı belirleyicisi olmaktadır. İş tatmini hakkında görüş ortaya koymuş bilim insanları farklı tanımlarla aynı noktaya vurgu yapmışlardır. İş tatmini kişinin beklentileriyle ilgili bir kavramdır, soyuttur ve çeşitli değişkenlerin bulunduğu bir fonksiyondur.

1.2. İş Tatmininin Temelleri ve İçeriği

İşgörenlerin yaptıkları işten beklentileri açısından bakıldığında ise işgörenlerin yaptıkları işten sağladıkları tatmin, büyük oranda işin ve işle bağlantılı tüm unsurların işgören ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır (Pekel, 2001:87). Yani iş tatmininin temelleri “*insan*” ya da başka bir deyişle “*işgören*” üzerine kuruludur denilebilir. Üretimin verimli ve sağlıklı bir şekilde yürüebilmesi için üretimin temel girdilerinden birisi olan insan faktörü göz ardı edilmemelidir. Artan rekabet ve iş dünyasında yaşanan küresel değişim süreçleri farklılaşma odaklarını verimlilik ve az insanla çok iş görme noktasına getirmiştir.

Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından birisi olmuştur. Çünkü şirketlerin faaliyet alanlarını tanımlayan metinlerde çalışanları en önemli kaynak olarak değil de tek önemli kaynak olarak görmeye başlamıştır. Bu noktada organizasyonlarda içyapılarını bu görüş ışığı altında yeniden oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda önemli seviyelere çıkaracak olanlar şirketin çalışanları yani işgörenleri olacaktır. Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da aşağılara çekenler de çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar şirketin hayatının devamı noktasında müşterilerden daha önemlidirler. İşgörenlerin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışmaları da motive olmalarına dolayısıyla da işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır.

Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. İş hayatında başarının birçok 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 zorunluluk olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir. Kişiler işlerinde nasıl tatmin olabilir? Kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkanı verme, bunların sadece birkaçı olabilir. Tabii ki tatmin konusu bunlarla sınırlı değildir, önemli bir tatmin aracıda paradır. İnsanların yaptıkları karşılığında gereken ödülü elde etmeleri de tatmin ve doyum noktasında önemlidir.

Kişilerin tatmin olmuş bir şekilde çalışmaları için yukarıda sayılanlardan yalnız birisi önemli değildir. Kişiye uygun sentezin yakalanmış olması gerekir. Örnek olarak bir işgören için para önemli bir tatmin aracı iken diğeri için iş yerinde saygı görme ve yükselme olanaklarının mevcut olması olabilir. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2004:389). İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6). Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

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 tatmin sağlayan güçlü bir motivatördür. 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 ve tatmin olmuş işgörenler hem çalışanları hem de organizasyonları iyi - istenen noktalara taşımaktadır.

İş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eşdeğerli algılamazsa tatminsizlik oluşacaktır (Korman, 1978:169).

İş tatmini birbiriyle ilişkisi olan birçok tatmin sisteminin bir parçasıdır (Duman, 1997:6). Yani iş tatminini oluşturan ve doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen sadece bir faktör yoktur. İşin belirli boyutlarından alınan tatmin, işin o boyutunun tatminini sağlamakta, tüm bunların etkileşimi sonucu bütünsel iş tatmini oluşmaktadır. Sonuçta iş dışı tatminlerle birlikte **yaşam tatmini** oluşmaktadır. Genel iş tatmininde beş temel iş unsuru göz önünde tutulmaktadır. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutlulukla gelir. İşgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. İleri tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon biçimi ve seri halde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendisi ile kıvanç duyma zevkinden yoksun bırakacaktır. İşgörenlerde iş tatmininin olabilmesi için, yüksek moral ve motivasyon olmalı, kişiler sevdiği işi yapabilmeli, sorumluluğunu ve yetkisini alabilmelidirler. Onların yaratıcılıklarına saygı duyulmalı, değişik bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler tasarlamalarına izin verilmelidir. Bunların temelinde güven ilişkisi yatmaktadır (Tutum, 1979:179).

İş tatmininin temelleri üç boyutta incelenmektedir. Bu temel boyutlar şöyle sıralanabilirler:

- Değerler
- Değerlerin önem derecesi
- Algılar

(Duman, 1997:18)

Birinci olarak iş tatmini çeşitli değerlerin bir fonksiyonudur. Locke (1976) *değerleri* kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etme arzuları olarak tanımlamaktadır. Değerlerle, ihtiyaçlar birbirinden ayrılmaktadır. İhtiyaçlar hava, su gibi insan yaşamını sürdürebilmesi için temel gereksinimlerdir. Değerler ise kişinin zihninde oluşan öznel ve kişiye göre değişen gereksinimleridir. İhtiyaçlar doğaldır ve tüm insanlar fiziksel ihtiyaçlara gereksinim duyarlar. Değerler ise öğrenilen kavramlardır ve kişiden kişiye büyük değişiklikler gösterirler.

İş tatmininin ikinci temel unsuru ise *değerlere verilen önem derecesidir*. Değerler kişiden kişiye büyük değişiklikler göstermesinin yanı sıra, bu değerlere verilen önem dereceleri de büyük değişiklikler göstermektedir. Bu farklılıklar bireylerin iş tatmin düzeylerinin saptanmasında kritik önem taşımaktadır. Örneğin bir işgören için iş güvenliği, diğeri için işinin seyahat imkanlarını sağlaması, bir diğeri için işin eğlenceli ve zevk verici olması veya diğeri kişilere yardım edebilme imkanlarının olması baskın değerler olabilmektedir.

İş tatmininin son önemli unsuru ise *algılamadır*. İş tatmini, mevcut durum ve değerlerin algılanması temeline dayanmaktadır.

Böylece temel üç unsur iş tatmininin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Bireyin iş hakkındaki algılamaları o bireyin değerlerini kapsarsa iş tatmini söz konusu olabilecektir. İş tatmin düzeyi de değerlerin önem derecelerine göre değişecektir.

İş Tatmini = f (Değerler, Değerlerin Önem Dereceleri, Algılamalar)

İş tatmini yukarıdaki gibi fonksiyonel halde yazılabilir.

Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derecede tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, kendi geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. İş görenler kendilerini farklı birisiymiş gibi göstermekten kaçınmalıdır. Kendisini olduğundan farklı birisiymiş gibi

göstermeye çalışan yani kendisi gibi olmayıp organizasyonun ondan beklediği kişi gibi oluyorsa iş görenler kendilerini gergin ve mutsuz hissederler(Carnegie, 2006:3).

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

Bir başka yazara göre iş tatmini, "çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur." İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

1.3. İş Tatmininin Birey ve Örgüt Açısından Önemi

Ne iş yaparsak yapalım yaşamımızın büyük bir kısmı işte geçmektedir. Bu durum işgörene; işten zevk alıyorsa neşe ve coşku, zevk almıyorsa yorgunluk ve can sıkıntısı verecektir (Carnegie, 2006:3).

İş tatmininin belirleyicilerinin temelinde, işgörenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Zekâsı ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve yapay girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren bir unsur yer almaktadır. Bu unsur kimi zaman sorunların altında ezilen ve sorunun bir parçası olan kimi zaman da sorunları bir fırsata dönüştürebilen ve işletmeye özgü kültür yapısını oluşturan insan unsurudur(Cesur, 1998:1).

Bu çalışmada insan unsurunu işgören olarak adlandıracakız, çünkü insan organizasyonlarda işlerin görülmesi ve üstesinden gelinmesini sağlayan temel unsurdur. Gelecekte işgörenlerin yerini makineler alırsa diye bir soru akıllarımıza düşebilir. Bu durumda makineleri duygusal olarak tatmin etmek zorunda kalmayabiliriz ama yakın gelecek bu pekte mümkün görünmemektedir. Bunun temel sebebi işgörenlerin sarf ettiği bedensel emeğin makineler

tarafından karşılanamayacak olması değil işgörenlerin üzerine aldığı sorumluluklar ve karar verme yetisine sahip olamamalarıdır. Buna ulaşabilmek için yapay zeka oluşturulması fikri bilim insanlarınca araştırma konusu edilse de günümüzde bu konuyla ilgili tam anlamıyla başarılı olunamamıştır. Yani yapay zeka fikri hayata geçene kadar üretim süreçlerinde işgörenler en önemli üretim unsuru olarak yerlerini korumaya devam edeceklerdir.

Japon mühendisler, çok zorlu şartlar altında çalışabilen insanımsı robot-işçi üretmeyi başarmışlardır. Bilim-kurgu filminden çıkmışa benzeyen 1,60 metre boyunda 68 kilo ağırlığındaki "HRP-3" adlı robot, kumlu yamaçta hareket edebilmekte, bardaktan boşanırcasına yağın yağmur altında çalışabilmektedir. Hem de hiç şikayet etmeden. "HRP-3" aralıksız 2 saat yürüyebiliyor, tornavidayı insan gibi hareket ederek gayet başarılı şekilde kullanabiliyor. Robot, 42 eklemi sayesinde insan vücudunun yapabileceği birçok hareketi yapıyor. Robotun 2010'a doğru satışa çıkarılması planlanıyor. Yaklaşık 95 bin Euro(€)'ya satışa sunulması beklenen robotun en büyük müşterisinin, inşaat firmaları olacağı sanılıyor (<http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/6753035.asp?gid=198>, 22.08.2007). İnsan yoksa hisleri, istekleri, beklentileri karşılanmak zorunda olan işgören de yok demektir. Modern yönetim kuramlarının geliştiği teknolojinin insan aklını zorlayıcı boyutlara geldiği günümüzde var olan üretim araçları teknolojik açıdan tam verimli kullanılabilir durumda olsa bile, üretimi arttırmanın yolunun insanda odaklandığı tartışmasız bir gerçektir. Üretim ancak çalışanların motivasyonunun arttırılması ile artacaktır. Zaten yeni teknolojiyi üretecek olanlarda çalışanlardan başkası değildir. Kişilerin motivasyonunun artması ise; yaptıkları işten karşılamayı bekledikleri gereksinmelerinin tatmin oranına bağlıdır. Kısaca yaptıkları işten tatmin olan insanların daha fazla motive olacakları ve daha verimli çalışacakları doğru bir önerme olacaktır.

Çağdaşlaşma ve endüstrileşme olgusu içinde makine becerisi insan becerisinin yerini almaya çalışmaktadır, iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri, emeğinin **karşılığını görme** ve ortaya koyduğu performanstan **gururlanma** duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak işgörenler, gitgide işe yabancılaşmış ve doyumsuz olmuşlardır. Günümüz işgöreni, işin kendisi için anlam taşımadığından yakınmaktadır

(Ulusoy, 1993:15). Özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin ürettikleri ürünler soyut olduğundan emeğin karşılığını görme ve oluşan üründen gurur duyma durumunu yaşama azalmaktadır. Eğitim sektöründe çalışan sayıca en fazla olan iş gören gurubu öğretmenlerdir. Öğretmenlerinde ürettikleri ürün “*Eğitim Hizmeti*” ’dir. Eğitim hizmeti sonuçlarını çabuk gösteren ve ürünlerin somutlaştırılması - ölçülmesi zor bir konudur.

Öğretmenlerin bir milletin geleceğini şekillendiren meslek grubu olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen işinden zevk almadan yapan ve tatminsizlikten yakınan binlerce öğretmen bulmak mümkündür (Bishay, 1996:1). Örgütsel bağlılık birçok öğretmenin işinde tatmin olmamasına rağmen özveriyle devam etmesini sağlamaktadır.

Günümüz iş yaşantısında işgörenler en önemli üretim girdisi sayılabilir. Bu önemli girdinin işini severek, isteyerek yapması işten beklenen verimi artıracak ve dolayısıyla işvereni de performans açısından tatmin edecektir. Rekabetin çok yoğun şekilde yaşandığı günümüz küresel pazarlarında iş tatmini kavramı önemini kanıtlamıştır. Çağdaş yönetim düşüncesi işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle iş-kişi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. İş tatminini ve motivasyonu çok yakından ilgilendiren bir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulaması da çalışma yaşamı kalitesini artırmaya yönelik kararlar ve eylemlerdir. Çalışma yaşamı kalitesinin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.

Örgüt açısından alınacak iş tatminini artırıcı önlemler hem birey hem de örgütün başarısı açısından çok önemlidir. Özellikle günümüzün acımasız rekabet ortamında görevler değişmekte, organizasyonlar küçülmekte ve daha dinamik bir yapıya doğru zorlanmaktadır. Bu şartlarda yöneticilerin değişimleri başarıyla tamamlayabilmeleri için akıllıca düşünmeleri gerekmektedir. Organizasyonların yaşayabilmeleri için bünyelerindeki bireyleri düşünmeleri kritik bir nokta olmaktadır. Günümüzde ve gelecekte uyumlu, beraber çalışabilen, değişimi kabul etmeye istekli ve beraberce verimli çalışabilecek işgörenlere ihtiyaç olacaktır.

İş tatmininin işgörenlerin sağlık durumları ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Birçok araştırma işlerinden tatmin olmayan işgörenlerde baş ağrılarından kalp krizlerine kadar genel sağlık problemlerinin olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmalar iş tatmininin kişinin yaşam süresine etkisinin genel sağlık durumu ve sigara kullanımından daha çok olduğunu ortaya çıkarmıştır(Duman, 1997:17). Dr James KILKEY' e göre birçok nevroz ve psikozun altında kişilerin kendisi olmaktan kaçması yer almaktadır (Carnegie, 2006:8).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatmininin azaldığı bir işletmede dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık % 5, işgücü devri ise % 70 artmış; yakınmalar % 38; disiplin cezaları % 44 yükselmiştir (Duman, 1997:16). Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işgörenlerin işlerinden tatminsiz olmaları yatmaktadır. Yüksek iş tatmini, işletmenin iyi yönetildiğinin belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür.

Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaları nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtmaları açısından önemlidir. İş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektiren bir etmendir.

İş tatmini, işgörenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. Örneğin bazı işgörenler, aile ve toplum yaşamlarından çok doyumlu olabilir, ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda iş tatminleri oransal olarak düşüktür, çünkü iş tatmini, diğer tatminlerinin altındadır. Bazı işgörenlerin aile ve toplum yaşamları tatminsizlikle doludur; ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu, iş tatminlerin oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. Genel duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini hem de yaşam tatmini karşılaştırılmak üzere taranır. İş tatminiyle yaşam tatmini genellikle yakından ilişkilidir.

İşinde mutlu olan bir işgören bunu iş dışı yaşamına da taşıyacak ve yaşam tatmininde artış görülecektir. Bu kişiler genel olarak toplum yaşamında olumlu tutumlara sahip olup, psikolojik olarak sağlıklı bir toplum oluşmasını etkileyeceklerdir. İş tatmininin diğer bir önemi toplum sağlığını ilgilendiriyor oluşudur. İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, *dinamik* olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekmektedir(Davis, 1988:96). Ekonomik ve teknolojik değişimlerinin hızlı olduğu günümüz ortamında, organizasyon yönetimlerinin iş tatminin ekonomik değerlerini yeniden düşünmeleri ve onun bileşenlerini anlamak ve yorumlamak için araştırmalar yapmaları gerekmektedir.

İş görenler kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa ve kendini gerçekleştirme hazzına erişemezler ve iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş yaşamı, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır.

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatminin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Yani iş tatmininin organizasyonel önemi de mevcuttur (Ardıç ve Baş, 2002:4). İşgören için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması dolayısıyla tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir.

İş tatmini değişkeninin, işgörenler açısından taşıdığı önemin ayrı belirlenmesi de, iş tatmininin yorumlanmasında yardımcı olur. İşgörenlerin, işletme yemekhanesine ilişkin bir soruya ve işletmenin yükseltme politikasının adaletine ilişkin bir soruya « ortalamanın altı » diye yanıt verdiklerini varsayalım. Bu noktada işgörenlerin her iki değişken için aynı tatminsizliği taşıdıkları düşünülebilir; ancak her soruya ikinci bir bölüm eklenerek her bir değişkenin onlar için ne ölçüde önem taşıdığı sorulursa, yemekhane sorusu için « önemsiz » , yükseltme sorusu içinse « çok önemli » yanıtı verebilirler. O zaman yönetim ilk olarak yükseltme konusuyla ilgilenmesi gerektiğini, çünkü oradaki sorunların daha önemli olduğunu bilecektir (Ulusoy, 1993:16).

Psikiyatr Dr. William L. SADPER düzenli bir çalışma ortamının sinirsel bunalım(depresyon) ve yüksek tansiyonu önlediğini bilimsel olarak ortaya koymuştur (Carnegie, 2006:14). Bu çalışma iş tatmininin bir diğer öneminin işgören sağlığının korunmasını sağlaması olduğunu göstermektedir.

İş dünyasında çalışan verimliliği çok önemlidir. Ticari kuruluşlarda önemli olan işlerin bir biçimde başarılmasıdır. Bu işlerin başarılması işvereni memnun ettiği gibi iş görende de iç huzuru ve tatmin duygusu oluşturur. İş tatmini iş görenin değerini farkında olmasına ve ona katkıda bulunma fırsatı vermesini sağlamasına bağlıdır. Günlük işlerde iş gören yeteneklerini ve güçlü yönlerini kullanma fırsatı buluyorsa kendini tatmin olmuş ve gerçekleştirmiş hisseder (Morgenstern, 2004:24).

İş tatmini sadece işgören için önemli sayılamaz. İş tatmini üretim ve verimliliği de doğrudan etkilediği için tüm örgütü ilgilendirir. İş tatmini örgütün ve yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. İş tatmini sağlanamadığı takdirde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlar baş gösterecektir. Bir örgütün ne derece örgüt amaçlarını gerçekleştirdiğinin göstergesi olarak *örgütsel etkinliği* tanımlayabiliriz. Örgüt amaçları, örgütten örgüte değiştiği için herkes tarafından kabul edilmiş tek örgüt amacı veya amaçları yoktur. Fakat yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel etkinliği ölçmek için en fazla kullanılan unsurlardan biri olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni ise iş tatmininin örgütün davranışsal yanını

ölçmekte kullanılan en önemli bir ölçü olmasıdır. Verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilişki de örgüt açısında çok önemlidir. İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de *örgütsel yabancılaşma* (alienation) ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Başarılı davranışsal bir yönetim örgütlerde iş tatmininin yüksek olmasını sağlayabilir. Böylelikle monotonluk, stres, ruhsal problemler, düşük performans, işgücü devri, iş kazaları, çatışmalar ve işe yabancılaşma olarak sayabileceğimiz birçok gizli düşmanı daha ortaya çıkmadan asgariye indirilmiş olur.

1.4. İş Tatmini – İş Tatminsizliği

“**İş tatmini**” (Job Satisfaction) bölüm 2’de anlatılacağı üzere birden fazla içsel ve/veya dışsal değişkene bağlı olan bir kavramdır. İş tatmininin karşısı olarak da “**İş Tatminsizliği**” (Dissatisfaction) terimi kullanılmaktadır. İş tatmininin temelinde bireyin psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik gereksinmelerinin yattığı gerçeği yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Dolayısıyla iş tatmini çevreden de bağımsız bir kavram değildir. İşgöreni değil organizasyon içindeki tüm işgörenleri ilgilendirdiği söylenebilir. Unutulmaması gereken önemli bir nokta her birey için eksiksiz bir iş tatmininin olmasının olanaksızlığıdır. Dolayısıyla çalışanların *çoğunluğunun* tatmin olasını sağlamaya çalışmak yönetimin ve yöneticilerin ödevidir.

İş görenler yaptıkları işte kontrolün kendilerinde olmasını ya da öyle olduğunu hissetmeyi isterler. Bir işi başarıyla tamamlamış olmak büyük bir haz yaratır. Ne var ki biriken iş yükü çalışanların enerjisini emer. İşler birikerek yığınlar oluşturur. İş gören ne kadar uzun saatler çalışırsa çalışsın alabildiğine uzun yapılacaklar listesindeki işler tamamlanamaz. İş gören bir süre kendi içinde mücadele eder ama yeteneklerinden ve güçlü özelliklerinden yararlanmayan bir iş nedeniyle kendini kenara itilmiş hisseder

(Morgenstern, 2004:9). Yani *tatminsizleşir*. Kişi sıkışıp kalır, kendisini verimsiz, mutsuz ve umutsuz hisseder, düş kırıklığına uğrar ve cesareti kırılır.

İş tatminine yol açabilecek unsurlar şu şekilde özetlenebilir. İş zenginleştirme, iş rotasyonu, bireylerin özellik ve zenginliklerinin paylaşımında artış sağlanması ve bireye ait daha çok niteliğin bir araya getirilmesi, bireyin keşfedilmemiş zenginliklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması, bireylerin birlikte çalışması, yalnız çalışmanın yerine birlikte çalışmanın teşviki, grup üyeleri arasında duygusal desteğin artışı, performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış, sorunların çözümünde daha fazla görüş sunulması, takım amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması, motivasyonda yükselme kaydedilmesi, takım amaçlarına yönelik daha fazla çabanın desteklenmesi, bireysel tatmin artışı, motivasyonda yükselme ve işlerin daha eğlenceli hale gelmesi, kazanan olma duygusu, güven artışı ve sorunları aşabilme yeteneğinin edinilmesi (Çetin, 1999:615). Bu saydığımız unsurlar işletmenin faaliyet alanına ve işgörenin kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterir. Her işletme ve her işgören için sadece tek bir tatmin sağlama yolu yoktur.

İş tatminsizliği ise, mazeretsiz işe gelmemelere-devamsızlık, işe geç kalmalara, grevlere-iş ve üretim kaybı, iş yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara neden olabilir. Bunların yanında disiplin kurallarına uymamaya, itaatsizliklere ve bunun sonucu olarak da laçka bir iş ortamının oluşmasına zemin hazırlar. Bu nedenlerle örgüt yöneticileri, işgören - yönetim işbirliği ile bunları azaltma yoluna gitmelidirler. Sebeplerin araştırılması, çözüm için sendika ve işçilerle işbirliği yapılmalıdır (Dursun, 1990:96). Böylece işyerinde düzensizlik belirtileri olan hareketler ortadan kalacak, verimlilikte düşüş engellenecek, artış sağlanacaktır. Nasıl ki işgörenlerin iş tatmini örgütün faaliyet alanı ve kişisel özelliklerden etkileniyorsa aynı şekilde iş tatminsizliği de bu faktörlerden etkilenir.

Şikayetlerin ve tatminsizliklerin bir kısmı işgörenin çalıştığı iş yeri ile ilgilidir. Buna yapılan araştırmalarda *maddi çevre* adı altında rastlanır. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan durumda hem işin görünmesine önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır. Bu duruma örnek olarak görme, işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları, zehirlenmeler ve bunun gibi olumsuz etkiler verilebilir. Bütün bu durumların sonucunda, iş yeriyle ilgili olarak üretimde bir düşme göze çarpacak ve personel ruhsal bunalımlar içine sürüklenecektir (Ulusoy, 1993:7). Öyleyse, bu durumları önleyecek önlemler alınmadığında işte tatminsizlik ve şikayetler baş gösterecektir.

Günümüz iş dünyasında iyi bir yer edinmek gerçekten çok zordur. Değişim ve iletişimin çok hızlı gerçekleştiği bir zaman dilimine yaşamaktayız. İşler artık daha az kişiyle, rekabetçi bir ortamda ve daha az kazandırmaktadır. Özellikle küreselleşme (globalizasyon) kavramı işverenlerin çalışanları daha çok çalışma saatinde daha az ücretle çalıştırmaya itmiştir. Yüksek rekabetçi ortama ancak bu şekilde ayak uydurabilmişlerdir. İş görenlerin nitelikli zaman geçirebildiği zamanlar iyice daralmıştır.(Spor salonuna gittiği, ailesiyle vakit geçirdiği, balık tuttuğu vb.) Böyle bir ortamda çalışanlar sürekli bir iş bulabildikleri için bile kendilerini şanslı hissedebilirler. Yani iş tatmini içinde bulunulan ortamla yakından ilgilidir. Çalışanlar işlerinde başarılı ve mutlu olmak için işlerini sevmeli, iyi yapmalı ve kontrolü elinde bulundurarak çalışmalıdırlar. İş ortamı ve işin yapılış biçimi değiştiğinde iş tatmini de bundan etkilenmektedir.

İşgörenler de duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini hem de yaşam tatmini karşılaştırılmak üzere çalışmalar yapılır. İş tatminiyle yaşam tatmini genellikle yakından ilişkilidir. Buna *saçılma etkisi* denir. Bu iki kavramın ne denli iç içe olduğunu göstermek için saçılma etkisi denmiştir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir.

Buna *giderme etkisi* denir. İşgören tatminsiz tarafını başarılı olduğu yerden tamamlayarak kendini gerçekleştirmeye çalışır.

Birey kendisinin işinde en iyi şekilde değerlendirildiğini düşünüyorsa verimi artar ve işe yarıyor olmanın verdiği hazla mutlu olur. İş gören kendi yetenek ve becerilerini keşfederse ve bu yönlerini güçlendirirse işinden alacağı keyif ve tatmin duygusu o oranda artar(Carnegie, 2006:3). İş görenler işlerinde kendi potansiyellerinden en iyi şekilde yararlanıldığını görmek ister. İşverenler iş görenlerin güçlü yönlerini keşfedebilmeleri için fırsatlar yaratmalıdır. Bu durum hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemek ya da iş göreni organizasyonun kendisine uygun kısmına aktararak gerçekleştirilebilir.

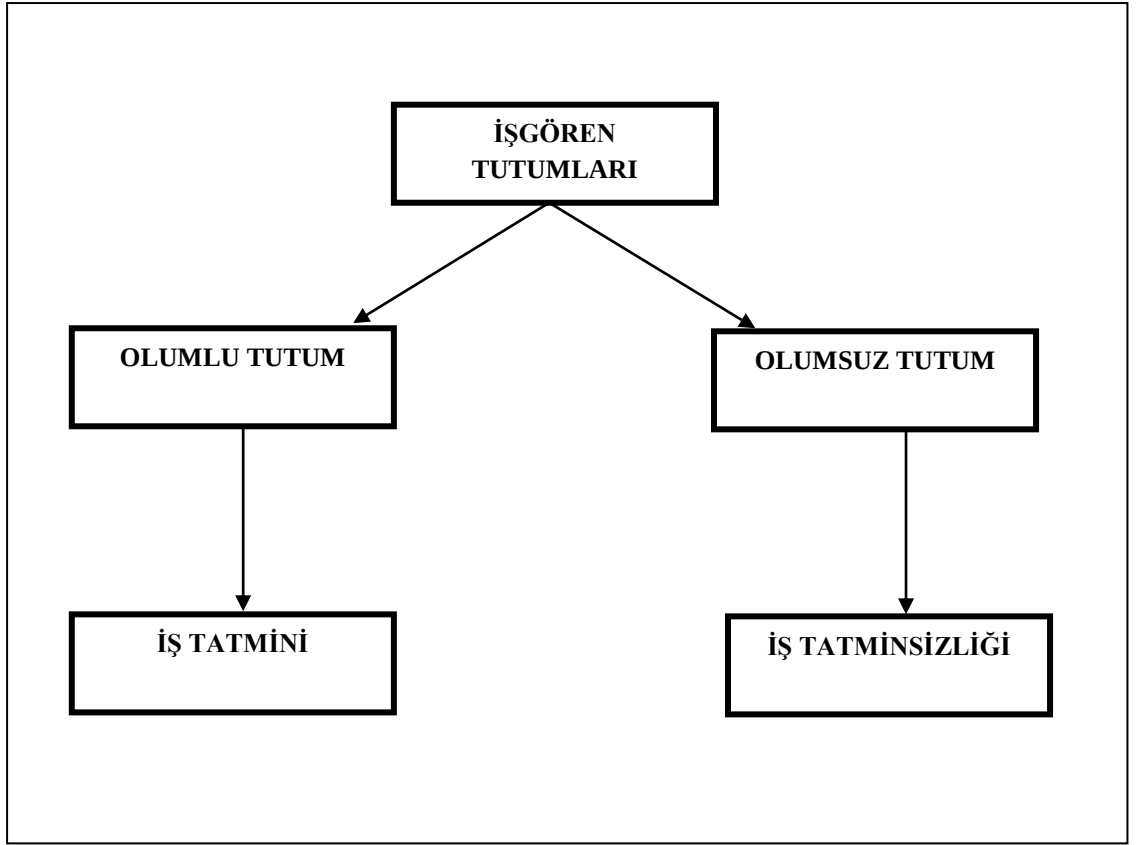
Organizasyonlardaki yöneticiler, yanında çalışan işgörenlerin gerektiği gibi çalışmadıklarından ve onların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamadıklarından şikayet ederler. Bu yöneticilere göre bazı insanların içlerinde bir heves ve heyecan yoktur, başarılı olma arzusunu duymazlar. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin çok önemli bir kısmını kullanmamaktadır(Barutçugil, 2004:371). Bunun bir anlamı, her organizasyonda iş tatminsizliği nedeniyle kullanılamayan büyük miktarlarda insan yeteneklerinin bulunduğudır.

İş yaşantısında işgörenler istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. İşgören kendisine uygun bir iş verildiğinde bununla beraber maddî ve manevî ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlamak ihtiyacı ile karşılaşır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de *tatminsizlik hali* ve *uyuşmazlığa* yol açılmış olacaktır. İş ile ilgili şikâyetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir.

Bunlar; işin yapılış **koşullarına** ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve tatminsizlikler, belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek **maddi çıkarlara** ilişkin şikâyetler ile tatminsizlikler ve **takdir edilme - sosyal statü** durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizliklerdir (Eren, 2006:241). Bu sayılan tatminsizlik nedenleri kişiye göre farklılıklar göstermektedirler.

İş tatmini üzerine çalışan bilim insanlarının çoğu iş tatmini ve iş tatminsizliğini aynı kavramın iki uç noktası olarak kabul etmektedirler. Başka bir deyişle, iş tatmini veya iş tatminsizliğinin çalışanın işiyle ilgili çok çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutumun iki farklı yönü olduğu düşünülmektedir. Çalışanın işinden tatmin olması veya olmamasına yol açan birçok etmen bilinmektedir. Örnek olarak ısı, ışık düzeyi, temizlik gibi çevresel faktörlerin ergonomik olmayışı ya da amirlerle yaşanan çatışmalar iş tatminsizliğine yol açarken, bu faktörler yönünden işin mükemmel nitelikte algılanması iş tatminine sebep olacaktır (Tüzün, 2002:7).

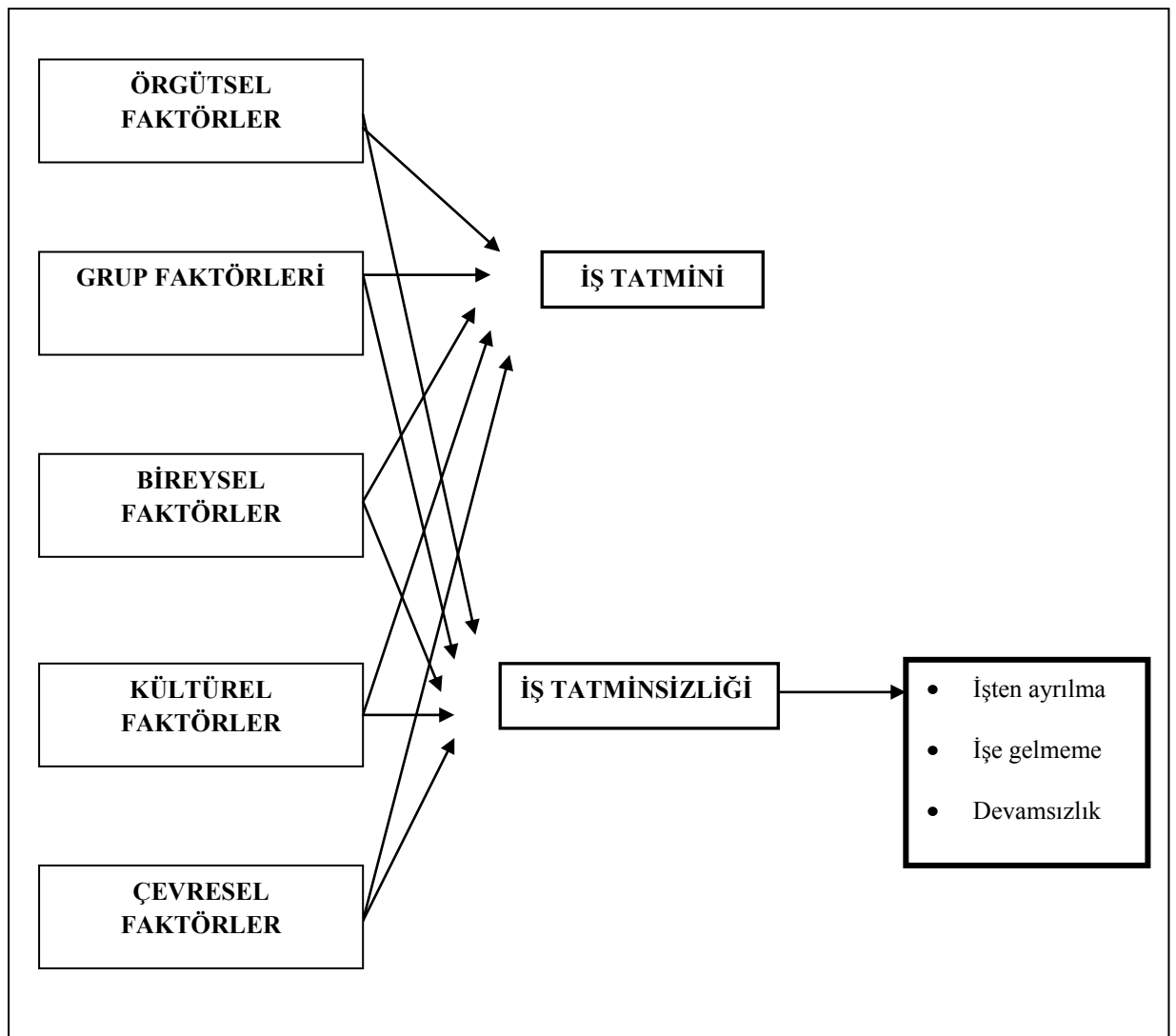
Bir araştırma geliştirme (Ar - Ge) mühendisinin yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Araştırma, geliştirme ve yeni ürünler ortaya çıkardığına inanan bir Ar - Ge mühendisi, bunların yerine bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa, iş tatminini gerçekleştirmesi güç olacaktır. Çünkü iş çevresinde ürün ve süreç geliştirmenin, yeni ürünler ortaya koymanın önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir (Şimşek, 1995:93). İşte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği oluşacaktır. Kişilerin aynı durumlarda çalışırken işlerine karşı farklı tatmin seviyelerinde bulunmalarının en önemli sebebi kişisel özelliklerin farklı olması ve farklı durumlar karşısında farklı tutumlar sergilemeleridir. Aşağıdaki şekil bu durumu özetlemektedir.



ŞEKİL 1.1: İşgören Tutumları ve İş tatmini

G. Morhead ve R.W. GRIFFIN iş tatmini ve iş tatminsizliğini beş faktöre bağlamaktadır. Bu faktörler örgütsel faktörler, grup faktörleri, bireysel faktörler, kültürel faktörler ve çevre faktörleridir (Tüzün, 2002:27).

Örgütsel faktörleri, ücret, yükselme olanakları (terfi), işin niteliği, işletme politikaları ve çalışma şartları oluşturur. Grup faktörlerini iş arkadaşları, astlar ve amirlerle olan ilişkiler oluşturur. Bireysel faktörleri işgören ihtiyaçları, istekleri ve çıkarları belirler. Bireysel faktörleri tutumlar, inançlar ve değerler oluşturur. Çevresel faktörler ise ekonomik, sosyal ve devletle olan ilişkiler belirler.



ŞEKİL 1.2: İş Tatmine veya Tatminsizliğine Sebep Olan Faktörler

Kaynak: (Tüzün, 2002:21)

1.4.1. İşle İlgili Şikayet ve Tatminsizlik Konuları

Bu kısımda başlıca tatminsizlik konuları, işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlikler ele alınmıştır.

1.4.1.1. Başlıca Tatminsizlik Konuları

İşin yapılış şekli ile ilgili şikayetler, maddi çıkarlara ilişkin tatminsizlikler ve takdir görmeyle ilgili şikayetler bu başlık altında değerlendirilebilir.

Can sıkıntısı, gücenme, takdir edilmeme, boşa kürek çekme, acelecilik, anksiyete ve kaygı yorgunluğuna sebep olan faktörlerin başlıcaları olarak sayılabilir. Bunlar çalışan kişileri bitkinleştiren enerjisinin tükenip veriminin azalmasını sağlayan ve baş ağrısıyla evinin yolunu tutmasını sağlayan faktörlerdir. Bu duygular insan vücudunda sinirsel gerilimlere neden olduğu için yorgunluk hissi yaratırlar. Dr. E. BARMACK Archives of Psychology isimli kitabında yayımladığı çalışmasında duygusal durumun fiziksel taşkınlık yerine yorgunluğa neden olduğunu klinik bulgularla ortaya koymuştur. Yaptığı deneyde bir grup öğrenciye hiç ilgi duymadığını bildiği konularda bir dizi test uygulamış ve sonuçta uyku gelmesi, baş ağrısı ve yorgunluk belirtilerinin ortaya çıktığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak can sıkıntısının insanların oksijen tüketimini azalttığını ve metabolizmadaki değişimler sonucunda yapılan işten zevk alınmadığı ortaya çıkmıştır. Bireyler işlerinde keyifle çalıştıklarında ve ilgileri arttığında metabolizmalarında hemen olumlu değişimler görülmektedir. Yorucu işler zevk alarak tam motivasyonla yapılırsa yorgunluk hissi vermezler (Carnegie, 2006:24). Örnek olarak zorlu bir av günü sonrasında yakalanmış hayvanların avcıya verdiği **başarmışlık hissi** herhangi bir yorgunluğa sebep olmaz aksine iç huzurun korunmasına yardımcı olur. Birde avcının uzun bir avlanma sonrasında eli boş döndüğü düşünülürse, **başarmışlık hissinin** etkisi daha rahat anlaşılabilir.

İşin Yapılış Koşullarına ve İş Aletlerine İlişkin Tatminsizlikler: İşgörenlerin iş gereği kullanmaları gereken alet ve araçları ne derece yetkin şekilde kullandıkları önemlidir. Önündeki makine ya da iş aracına hakim olamayan bir işgörenin tatmin olmasını beklemek doğru olmaz. Buradaki tatminsizlik konularını dokuz alt başlıkta toplamak mümkündür.

Çevresel ve Bedensel Koşullar ve Buna İlişkin Tatminsizlikler: Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol

açan durumlarla karşılaşılır. Tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması nedeniyle çalışma bıkkınlık ve angarya haline dönüşebilir. İşgörenin bedensel gücünü aşan işler tatminsizlik ve şikayet nedenidir. Mekanik ve güvenlik unsurları zayıf işler iş kazalarına neden olacağı için şikayet konusu olmaktadır (Eren, 2006. s.243). İş kazalarına en çok devamlı dikkat isteyen işlerde ve çalışma temposunun çok hızlı olduğu durumlarda rastlanmaktadır.

Duyuşsal Koşullar ve Buna İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler: İşgörenin tekrarladığı iş süreçleri birbirine çok benziyor ya da sürekli tekrarlıyorsa monotonluk olayı oluşur. Bu durum işgörenin yaratıcılık ve yeteneklerini kullanma bakımından körelmesine ve tatminsiz olmasına sebep olur. Bunun yanında çok basit veya karmaşık işlerde monotonlaşma ve şikayetlere sebep olur. Karmaşık işlerde başarısızlık korkusu işgöreni aşırı strese sokabilir. İşgörenin belli kalıplar içerisinde çalışmasını istemek, çalışması katı saat dilimleri arasına sıkıştırmak duyuşsal tatminsizliğe sebep olabilir.

Moral Koşullarıyla İlgili Şikayet ve Tatminsizlikler: İşyerinde örgütlenme sorunları, fiziksel koşulların yetersizliği, kantin – lokal gibi sosyal ortamların yokluğu moral koşullarıyla ilgili şikayetlerin başlıcalarıdır. İşe geliş ve çıkışlardaki ulaşım olanakları ve çalışma ortamının sağlık şartlarını sağlaması da diğerlerine eklenebilir.

Maddi Çıkarlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler: İşgören ürettiği hizmet ya da mallar karşılığında aldığı ücreti çeşitli sebeplerle az bulabilir. Bu durumda da şikayet ve tatminsizlikler baş gösterir. İşverenler iş analizleri yaptırarak her işe layık olan ücreti adil bir şekilde belirlemelidir.

İşgörenin Kişiliğiyle İlgili Şikayet ve Tatminsizlikler: Bu durum tamamen kişinin içyapısı ve ruh haliyle ilgilidir. Bir işgörenin çok memnun olduğu bir uygulama bir diğer işgören için şikayet sebebi olabilir. Bu durumda kurallar ve uygulamalar ortak değerlere göre düzenlenmelidir.

İşle İlgili Şikayetler: İşgörene bilgisini aşan bir iş verildiğinde bu şikayet konusu olacaktır. Personelin işe uyması iş atamasında dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır.

Terfiyle İlgili Şikayetler: Eğer işe alınan işgören önündeki ilerleme ve terfi olanaklarını görmezse zaman içerisinde işine karşı olumsuz tavır geliştirir.

İşyerindeki İlişki ve Tutumlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler: Bir işgören işyerinde saygı ve nezaket görmüyorsa bir süre sonra işine, iş arkadaşlarına ve amirlerine karşı olumsuz tavırlar geliştirir.

Gelişme İmkanlarıyla İlgili Şikayet ve Tatminsizlikler: Yetenekli bir insan olarak görülmek ve grup içinden sıyrılarak sıvrılmak her işgörenin arzusudur. Buna sahip olamadığı ve işinde kendini geliştiremediği sürece tatmin hissi düşer, şikayetler başlar.

1.5. İş Tatmini Kavramının Dayandığı Kuramlar

Bu başlık altında motivasyon – iş tatmini ve motivasyonla ilgili yaklaşımlar ele alınacaktır.

1.5.1. Motivasyon – İş Tatmini

İnsanlar kendisini harekete geçirecek, davranışa itecek içsel dürtülere sahip olmalarına rağmen, gelişim ve öğrenme süreciyle bu süreç iki yönlü olarak değişebilir. İş yaşamında teknolojiyle beraber hızlı değişimler gerçekleşmekte bununla beraber

işgörenler ve iş gerekleri de değişmektedir. Bu hızlı değişim ortamında işgörenler motivasyona(güdülenmeye) ihtiyaç duyarlar.

Motivasyon kelimesi, “hareket etmek” anlamındaki Latince “*movere*” sözcüğünden türemiş olup, temel bir psikolojik süreç için kullanılmaktadır. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Pekel, 2001:4). En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir.

İş motivasyonunu iş ortamları ile ilişkili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlayabiliriz (Telman ve Ünsal, 2004:23). işletmelerin motivasyon kuramlarından yararlanmalarındaki temel amaç, çalışanda çalışma arzusu yaratacak faktörleri bularak onların gereksinimlerini doyurmak ve işe istekle gelmelerini sağlamaktır.

Motivasyonun bilimsel olarak tanımlanması psikolojinin sistematik olarak araştırılmaya başlandığı 1800’lü yılların ikinci yarısına denk gelir. Yani motivasyonun tanımlamayla ilgili çalışmaların tarihi yüz yıldan fazladır. Tanımlama şekilleri birbirinden farklı modeller ve uygulamalar getirmiştir. Özellikle son elli yılda insanın endüstrileşme sürecindeki rolü, seksenli yıllardan sonra insanın bir kaynak olarak kabul edilmesi ve bu kaynağın verimli çalışabilmesi için içten gelen bir dürtüyle enerjisinin tümünü kullanmaya yönlendirilmesi gereği, motivasyonun önemini daha da artırmıştır (Önen ve Tüzün, 2005:11).

İnsanlar tarihin milattan önceki dönemlerinde dahi canlıları harekete geçiren bir içsel güç olduğunu farkındalardı. Motivasyon kavramını günümüz anlamıyla McDougall, Freud, Lorenz, Tinberger ve Hinde isimli bilim insanları açıklamıştır(Onaran,1981:75). İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçlar ister yeterince karşılansın, isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete ve faaliyete sürükler.

Bunun temelinde ise güdüler yatmaktadır. Motivasyon'un Türkçede "güdü", "saik" anlamlarına geldiği söylenebilir. Davranışların önem kazandığı pek çok konuyla da ilgisinin olacağı tahmin edilecektir. İş tatminini tanımlarken kullanılması gereken olmazsa olmaz terimlerden birisi motivasyondur. Motivasyon temel bir süreçtir ve en primitif canlıda dahi bulunur. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir. Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir. Tatmin ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içerir. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur ve bu iki terim birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Her işgörenin davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Belirtilen istekleri giderilen ya da tatmin edilen insanlar, kendilerinin ve örgütünün amaçların en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için büyük bir performans gösterirler. motivasyon ve iş doyumu arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Motivasyon, bir kişinin işine yönelik olarak sahip olduğu çaba gösterme isteği anlamında kullanılan bir terimdir (Tüzün, 2002:33). Motivasyon teorilerinin bir kısmı iş doyumu teorileri arasında da yer almaktadır.

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynaklarını (power) kullanabilir. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir (Koçel, 2003:634). Motivasyon, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını, belirli bir amaca doğru yöneltir (Cesur, 1998:7). Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın "güdülenmiş" olduğu söylenir.

Baskı dolu iş yaşamında iş görenler öncelikle kişisel yaşamlarını feda ederler. Bu kişiyi kontrolünü kaybettiği bir duruma iter. Yaşam – iş dengesi yitirildiğinde mutluluk ve motivasyonla beraber iş gören performansı da kötü etkilenir. İş yaşamında iyi pozisyonlara gelmiş kişilere baktığımızda, iş – yaşam dengesini çok iyi korumayı başarmış bireyler oldukları görülmektedir. Bu kişiler zaman yönetimi konusunda oldukça hassas oldukları için işin dışındaki zamanlarını da işteki zamanları gibi verimli kullanırlar. İş – yaşam dengesini iyi kurmuş bireylerde şu özellikler dikkat çeker:

- **Enerjilerini** verimli kullanırlar.
- **Kesinlik:** İyi, hızlı ve doğru tercihler yaparlar.
- **Buluşçuluk:** İyi fikirler genellikle işten uzaklaşılan ve güzel vakit geçirilen anlarda şekillenir.
- **Sabır:** İş dışında tatmin sağlayan ve keyif veren bir yaşam işteki sıkıntılara sabırlı şekilde dayanmayı kolaylaştırır.
- **Motivasyon:** İş gören niçin çalıştığını bilir, önceden belirlenmiş bir noktaya ulaşma amacı vardır ve ulaşana kadar kararlılığı sürer. İş bittiğinde ise başarmışlığın verdiği mutluluk iş tatminine dönüşür. Yani hayattan ve işten bireyin zevk alması tatmin olmasını kolaylaştırır (Morgenstern, 2004:32).

İş çevresinde motivasyon süreci organizasyonel etkinlikle eş değerdedir. Çalışanların organizasyonel hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak yöneticinin görevidir. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neoklasik teori ise, çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır. Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek olusunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo ve Robins, 1996:297).

Psikolog B. F. SKINNER hayvanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, iyi davranışlar için ödüllendirilen hayvanların, yaptığı kötü davranışlardan ötürü azarlananlardan daha çabuk öğrenebildiğini ortaya koymuştur (Carnegie, 2006:56). Motivasyon olgusu bazen homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku ve benzeri) , bazen de homeostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelenmiştir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler "dürtü"; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de "ihtiyaç" adı verilir.

O halde iş görenleri işlerine kanalize etmek için olumlu davranışların pekiştirilmesi, kötü davranışların cezalandırılmasından daha etkili olacaktır. İş görenler yaptıkları davranışların onaylanmasından ve takdir görmesinden hoşlandıkları kadar, kötü davranışlar sonucu dışlanmaktan da çekinirler. Dışlanmış iş görenlerin işlerinde başarılı olmaları düşünülemez. İnsanlara bir şey yaptırmanın tek yolu onun içinde *işi yapma isteği uyandırmaktır*. Başka bir deyişle güdülemektir (motive etmektir) (Carnegie, 2006:62).

Sigmund FREUD, yaptıklarımızın *seks güdüsü* ve *büyük insan olma tutkusundan* kaynaklandığını söylemiştir. Freud'un önemli insan olma tutkusu dediği kavrama, DEWEY "*önemli olma tutkusu*" diyor. William JAMES "insan doğasının temel unsuru beğenilme duygusudur" görüşünü ortaya koyuyor. Değişik görüşlere göre insanlara bir şeyler yaptırmak için kullanılan motivasyon araçları (ödülleri) şunlardır:

- Sağlık, güvenli yaşam
- Yiyecek
- Uyku
- Para ve paranın satın alabileceği şeyler
- Ölümden sonra hayat
- Cinsel doyum
- Çocuklar ve eşle beraber mutluluk ve esenlik
- Önemli biri olma duygusu (Morgenstern, 2004:24)

Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi motivasyon kişiye özel bir olaydır. Bir işgöreni motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyon ancak işgörenin davranışlarında gözlenebilir. Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. İş ile işgören arasındaki bağ da çok önemlidir. Çünkü insanlara istemeden bir şey yaptırmak neredeyse imkansızdır. Burada vurgulanan işe uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır. Dolayısıyla motivasyon olayı bir açıdan personel seçim olayıdır (Koçel, 2003:635). Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren kişiler için de bu tür çalışanları belirli işlere yerleştirmek zordur.

İşgörenlerin yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır ve onlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba ve çalışma gerektiğini bilirler. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler. Ödüller içsel veya dışsal olarak gerçekleşebilir. İçsel ödüller, bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin işi ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler. Dışsal ödüller ise bir başka kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir. Her çalışanın yeni bir işe girerken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle o işi seçer ve orada çalışır. İşin ve işyerinin sağladıklarına bağlı olarak belirli bir düzeyde iş tatmini sağlanır, çalışanın morali ve motivasyonu buna bağlı olarak değişir. Bu durum, onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini gerektirir. Çalışan, kendi verdikleri ile aldıklarını yani harcadığı çabalarla elde ettiği ödülleri karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını artırmaya, aynı düzeyde sürdürmeye veya azaltmaya karar verebilir. Çalışanın aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon onun iş verimliliğini yani yüksek performansı yansıtan davranışlarını artırmasına yol açacaktır. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışan motivasyonunu organizasyonel

amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır (Barutçugil, 2004:373). Motivasyonu "içsel motivasyon" ve "dışsal motivasyon" olarak iki kategoride ele alıyoruz.

Motivasyonla ilgili dört temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar; *ihtiyaçlar, dürtü, davranış ve hedef*dir. Bireyi belirli bir hedefe doğru iten iç ya da dış uyarıcının oluşturduğu itme gücüne dürtü denmektedir. Dürtü ilk hareket için gereken enerjiyi bedene verir. Sadece insanlarda değil birçok hayvanda da dürtüler bulunur. İçte oluşan dürtü hem hareketin başlamasında hem de harekete yön verilmesinde rol oynar. Dürtü ilgiyle beslenir. İlgi aynı zamanda dürtünün şiddeti konusunda da rol oynar. İlgi, kişinin içinde yaşadığı kültür, eğitim, içsel eğilimlere, kişiden kişiye ve farklı dönemlere göre değişir.

İhtiyaçlar, motivasyonun ilk basamağını oluşturur. Bunlar, her ne kadar insanın temel ihtiyaçlarını içeriyor olsa da ya zaman içinde biçim değiştirmiş ya da öğrenilmiş olarak yeni bir şekilde karşımıza çıkabilir. Genelde bu ihtiyaçlarımızı üç kategoride ele alabiliriz;

"Biyolojik ihtiyaçlar",

"Ruhsal ihtiyaçlar" ve

"Sosyal içerikli ihtiyaçlar".

Susuzluk, açlık, korunma biyolojik ihtiyaçlardır. Sevme, sevilme, başarma, otorite kurma gibi ihtiyaçlar ruhsal ihtiyaçlardandır. İlişki kurma, kendini gösterme ihtiyaçlarıysa sosyal içerikli ihtiyaçlardandır. İhtiyaçlar, hangi kategoriden olursa olsun, belirdikleri anda vücuttaki kimyasal yapı değişir; organizmada bir uyanış olur ve hareketi sağlayan enerji oluşur. Böylece insan harekete hazır olma durumuna geçer. Bu harekete geçiş belirli bir hedefe yönelik olur. Şu halde dürtü, organizmayı belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güçtür. Organizmanın harekete geçip geçmemesi her ne kadar bu dürtünün gücüne ve derecesine bağlıysa da organizma, bu güce izin verme ya da gücü durdurma yetkisini elinde bulundurur. Davranışlar belirli bir hedefe varmak üzere araç olarak kullanılır. Hedefe varılır varılmaz itici güç ortadan kalkar; rahatlama olur ve davranışlar başka bir hedefe yönelir.

Davranışlarımız doğduğumuz günden itibaren içinde bulunduğumuz kültür tarafından biçimlendirilir. Bu nedenle bütün insanlar aynı güdülere sahip olup aynı hedefe ulaşmak için, aynı davranışları yapmazlar. İnsan doğduğu günden itibaren içinde bulunduğu kültürlerin (aile kültürü, sokak kültürü, eğitimle edinilen kültür, sosyal çevrenin getirdiği kültür, okuyarak öğrenilenler) etkisi altında çevresel ve içsel uyaranlara karşı o kültüre uygun davranış şekillerini öğrenir. Böylece insan davranışlarının verdiği mesaj, çevre tarafından da doğru anlaşılır. İhtiyaç, dürtü, davranış ve hedef ilişkisi oldukça karmaşıktır(Tüzün ve Önen, 2005:26). İş yaşamında bu ilişki öyle düzenlenmelidir ki, çalışanlar işlerini severek yapsınlar ve iş doyumunu yaşasınlar. Çünkü motivasyon verimin ve kalitenin artırılmasında en temel faktör olarak kabul edilmektedir.

Hedef, harekete geçmek için bir sebep oluşturur ve insanın beyinde ulaşılmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir. İnsanın her davranışının arkasında bir neden ve önünde de hedef vardır. İnsan hedefsiz, rastgele hareket etmez. Hedefe ulaşamayabilir ama davranışlarını hedefe ulaşmak için düzenler.

Hedefler insan için haz verici ya da acı verici olabilir ve içeriklerine göre insanın yaklaşma, tatmin sağlama ya da kaçma, kurtulma eylemini gerçekleştirmesine neden olur. Bu duygular sahip olduğumuz bazı bilgi ve istek kalıplarının, beynin hedef hakkındaki işleminin bir sonucudur.

İstenen hedefe doğru hareket ederek onu başaran kişinin beyinde ödül merkezi uyarılır ki bu da haz verici kimyasal maddenin salgılanması yönünde o salgı organını tetikler. Ayrıca dürtünün karşılanması getirdiği pozitif geribildirimler de doyumunu tetikler. İnsan, deneyimlerinin kazandırdığı pozitif duyguyu yeniden yaşamak için yaptığı hareketi tekrarlamaya yönelir. Hedef elde edildiğinde duyulan başarı duygusu pozitif geribildirim oluşturur (Tüzün ve Önen, 2005:24). Buna karşılık ulaşılan hedef beklentilere cevap vermezse ortaya çıkan negatif duygular hareketin durdurulmasına ya da kişinin başka davranışlara yönelmesine neden olur.

Endüstri Psikolojisi açısından bakıldığında motivasyon, çalışanı işini icra etmeye iten güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon sadece işi yapmayı istemek değil onu en iyi şekilde yapmayı istemektir. Bu durumda, yüksek düzeyde motivasyon çalışanın yeteneklerinin doruk noktasına ulaşmasına, düşük düzeyde motivasyon ise insanın potansiyelinin altında performans göstermesine neden olmaktadır. Kısaca motivasyon insanın kariyerinde, fikirleri ve faaliyetleri konusunda ilerlemesinde ekstra potansiyeli oluşturmasıyla adeta arabanın itme gücünü yaratan yakıt gibidir. Motivasyonun var olduğu işyerinde insanların performansı yükselir ve bu da üretimin artmasına neden olur. İnsan hangi bölümde çalışıyor ve hangi işi yapıyor olursa olsun, ondan enerjik, pozitif ve canlı olması beklenir. Bunun için motivasyon başarıyı sağlayan itici bir güç konumunda temel faktör olarak önemlidir(Önen ve Tüzün, 2005:13).

Motivasyon yönlendirici olarak çalışan bir güçtür. Performans, motivasyon ve yeteneğin birlikte ortaya konmasının bir ürünüdür. Motive edici kavramlar kişiden kişiye değişir. Bunun sebebi her işgörenin çalışma amacının farklı oluşudur. Bu amaç her ne olursa olsun kişiyi sonuca iten ve götüren temel faktördür. Hayatın hiçbir alanında motivasyonsuz değişim, gelişim, öğrenme ve etkinlik olamaz, sonuç alınamaz.

Motivasyonun bir itici güç olduğunu belirtmiştik. İşgören üzerindeki stresin motivasyona tam ters etki yaptığı söylenebilir. Motivasyon teşvik edici, stres ise engelleyici bir güç olarak performansı etkiler.

Motive olmuş bir işgörenle olmamış bir işgörenin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

TABLO 1.1: Motive Olmuş İşgörenle Olmamış İşgörenin Farklılıkları

MOTİVE OLMUŞ İŞGÖREN	MOTİVE OLMAMIŞ İŞGÖREN
*Performansı iyidir, sonuca odaklanmıştır.	*Performansı düşüktür. İnişli çıkışlı sonuçlar alır
*Sürekli çalışır, hırslıdır, başarıyı arzular.	*İşini takip ederken tutarlı değildir.
*Sorumluluk almaktan kaçınmaz, aksine almaktan mutluluk duyar.	*Sorumluluk almaktan kaçır.
*Değişimlerden hoşlanır ve destek verir.	*Değişimden hoşlanmaz, değişime direnir.
	*Bir şeyi savunmaktan kaçınır.

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005:16)

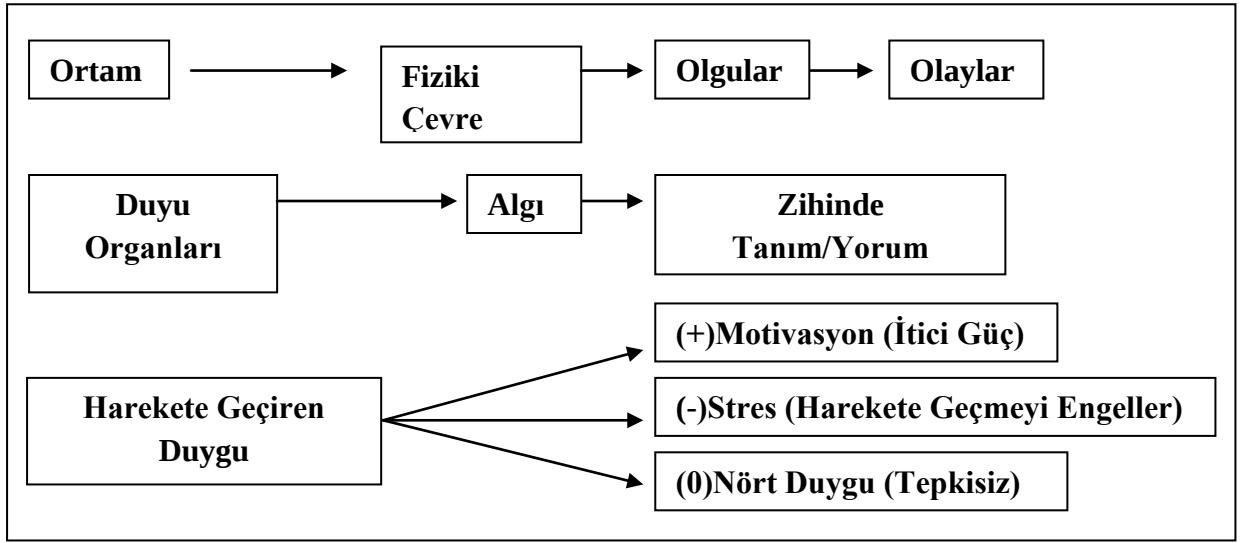
Kişilik yapısı davranışların biçimini belirleyici bir etkiye sahiptir. Aynı güdünün mesela, arkadaş arama, diğer insanlarla bir arada olma veya cinsel bir eş arama güdüsünün uyardığı bir dışa dönük şahsiyetle, içe dönük bir şahsiyetin aynı hedefe farklı davranışlarla yönelmeleri bu etkenin davranışları belirleyici etkisini göstermektedir. Kişilik farklılıkları, dört şekilde motivasyon sürecini etkilemektedir:

İhtiyaçların Kuvveti: Çeşitli ihtiyaçların önemi ve gücü bir kişiden diğerine değişir. Kişilerin kişiliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Emel Seviyesi: Emel seviyesi kişilerin kişiliklerine göre bireyler arasında farklılıklar gösterir. Bir birey organizasyonda güç ve yetki pozisyonuna ulaşana kadar tatmin olmaz iken, bir başka birey orta seviyedeki bir yönetim pozisyonu ile tatmin olabilir.

Davranış Tipleri: Bireylerin aynı ihtiyaca sahip olmasına rağmen, ihtiyacı tatmin etmek için özel davranış göstermeleri kişiliklerinin bir fonksiyonudur.

Hayal Kırıklığına Gösterilen Tepki: Motivasyon ve davranış, kişilik farklılıklarının bir sonucu olarak kişiden kişiye değişmektedir. Bir kişinin ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi durumunda nasıl bir tepkide bulunacağı kişiliğinin bir fonksiyonudur. Kişilik farklılıkları, hayal kırıklığı durumlarında oluşacak savunma mekanizmalarının seviyesini ve çeşidini etkileyecektir.



ŞEKİL 1.3: Motivasyonun Ortaya Çıkmasından Önce Beyinde Gerçekleşen Süreçler

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005:21)

1.5.2. Motivasyonla İlgili Yaklaşımlar

Motivasyon ile ilgilenenlerin yararlanabileceği çeşitli teori ve modeller bilim insanları tarafından geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller ilgilenenlere, işgörenleri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek ve neticede iş tatminin sağlanması konularında yardımcı olmaktadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının tanımlayan güdülere dolayısıyla kişinin içsel dünyasına ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Motivasyon, çalışanların başarılı performanslarıyla işletme içinde

farklı işleri yürütürken şirket hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir rol oynar. Bu bakış açısından, çalışan ve çalıştırmanın farklı gerçeklerinin karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Çalışan kendi ihtiyaçlarını karşılamayı, çalıştırıcı ise şirketinin hedeflerini gerçekleştirmeyi hedefler.

Motivasyon teorilerini iki ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür.

- *Kapsam (Content) Teorileri* içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir.
- *Süreç (Process) Teorileri* dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki kategoride incelenebileceği gibi bazı kaynaklarda İhtiyaç Teorileri, Pekiştirme Teorileri ve Beklenti Teorileri adı altında üçlü bir sınıflandırma yapıldığını görmek de mümkündür. Bu çalışmada ise konu ele alınırken kapsam teorileri ve süreç teorileri adı altında incelenecektir.

1.5.2.1. Kapsam Kuramları

Bazı kaynaklarda “içerik teorileri” olarak da yer bulur. Önemli olan nokta işgörenin motivasyon sürecindeki içsel süreçleri incelemesi ve açıklamalarına konu etmesidir.

İşletmelerde insan davranışının önem ve değer kazanmaya başladığı beşeri ilişkiler akımının gelişmesiyle, psikoloji de yönetim bilimi konularına dahil edilmiş ve davranışın anlaşılmasında yol gösteren diğer psikolojik süreçlerle birlikte motivasyon kavramının önemi de ortaya çıkmıştır(Pekel, 2001:8). Kapsam kuramları insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. İçerik teorileri, bazı insanların bazı amaçları diğer insanların önemsemediğinden daha fazla önemsemesinin nedenleri konusunda yoğunlaşır. Bu sebeple, içerik teorileri, bir insanın tatmin etmek için çabalayacağı ihtiyaçları nelerdir ve bunlar motivasyonu nasıl etkiler sorusunu sorar(Cesur, 1998:16). İşgörenler arasında bireysel ve kişilik farklılıkları bulunduğu muhakkaktır. Bu teorilerin bulgularına göre insanlar, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar. İçerik teorilerinin, insan güdü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında

yatan neden de bu durumdur. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir; onları memnun ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Bu noktadan hareket ederek birçok araştırmacı iş yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik teoriler geliştirmişlerdir(Önen ve Tüzün, 2005:31). İnsanları belirli davranışlara yöneltten ihtiyaçların çözülmesine önem veren bu teoriler, işgörenlerin ihtiyaçları hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır. Organizasyon yöneticileri çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar.

1.5.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon denince akla ilk gelen ve dünya çapında en popüler yaklaşım ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu teoride Abraham MASLOW bireylerin çeşitli ihtiyaçlar tarafından güdülendiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürer. İnsanları, çalışmaya ve belirli davranışlara yöneltten ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde beş basamakta sıralanır. Burada hiyerarşi asla bozulmaz, yani alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamağa geçilemez(Koçel, 2003:638).

Abraham Maslow'a göre ihtiyaçlarımız beş kategori altında toplanmıştır. Bunlar sırası ile karşılanmalıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar; yiyecek, içecek, su ve hava gibi. Güvenlik ihtiyaçları; barınma ve korunma ihtiyaçları gibi. Sevgi ve ait olma ihtiyaçları arkadaş edinme, bir grubun üyesi olma gibi. Öz saygı ihtiyaçları hedefleri başarmak, kendini yetenekli hissetmek ve başka insanların takdirini kazanılması, kendini gerçekleştirme; bireyin sahip olduğu potansiyelin tamamına ulaşması, psikoloji biliminde bu şekilde sınıflandırılmış olan

ihtiyaçlar organizasyonlarda ařağıdaki gibi dűőűnűlebilir(űnen ve Tűzűn, 2005:35).

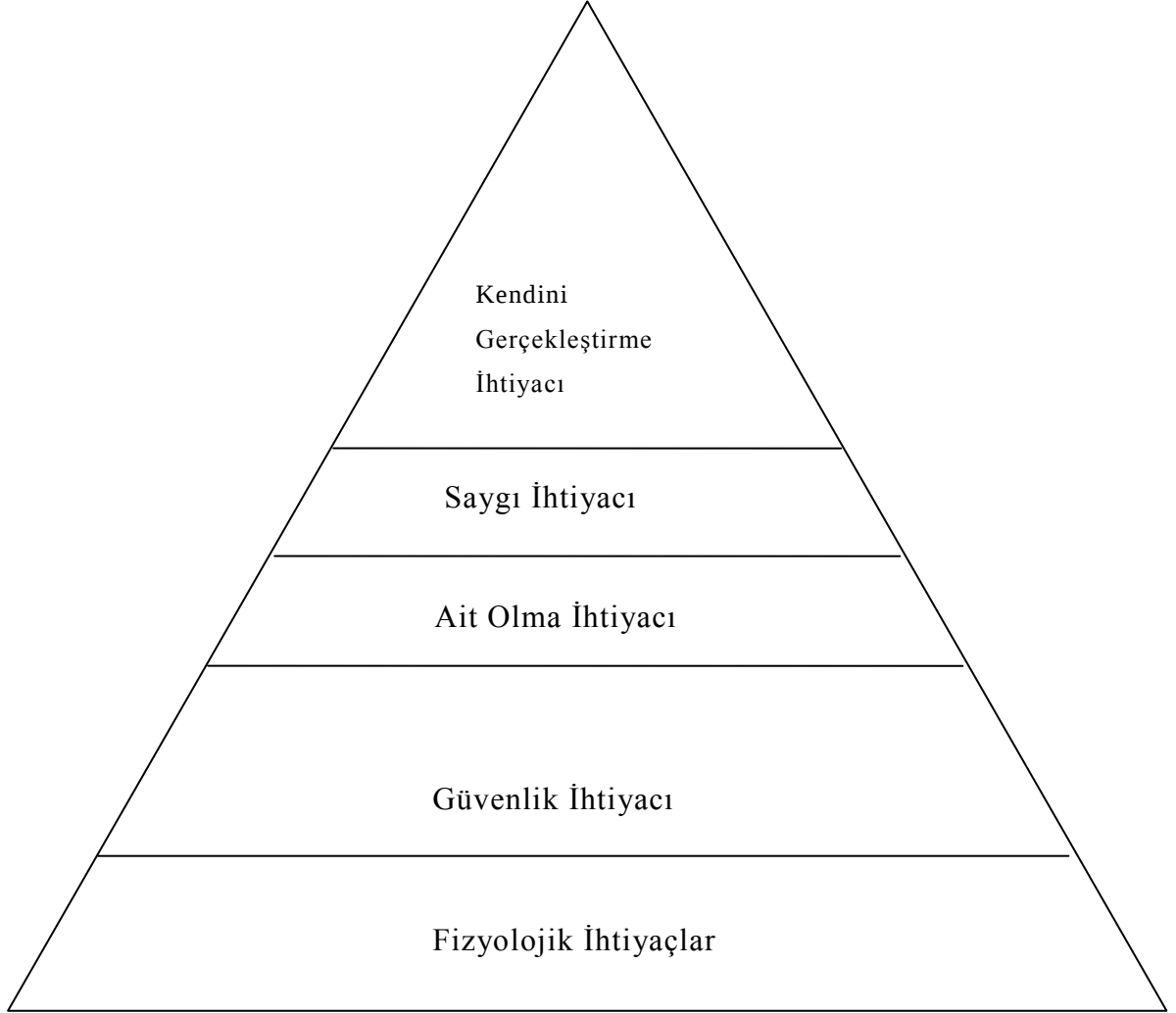
Organizasyonel anlamda psikolojide kullanılan anlamların dűőına çıkılarak aşağıdaki gibi bir tasnif yapılabilir.

Fizyolojik ihtiyaçlar, uygun fiziksel iř ortamı, temel űcret, ulařım, yemek ve giyimdir. *Gűvenlik ihtiyaı*, gűvenli bir fiziksel ve duygusal evre, iř gűvenliğı, sigorta, sağılık hizmetleri ve sosyal haklardır. *Ait olma ihtiyaı*, çalıřanlarla ve yűneticilerle iyi ve olumlu iliřkiler kurma isteğı ve takım çalıřmalarına aktif katılmaktır. *Sayğı ihtiyaı*, olumlu imaj geliřtirme, fark edilme, bařkaları tarafından takdir edilme ihtiyaıdır. Ayrıca bu ihtiyaç, tanınma, sorumluluk alma, statű arayıřı olarak da kendini gűsterir. *Kendini gerçekleřtirme ihtiyaı*, daha iyi insan olma, yetkinliklerini artırma ve tam potansiyelini ortaya koyma, bűyűme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığı ortaya koyma, bařarıya űzendirme, zor gűrevler ve ilerleme için eğıitim alma řeklinde gűrűlűr (Barutçugil, 2004:375). řunu noktayı gűz űnűnde bulundurmamız yerinde olacaktır, karřılanmıř bir ihtiyaç daha sonraları bizi motive etmez, yani bir űst basamaktaki ihtiyaın karřılanmasına geçilmelidir.

Bu teoriye gűre ilk sıralardaki ihtiyaçlar űncelik alır. Bunlar tatmin edilmedikçe çalıřan, bir űst dűzeydeki ihtiyaı duymaz. İhtiyaçlar sıra ile giderilir(Bogg ve Cooper,1995:327). Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden sosyal ya da psikolojik ihtiyaçlar gűndeme gelmez. Bir ihtiyaç giderildikten sonra, davranıřı etkileyici rolű űnemini yitirir ve daha sonraki ihtiyaç daha fazla űnem kazanır.

İnsan gereksinimleri dinamik bir yapı gűstermektedir. Sűz konusu dinamik hareketler, genellikle, doyum bulan bir gereksinim yerini derhal sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu yargı, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinmesinin doyum bulmadan, daha űst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceğini ya da ona ulařma çabası içine girmeyeceğı anlamını tařır. Ancak

insanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmez.



ŞEKİL 1.4: A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: (Maslow, 1943:179)

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara

sahiptir(Koçel, 2003:638). Bu ihtiyaçlar ilk defa Murray tarafından ortaya atılmış olup Maslow tarafından önem sıralaması yapılmıştır.

Maslow'un çalışmaları neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere sahip olduğu kabul edilir. Bu dürtüler insanı davranışa yöneltmekte ve kişi de davranışta bulunarak bir sonuç elde etmeyi beklemektedir. Davranıştan elde ettiği sonuç insanın aynı durumda aynı davranışı tekrarlayıp tekrarlamama durumunu belirler. Eğer sonuç pozitifse, yani kişiye zararı olacak bir sonuç elde edilmediyse davranış, aynı durumla karşılaşıldığında, tekrarlanır. Eğer sonuç negatifse, yani kişiye zararı olacak bir sonuç elde edildiyse, o davranıştan kaçınılır.

Maslow'a göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik sıraya göre ortaya çıkar. Burada belirtmek gerekir ki, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasının dayanak noktası Murray'nin geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Maslow bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır (bkz. Şekil-1.4). Bunlardan ilk iki basamak "Fizyolojik İhtiyaçlar" grubunu, diğer üç basamak ise "Üst Düzeydeki İhtiyaçlar" grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

1.5.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Hijyen – Motivasyon Kuramı olarak da anılır. Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan kuram, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen kuramlardan birisidir. İnsanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar sonucunda "Çift Faktör Teorisi"ni ya da daha çok tanınan adıyla "Hijyen Kuramını" geliştirmişlerdir(Önen ve Tüzün, 2005:45).

Bu kuram Herzberg'in muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur; "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür(Maidani,1991:441). Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır(Koçel, 2003:641). Topladığı verileri değerlendiren Herzberg motivasyonla ilgili faktörleri iki başlık altında sınıflandırmayı uygun bulmuştur. İlk grup "motive edici faktörler"dir. Burada işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörlerin oluşması işgörene başarı hissi verecek ve tatmin olması sağlayacaktır. Bu faktörlerin bulunmaması durumunda ise işgören mutsuz ve tatminsiz olacaktır. İkinci grup "hijyen faktörleri"dir. Ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramlar hijyen faktörlerini belirtmektedir.

Hijyen faktörleri insanı motive etmez. Ancak motivasyon bakımından nötr bir duruma gelmek için öncelikle hijyenik faktörler tatmin edilmelidir. Eğer bu faktörler kabul edilebilir düzeyde tatmin edici olmazlarsa, motivasyonu düşürebilirler. Ancak bu faktörlerin belirli bir düzeyde tatmin edici olmalarından sonra, motive edici faktörler,

kişinin performansını artırmak için devreye girer. Herzberg de temelde, Maslow gibi, güdülemenin özünde ihtiyaçların varlığını savunmuştur(Önen ve Tüzün, 2005:43).

TABLO 1.2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıyla, Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI	ÇİFT FAKTÖR KURAMI
*Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	*İşin kendisi *Başarma *Gelişme olanakları *Sorumluluk
*Saygı İhtiyaçları	*İlerleme *Tanınma *Statü
*Ait Olma ve Sevgi ihtiyaçları	*Amirle ilişkiler *Üstlerle ilişkiler *Astlarla ilişkiler *Teknik denetim
*Güvenlik İhtiyaçları	*İşletme politikası ve yönetimi *İş güvenliği *Çalışma koşulları
*Fizyolojik İhtiyaçlar	*Ergonomi *Ücret *Kişisel yaşantı

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005:45)

Bu teorinin işletme yöneticisine verdiği mesaj çok açıktır. Hijyen faktörleri sağlayan yöneticiler, iş tatminsizliğini giderirler fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler de yüksek tatmin ve

performans elde edebilirler(Barutçugil, 2005:377). Hijyen faktörleri doyumsuzluğu ortadan kaldırmaya ve bir yere kadar, performansı geliştirmeye yarar. Ancak bu faktörleri geliştirmek, yenilemek, iyileştirmek motivasyonu artırma konusunda pek işe yaramaz. Yüksek performans için yönetimlerin motive edici faktörlerin üzerinde durmaları ve onları sürekli yenilemeleri gerekmektedir. İşyerinde çalışanlarını motive etmek isteyen bir yöneticinin, işin kendisinin doyum verici olmasına, kişisel gelişim fırsatları tanınmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Yapılması gereken, hijyen faktörleri en uygun düzeyde yerine getirmek, yüksek performansa doğrudan etkisi olan motive edici faktörleriye sürekli olarak gözden geçirerek geliştirmek ve iyileştirmektir.

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin bir neticesidir ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer işgörenlerle bu gelişme zemininde bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. “İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin” diyen Herzberg “İş Zenginleştirme” ve “İş Yükleme” yöntemlerini adım adım açıklamıştır. (Pekel, 2001:13) Herzberg'e göre yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluşturarak motive olmalarına yardımcı olurlar.

1.5.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı olarak da bilinir. Bu kuramda Mc Clelland bir dereceye kadar diğer teorilerden hareketle, bireyin doğuştan gelen psikolojik karakteristiğinden başka sosyal nitelik kazanmış ihtiyaçlarının görünümünün motivasyonda önemli bir etmen olduğunun altını çizer(Cesur, 1998:23). Diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların sonradan öğrenme yoluyla kazanıldığı görüşü üzerinde durmuştur. Kurama göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır. Bu ihtiyaç; zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesneleri, insanları veya fikirleri düzenlemek ve yönlendirmek ve bütün bunları hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek,

yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer ortaya konulma şekilleridir.

Yüksek düzeyde kazanma ihtiyacı üst düzey yöneticilerde sıkça görülür. Bu kişilerin üç ortak özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bu insanlar, orta derecede zorluğu olan işlerde çalışmayı tercih ederler. İkinci özellik, performanslarının başka faktörlere değil, yalnızca kendi çabalarına bağlı olduğu durumlardan hoşlanırlar. Üçüncü ortak özellik de bu kişilerin başarıları veya başarısızlıkları hakkında daha fazla geribildirim almak istemeleridir.

McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi sınıflamıştır:

- İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs) : Sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacı. Bu ihtiyaç başkalarıyla ilişkiye girmeyi, grup üyesi olmayı ve sosyal ilişkiler getirmeyi ifade etmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyacına karşılık gelen bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireylerarası ilişki kurmaya ve geliştirmeye yönelir.
- Güç kazanma ihtiyacı (power needs) : Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı. Bu ihtiyacı baskın olanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı göstereceklerdir.
- Başarma ihtiyacı (achievement needs) : Kaliteli iş yapma, profesyonellik ve ustalığa sahip olma ihtiyacı.

İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir. Bu kuramın işletme yöneticileri açısından önemi şu şekilde özetlenebilir; eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir(Koçel, 2003:640). Bu bağlamda, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Sonuç olarak da bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılmış bir ihtiyaçtır. Teoriye göre insan çocukluğunda çevresindeki birçok uyararla etkileşime girer. Bu uyarılardan sıkıldığında ise daha karmaşık, daha ilgi çekici olanlarını aramaya başlar. İhtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı yaşantıları, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır. Başarma ihtiyacı kişisel çabalarla başarıya ulaşma arzusunu ve sonuçlarından faydalanmayı ifade eder. Başarma ihtiyacı yüksek olanlar, düşük olanlara oranla iş yaşamında daha yüksek performansla çalışırlar. Bir işletme yöneticisi astlarının bu ihtiyaçların hangisine sahip olduğunu bildiğinde personel seçme ve yerleştirmede bu verileri kullanacaktır. Böylece kişiler, ihtiyaçlarını karşılayacak pozisyonlara geldiklerinde motivasyon için gerekli ortamı bulmuş olacaklardır(Önen ve Tüzün, 2005:49). Aksi durumu düşünecek olursak işgörenler mutsuz ve tatminsiz olacaklardır. Şunu da göz önünde bulundurmalıyız ki, hiçbir yönetici isteksiz işgörenlerle çalışmayı arzulamaz.

1.5.2.1.4. ERG (Existence – Relatedness – Growth) Kuramı

Clayton Alderfer isimli bilim insanının ortaya koymuş olduğu bir motivasyon kuramıdır. Aslında yaptığı çalışma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirmekten ileriye gitmemiştir. Hiyerarşi ilkesi aynı kalmıştır. Yani birey bulunduğu basamağı tamamlamadan bir üst düzeye geçiş yapamaz. Öncelikli olarak fizyolojik olarak tanımlanan temel ihtiyaçlar giderilmeli daha sonra üst düzey ihtiyaçlara geçilmelidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak ERG kuramında birey üst düzey ihtiyaçtan alt düzey ihtiyaca geçiş yapabilir.

ERG kuramı aşağıdaki üç temel etmen üzerine kurulmuştur.

- Varolma(Existence) ihtiyacı
- İlişki kurma(Relatedness) ihtiyacı
- Gelişme(Growth) ihtiyacı

İlk sıra bulunan varolma ihtiyaçları *yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik* gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sırada bulunan ilişki kurma ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla *ilişki içinde olma* ve başkaları tarafından *kabul görme, takdir edilme* ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki etmen olan gelişme ihtiyaçları *özsaygı ve kendini gerçekleştirme* ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen ve Tüzün, 2005:40). Başka bir ifade tarzı ile söylemek gerekirse var olma fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel - fizyolojik ihtiyaçları, ilişki kurma, diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurmayı, en son olarak da gelişme, işgören potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder.

ERG teorisi, Maslow'dan farklı olarak, tatmin edilemeyen yüksek seviyeli bir ihtiyacın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını öne sürmektedir. Bireylerin tüm yaşamları alt basamaktaki

ihtiyaçlardan üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçların yönü değişebilir.

Bazı ihtiyaçların dönemsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları “dönemsel” ve “sürekli” olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir(Pekel, 2001:15). ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve ihtiyacına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir. Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır.

1.5.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının temelinde insan davranışlarının altında yatan güdüler ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böylelikle de, süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir. O halde dışsal faktörler kontrol altına alınabilirse istenilen sonuca ulaşılabilir ve işgörenlerin motivasyon seviyelerini en üst seviyeye çıkarılması sağlanabilir.

Süreç kuramları işgörenlerin iş yerinde nasıl ve neden diğerlerinden farklı bir hareket tarzı seçiminde bulunduğu süreci ile ilgili düşünceleri önemser. Süreç kuramları davranışları etkileyen eylemleri algılama sürecini anlamak üzerine odaklanmıştır.

Süreç kuramlarının çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani önemli nokta motivasyon sürecidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin

cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır(Koçel, 2003:644). Süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlardan, başka, kişinin motivasyonuna etki eden birçok faktör vardır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de davranış ve motivasyon üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç kuramları işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin işgörenler üzerine ve iş durumlarına etkisine odaklanır. İçerik teorileri, davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır(Barutçugil, 2004:377).

İçeriksel motivasyon teorilerinin karşıtı olan süreç kuramları, bu davranışların nasıl istenen yöne sevk edilebileceğini açıklamaya çalışır. Bu kuramlar eylemin altındaki belirli psikolojik süreçler üzerinde yoğunlaşır. Süreç kuramları bireyin motive edilmesi sürecindeki adımlar üzerinde odaklanır, insanların harekete geçmeden önceki düşünce süreçlerini inceler. (Cesur, 1998:24) Süreç kuramları, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Bir başka ifade ile, motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu kuramların, motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaları nedeniyle bunların dinamik modeller olduğunu söylemek mümkündür.

Literatür incelendiğinde adı öne çıkan en önemli süreç kuramlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Bekleyiş kuramları; Vroom ve Lawler – Porter modeli.
- Eşitlik (Adalet) kuramı.
- Davranış şartlandırma (Pekiştirme) kuramı.
- Amaç kuramı.

Şimdi saydığımız süreç kuramları ile ilgili daha ayrıntılı şekilde açıklayalım.

1.5.2.2.1. Bekleyiş Kuramları

Bu kuramlar motivasyonun işgörenlerin(bireylerin) görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bekleyiş kuramları, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, bireylerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilenir. Bu teori, bireyin gösterdiği çabayla elde edilen bireysel yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır(Barutçugil, 2004:378).

Eğer işgörenler yüksek gayret sarf ederek ve yüksek performans gösteriyor, buna karşın beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Sonuçların işgörenler açısından çekiciliği yüksek ise gayret göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller ve arzulanan sonuçlar işgören için bir değer ifade etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta, sonuçların çekiciliğinin çalışanlar arasında farklı algılanabilmesidir.

İşletme yöneticileri işgörenlerin becerileri ve yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyum sağlamak için çaba göstermelidir. Motivasyonu artırmak için, yöneticiler, bireylerin ihtiyaçlarını açıklığa kavuşturmalı, organizasyonun sağlayacağı sonuçları tanımlamalı ve çalışanların bu sonuçları elde etmek için gerek duydukları desteğe ve yeteneğe sahip olduklarından emin olmalıdırlar.

1.5.2.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

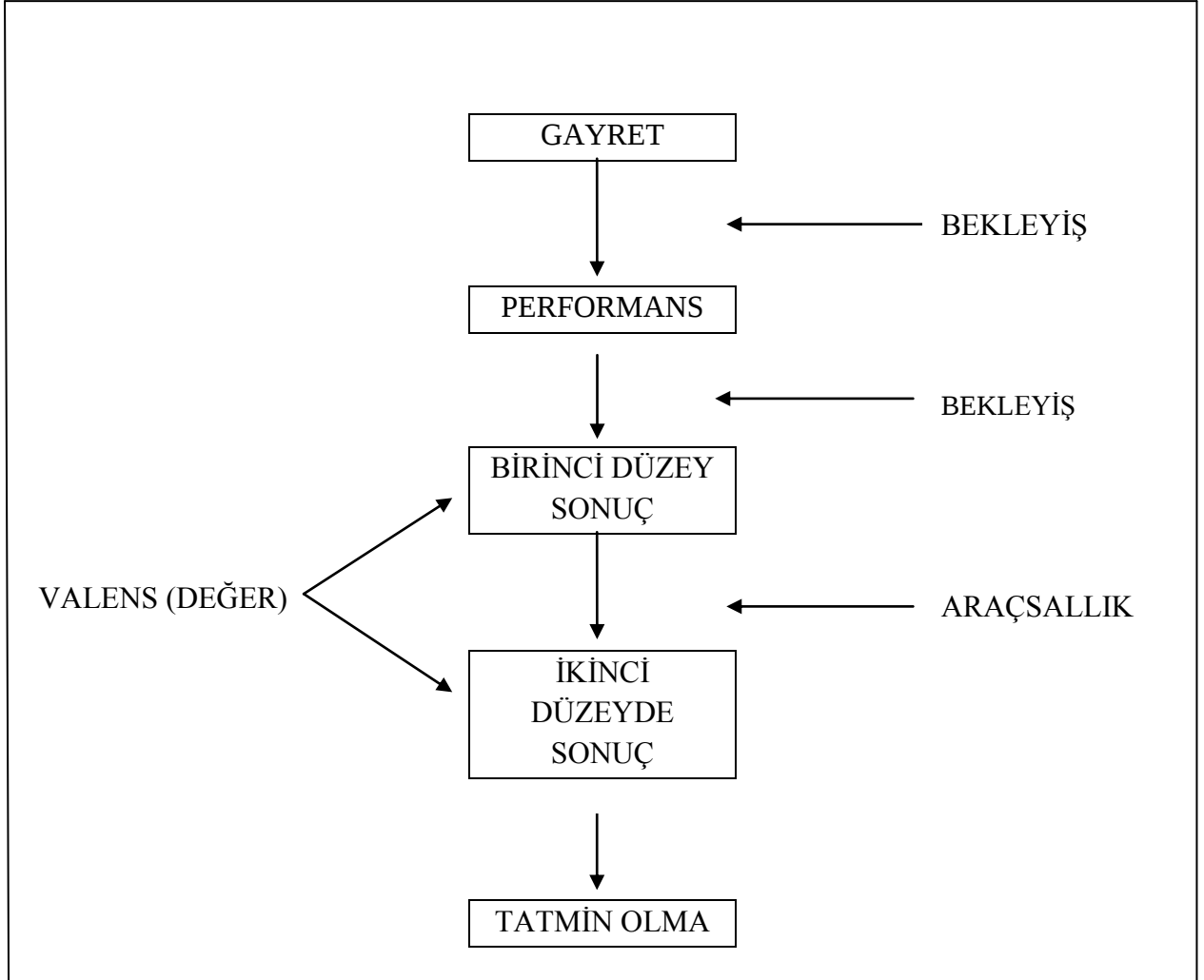
Victor Vroom tarafından ortaya atılan kuramda motivasyonu etkileyen üç temel faktör (*değer, araçsallık, beklenti*) olduğu savunulmaktadır. Vroom'un bekleyiş kuramı motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır. Vroom, bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini diğerine tercih etmesi ya da ikisini birden istemesi olayları için çeşitli terimler kullanmıştır. Tüm bu terimler belirli amaçlara karşı duygusal yönelimleri gösterir. Vroom'da iki ya da daha çok amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişki için valance(değer) terimini kullanmıştır.

Kuram temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumundaysa kişi o davranışı göstermeye motive olmaz. Vroom'a göre motivasyon üç tür bilişsel durumun matematiksel bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon aşağıdaki gibi formüle edilebilir(Önen ve Tüzün, 2005:56).

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \sum (\text{Valens} \times \text{Araçsallık})$$

İş tatminine neden olan unsurlar kadar, iş tatmininin sonuçları üzerinde de durulmuş ve tatmin - performans ilişkisi aynı paralelde aranmıştır. Vroom'a göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye, yani yüksek performans göstermeye itecektir. Böylece, tatmin sağlanacaktır. Yüksek düzeyde tatmin ise, yeni bir çıktı elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır(Cesur, 1998:25). Vroom'un bekleyiş kuramı kişinin çabası, kişinin performansı ve yüksek performansla ilişkili olarak ortaya çıkacak getirilerin ne kadar istendiği ile olan ilişki temeline oturmaktadır. Vroom'un modeline göre, motivasyon sonucu sarf edilen gayret işgörenin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performansı oluşturmakta ve bu performans sonucunda her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır. Bu süreç içerisindeki anahtar ise bireylerin

motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır.



ŞEKİL 1.5: Vroom'un Geliştirdiği Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2003:650

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır.

1.5.2.2.1.2. Lawler - Porter Modeli

Bu model Vroom'un bekleyiş kuramını kullanarak doğmuş bir modeldir. Büyük kısmı birbiriyle aynı olmasına rağmen ufak eklemeler yapılmıştır. Bireyin motive olma derecesi iki modelde de bekleyiş ve değerden (valence) etkilenmektedir. Lawler – Porter modelinin Vroom'un modelinden ayrıldığı nokta şöyledir. Lawler – Porter modelinde işgörenin yüksek gayret göstermiş olması yüksek performans ve tatminle sonuçlanmaz. Kişinin yüksek performans ve tatmine ulaşabilmesi için belirli yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Vroom'un kuramından ayrıldığı bir diğer nokta ise işgörenin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur; her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir(Koçel, 2003:652). Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Buradan şu sonuç çıkarılabilir; herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı

parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır.

Porter ve Lawler, Victor Vroom'un Beklenti Teorisini örgüt şartlarında inceleyip geliştirmişlerdir. Onlara göre, bireyler gösterdikleri çaba sonucunda kendilerine verilen ödülleri diğer bireyler ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını hissettikleri zaman, doyumlulukları önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu yüzden motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir.

1.5.2.2.2. Eşitlik (Adalet) Kuramı

J. Stacey Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu eşitlik kuramı, insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İşgören kendi gayretini ve bu gayret karşılığında aldığı getiriye kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka işgörenin gayret ve getirisi ile mukayese eder(Pekel, 2001:15). Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.

Eşitlik kuramı sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanların inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin motivasyon yarattığını savunur. Algılanan tutarsızlıklar, uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık yaratır ve düzeltici eylemlere yöneltir.

Eşitlik kuramına göre, çalışanlar aynı çaba ile kendi elde ettiklerinin başkalarının elde ettiklerine eşit olduğunu görürlerse, kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir. Kişinin işinden doyumsuz olmasına yol açan bir başka durum da kendi ödülleri diğerlerinden daha fazla olarak değerlendirmesidir(Tüzün, 2002:9).

İşgörenler eşitliği girdi ve çıktılarına göre değerlendirirler. Girdiler; eğitim, deneyim, yetki ve yetenektir. Çıktılar ise alınan maaş ve ücretler, yan ödemeler, takdir, tanınma ve terfilerdir. Çalışanlar, girdi ve çıktıları başka kişilerle ya da bir grupta karşılaştırırlar. Eşitliğin aranması için bir kişinin yaptıklarının, diğerinin yaptıklarına eşit olması ve karşılığında eşit çıktılar elde etmesi gerekir. Eşitsizlik ise aynı girdileri ortaya koyan iki kişiden birisinin kendi elde ettiği ile diğerinin elde ettiği çıktılar arasında denge olmadığını düşündüğü zaman oluşur.

Yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda motivasyonu bozucu bir etki yaratır(Barutçugil, 2004:378). Birçok işletme yöneticileri eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarının motivasyonunu artırır.

Eşitlik kuramında, bireyin özlem düzeyi üzerinde durulmadan girdi ile çıktının birbirine olan oranı, tatmin ya da tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, aşırı derecede ödüllendirilen bir işgörenin tatminsizlik duyması da beklenebilir. Arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret alan bir kişinin tatminsizliği buna örnek olarak verilebilir(Cesur, 1998:27). Aşırı ya da eksik ödül sonucu ortaya çıkan dengesizlik bireyde gerilimlere yol açacaktır. Bu gerilim ise, bireyin algıladığı dengesizliği azaltmaya çalışmasına neden olacaktır. Dengeyi kurmak amacıyla girdi ya da çıktıları değiştirecek, diğer gruba karşıt, yıkıcı çalışmalar yapacak, diğer grubu değiştirecek ya da işi bırakacaktır.

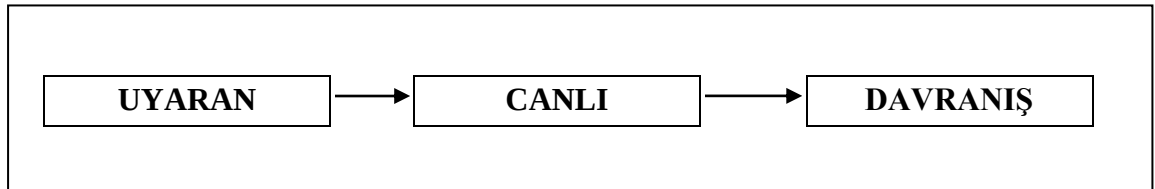
Eşitlik kuramına göre kişi eğer çalışması karşılığında aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünürse performansı yüksek olur. Alınan ücretin ortaya koyulan emeği karşılamaması durumunda ise kişi işten kaçınmaya, kaytarmaya çalışır. Eşitlik kuramı değiş - tokuş esasına dayanmaktadır. İşgören ortaya koyduğu emek karşılığında bir ödül alma beklentisi içindedir. Harcanan emeğin miktarıyla elde edilen ödül miktarı dengede olmalıdır. Adams'a göre değiş — tokuşun olduğu her ortamda dengesizliğin ortaya

çıkma olasılığı mevcuttur(Önen ve Tüzün, 2005:55). Kişi ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek denge durumunu oluşturmak için harekete geçer. Burada dört temel eşitlik faktöründen bahsedilebilir.

- ° *Girdiler*: İşi yapmak için gerekenler.
- ° *Çıktılar*: Çaba karşılığında elde edilenler.
- ° *Birey*: Denge ya da dengesizliği algılayan kişi.
- ° *Başkası*: Bireyle değiş-tokuş ilişkisine giren ya da bireyin kendisini karşılaştırdığı kişi.

1.5.2.2.3. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı

Skinner tarafından geliştirilen bu kuram, klasik koşullanmanın aksine, davranış geliştirmenin (ya da söndürmenin) davranışın karşılaşacağı sonuca bağlı olacağını ileri sürmektedir. Klasik şartlamada davranış, organizmanın kendisine yönelen bir uyarana karşı tepkisi olarak ortaya çıkar ve davranışın tekrarlanması için aynı uyaranın verilmesi gerekir.



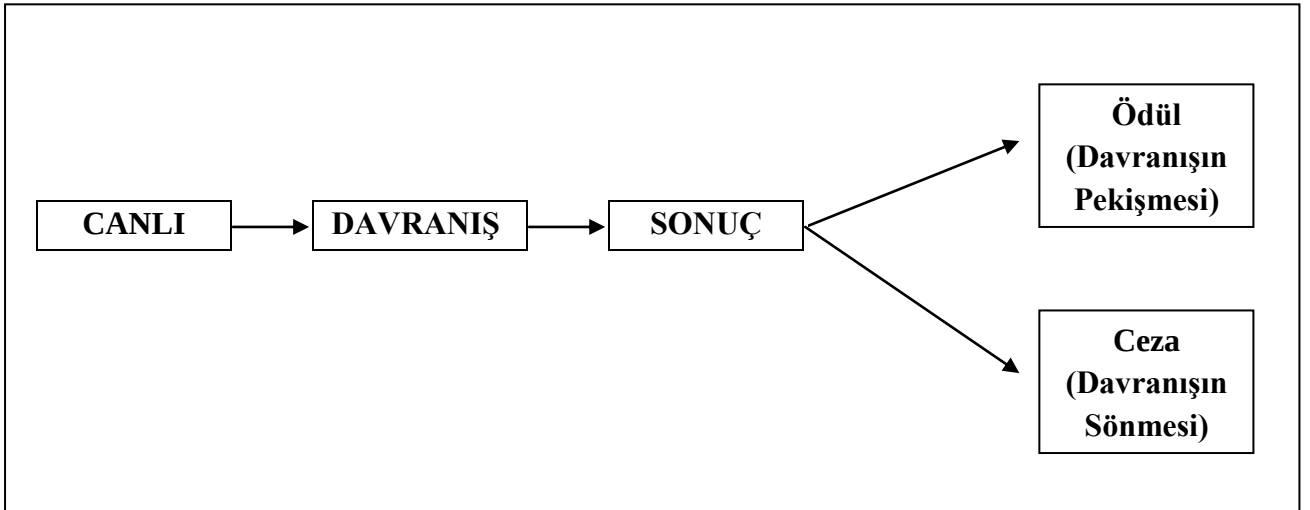
ŞEKİL 1.6 : Klasik Şartlanma ve Davranışın Ortaya Çıkma Süreci

Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de örgütsel davranış değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur; birey şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya

göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen işgörenin, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç tarafından etkilenecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü bir deneyim olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir(Koçel, 2003:647). Yani burada davranışın pekişmesi ve sönmesi durumu söz konusudur.



ŞEKİL 1.7: Sonuçsal Şartlanma Süreci

Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005:51

Davranışsal koşullandırma kuramının çalışma yaşamında motivasyon aracı olarak kullanılmasına bakarsak, şöyle bir açıklama getirebiliriz; işgörenlerin yapmış olduğu davranışlar işyeri tarafından istenen davranışlarsa, işyeri bunun tekrarını talep edecektir. Bu durum davranışın ödüllendirilmesiyle mümkün olabilir. Diğer yandan istenilmeyen davranışların da cezalandırma yoluyla tekrarlanma olasılıkları azalacaktır. Ancak bilinmelidir ki, ödüllendirme cezalandırmadan daha etkili bir yoldur. Skinner'in bulguları bu yöndedir(Carnegie, 2006:62). Belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan Pekiştirme Teorisi, çalışanların iş başındaki davranışlarını,

anında verilen ödülleri ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır.

Pekiştirme, belirli bir davranışın tekrarlanmasına veya bırakılmasına neden olan herhangi bir etken olarak tanımlanır. Olumlu olarak pekiştirilen bir davranışın tekrarlandığı ve pekiştirilmeyen ya da olumsuz olarak pekiştirilen davranışın terk edildiğı varsayımına dayanır. İnsan davranışlarını pekiştirmek ya da düzeltmek için kullanılan pekiştirme araçları; olumlu pekiştirme, kaçınmayı öğrenme (olumsuz pekiştirme), cezalandırma ve bitirme olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Bu kuramda olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yolu ile davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır. **Olumlu pekiştirme;** istenilen bir davranıştan sonra, ödüllendirme ve aynı davranışın tekrarlanması için hoş ve çekici sonuçlar önermektir. **Kaçınmayı öğrenme;** arzulanan bir davranıştan sonra hoş olmayan bir sonucun ortadan kaldırılmasıdır. Çalışanlar istenmeyen durumlardan kaçınmak için doğru şeyleri yapmayı öğrenirler. Bir çalışanın doğru olmayan bir davranışı bırakması durumunda yöneticinin onu azarlamaktan vazgeçmesi bir olumsuz pekiştirme örneğidir. **Cezalandırma;** bir çalışanı hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. Arzulanan bir davranışın arkasından gelir ve benzer bir davranışın tekrarını önlemeyi amaçlar. Organizasyonlarda cezanın kullanılması tartışmalı bir konudur. Çünkü cezalar çoğu zaman doğru davranışın ne olduğunu göstermezler. **Bitirme;** olumlu bir ödülün geri alınmasıdır. Bir davranışın artık pekiştirilmediğı ve tekrarının istenmediğı anlamına gelir. Bir çalışan, eğer yetkileri ya da ücreti/primi azaltılıyorsa, davranışının arzulanan sonuçları ortaya koymadığını ve değiştirmesi gerektiğini anlamalıdır(Barutçugil, 2004:380).

İş yerinde, ortaya konulması beklenen davranışları her zaman aynı şartlarda ve aynı zamanlarda pekiştirmek mümkün olmaz. Çünkü iş yaşamı çok değişken bir yapıdadır; pekiştirme koşulları ve zamanlaması da bu değişkenliğe bağılı olarak değişir. Pekiştirmeler zamanlamalarına göre dört grupta toplanır:

Sabit Aralıklarla Pekiştirme: Belirli bir sürenin sonunda pekiştirme verilir. Haftalık ya da aylık primler, altı ayda bir yapılan ücret artışları bu tür pekiştirmelere örnektir. İşgörenlere sabit aralıklarla pekiştirme verildiğinde, pekiştirmenin geleceği zamana yakın dönemlerde iş verimliliğinin artacağı, pekiştirmenin verilmesinden sonra belirli bir süre verimliliğin düşeceği, bir sonraki pekiştirmeye kadar yavaş yavaş artacağı düşünülebilir.

Değişken Aralıklarla Pekiştirme: Pekiştirmenin verilmesi için sabit bir sürenin geçmesi beklenmez. Kişi pekiştirmenin ne zaman geleceğini kestiremez; bu yüzden de kendisinden beklenen davranışı her an pekiştirme alacakmış gibi sergiler. Değişken aralıklarla pekiştirme uygulanması durumunda çalışan, pekiştirmenin ya da ödülün ne zaman geleceğini bilemediğinden beklenen davranışı ısrarla göstermeye devam edecektir. Beklenen davranışı gösteren bir çalışanı değişken aralıklarla ödüllendirmek beklenen davranışın sürekli aynı şiddette ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Sabit Oranlı Pekiştirme: Beklenen davranışın belirli bir sayıda gösterilmesinden sonra pekiştirme verilir. Bir pazarlama elemanının belirli sayıda ya da oranda satışa ulaştıktan sonra ödüllendirilmesi, bir işçinin ürettiği parçaların belirli bir sayıyı geçmesi durumunda primle ödüllendirilmesi sabit oranlı pekiştirmeye örnek olarak gösterilebilir. İşgörenlere küçük ve kolay ulaşılabilir hedefler vermek yerine, büyük hedefler vermenin verimliliği artıracakını söyleyebiliriz. Ancak işgörenin verilen büyük hedefe ulaşabileceğine dair inancının tam olması gerekir. Aksi halde çalışan, hedefe ulaşmak için hiçbir çaba göstermeyecektir.

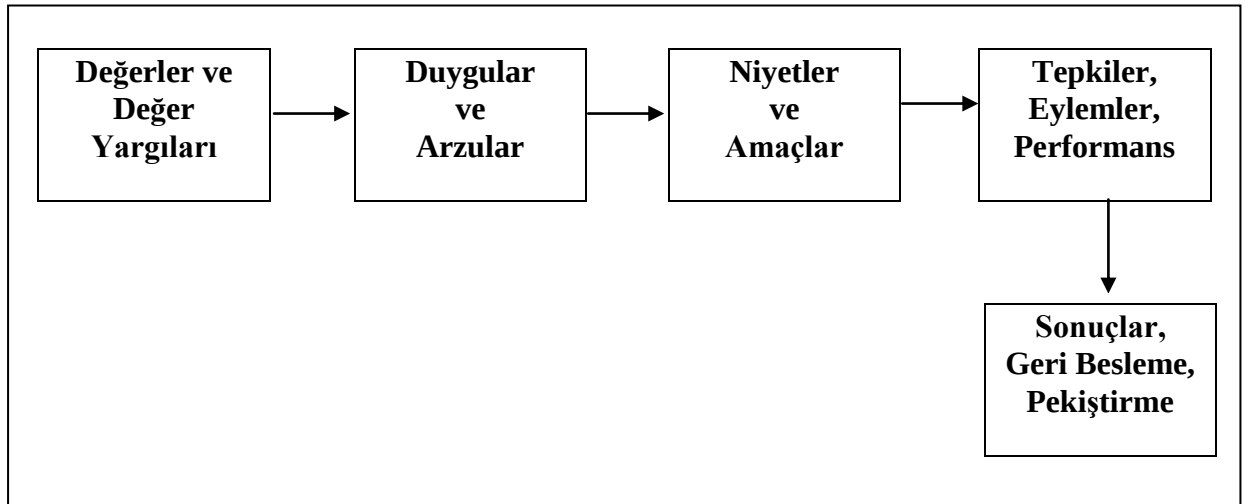
Değişken Oranlı Pekiştirme: Pekiştirmeyi vermek için her seferinde farklı sayıda davranış beklenir. Bu sayede, sabit oranlı pekiştirmelerde görülen tepki azalması ortadan kalkmaktadır. Çünkü kişi pekiştirmenin ne zaman geleceğini bilmemektedir. Pekiştirme her an gelebilir. Tepki sayısı arttıkça pekiştirmenin gelme olasılığı artacağından kişi tepki sayısını giderek artırır. Değişken oranlı pekiştirme, pekiştirme programları içinde en fazla davranışın ortaya konmasına neden olan pekiştirme şeklidir. Kişi istenen davranış sayısını ne kadar artırır (ne kadar fazla satış yapar ya da ne

kadar çok parça üretirse), pekiştirme alma şansı o kadar artacaktır(Önen ve Tüzün, 2005:65).

İşyerlerinde üretimi en üst düzeyde tutmak için kullanılması gereken pekiştirme şekli hiç şüphe yok ki sabit oranlı pekiştirmedir. Ancak bu programın birtakım sakıncaları vardır. Ürettiği kadar ücret alacağını bilen çalışan, çok üretmek pahasına birçok şeyden (çay molası, tuvalete gitmek, hasta olduğu halde işe gelmek gibi) vazgeçmekte, günün sonunda da çok yorgun ve tükenmiş hale gelmektedir. Hatta kimi zaman başkalarının üretimlerini sabote ederek işletmenin üretimini azaltmaktadır.

1.5.2.2.4. Amaç Kuramı

Amaçlar insanların davranışlarına yön vermekte, düşünce ve eylemlerine kılavuzluk etmektedirler. Bireyler bu amaçlarına ulaşamasa bile, amaçlar doğrultusunda davranmakta ve performans göstermektedirler. Sonuç olarak ortaya, sonuçlar, geri besleme ve pekiştirme çıkar.



ŞEKİL 1.8: Locke'un Amaç Kuramı

Kaynak: (Pekel, 2001:19)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kuramın esas düşüncesi kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir(Koçel, 2003:655).

Locke’a göre konulan amaçlar dört niteliği taşımalıdır:

- ° Amaçlar dikkati ve etkinliği bireyin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir.
- ° Amaçlar bireyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir.
- ° Amaçlar ısrarcılığı artırır; bu sayede birey hedefine ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır.
- ° Amaçlara ulaşabilmek için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

Bu kuram iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bireyin amaçlarına ulaşması, ya da yüksek düzeyde performans göstermesi, iş tatmini adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşamaması iş tatminsizliği hissine sebep olur. Bu kuram bireyin elde ettiği çıktılarını, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması sonucu eşitliğin var olduğu durumda iş tatmininin bulunduğunu iddia etmektedir. İnsanların elde

ettikleri çıktılarının değeri ne kadar fazla ise o kadar fazla, aksi durumda ise o kadar az tatmin olacaklardır(Cesur, 1998:28).

1.5.3. İş Tatmini – Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki endüstriyel psikolojinin gündemini yoğun olarak meşgul etmekte olan bir konudur. İş tatmini ile performans arasında, çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır(Luthans,1995:129). İş doyumu-performans ilişkisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır: İlk olarak, yüksek performans yüksek iş tatminine yol açmaktadır. Bu durumda kişi yüksek performans gösterdiği takdirde şirket tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda daha fazla iş doyumu hissedecektir. İkinci olarak yüksek iş doyumunun yüksek performansa neden olmaktadır. Bu modele göre, kişi işinden doyum aldıkça daha yüksek performans gösterme, daha verimli olma çabası içine girecektir. Jacobs ve Solomon'un (1977) yaptıkları bir araştırmada bu yaklaşımlardan ilkinin geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar bulunmuştur. Bu konuyla ilgili bir diğer görüş ise ödüllendirilmenin hem yüksek tatmine, hem de yüksek performansa neden olabileceğini savunmaktadır. Bu konuda yapılan güncel araştırmalar yüksek performansın örgüt içerisinde ödüllendirildiği sürece iş tatmininin oluşmasını sağladığını göstermektedir.

Güncel literatür ve şirket uygulamaları kuruluşların iş performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında ilişki kuran çok sayıda model veya yaklaşımın yaygın kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımların temelinde kuruluşların *rekabetçi bir performans düzeyine* ulaşması için motivasyonu yüksek, organizasyonun hedefleri de bütünleşmiş, sorgulayan, yaratıcı bir çalışan profiline sahip olması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede içinde çalışanların memnuniyeti rekabetçi performansın anahtar unsurlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tak, 2001:463).

Yapılan araştırmalar, bazı olayların çalışanların iş tatminini belirgin derecede arttırdığını ya da azalttığını işaret etmektedir. alışan tatmine ulaştığında, performansında, kişisel ilişkilerinde ve yaptığı işteki başarı düzeyinde artış görülecektir.

Tatmin edici faktörler, çalışanı daha iyi performans ve efor için motive etmede çok etkilidirler. Tatminsizlik faktörleri, tatmin edici faktörlerin tersine, iş davranışlarında, tutarlı bir şekilde kısa süreli değişiklikler yaratmaktadır. Tatmin edici faktörler, motive edici faktörler olarak da isimlendirilebilir (Herzberg, 1959:74).

Yıllardır yüksek iş tatmininin çalışanı yüksek performansa götürdüğü varsayıldı, ancak bu varsayımın yapılan araştırmalar sonucunda doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Tatmin olmuş çalışanlar, yüksek, düşük ya da orta düzeyde bir performansa sahip olabilirler. Tatmin – performans ilişkisi, tatminin performansa liderlik etmesinin basit bir şeklinden çok daha karmaşıktır. Herzberg'in motivasyon sağlama modelinde belirtildiği gibi, tatmin tipik olarak güçlü bir motivatr (uyaran) değildir.

İş tatmini, çalışanın beklediği ödülün aldığı dlden az, eşit ya da fazla olması ile ilgilidir. Eğer verilen ödül beklenenden fazla ya da eşitse birey tatmin olacaktır. Öte yandan, eğer verilen ödül beklenenden az ise birey tatmin olmayacaktır. Tatminin bu açıklaması, tatmin hakkında geleneksel düşünceden iki önemli farkla ayrılır. Birincisi, bu model, tatminin sadece verilen ödül de saptanamayacağını tanımlar. Tatmin verilen ödüle ek olarak kişinin belirli bir performans düzeyindeki ödül beklentisi ile de uyumlu olmalıdır, ikincisi, daha önemli fark, performansın tatmine bağlı olmasından çok tatminin performansa bağlı olduğunu tanımlamasıdır. Yalnızca geri besleme döngüsü ile tatmin performansı etkilemektedir (Luthans, 1995:495).

1.5.4. İş Tatmini – Verimlilik

Yüksek düzeyde iş tatmininin işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme davranışıyla doğrudan ilişkili olduğu görüşü kabul görmektedir. Örgütlerde iş tatmininin artmasının, yüksek verimlilikle ilişkili olduğu düşünülmüştür. İş tatmini ile iş davranışı arasında bir

ilişki olduğu hala kabul edilmekle birlikte, verimlilik sorunlarının basit bir yanıtı olduğunu söylemek pek mümkün değildir (Çetinkanat, 2000:6).

İş tatmini gerçekten verimlilikle ilgiliyse tatmin mi verimliliği, verimlilik mi tatmini ortaya çıkarmaktadır? Çeşitli araştırmalarda iş doyumunu ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Reitz (1987), doyum ve performansın diğer değişkenlerin sonucu olduğunu, ancak önceki ödüllendirilmiş performansın daha yüksek yeni bir performansı ortaya çıkardığını ileri sürmüştür.

BÖLÜM II

2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TATMİNSİZLİĞİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

İş tatmini etkileyen faktörler bazı çalışmalarda bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bazı çalışmalarda ise bireysel ve örgütsel faktörlerin beraber ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel faktörler birbirinden ayrılarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde iş tatminsizliğinin kişiler ve örgütler açısından doğurduğu sonuçlar ele alınmıştır.

2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bu bölümde iş tatmini etkileyen bireysel faktörlerden cinsiyet, yaş, kişisel özellikler, medeni durum, eğitim düzeyi ve hizmet süresi ele alınmıştır.

2.1.1. Cinsiyet

Kadınların iş hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle iş tatmin düzeylerini ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemek işletmeler için önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda kadın işgörenlerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür fakat bazı çalışmalarda bunun tamamen zıttı bulunmuştur. Sheppard ve Herrick'ın yaptıkları araştırmalarda kadınların işlerinde erkeklerden daha az tatmin olduklarını ve bu düzeyin 30 yaşın altında maksimuma ulaştığı belirtilmiştir. Özellikle işsizliğin yüksek olduğu durumlarda ve ortamlarda genç kadın işgörenlerde tatmin olma olasılığı düşmektedir. Kadınların iş tatmin ve motivasyon düzeyleri erkek yöneticiler ile paralellik göstermektedir. Yönetici kadınlarda yüksek düzeyde iş tatmini tespit edilmiştir(Duman, 1997:32). Erkek ve kadın iş görenler üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda edinilen genel kanı ikisi arasında belirgin bir fark olmadığı yönündedir.

Kadınların ve erkeklerin iş tatminlerinin farklı yönlerine ilişkin olarak farklılık gösterebilecekleri düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere iş tatmini kişinin işinden olan beklentilerinin iş tarafından karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak

belirleniyorsa, kadınların ve erkeklerin, işlerinden farklı beklentileri olması dolayısıyla, farklı yönlerden daha doyumlu ya da daha doyumsuz olmaları söz konusu olabilmektedir(Tüzün, 2002:17). Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar(Hulin ve Smith, 1967:402).

İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışmaları sebebiyle erkekler daha doyumlu çıkabilmektedirler.

Kadın ve erkeklerin iş doyumunun farklı yönlerine ilişkin farklılık gösterebilecekleri düşünülebilir. Önceki kısımlarda söylendiğimiz gibi iş doyumunu kişinin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak belirleniyorsa, kadın ve erkeklerin işlerinden farklı beklentileri olması, dolayısıyla, farklı yönlerden daha doyumlu ya da daha az doyumlu olmaları mümkündür(Telman ve Ünsal, 2004:58). İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı deliller bulunmamaktadır. Dolayısıyla cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın işgören, gerçekte aynı yetiştirme düzeyindeki erkek işgörenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir işgören sınıfını oluşturmaktadır.

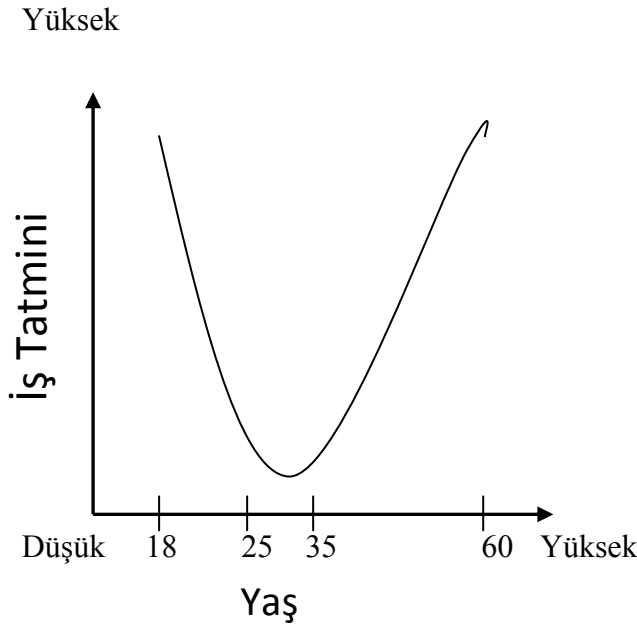
2.1.2. Yaş

Yaş iş doyumuyla ilişkili bir diğer faktördür. Bazı araştırmacılar iş doyumunun yaşla birlikte arttığını savunurken, son zamanlarda yapılan araştırma sonuçları yaş ve iş doyumunu ilişkisinin "U" şeklinde olduğunu belirlemiştir(Tüzün, 2002:17). Bir dizi iş tatmini araştırmasında işgörenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının yükseldiği saptanmıştır. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş doyumunu, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş doyumunu zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş doyumuna sahip olacaktır. Bir süre sonra doyumsuzluğun

üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar (yeni bir iş bulma gibi) ya da durumunu kabullenmesi sonucu iş doyumunda artış gözlenecektir(Telman ve Ünsal, 2004:58).

Ayrıca beş ayrı ulusta yürütülen araştırma sonuçlarına göre, daha yaşlı işgörenlerin daha doyumlu oldukları saptanarak, iş doyumunun uluslararası geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. İşgörenler yaşlandıkça, işlerinden daha fazla tatmin olmaya başlarlar. Bunun için çalışanların beklentilerinin azalması, işlerinde kendileri için uygulanan kolaylıklar ve deneyimlerinin artması gibi nedenler örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan daha genç çalışanlar, daha yüksek beklentiler, daha az uyumlar ve diğer nedenlerden dolayı daha az tatmine sahiptirler.

İstisnai durumlar dışında genel eğilim, daha ileri yaşlarda iş tatmininin yüksek olduğu yönündedir. Bu genel ilişki şekil 2.1’de gösterilmektedir. Bu eğilim bütün çalışanlar için kullanılabilir. Çalışanları yaş aralıklarına göre iş tatmin grafikleri U harfine benzer.



ŞEKİL 2.1: İş Tatmini ve Yaş Arasındaki Bağlantıyı Gösterir Grafik

Eski ve yeni araştırmalar yaş ılerledikçe işten duyulan tatminin arttığını bizlere göstermektedir. Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe başlayan 19-20 ve 21-22 yaşları arasında olan gençler işe coşku ile başlamalarına rağmen otuzlu yıllarda işlerinde en düşük performans göstermekte isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum otuz yaşından 50 yaşına kadar farklılıklar göstermektedir. Yaş ılerledike, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları ölçülmektedir. 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış görülmekte ama bu yaştan sonra keskin bir düşüş yaşanmaktadır. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken, bu zevkin daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını göstermektedirler(Ulusoy, 1993:20). Yöneticilerde ise iş tatmininin sürekli arttığı ancak emeklilikleri yaklaştığın düşmeye başladığı ölçülmüştür. Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, Locke ve Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre işte tecrübe ve beceri zamanla arttığıa, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir. Neden ne olursa olsun, sonuçta iş tatmini yaş ile artmaktadır.

İş hayatına yeni başlayan bir işgörenin, hiçbir iş tecrübesi ve daha önceden karşılaştırabileceği ve referans alabileceği bir işi yoktur. Bu durumda tek karşılaştırabileceği yer kendi okul yaşamıdır. Okul yaşamı birçok fırsatlar, çeşitlilikler, müsabakalar, önemli olaylar ve ilklerle dolu renkli bir yaşamdır. Hiçbir iş bu kadar çeşitliliği ve renkli ortamı sağlayamamaktadır. Bu ortamdan büyük beklentiler içinde iş hayatına başlayan gençler, bu gerçekçi olmayan beklentilerini iş hayatında bulamadıklarında büyük hayal kırıklığına uğramakta ve iş tatmin düzeylerinde büyük düşüş görülmektedir. Böylece işteki ilk on yıllarını artan hayal kırıklıkları ile geçirmektedirler. Belirli bir süre içersinde gerçekçi olmayan bu beklentiler değişmeye başlamakta ve beklenti düzeyleri düşmektedir. İş olumlu yönleri ile görülmeye başlanmaktadır. Aile ve finansal nedenlerden dolayı kişiler işte kalmayı tercih etmektedirler. Yaşlandıkça yeni iş bulma olanakları azaldığı için işten ayrılma ve bırakma oranları da azalmaktadır. Genç işgörenler ise daha kolaylıkla iş bulabildikleri ve tatmin olabilecekleri iş için arayış içinde olmaktadır. Yaş ve tecrübe ile uyum ve kendine güven artmakta, sahip olunan yüksek sorumluluk düzeyleri ile kişinin başarma ihtiyaı karşılanmaktadır. Yaşlı işgörenler sahip oldukları tecrübe ile kolaylıkla

işletmede kendilerini gösterebilme fırsatlarına sahip olabilmektedirler(Duman, 1997:33).

Yaşlı işgörenlerin, işin kendilerine sunacağı beklentileri gençlerden daha azdır ve daha kolay tatmin olurlar(Cesur, 1998:73). Yaşlılıkla birlikte aldıkları ücret, izin süresi ve işletmenin verdiği esneklik artmaktadır. Yaşla birlikte işe gelmeme arasındaki ilişki ters orantılı olması beklenirken, maalesef belki de elde olmayan nedenlerle devamsızlık artmaktadır. Bunun da nedeni yaşlılıkla artan sağlık sorunlarıdır. Çünkü yaşlanma ile birlikte, bireyin hastalık sıklığı ve hastalıktan kurtulma veya iyileşme süresi uzamaktadır. Bu nedenle işe gelmeme zorunlu sebeplerle gerçekleşmektedir. Altmış yaş sonrasında, teknolojinin getirdiği değişimler sonucu kişisel yeteneklere olan ihtiyacın azalması, yeni işlere adapte olunamaması ve öğrenilememesi sonucu iş tatmininde büyük düşüş görülmektedir.

2.1.3. Kişisel Özellikler

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler genelde mesleklerinden en az tatmin duyan kişilerdir. Fakat bu her meslekte çalışan kişiler için genellenemez. Bir araştırma ise, çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan bir kişinin mesleğinde daha tatminkar olduğu sonucuna varmıştır. Buradan bazı kişilerin her şeye uyum sağlarken, bazı kişilerin de her şeye karşı uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz. Vroom'a göre kişilerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirlerinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarını gösterir. İş tatminsizliği olanlar oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir.

Kronik iş tatminsizliği ve yetersiz duygusal ayarlamalar arasında pozitif ilişkiler vardır. Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınamasa da kanıtlar, işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları ve duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir.

Aradaki ilişki açık bir düzeyde görülse de sebep ve sonuç ilişkisi yeteri kadar açık değildir. Duygusal uyumsuzluk kişinin hayatının her aşamasında iş tatminsizliğine sebep olmaktadır, kişinin uzun süren iş tatminsizliği de duygusal olarak uyumsuzluğa sürüklemektedir. Hangisinin birbirini etkilemesine bakılmaksızın sonuçlar birbirinin aynıdır. İş tatmini ve kişilik araştırmalarında, çeşitli kişilik şeklinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine güven, kendini yansıtmaya, riske girme eğilimleri iş tatminine etkisi olan önemli kişilik tipleridir(Duman, 1997:38).

Kişilik özellikleriyle iş doyumu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevrotik kişilik yapısında görüyoruz. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir(Tüzün, 2002:19). Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesiyle yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa, kişi, işinde yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir. Bu kişiler genellikle esneklikten uzak, katı ve abartılı davranışlara sahiptirler. Nevrotik kişilerin genellikle insanlarla ilişkilerinin sorunlu olduğu ve genel bir mutsuzluk ve tatminsizlik yaşadıklarından söz edilebilir. Yaşamında mutsuz ve tatminsiz olan bu kişiler işlerinde de tatmini yakalayamazlar. Son yıllarda işgörenin işine yönelik tutumunu etkileyen negatif faktörlerden biri de olumsuz duygulardır. Olumsuz duyguların düzeyi yüksek kişilerin iş tatminsizliği yaşamaya daha eğilimli olduklarına ilişkin literatürde görüşler vardır. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışa dönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder(Telman, Ünsal, 2004:59). Buradan anlaşılabileceği üzere içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışa dönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler.

2.1.4. Medeni Durum

Evli ya da bekar olma ile iş doyumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir. Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir(Telman ve Ünsal, 2004:58). Bir başka bakış açısıyla konuya eğilecek olursak, evliliğin bireyler üzerine yüklediği sorumluluklar iş tatmininin bekarlara nazaran fazla olmasını açıklayabilir.

2.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve iş doyumu arasındaki ilişki çok karmaşıktır. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumunun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği de söylenemez. Eğitim kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açıyorsa doyumu artırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa doyumu azaltıcı bir rol oynayabilir. Yapılan çalışmalar eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu teşhisin bir tek açıklaması, yüksek düzeyde eğitim almış kişinin işinin kendisine yüksek sorumluluklar ve tatmin vereceği hususunda büyük beklentiler içinde olmasıdır. Fakat birçok iş bu beklentileri sağlayamamaktadır. Üniversite mezunlarının iş tatmin düzeyleri, üniversiteye devam edip bitiremeyenlere nazaran daha yüksektir. Bunun tek açıklaması üniversite mezunu kişilere daha yüksek pozisyonların açık olmasıdır(Duman, 1997:36). Birbirleriyle hemen hemen aynı yönde olan birçok araştırma sonuçlarına göre, eğitim seviyesi ve mesleki tatmin arasında ters orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki, özellikle ücret tatmininde önemli olmaktadır.

2.1.6. Hizmet Süresi

İşgörenlerin kıdemi, tatmini belirleyen faktörler içerisinde önemli bir başka değişkendir. Genel kabul gören bir yaklaşıma göre kişiler belirli iş deneyimlerinde tamamen farklı düzeylerde tatmin olabilirler. Kamu sektörünün

genelinde ve özel sektörün de pek çoğunda kıdeme dayalı terfi ve ücret politikaları uygulanmaktadır. Performansa göre ücret ve ödül uygulaması yapan pek çok işletmede dahi, kıdeme dayalı teşvik unsurları yer almaktadır (Cesur, 1998:78).

Yapılmış araştırmalarda hizmet süresi ile işgörenlerin organizasyonlarından beklentileri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kamu sektöründe yapılan bir araştırmanın bulgularına göre yıllar ilerledikçe işgörenlerin iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin artış gösterdiği tespit edilmiştir (İncir, 1990:49).

2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden ücret, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, kararlara katılma, iletişim ve ilişkiler, mesleki düzey ve geri besleme bu başlık altında ele alınacaktır.

2.2.1. Ücret

Ücret tatminsizliğinin en önemli ögesi, eşitsizlik algılamasıdır. Ücret eşitliğini değerlendirirken, eşitlik kavramının bazı boyutları da dikkate alınmak zorundadır.

İçsel eşitlik(internal equity): Verilen işi yapması için ödeme yapılan bir işgören ile organizasyondaki diğer işgörelere işlerini yapmaları için ödenen ücretin karşılaştırılması ile ilgilidir.

Dışsal eşitlik (external equity): Diğer organizasyonlarda bulunan işgörelere aynı iş performansı için ödenen ücret ile ilgilidir. Eğer işgören, benzer işe diğer organizasyonlarda ödenenden daha az bir ücret alıyorsa, işgören muhtemelen tatminsizlik duyacaktır. Örnek olarak farklı iki okulda aynı

saat, aynı derse giren iki öğretmen farklı ücretler alacak olursa, ciddi tatminsizlikler oluşacaktır.

Bireysel eşitlik (individual equity): Bireysel katkıların ödüllendirilmesine yöneliktir ve tamamıyla performans için ödeme sorunu ile bağlantılıdır.

Organizasyonel eşitlik: Organizasyon içerisinde karların nasıl paylaştırıldığı ile ilgilidir(Cesur, 1998:61). Ücretin iş tatminiyle yakından ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Düşük ücret, çalışanların işleriyle ilgili olarak ifade ettikleri en önemli tatminsizlik kaynağıdır. Özellikle ülkemizde ücrete ilişkin olarak duyulan memnuniyetsizlik oldukça fazladır(Tüzün, 2002:14).

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Türkiye’de ücretle ilgili tatminsizlik oldukça fazladır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, genellikle kadınların, kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnun olmalarıdır. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha az kazansalar bile genellikle ücretlerinden duydukları tatmin erkeklere göre daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni büyük olasılıkla, kadınların kendilerini, çalışmayan ya da daha az kazanan kadınlarla karşılaştırmaları ve bunun sonucunda aldıkları ücretten memnun olmalarıdır. Diğer bir neden ise, erkeklerin, ücrete, sağladığı ekonomik güç nedeniyle daha fazla önem yüklemeleridir. Çünkü toplum, parasal gücün erkekler için önemini daha fazla vurgulamaktadır(Telman ve Ünsal, 2004:39). Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu nedenle organizasyonlarda ücretler belirlenirken hakkaniyetli davranmak ve “*eşit işe eşit ücret*” politikası güdülmelidir. Kamu sektöründe bu dengenin sağlanabilmesi için hazırlanmış bir yasa teklifi Türkiye Büyük Millet Meclisinde beklemektedir.

Ücretin bir motivasyon aracı olduğunu savunan kuramlara göre, işgörenlere ödenen ücretin iyi motivasyon olarak geri dönüşünü sağlamak için çok dikkatli davranılmalıdır. Gelişen bir sistemde işgörenleri göz önüne alarak

performans ile ücret arasında bir bağ kurmanın yönetsel açıdan bir takım gerekleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticiler ücreti mutlaka liyakat temeline dayandırmalıdır. Liyakate dayalı ücretlemeden bir motivasyon etkisi bekleniyorsa bir anlam taşımalı, hatır-gönül ilişkisi olmamalıdır. İkincisi, yöneticiler astları arasında performansı değerlendirme ve ödüllendirme konusunda bir ayırım yapmaya istekli olmalıdır. Üçüncüsü, ücret sistemi, çalışma zamanındaki temel ücret, uzun vadeli gelişme beklentileri ve ayarlamalarla ilişkilendirilmiş olmalıdır. Son olarak da yöneticiler astları ile performans için ücret ilişkisini tartışabilecek yeteneğe sahip olmalıdır(Cesur, 1998:63). İşgörenin iş tatmininde ücretleme önemli yer tutmaktadır. Ancak ödemenin yüksek olması, işgörenin işten tatminini sağlaması için yeterli değildir. İşgörenin gereksinim duyduğu para ile ortaya koyduğu çaba arasındaki denge önemlidir.

Bunun yanında ücretlemenin tatmin sağlamasında ve ücret politikaları oluşturulurken aşağıdaki noktalara özellikle dikkat edilmelidir:

- İşgörenin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler,
- Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Yüklendiği sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin işgörence sağlanması tatmin yaratmaktadır.

2.2.2. Terfi Olanakları

Terfi insanı çalışmaya teşvik eden en önemli etkidir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu çalışmada tatminsizlik ve şikayetlere neden olur. Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ise işgörende tatmin sağlar. Ancak

yükselmenin anlamı da işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme kişi işgörene göre, psikolojik gelişme, kimine göre ise, daha çok para kazanma, statü elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin yükselmeye bakış açıları değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır.

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların bulunması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer bir işletmede terfiler adil bir şekilde yapılmıyorsa, haksızlığa uğramışlık duygusu çalışanın iş tatminini azaltabilir(Tüzün, 2002:14). Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi etme çoğu zaman kişinin yeni sorumluluklar üstlenmesini ve farklı beceriler kullanmasını gerektiren bir olgudur. Ancak çalışan, getirileceği yeni pozisyon için yeterli olmadığını düşünüyorsa stres yaşayabilir. Terfi edecek pozisyonların sınırlı sayıda olduğu işletmelerde bazı çalışanların hayal kırıklığına uğramaları kaçınılmazdır. İşletmelere düşen görev, terfi edilecek pozisyon için gerekli aday özelliklerini nesnel biçimde belirlemek ve bu kriterlere uyan adaylar arasında adil bir değerlendirme yapmaktır. Seçilen kişilerin niçin seçildiğinin ve seçilirken adil olunduğunun herkes tarafından bilinmesine özen gösterilmelidir(Telman ve Ünsal, 2004:42).

İnsan kaynakları yönetiminde çağdaş yaklaşımlara göre işgörenlere daha işe girdiği anda “*kariyer patikası*” çizilmelidir. İyi bir kariyer planı terfi yolundaki temel taşları açıkça tanımlar. Bu temel taşlar bilinçli olarak yerleştirilmiş ve ulaşma olanağı sağlanmışsa kişinin başarıya ulaşma hissi daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Böylelikle, bu duygular kişinin bireysel tatminini ve motivasyonunu artıracaktır. Organizasyonun çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Ayrıca kariyer planlama işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri en aza indirger(Cesur, 1998:75). Kariyer patikası işgörenin organizasyon içinde ilerleyerek çıkabileceği olası pozisyon ve mevkileri gösterir dokümandır. Terfi bekleyen, terfiyi hak ettiğine inanan bir işgörenin önü kesiliyorsa, ciddi şekilde bir tatminsizlik oluşur.

Kurumsallaşmış organizasyonlarda işgörenlerin kariyer patikaları bellidir. Fakat ülkemizde milli eğitim bakanlığının uygulamış olduğu herhangi bir kariyer planlaması yoktur. Öğretmenler önlerini görememektedirler. Örnek olarak ülkemizde, Milli Eğitim Bakanlığı okullarında istihdam edeceği yöneticileri 2000 yılından itibaren sınavla atamaya başlamıştır. Sınav objektif bir ölçü aracı olduğu için sorunsuz işlemesi gereken bir sistem beklenirken 2005 yılından bu yana sınavı kaldırmak için yeni çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır. 2006 yılında yapılan sınavı kazanan yönetici adayları ise atanma şansı bile bulamamışlardır. Bu durum genç eğitimcilerin iş tatminlerinin olumsuz etkilenmesini sağlamıştır.

2.2.3. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır(Ardıç ve Baş, 2002:5). Yüksek gürültü düzeyinde çalışan işçilerde, özellikle işin yapısı karmaşıksa, kan basıncında yükselme ve iş doyumunda azalma gözlenmiştir.

Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma koşulları en fazla doyumsuzluk yaratan fiziksel çalışma koşulları arasındadır. Bunun nedeni bu tür olumsuz koşulların aynı zamanda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerine, yaşanan gerginliğin de iş doyumsuzluğuna yol açmasıdır(Tüzün, 2002:14). İşgörenler ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işyerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca çoğu işgörenler de işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binaların yeni, temiz, işleri

için iyi, kullanılabilir araç-gereç istemektedirler. Bunlar hem işgörenin verimliliği hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bahsedildiği gibi fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen ihtiyaç, emniyet(güvenlik) ihtiyacıdır. Emniyet ihtiyacının içeriğinde, insanın işinin emin olması, yani kaybetme endişesinin olmaması, hayatı tehdit eden risklerin olmaması yatar. Yine burada da, ihtiyacın devamlı belli bir seviyede tatmin edilmesi gereklidir(Ulusoy, 1993:30). İşgörenler iş seçimi yaparlarken ya da tatmin algılarını oluştururken iş yerinin emniyetini de göz önünde bulundururlar.

2.2.4. İş ve İşin Özellikleri

Bir iş ne derece farklı türde beceriler gerektiriyorsa kişiye o derece tatmin hissi verecektir. Aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen ve sürekli tekrarlanan becerilerin kullanıldığı işlerde genellikle çalışanlar daha az tatmin olmaktadır. İşgören yaptığı işi ne kadar önemsiyor ve iş başkalarının yaşamı üzerinde ne derece olumlu yönde etkide bulunuyorsa çalışanın işinden o derece doyum alacağı varsayılmaktadır. Bunun tersi olarak, çalışan yaptığı işi önemsemiyor ve yaptığı işin başkalarını hiç etkilemediğini ya da olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorsa bu çalışanın iş doyumsuzluğu yaşayacağı düşünülebilir(Tüzün, 2002:13).

İşgörenler işlerinden tatmin olabilmeleri için işin beş temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken işgörene tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geri bildirimlerdir. Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla tatmin almasına yol açar. Tatminin yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve işgücü devri azalır. Bir işin, ne kadar farklı beceri gerektiriyorsa, kişiye o derece tatmin hissi vereceği düşünülür. Sürekli aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha doyumsuzdur. Bu tür işlere örnek olarak, bir fabrikada kalite kontrol işi verilebilir. Bütün gün sadece

önündeki ürünün hatalarını gözden geçiren bir çalışanın işinden doyumsuz olması olasıdır.

Özetle, işlerin daha doyum verici hale gelmesi için, çalışanın yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesine izin verilmesi gerekir. Çalışan, bir işin ne kadar büyük kısmından sorumluysa alacağı tatmin de o derece fazla olacaktır. Yapılan iş, diğer insanların yaşamı üzerinde ne derece olumlu yönde etkide bulunuyorsa, çalışanın o derece doyum alacağı düşünülür. İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu o derece de doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özerkliği yüksek kabul edilir. Kişi, yaptığı işin ne derece iyi olduğu konusunda sık bilgilendiriliyorsa, iş tatmininin o derece yüksek olacağı düşünülür.

2.2.5. Kararlara Katılma

İşletme faaliyetleri ile toplum huzuru açısından önemli olan çalışma barışının korunması ve disiplinli çalışmanın sürdürülmesi, uyum içinde çalışmayı, sorunların - uyuşmazlıkların karşılıklı anlayış ve işbirliği ile çözümlenmesini gerektirmektedir. Çalışma hayatındaki huzursuzluklar, doyumsuzluklar, sendikalaşmaya, devletin sosyal politika önlemlerini almasına, toplu pazarlık ve grev ve lokavt hakkının tanınmasına yol açmıştır. 20. Yüzyılın başından itibaren işçilerin dayanışma hareketleri her ülkenin sınırlarını aşmış, uluslararası alanda bir ruh kazanmıştır. İşgörenlerin yönetime ve alınan kararlara katılması fikri, bu oluşumun son evrelerinde ortaya çıkmıştır. İşçiler, sendikalaşmanın ilk dönemlerinde sadece ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi üzerinde dururlarken, ilerleyen yıllarda daha değişik isteklerde bulunmuşlardır. Bu isteklerin en önemlisi, ahlaki, siyasal ve ekonomik amaçlarla çeşitli düzeylerde işletmenin yönetiminde söz ve oy hakkı almalarıdır. Bu nedenlerle işyerinde verimliliği yükseltmek, istikrarlı bir kar politikası uygulanarak, işçinin tatminini sağlayarak geleceğini de güvence altında bulunduracak özendirme sistemlerini yürütmek, sendika - yönetim ilişkisini zorunlu duruma getirmiştir. Yönetime katılma, ahlaki, sosyal, ekonomik amaçları gerçekleştirmede, hak ve çıkar dengesini, barışçıl ilişkilerin, insani çalışma düzeninin doğmasına yardımcı olur(Bingöl, 1990:105). Tabii

ki her karar alınırken işgörenlere ayrı ayrı fikir sorma imkanı yoktur. Fakat hiç olmazsa organizasyonun kaderini etkileyecek ya da sadece bir kısım işgöreni etkisi altına alacak kararlar alınırken söz ve kararlara katılma hakkı tanınmalıdır.

2.2.6. İletişim ve İlişkiler

Bir tanımlamaya göre işgören ilişkileri, işçiler ve organizasyonları, yöneticiler ve organizasyonları, işyeri ve genel istihdam ile ilgili kamu kurumları arasındaki ilişkiler olarak ifade edilmektedir. İşgören ilişkileri bu tanımda üç boyuttan incelenmektedir. İlki, işgörenlerin *organizasyon içerisinde birbirleri, astları ya da üstleri* ile olan ilişkilerini içermektedir. Bir diğer boyut, bireyler ile *organizasyonun kendisi; yani yapısı, kuralları* gibi konuları kapsar. Üçüncü ve son boyut ise, *yerel ve/veya merkezi yönetim ile endüstriyel ilişkileri* kapsamaktadır. Bütün boyutlarıyla işgören ilişkileri organizasyonların genel amaçlarına ulaşma yeteneklerini etkilemesi bakımından önemlidir(Cesur, 1998:78).

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve işinden tatmin hissi almasını sağlayan etmenlerden biridir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler iş tatminine yol açan faktörlerden biri olduğundan, işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. Şirket içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecek şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri işletme dışı faaliyetlere (yemek, eğlence, gibi) ağırlık verilmesi yararlı olabilir. Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler şirket içi politika ve uygulamalardan da etkilenmektedir. Bu ilişkilerin niteliğinin belirlenmesinde, özellikle amirlerin rolü büyüktür. Bir amirin çalışanlar arasında ayrımcılık yapması, özellikle iş yükü dağılımları, terfi, performans değerlemeleri gibi uygulamalarda adil davranmaması çalışanlar arasındaki ilişkinin bozulmasına ve birbirlerine güvensizlik duymalarına yol açmaktadır. Böyle bir durumda çalışanların iş tatminleri azalmaktadır(Tüzün, 2002:15).

Her bir organizasyonun bir dizi amaçları vardır. Bunların pek çoğu önemlidir. Bazı organizasyonlar kar amaçlı iken bazılarının ise sosyal hizmet amaçları önceliklidir. Zayıf iřėren ilişkileri ile bu amaçlara ulaşmak tehlikeye girebilir. Tatmin olmayan iřėrenler bu tutumlarını farklı biçimlerde davranışa dönüştürebilir ve bu da üretim ya da hizmetin aksamasına veya engellenmesine neden olabilir. İyi iřėren ilişkileri çalışma hayatını daha zevkli kılacak, kişiler arası iletişimi olumlu yönde destekleyecek, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayacaktır.

Bir organizasyonda iyi iřėren ilişkileri geliştirmeyi etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunlardan ilki bireylerin kendi kişisel karakteristikleri ile ilgilidir. Kimi insanlar çevresiyle rahatlıkla iletişim kurabilirken, kimileri iine kapanıktır ve iletişim kurmakta güçlük çekebilir, kendilerini ifade edemeyebilirler.

İkinci olarak işin kendisi iyi iřėren ilişkileri geliştirmek için engel teşkil edebilir. Bazı endüstrilerde diğerlerinden daha iyi iřėren ilişkileri olduğuna ve bu iyi iřėren ilişkilerinin küçük işyerlerinde ve belirli mesleklerde bulunduğuna dair önemli deliller vardır.

İyi iřėren ilişkilerini destekleyen bir diğer önemli faktör de organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Büyük organizasyonlardaki iřėrenler çalışma hayatlarını etkileyen olayları yönlendirme olanaklarının bulunmayışı hissi ve engel yaratan kişiler arası iletişim güçlükleri nedeniyle bazen düşük tatmin hissi duyarlar. Genellikle çok fazla kişinin istihdam edildiği büyük ve karmaşık organizasyonlarda iyi iřėren ilişkilerinin gelişmesi kolay olmamaktadır.

Amirler ya da yöneticilerle olan ilişkileri de çalışanların iş tatminini oldukça etkiler. Amirle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdan duyduğu memnuniyetini etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir - çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar olmamakla birlikte her yöneticinin aynı zamanda çalışma grubunun lideri olması önemlidir. Yapılan çalışmalarda liderin göreve ve çalışana yönelik iki farklı tarzının olabileceği, bunlardan çalışana yönelik davranış tarzının çalışanın moralini ve dolayısıyla iş tatminini de daha fazla yükselttiği saptanmıştır (Telman ve Ünsal, 2004:42).

Pek çok yönetici ve işgören için işgören ilişkileri onların iş hayatlarının önemli bir parçasıdır. Bu ilişki destekleyici ve benlik geliştirici bir ilişki olmalıdır. Her düzeydeki yöneticiler faaliyetlerinden ve astlarının davranışlarından sorumlu tutulur. Bu yüzden, yöneticinin çalışma eğilimleri, astlarına karşı davranışları, onların motivasyonunda önemli bir rol oynar. Şunu unutmamak gerekir ki, yöneticilerin ya da amirlerin kendi ihtiyaçları hakkında kayıtsız kaldığı sonucuna varmış olan işgörenler, organizasyonun ihtiyaçlarına aynı kayıtsızlıkla karşılık verirler. Onların bakış açılarını değiştirmek ise yavaş bir süreçtir. İşgörenlerin ihtiyaçlarına çok az ilgi gösteren yöneticilerin, işgörenlerinden olumlu tepki beklemeleri de mümkün olmayacaktır. Bütün bunlardan başka iş tatminini etkileyen kişisel faktörler arasında bireylerin genel yaşam tatminlerinden söz edilmektedir. İnsanlar işleriyle ilgili olmayan konularda ne kadar fazla tatmin duyarlarsa, işleri ile de o denli fazla tatmin duyacaklardır. Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş tatminini grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Takım çalışmalarının devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığı bilinmektedir. Böylece maliyetlerde düşer. Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Takım üyeleri takım içerisinde ait

olma ihtiyaçlarını ve diğ er sosyal ihtiyaçlarını doyurabilirler. Takımlar ancak etkili biçimde yapılandırıldıklarında ve yönetildiklerinde bu özellikleri gösterirler(Telman,  nsal, 2004:45).

2.2.7. Mesleki Düzey (Statü)

Profesyonel ve yönetim kademesindeki işğ renlerde yüksek düzeyde iş tatmini görülmektedir. Otomobil ve elik endüstrisi gibi ağır işlerde çalışan işğ renlerde büyük tatminsizlikler görülmektedir. Genel olarak yüksek seviyedeki işlerde motivasyon ihtiyaçlarının tatmin fırsatlarının yüksek olması yüksek düzeyde iş tatmini getirmektedir. Yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada takdir, özerklik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının tatmini, hiyerarşik yapı içersinde statü yükseldikçe arttığı görülmüştür.

İş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki ilişkilerde sosyal etkileşim etkili olmaktadır. Kendi kendimize değerli olduğumuzu hissetmek istediğimiz gibi, başkalarının da bizim değerli olduğumuzu (statü)düşünmelerini arzu ederiz. İnsanlar, yalnız evrelerindekiilerin sevgisini kazanmakla yetinmezler. Etrafındakilerden saygınlık, hürmet ve takdir görmeyi de arzularlar. Bunu elde ettikten sonra kendi kişiliğine güven başlar ve birey artık etrafındakilerin onay ve takdiri için değil, bizzat kendi benliğinin tatmini için çalışır(Ulusoy, 1993:23). Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanlarda iş tatmin düzeyleri diğ erlerine nazaran daha yüksek olacaktır. Öğretmenlik mesleğinin de bu mesleklerden birisi olduğu söylenebilir.

2.2.8. Geri Besleme (Feed Back)

Bir kişiye geri bildirim verilmesi, başka bir deyişle, işini ne derece iyi yaptığı konusunda bilgilendirilmesi performansını daha iyiye götürebilmesi, varsa hatalarını düzeltmesi için şarttır. Elbette geri bildirimin kişinin moralini bozmayacak, yapıcı

biçimde verilmesi gerekir. Yıkıcı şekilde geribildirim verilmesi hiç geribildirim verilmemesinden daha kötü olabilir(Telman ve Ünsal, 2004:28).

Kişi yaptığı işle ilgili olarak bilgilendiriliyorsa iş tatmininin yüksek olacağı düşünülmektedir. Çalışana geribildirim verilmesi, başka bir deyişle yaptığı iş konusunda bilgilendirilmesi, performansını daha iyiye götürebilmesi ve varsa hatalarını düzeltmesi için gereklidir.

İşin geri besleme boyutu, işgörene performansı ve yaptığı işin sonuçları ile ilgili açık, gerçekçi, nesnel ve doğrudan bilginin sağlanmanın bir ölçüsüdür. İşgörenler performanslarına ilişkin bilgi aldıkları zaman, işi nasıl yaptıklarını bilecekler, gerekli düzeltmeleri yaparak ve performanslarındaki muhtemel eksiklikleri gidererek çalışmalarını ayarlama ve uyumlaştırma imkânı bulabileceklerdir(Pekel, 2001:104). Geri besleme, işgörenlerdeki belirsizlik hissini azaltmada önemli bir psikolojik rolü olması açısından iş motivasyonunu yükselten bir etkiye sahiptir.

2.2.9. İş Dizaynı Teknikleri

İş dizaynı iş kişi arasındaki uyumu en üst seviyeye çıkarmak için kullanılan tekniğe verilen addır. Ayrıca işler işgörene ve onun yeteneklerine göre dizayn edildiğinde monotonluk ve yabancılaşma sorunları da büyük ölçüde aşılmaktadır.

İş Genişletme (Job Enlargement): İş genişletme, bireyin daha fazla ve daha çeşitli işi yapabilmesini sağlayacak tarzda işin yeniden düzenlenmesiyle, iş zincirindeki işlem sayısının artırılması demektir. İşin işgörene uydurulmasıyla ortaya çıkan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır. Bu süre, bir sanatkâr için birkaç gün olabileceği gibi, birkaç ay veya yıl da olabilir. Fakat fabrika işlerinde çalışan işçiler, özellikle montaj hattında çalışanlar için bu süre bir dakikadan daha kısadır. Burada çalışan işçi sabahdan akşama kadar aynı işi tekrarlamak zorundadır. İşte değişikliğin son derece az veya hemen hemen hiç olmaması işlerde uzmanlaşmayı gerekli kılan ilkelerin çalışma koşullarına uygulanmasının bir sonucudur. İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde

ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır. İş genişletmede önemli olan iş içeriğinde çeşitlilik sağlamak olduğu için uzmanlaşma gözetilmez, fakat işi oluşturan birkaç çeşit işlem mantıklı bir grup oluşturmalıdır. Eğer çeşitlendirilen bu mantıklı işlemler bütünü üzerinde işgörene az da olsa bağımsızlık verildiği zaman, iş daha da olumlu hale gelerek işgörenin tatmin ve performansını artırabilmektedir. Ne var ki iş genişletme ile sağlanan bu çeşitlilik işin bitirilme süresini uzatmakta ve işlem hatlarında yeni düzenlemelere gidilmesine sebep olmaktadır(Pekel, 2002:114).

İş Değiştirme (İş Rotasyonu): İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işçileri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca, bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. Örneğin, yapılan bir araştırmada otomobil montaj hattında görevli, birkaç işten sorumlu olan ve kendi bölümünde işe gelmeyenleri kontrol etme durumunda bulunan bir işçi hiçbir zaman işinin monoton olduğundan yakınmamaktadır(Eren, 2006:258).

İşin Yapılma Süratini Değiştirme: Yapılan araştırmalar tekrarlı işlerin monotonluk yaratmasının nedeninin faaliyetin devamlı olarak aynı yerde çalışmayı gerektirmesi olduğunu göstermiştir. Eğer, yapılan işte kazanılan tecrübe, yani işi yapış şekli değiştirilir ve faaliyet aynı bırakılırsa, monotonluğun bir kısmının ortadan kalktığı görülmüştür. Bu tekrar eden işlerin mümkün olduğu hallerde tümüyle otomatikleştirilmesi fikrini ortaya koyar. Fazla dikkati gerektirmeyen işte çalışan işçi, işini yaparken başka şeyler düşünme olanağına sahiptir. Ayrıca yürüyerek yapılan işler de bir dereceye kadar monotonluktan uzaktır. Çünkü yürüme sırasında işçi hayal kurma ve sohbet etme olanağına sahiptir. Birçok işler otomatikleştikçe göre, bu durumlarda *sohbet* ve *hayal kurma* özendirilmelidir. Ancak, bu durum, işçinin zihninin işinden uzaklaşmasına yol açar ve işin süratine ayak uydurması ile zıt düşebilir. Aynı zamanda iş kazalarının artmasına yol açabilir. İşin yapılmasında gerekli olan uygun sürate ayak uydurabilmek için dikkat gereklidir. En doğal sürat işçinin kendisine en uygun olanıdır,

çünkü yorgunluk en az bu durumda hissedilir. Eğer hayal kurma işçinin işini büyük ölçüde yavaşlatıyorsa, bu durum düzeltilebilir, çünkü tekrarlı işler, genellikle, ritmik olduğuna göre en uygun sürati ayarlamak ve düzenli bir şekilde uygulamak için müzikten yararlanılabilir. Monotonluğun önlenmesinde iş süratinin düzenlenmesi de dikkatle ele alınmalıdır. Eğer, işçi arzu ettiği durumlarda iş süratini kendisi ayarlama şansına sahip ise, bu durum onda robot olmadığı, fakat kendisine insan gözüyle bakıldığı hissini yaratır. İşin süratini kendisi değiştirdiği takdirde, iş ona çok daha çekici gelecek ve kendine olan güvenini artıracaktır(Eren, 2006:260).

Müzikten Yararlanma: Monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerden biri de müziktir. Son yıllarda birçok şirketler çalışma saatlerinde işçilere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi artırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir(Eren, 2006:261).

Dinlenme Sürelerini Programlı Bir Şekilde Ayarlama: Monotonluğun önlenmesinde dinlenme sürelerinin moral ve verimliliği artırıcı niteliğe sahip bulunduğu görülmüştür.

Çalışma Saatlerini Kısaltma: Monotonluğun önlenmesinde dikkate alınması gereken diğer önemli bir husus günlük çalışma süresinin iyi biçimde belirlenmesidir.

İşi Tamamlama Duygusu Yaratma: Çağdaş üretim tekniklerinin uygulandığı günümüz fabrika işlerinde işçi sadece küçük bir işi yapmakla sorumlu olduğundan, işi tamamlama olanağından yoksundur. Seri halinde üretimde, işçi, bir işi başından sonuna kadar bizzat kendisi yapmaz. İşler, en küçük parçalara ayrılmış durumdadır. Eğer işgörene ürettiği nesneyi somut şekilde görme olanağı sağlanabilirse monotonluk ortadan kalkacak, iş yapmak veya bir şey üretmek bir zevk haline dönüşecektir.

Karara Katılma Olanağının Verilmesi: İşçiye işyerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum duyacak ve monotonluk duygusu azalacaktır.

Bu eyleme *iş zenginleştirme* de denilmektedir. Bu kavram işgörenin işine karşı duyduğu sorumluluk hissini de artırdığı görülmüştür.

2.3. İş Tatminsizliğinin Kişiler ve Örgütler Açısından Doğurduğu Sonuçlar

İş tatmini ve iş tatminsizliği birbirinin zıttı durumlar gibi düşünülebilir. İşgören tatminsiz ya da mutsuz hissedebilir. Bu durumun kaynağı kişinin kendisi olabileceği gibi işyeri de olabilir. İş tatminsizliğinin çoğunlukla yaygın bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular vardır. İşlerinden memnun olmayan insanlar, daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. Tatminsiz işgören keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler. Yedi farklı meslekte yaklaşık bir dört yüz çalışanla ilgili bir incelemede işlerinden memnun olmayan kişilerin yetenek ve olanak düzeylerini oldukça aşan güdüleme düzeyleri sergiledikleri saptanmıştır(Tüzün, 2002:33). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. İşte Monotonluk

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca *monotonluk* adı verilmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağıdır. Sanayileşmenin oluşturduğu işbölümü teknik yönden bazı üstünlükler sağlamakla beraber, bazı kötü etkilerinin olduğu da bir gerçektir.

Sanayide makineleşme aşırı işbölümü yaratmıştır. İşbölümünün teknik yönden bazı üstünlükleri olmakla beraber, bazı kötü etkileri olduğu da bir gerçektir. Bu kötü etkiler çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunların başında monotonluk sorunu gelir.

İşbölümü konusuyla ilk ilgilenen düşünür Adam Smith, işbölümüne taraftar olmakla beraber, yaptığı bir eleştiride düşüncelerini; "basit ve rutin işlerde çalışan insanların iş yaparken akıllarını kullanmalarına gerek yoktur. Çünkü teknoloji sayesinde birçok güçlükler ortadan kalkmıştır. Böylece insan işte yaratıcı gücünü kullanamayacak ve yeteneklerinin çoğunu kaybedecek duruma gelmiştir" şeklinde ifade etmiştir. Monotonluğun nedenlerini çeşitli yönlerden incelemek mümkündür. Burada dört ana neden üzerinde durulacaktır. Bunlar:

- İşin özellikleri,
- İşgörenin monotonluğa karşı duyarlılığı,
- İşyerinin manevî ortamı,
- İşgörenin psikolojik durumudur. (Barutçugil, 2004:375)

Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu işler, genellikle, yarı otomatiktir ve tek tip hareketle yapılır. Ayrıca *yapılan* araştırma sonucu çok basit olan işlerin monotonluk ve bunun sonucu psikolojik yorgunluk verdiği saptanmıştır.

İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre de monotonluk duygusu değişmektedir. Yani kişiden kişiye farklılık gösterir. İşçiler, zekâ düzeylerine göre az zeki olanlar, çok zeki olanlar diye ayrıldığında, monoton işler az zeki olanlara daha uygun gelmektedir. Çünkü bunlar daha kolay tatmin edilebilir. Çok zeki işçiler ise, karışık bir iş yapmak ve böylece tatmin olmak isteyeceklerdir. Buradaki amaç işgörene bir ürün ortaya çıkarmış olmanın tatminini hissettirmektir(Eren, 2006:254).

Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır. Elton MAYO Hawthorne araştırmaları sırasında işgörenlerin yalnızlık duygusu sebebiyle kötümser oldukları kanısındadır. Bu duygu ise, monotonluğu kamçılamaktadır.

Bir işin monotonluğu, işçiden işçiye değiştiği gibi zamana bağlı olarak işçinin psikolojik durumuna göre değişir. Dolayısıyla bir gün çok çok sıkıcı ve monoton bulunan bir iş, diğer bir gün çok hoş bulunabilir.

2.3.2. Stres

İş görenlerin konsantrasyonunu artırabilmek ve başarabilmişlik duygusunu oluşturabilmek için sadece bir işe yoğunlaşmalarını ve onu bitirmeden başka bir işe başlamamalarını sağlamak faydalı olacaktır. İşlerin uzayıp gitmesi, birikmesi hatta çalışma masasının üzerinde tepeler oluşturması çalışan üzerindeki kaygı, baskı ve paniği artırır. Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim (stress)'e neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır. Stres, özellikle son otuz yıl içerisinde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş yaşamında başarıyı (performans) olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanır. Stres alkolizme, kalple ilgili sorunlara, kanserden ölümlere yol açmasının yanında, kazalar ve kısa süreli hastalıklar nedeniyle işgücü kaybına da neden olmaktadır. Son yirmi yıl içinde bütün ülkelerde ortaya çıkan nüfus artışı, teknolojik gelişim, değişim, işsizlik, ekonomik sorunlar gibi birçok faktör dikkate alınırsa yukarıdaki hastalıkların daha ciddi boyutlarda problemlere yol açacağı tahmin edilebilir(Telman ve Ünsal, 2004:88).

Bazı işgörenler işleri biriktirip son anda halletmekten hoşlanırlar. Son zamanların sağladığı adrenalin ve heyecanı severler. Şunu da unutmamak gerekir ki heyecan tehlike barındırır. Bu tip davranışlar stresi artırıcı yönde etki yaparlar. Bir şey üzerinde çalışmaya başlandığında sonuçta alınacak karşılığı düşünerek işe odaklanmak motivasyonu artırır. İş yapılırken sürekli ulaşılabilecek güzel son düşünülmelidir. Motivasyonu artırmanın bir diğer yolu geçmiş zaferlerin yarattığı gurur verici tabloyu hatırlamaktır(Morgenstern, 2004:169). Geçmiş başarılar yakalanamazsa bir itibar kaybı söz konusu olacaktır, bunu düşünmek motivasyonu artırır.

Bugün, iş yaşamındaki her insan başarılı olmak zorunluluğunun yarattığı kaygı ve baskı altındadır. Bu, en üst düzeydeki yöneticiden merdivenin en alt basamağında bulunan çalışana kadar herkes için geçerlidir. Ancak stres, aynı zamanda yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Stresin bütünüyle yok edilmesi ölümle eşanlamlıdır. Yaşamak stresle karşı karşıya kalmak ve gerilim yaşamak demektir. İnsanlar başarılı olmak için belli düzeyde gerilime ihtiyaç duyar(Telman ve Ünsal, 2004:89). Hiç gerilimi olmayan kişilerin şevki olmaz. Ayrıca, çoğu insan aşırı çalışmaktan hoşlanmadığı gibi amaçsız olmaktan da hoşlanmaz. Kişinin başa çıkma gücünü aştıkça, stres hayata dinamizm ve heyecan katar.

Stresin fazlası kadar azı da zararlıdır. Sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaşamdaki stres düzeyinin belli sınırlar içinde tutulması gerekir. Her bireyin taşıyabileceği stresin sınırları kendine göre değişir. O yüzden, bu sınırlara ilişkin kesin değerler vermek mümkün değildir.

Kişideki stresin belli bir eşik değerini altına düşmemesi icap eder. Yukarıdaki tüm açıklamaları göz önüne alarak, stresi, insanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması olarak tanımlayabiliriz. Stresi yaşayan insan kendini tehdit altında hisseder ve bu durumun sonucunda hem fizyolojik hem psikolojik düzeyde bir dizi olay meydana gelir.

İş stresi işle ilgili yaşanan psikolojik baskının yanı sıra fizyolojik rahatsızlıklara da yol açması yönünden çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bazı yazarlar genel iş stresinin yanı sıra rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü gibi stres faktörlerinin de işi bırakma niyeti ve davranışıyla ilişkisi olduğu öne sürmüşlerdir. Hemşireler arasında yapılmış olan bir araştırmada, işten ayrılma niyeti üzerinde özellikle rol çatışmasından kaynaklanan stresin belirleyici olduğu saptanmıştır(Tüzün, 2002:26).

Stres sırasında vücutta beliren fizyolojik belirtiler şunlardır:

- Ağız ve dil yaraları,

- Dudak kenarında ve dudakların birleştiği yerde yaralar, yüzde, özellikle burun üzerinde beliren sivilceler, alerjiler, yüz ve boynun kızarması,
- Gergin omuz ve ense,
- Mide ve bağırsak: Midenin asit ve gaz üretmesi, ağza gelen acı su, hazımsızlık, mide ağrısı, bazen ishal bazen kabızlık, karın ağrısı,
- Sırt ve eklem ağrıları,
- Kalp vuruşlarının fark edilmesi, derin nefes alma ihtiyacının belirmesi, tansiyon yükselmesi,
- Ellerin titremesi,
- Sık sık hastalanmak.

Stresin ortaya çıkardığı değişiklikler en çok kalp rahatsızlığı, şeker hastalığı ve peptik ülser gibi mide rahatsızlıklarına yol açmaktadır. İşle ilgili gerilimde artış ve iş doyumsuzluğu da stresle ilişkili görülmektedir. Her ikisi de işle ilgili psikolojik sağlığın önemli göstergelerindendir. Stres, ayrıca hastalık ve dolayısıyla yol açtığı devamsızlıkların yanında işgücü devrine de yol açabilir ki bu da işletmenin bazı sorunlarla karşılaşması olasılığını beraberinde getirir.

İşte stres, yorgunluk ve endişeyi önlemek için; şunların yapılması yerinde olacaktır:

- Hemen çözülmesi gereken işler haricindeki tüm kağıtlar masadan kaldırılmalıdır.
- Bir sorunla karşılaşıldığında onun çözebilmek için gereken veriler varsa hemen çözüme kavuşturulmalıdır.
- Verilmesi gereken kararlar vakit kaybetmeden verilmelidir.
- İşlerin planlı şekilde organize edilmesi ve yetkinin kontrollü şekilde devredilmesiyle iş görenin iş yükü azaltılmalı, özel yaşam ile iş yaşamı arasında olumlu bir denge kurulması sağlanmalıdır.

2.3.3. Ruhsal Problemler

Uyumak dışında en uzun zamanın harcandığı diğer bir eylem de iş yapmaktır. Bu nedenle iş tatmini bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığıdır denebilir. Ruh sağlığı ile iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkilerin saptandığı bir araştırmada da iş doyumu ve ruh sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş doyumu etkilerinin, işgörenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğu saptanmıştır. Kısaca, aşağılayıcı, sıkıcı, hayal kırıklığı yaratan bir iş yapmanın iş doyumsuzluğuna ve ruh sağlığının bozulmasına yol açabileceği söylenebilir (Özarslan, 2002:92). İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada yer alan nevrozu, daha ileri safhada ise üçüncü sıradaki psikozu seçer. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır.

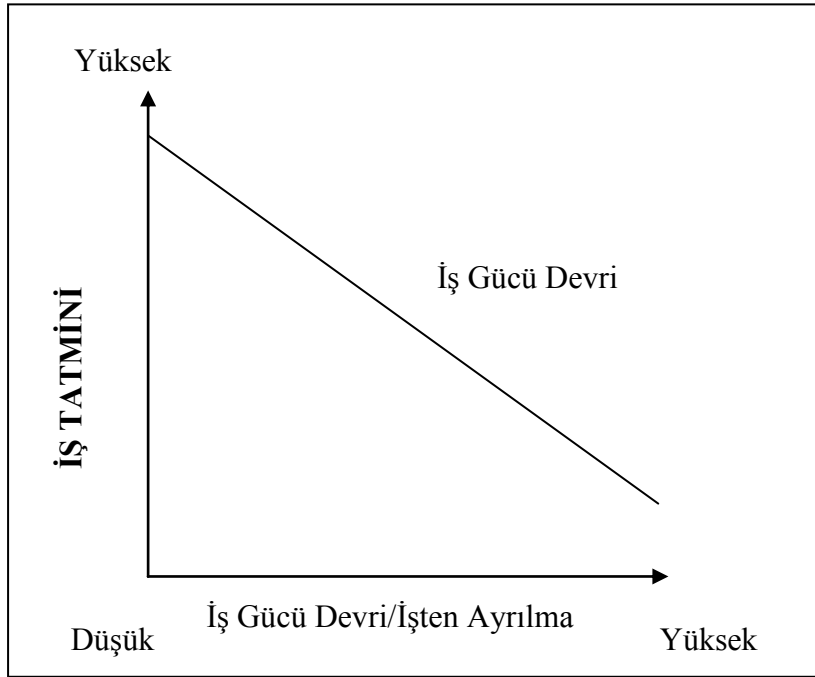
Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir. Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tüm olarak kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimali nedeni ile tedavi görmeleri gerekmektedir.

2.3.4. İş Gücü Devri

İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli sorunlardan biri işgücü devridir. İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda işletme bazı elemanlarını kaybedecektir. İşgücü devrinin işletmeye zararı iyi elemanlarını kaybetmesi sonucu ortaya çıkar (Telman ve Ünsal, 2004:64).

İşten ayrılma; bireyin herhangi bir nedenle örgütle arasındaki işçi işveren ilişkisini sona erdirip işi bırakmasıdır ve işten ayrılmalar işletmeye etkisi bakımından

işgücü devri denilen oranlar halinde ifade edilmektedirler. Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama alt veya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk isten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Bu yüzden, örgütteki motivasyon düzeyini artırmaya yönelik iş tasarımı teknikleri, ödül sistemleri, grup ve takım çalışması, kariyer planlaması ve danışmanlığı veya esnek çalışma şartları gibi yöntemler, işgören motivasyonunu artırmanın yanı sıra iş tatminini de olumlu etkileyerek işten ayrılma ya da devamsızlık gibi olumsuz işgören davranışlarını önlemektedir. İş tatmini; işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir. İş tatmini yüksek işgörenlerin işten ayrılma, yeni bir iş arayışı içinde olma veya işi bırakma niyetini işyerinde dile getirme gibi davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür(Pekel, 2001:89). Şekil 2.2’de iş tatmini arttıkça işgücü devrinin düştüğü gösterilmiştir.



ŞEKİL 2.2: İş Gücü Devri – İş Tatmini İlişkisi

Kaynak: (Pekel, 2001:90)

İşgücü devri bir işletmedeki çalışanların belli bir süre içinde işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmedeki işgücü devrini hesaplamak için bir ay

boyunca işten ayrılanların sayısı tüm çalışanların sayısına bölünüp 100 sayısıyla çarpılır.

İşgücü devri, devamsızlık ve çalışan bağlılığının zayıflığı, çalışanın işletmeye karşı olumsuz tavrını yansıtan değişkenler olarak iş doyumsuzluğunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkması her zaman iş tatminsizliğinin var olduğunu göstermez ancak var olduğu konusunda soru işaretleri yaratarak çalışanların işlerinden mutsuz olabileceği faktörler konusunda ipuçları sağlar ve iş tatminini azaltan faktörlerin ortadan kaldırılması için yol gösterici olur(Tüzün, 2002:21).

İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Bu maliyetler verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı, çalışma etkinliğinin kaybı ve diğer dolaylı maliyetlerden oluşur(Cesur, 1998:80). İşgücü devrinin yarattığı maliyetler bir işletmenin insan kaynakları yönetimi performansının önemli bir göstergesidir.

Devamsızlık, işgücü devri gibi, işletmelerin karşılaştığı ciddi sorunlardan bir tanesidir. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. Tabii ki, tatil ve izin zamanları bunun dışındadır. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar ve işgücü devri gibi çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni işlerin doğasının farklılığıdır. Birçok iş, çalışanın işletmedeki fiziksel varlığına bağlı olarak yürütülürken, bazı işler için çalışanın fiziksel olarak işyerinde olması gerekmez.

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir personel devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama, eğitim ve işe alıştırma(oryantasyon) masraflarını artırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsuru

olmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur. Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılır.

2.3.5. Sabotaj

İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bazen bu duygular işyerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete zarar verir. Bu paralelde, toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletmeden çıkarma gibi bilinçli veya bilinçdışı sabotaj davranışları söz konusudur(Telman ve Ünsal,2004:75). Bunu sebebi işverene, iş arkadaşına ya da amirine husumet olabilir.

Bir diğer boyutta kişinin bu olumsuz duyguları kendine yönelir ve varlığına zarar verir. Gerek örgütsel gerekse bireysel sabotaj ürünleri insanın ruhsal yapısındaki tahrip duygularının tatminsizlik sonucu tetiklenmesiyle bilinçli veya bilinçsiz bir davranış ürünü olarak ortaya çıkar.

2.3.6. Çatışmalar

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamların devam ettirebilmek için mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir. Bir sendikaya katılma ya da onlara karşı olumlu tavır geliştirme, iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Sendikalaşmaya yönelimin temelinde, iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığına karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır. Çatışmalar organizasyonla birey, bireyle birey, bireyle grup veya grupta grup arasında

gerçekleşebilir. İnsanın doğası gereği çatışmaların tamamını önlemek mümkün olmasa da, iyi bir yönetici çatışmaları en aza indirgeyebilir(Cesur, 1998:23).

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin, iş tatmini yüksek olanlara göre daha fazla grev eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu durumu tatminsizlik sonucu oluşan hayal kırıklığına saldırganca tepkinin organize olması ve örgüte yönelmesi olarak açıklayabilir. Ayrıca, sendikalaşma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağı olan ait olma ihtiyacının tatminine yönelik bir hareket olarak da değerlendirilebilir.

2.3.7. Organizasyon Büyüklüğü

Organizasyon büyüklüğü, iş tatmini ile tersine ilişkilidir. Organizasyon büyüklüğü, işletilen birimlerin büyüklüğünden bahsetmektedir. Organizasyon büyürken, doğru (önleyici) faaliyette bulunulmaz ise iş tatmini az ya da çok düşecektir. Önleyici faaliyet olmaksızın, geniş organizasyonlar, çalışanlarını bunaltma ve iletişim, koordinasyon ve katılım gibi destekleyici süreçlerini bozma eğilimindedirler. Çünkü karar verici güç uzaklaşmıştır. Çalışanlar, kendilerini etkileyen olaylar üzerindeki kontrollerini kaybettiklerini hissetmeye başlamaktadırlar(Duman, 1998:18).

Büyük işletmelerin çalışanlarının iş tatmin düzeyinin düşük olacağı kesin değildir. Şirket büyürken, dikkatsiz olursa ve çalışanlarının isteklerine cevap vermez ise, çalışanlarında zamanla tatminsizlik gelişecektir(Özarslan, 2002:94). Organizasyonlarda kurumsallaşma iş tatminsizliğini önlemede etkin rol oynamaktadır. Bu açıdan gerek ülkemizde gerekse dünyada kurumsal yapıli organizasyonlara ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun önemi anlaşıldıkça kurumsallaşma çalışmaları da hızlanarak artmıştır.

2.3.8. Yabancılaşma

Yabancılaşma ya da literatürde bahsedilen bir diğer adıyla “alienation” bir şeyi ya da kimseyi başka bir şeyden ya da kimseden uzaklaştıran, başka bir şeye ya da kimseye yabancı hale getiren eylem ya da gelişme olarak tanımlanabilir. Tabi ki bunu işgörenin işine ya da bulunduğu organizasyona yabancılaşması olarak ele alacağız. Eğer ki işgören işinden ya da içerisinde bulunduğu organizasyondan mutlu olamıyorsa, tatminsiz olacaktır. Bu durum zamanla iş tatminsizliğine yol açar. Günümüzde teknoloji ve teknik hızla ilerledikçe işgörenler buna ayak uydurmakta zorlanacak ve gitgide tatminsizleşeceklerdir. İşletmelerin ve işgörenlerin içerisinde bulunduğu organizasyonların değişimi zorunludur. Değişmeyen, kendini yenilemeyen organizasyonlar yok olmaya mahkumdur. Bunun için organizasyonlar hızlı değişirler ama işgörenler aynı hızla değişmezler ya da değişime karşı koymaya çalışırlar. Bu durum yabancılaşmanın oluşumu için uygun zemini hazırlar. (Özarslan, 2002:98).

İşe yabancılaşma, bireysel düzeyde, zihinsel rahatsızlık, iş tatminsizliği, iş stresi, depresyon ve diğer birçok psikolojik rahatsızlıklarla ortaya çıkar, öte taraftan toplumsal ve örgütsel açıdan, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma ile hastalıklar veya rahatsızlıkların bir çok biçimi örneğin, artan suç oranları, sabotaja yönelme, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde karşımıza çıkmaktadır(Duygulu, 1999:53).

İşletmede ortaya çıkan yabancılaşma duygusunun azaltılması amacıyla şu önlemler alınabilir. İşgörenlerin işin yapılması sırasında çalışma hızlarını kendilerinin belirleyebileceği yönetim anlayışını geliştirmek. İş işgörene göre düzenlemek. İşgörenlerin farklı işler üzerinde çalışmasını teşvik etmek ve işin öğrenilmesine izin vermek. Etkin iletişim koşullarını oluşturacak sistemi ve düzenlemeleri gerçekleştirmek. İşgörenin eğitimine önem vermek, işi tamamlama duygusu yaratmak, işgörenin kendisini ilgilendiren kararlar için yönetime katılmasını sağlamak, grup, takım ruhunun yaratılmasını teşvik etmek ve uygulamaları ön plana çıkarmak gibi önlemler

yabancılaşmayı önlemek ya da en aza indirmekte kullanılabilir. Bu saydıklarımız etkili bir şekilde uygulanabilmesi için periyodik hizmet içi eğitimler ile işgörenler güçlendirilmelidir(empowerment).

Yabancılaşmaya kuramsal çerçevede bakıldığında, iki temel yaklaşım göze çarpar. Bunlardan ilki öznel ya da sübjektivist yaklaşım diğeri ise Karl MARX'ın ortaya attığı nesnel ya da objektivist bakış açısıdır. Öznelciler yabancılaşmayı duygusal bir durum olarak tanımlarken, nesnelciler ise politik ve ekonomik yapı içerisinde ele alırlar. Bu görüş yabancılaşmanın ortaya çıkmasında iş koşulları ve çalışma ortamının çok önemli olduğunu belirtir.(http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/Karl_Marx, 12.05.2008)

2.3.9. Hayal Kırıklığı

Her işletmenin kendine özgü farklı bir yapısı vardır. Bu yapıya göre farklı yetenekteki işgörenlerin yeteneklerinin her konuda tespit edilerek bu işletmeye alınması gerekir(Işıkhani,1996:117). Bu durum işgören - iş uyumunu sağladığı gibi, iş göreni huzurlu kılacak, üretimi de verimli hale getirecektir. Bu durum iş tatmininin sağlanması içinde gereklidir. İşgörenin işinden bekledikleri ile elde ettikleri arasında negatif yönde bir fark varsa, yani işgören beklediğini bulamadıysa hayal kırıklığına uğrar. Hayal kırıklığına uğrayan işgörenlerde ayrılma, sesini yükseltme ve kayıtsız kalma davranışları gözlenmektedir(Erdoğan,1994). Ayrılma iş gücü devrini artırdığı ve maliyetleri yükselttiği için istenmeyen bir davranıştır. Sesini yükseltme çeşitli şekillerde oluşabilir. İşgören hoşnutsuz olduğu noktaları söyleyebilir. Nispeten yapıcı bir davranıştır, çünkü uzlaşmayla sonuçlanabilir. İstenmeyen boyutlara ulaşması da olasıdır. Endüstriyel şiddet, grev, iş yavaşlatma, çatışmalar ve sabotaj olası sonuçlarındandır. Son davranış tipi kayıtsızlıktır. Bu durum işveren içinde işgören içinde yıkıcı bir davranıştır. İşgören veriminin son derece düştüğü gözlenir.

BÖLÜM III

3. İSTANBUL İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAMU VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde İstanbul ilinde bulunan kamu ve özele ait ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminlerinin ölçülmesine ilişkin uygulamalar ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde konu ile ilgili Türkçe ve İngilizce güncel literatürün taranması ve incelenmesi yapılmış olup bu bölümde uygulanan anket ve anketlerin istatistiksel değerlendirmesi şeklinde gerçekleştirilecektir. En son aşamada anket uygulaması ışığı altında toplanan veriler yorumlanarak anlamlı sonuçlar çıkarılmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla çalışma ampirik niteliktedir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırmada “*Minnesota Satisfaction Questionnaire*” (MSQ) ölçüm aracı olarak kullanılmıştır(Bakınız Ek-2). MSQ ya da Türkçeleştirilmiş adıyla “Minnesota Tatmin Ölçeği” Minnesota Üniversitesinde 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek 20 alt boyutu ölçmeyi hedefleyen 100 soruluk likert maddeden oluşmaktadır. 100 soruluk maddenin uygulamadaki zorluklarını gören Weiss ve arkadaşları ölçeği 20 maddelik bir kısa forma dönüştürmüşlerdir. (Weiss ve diğerleri, 1967:21) Bu hem uygulama kolaylığı sağlamış hem de ekonomik yönde bir avantaj sağlamıştır. Yirmi boyutun toplamı genel iş tatminini ifade etmektedir. MSQ aşağıdaki boyutlara sahiptir.

1. *Yeteneğin Kullanımı (Ability Utilization)*: İşgörenin öz yeteneklerini kullanılarak bir şeyler yapılabilmesi.
2. *Başarı (Achievement)*: İşgörenin işte istenen bir ürün ortaya çıkarmış olmasından kaynaklanan durum.
3. *Etkinlik – Aktivite (Activity)*: İşgörenin sürekli bir şeylerle meşgul olması durumudur.
4. *İlerleme – Terfi (Advancement)*: İşgörenin işte yükselme imkanlarının bulunması.
5. *Otorite - Yetki (Authority)*: İşgörenin iş yerindeki diğer insanlara (işgörenlere) ne yapacaklarını söyleme yetkisi.
6. *İşletme Politikaları ve Uygulamaları (Company Policies and Practices)*: İşletme politikalarının uygulanma tarzı.
7. *Ücret (Compensation)*: İşgörenin aldığı ücret – maaş ve yapılan işin karşılaştırılması.
8. *Çalışma Arkadaşları (Co-workers)*: İşgörenin çalışma arkadaşlarıyla sürdürdüğü ilişkiler.
9. *Yaratıcılık (Creativity)*: İşgörenin kendi yöntem ve yeteneklerini seçerek - kullanarak bir şeyler yapabilmesi.
10. *Bağımsızlık (Independence)*: İşgörenin kendi başına bir şeyler yapabilmesi
11. *Ahlaki Değerler (Moral Values)*: İşgörenin işini yaparken vicdanına aykırı davranmak zorunda kalmaması.
12. *Takdir – Kabul Görme (Recognition)*: İşgörenin yaptığı iyi bir iş için takdir edilmesi.
13. *Sorumluluk (Responsibility)*: İşgörenin kendi kararlarını uygulayabilmesi.
14. *Güvence (Security)*: İşgörene sabit bir iş sağlanması durumu
15. *Sosyal Hizmet (Social Service)*: İşgörenin diğer insanlar için bir şeyler yapma olanağının bulunması.

16. *Mevki – Statü (Social Status)*: İşin işgörene toplumda saygın bir kişi olmasını sağlaması.
17. *Yönetim – İnsan İlişkileri (Supervision – Human Relations)*: İşgörenin (amirinin - amirlerinin) yönetim tarzını değerlendirmesi.
18. *Yönetim – Teknik Konular (Supervision – Technical)*: İşgörenin (amirinin - amirlerinin) karar vermedeki yeteneklerini değerlendirmesi.
19. *Çeşitlilik (Variety)*: İşgörene farklı şeyler yapma olanağının sunulması.
20. *Çalışma Koşulları (Working Conditions)*: İşgörenin fiziki çalışma şartlarını değerlendirmesi.

Tabi ki ölçeğin ortaya koyduğu yirmi birinci boyut iş tatmini boyutudur. Ölçeğin ortaya koymuş olduğu hipoteze göre iş tatmini bireyin ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçları karşılamayı beklediği iş sistemleri arasındaki uyumdan doğmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi uzun ve kısa form olmak üzere ölçeğin iki temel şekli bulunmaktadır. Uygulama esnasında herhangi bir süre kısıtı bulunmamakla beraber uzun formun cevaplanması ortalama 30 dakikayı bulmaktadır. Bu yüzden araştırmanın saha çalışması aşamasında kısa form kullanılmıştır. Deneklerden önlerine sunulan beş seçenek arasından kendilerine en uygun bulduklarını seçmeleri istenmiştir.

1. **HMD** - İşimin bu yönünden **Hiç Memnun Değilim** (1 Puan)
2. **MD** - İşimin bu yönünden **Memnun Değilim** (2 Puan)
3. **K** - İşimin bu yönünden memnun olup olmadığımı konusunda **Kararsızım** (3 Puan)
4. **M** - İşimin bu yönünden **Memnunum** (4 Puan)
5. **ÇM** - İşimin bu yönünden **Çok Memnunum** (5 Puan)

Minnesota Tatmin Ölçeği yorumlanırken yüzdelik puanlar kullanılmaktadır. Sorulara verilen yanıtların karşılıkları yukarıda parantez içlerinde belirtilmiştir.

Deneğin sorulara verdiği yanıtların ham puanları toplanarak yüzdelik hale dönüştürülür. Yüzde puanın 75 ve üzeri bir değerde olması yüksek iş tatminini, 25 ve altında olması düşük iş tatmini, 26 ila 74 arasında olması ise normal seviyedeki iş tatminini ifade eder(Weiss ve diğerleri, 1967:24).

Tablo 3.1: MSQ Sonucunda Deneklerin Aldığı Yüzdelik Puanların İş Tatmini Açısından Yorumlanması

Alınan Puan ≥ 75	Yüksek İş Tatmini
$25 \leq$ Alınan Puan ≤ 74	Normal İş Tatmini
Alınan Puan ≤ 24	Düşük İş Tatmini

Kaynak: (Weiss ve diğerleri, 1967:24)

Minnesota tatmin ölçeğinin yanında anketin nasıl ve ne amaçla kullanılacağına dair açıklamalar bulunan ve deneklerin kişisel bilgilerini toplamaya yönelik sorular bulunan soru formu hazırlanmıştır(Bakınız Ek-1).

Ayrıca anketin İstanbul Valiliğine bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında uygulanacağı göz önünde bulundurularak gereken izinler alınmıştır(Bakınız Ek-3). Anketin uygulanmasına ilişkin esasları içeren izin belgesi İstanbul Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 08.08.2007 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2166 sayılı yazısında bulunmaktadır(EK-3).

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili dahilinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sayısını elektronik bilgi edinme başvurusu aracılığıyla İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğünden öğrenilmiştir. Buna göre toplam 47.089 ilköğretim öğretmenin 40.395'i kamu okullarında, 6.694 ilköğretim öğretmeni ise özel okullarda çalıştığı bilgisi edinilmiştir.

Tablo 3.2: İstanbul İlinde Resmi - Özel İlköğretim Kurumlarının 2005-2006 Eğitim - Öğretim Yılı Başındaki Durumu.

İSTANBUL İLİNDE RESMİ - ÖZEL İLKÖĞRETİM KURUMLARININ 2005-2006 EĞİTİM - ÖĞRETİM YILI BAŞI DURUMU		
	RESMİ +ÖZEL (TÜMÜ)	ÖZEL
OKUL SAYISI	1.490	194
ÖĞRETMEN SAYISI	47.089	6.694
YÖNETİCİ SAYISI	3.953	372
DERSLİK SAYISI	31.702	4.345
ÖĞRENCİ SAYISI	1.689.481	57.747
ŞUBE/GURUP SAYISI	41.306	3.022

Kaynak: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Verileri

Anakitlenin tümüne yani bütün okullardaki öğretmenlere ulaşmak mümkün olmadığından okulların bazılarında posta yoluyla anketler ulaştırılmış, böylece uygulanan 456 anket formunun 350 tanesi bizzat yüz yüze gelerek ve öğretmenlerle etkileşime geçilerek uygulanmıştır. Postalanan 150 anketin yalnızca 106 tanesi geri dönmüştür.

Evren kamu ve özel ilköğretim okullarını kapsadığı için örneklem bunu en iyi temsil edecek şekilde seçilmeye çalışılmıştır. Bu yapabilmek için tabakalı kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Burada kamuda çalışan öğretmenler bir tabaka oluştururken, özel okullarda çalışan öğretmenler ise ikinci bir tabakayı oluşturmaktadır.

Çalışmada anket uygulanacak ideal örneklem sayısını hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: Örneklem büyüklüğünü

N: Hedef kitledeki birey sayısını

p: Başarı olasılığı

q: (1-p)

Z: Güven aralığı

d: Kabul edilebilir örneklem hatası (Çakıcı, Oğuzhan ve Özdil, 2003:23)

Buna göre yüzde beş(%5) anlam düzeyi ve yüzde beş(%5) örnekleme hatasıyla örneklem hacmi 384 olarak belirlenir. Bu değer minimumdur. Bunu 400 olarak alabiliriz. Örneklemin artması güvenilirliğe etki eder ama fazla sayıda uygulanmış anketinde zaman ve para açısından israfa yol açacağı da unutulmamalıdır. Yapılması gereken iş bu toplam 400 anketin tabakalara nasıl dağılacağını hesaplanması gerekmektedir. Tabaka oranları hesaplandıktan sonra resmi ve özel okullara en az kaç anket uygulanması gerektiğine karar verilebilir.

Tablo 3.3: Tabakalarda Bulunan Öğretmen Sayıları ve Yüzde Oranları

TABAKALAR	TABAKADAKİ ÖĞRETMEN SAYISI	$T_{ij} = \frac{n_i}{N}$
KAMU	40.395	0.858
ÖZEL	6.694	0.142
TOPLAM	47.089	1.000

Bu durumda; kamu tabakasından (en az) $400 \cdot (0.858) = 343$

özel tabakasından (en az) $400 \cdot (0.142) = 57$

toplam (en az) 400 anket uygulanmalı.

3.4. Verilerin Toplanması

Evren ve örneklem başlığındaki veriler ışığı altında 396 kamu kurumunda çalışan öğretmene, 60 özel kurumda çalışan öğretmene uygulama yapılmıştır. Toplamda 456 anket değerlendirmeye alınmıştır. Posta, elektronik posta ve bizzat uygulama yoluyla 137 kamu ilköğretim okuluna, 21 özel okula ulaşılmıştır. Posta ve elektronik postayla gönderilen 150 anketin ancak 106 tanesi geriye dönmüştür. Geriye kalan 300 anket uygulayıcı tarafından bizzat uygulanmıştır. Bizzat uygulamalar karşılıklı gözlem ve diyalog imkanı bulunduğu için daha verimli geçmiştir.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin yorumlanmasında literatürde yer alan bilgilerden faydalanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Güvenirlilik testi, frekans dağılımları, faktör analizleri ve toplam iş tatmin seviyelerinin karşılaştırılmasında Mann – Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

3.5.1. Güvenirlilik Testi

Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğeri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddenin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenirlilik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu test ile mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenirlilik ve geçerlilik önemli olduğunda bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır.

Güvenirlilik bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise bir ölçme aracının bu araçla ölçülmek istenen özelliğin diğeri özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirebilme derecesidir (Tezbaşaran, 1997:76). Başka bir deyişle geçerlilik ölçme aracının ölçmek istediği şeyi ne derece ölçebiliyor olmasıyla ilgilidir.

Ölçek içindeki maddelerin homojenliğini yani iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmaktadır. Diğeri bir düşünce tarzıyla, Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan bir maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulaması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa ölçekte bulunan maddelerin o derece

birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yorumunu yapabiliriz.

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve aşağıdaki sayı aralıklarında değerlendirilir.

Cronbach Alfa Katsayısı;

0.80 – 1.00 değerleri arasındaysa ölçek *yüksek güvenilirliğe* sahiptir.

0.60 – 0.80 değerleri arasındaysa ölçek *oldukça güvenilir*dir.

0.40 – 0.60 değerleri arasındaysa ölçek *düşük güvenilirliğe* sahiptir.

0.00 – 0.40 değerleri arasındaysa ölçek *güvenilir değildir*(Alpar, 2003:382).

Tablo 3.4: Cronbach Alfa(α) Testi Sonucu Elde Edilen Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alfa Katsayısı (α)	Ölçekteki Madde Sayısı
0,877	20

Tablo 3.4 incelendiğinde Cronbach Alfa Katsayısının $\alpha = 0.877$ olduğu görülmektedir. Bu veri uyguladığımız yirmi maddelik Minnesota Tatmin Ölçeğinin (MSQ) yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.5.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo–Demografik Özelliklerinin Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin unvanları, cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kıdem yılları, bildikleri dil sayıları, yöneticilik deneyimleri, çalıştıkları kurumların tipi (kamu/özel), medeni durumları ve gelir durumları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.5: Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları

	Frekans	%Frekans
Stajyer (Aday) Öğretmen	41	9,0
Öğretmen	336	73,7
Uzman Öğretmen	42	9,2
Başöğretmen	2	0,4
Okul müdürü	19	4,2
Müdür yardımcısı	16	3,5
Toplam	456	100,0

Tablo 3.5’den anlaşılabacağı üzere araştırmaya toplam 456 öğretmen katılmıştır. Bunların 41’ini stajyer ya da aday öğretmenler, 336’sını öğretmenler, 42’sini uzman öğretmenler, 2’sini başöğretmenler, 19’unu okul müdürleri ve 16’sını müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi araştırma örnekleminin (%73.7) büyük bir kısmını öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.6: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Erkek	213	46,7
Kadın	243	53,3
Toplam	456	100,0

Tablo 3.6’da görülebileceği gibi araştırmaya katılan 456 öğretmenin 243’ü kadın, 213’ü erkek deneklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.7: Öğretmenlerin Kurum Tiplerine (kamu/özel) Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Kamu	396	86,8
Özel	60	13,2
Toplam	456	100,0

Tablo 3.7’de de görülebileceği üzere araştırmamıza katılan öğretmenlerin 396’sı kamuya ait resmi ilköğretim okullarında, 60’ı ise kişi, kurum ya da vakıflara ait özel ilköğretim okullarında çalışmaktadırlar. Anketlerin uygulanacağı minimum okul sayıları, tabakalardaki okul sayıları dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.8: Öğretmenlerin Yaş Guruplarına Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
25 yaş ve altı	73	16,0
25-35 yaş arası	255	55,9
36-45 yaş arası	86	18,9
46-50 yaş arası	30	6,6
50 yaş ve üstü	12	2,6
Toplam	456	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %16'sı 25 yaş ve altında, %55.9'u 25 ila 35 yaş aralığında, %18.9'u 36 ila 45 yaş aralığında, %6.6'sı 46 ila 50 yaş aralığında bulunuyor. Öğretmenlerin sadece %2.6'sının 50 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Burada dikkati çeken unsur, örneklemin %55.9'uyla en büyük kısmını oluşturan 25 – 35 yaş aralığındaki öğretmenlerdir. Yani İstanbul'daki eğitimin önemli bir kısmını genç öğretmenler üstlenmektedir.

Tablo 3.9: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Lise	3	0,7
Yüksek Okul	45	9,9
Fakülte	381	83,6
Yüksek Lisans	26	5,7
Doktora	1	0,2
Toplam	456	100,0

Tablo 3.9’a bakıldığında 456 öğretmenin, %0.7’sinin lise mezunu, %9.9’unun yüksek okul mezunu olduğu, %83.6’sının fakülte mezunu olduğu, %5.7’sinin yüksek lisans yaptığı ve yalnız %0.2’sinin doktora yaptığı göze çarpmaktadır. 381 kişilik bir çoğunlukla fakülte mezunları baskın durumdadır.

Tablo 3.10: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Evli	286	62,7
Bekar	160	35,1
Boşanmış	10	2,2
Toplam	456	100,0

Tablo 3.10’daki verilere bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenleri medeni durumlarına göre dağılımları görülmektedir. %62.7 ile evli öğretmenler çoğunluğu oluştururken, örneklemin %35.1’ini bekar öğretmenler, %2.2’lik kısmını ise eşinden boşanmış öğretmenlerin oluşturduğu saptanmıştır.

Tablo 3.11: Öğretmenlerin Bildikleri Yabancı Dillere Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Dil bilmiyor	314	68,9
Bir dil biliyor	131	28,7
İki dil biliyor	10	2,2
İkiden fazla dil biliyor	1	0,2
Toplam	456	100,0

Tablo 3.11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin bildikleri yabancı diller ve sayıları belirtilmiştir. 456 öğretmenin %68.9’u hiç yabancı dil bilmemektedir. Öğretmenlerin %28.7’sinin bir dil bildiği, %2.2’si iki dil bildiği ve %0.2’sinin ikiden fazla yabancı dil bildiği saptanmıştır. Eğitimin en önemli basamağı olan öğretmenlerin %68.9’unu hiçbir yabancı dili bilmiyor ve/veya konuşamıyor olması önemli bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.12: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
0-5 yıl	150	32,9
6-10 yıl	164	36,0
11-20 yıl	93	20,4
20’den fazla kıdem yılı	49	10,7
Toplam	456	100,0

Tablo 3.12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarına göre dağılımları görülmektedir. %36 ile 6 – 10 kıdemi olan öğretmenler baskın grubu

oluşturmaktadırlar. İkinci yoğun grup 0 – 5 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin grubudur, buradaki öğretmenler örneklemin %32.9’u kadardır. 11 – 20 yıllık kıdem aralığında örneklemin %20.4’ü, 20’den fazla kıdem yılına sahip öğretmenler grubunda ise örneklemin %10.7’lik kısmı bulunmaktadır.

Tablo 3.13: Öğretmenlerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
0-5 Yöneticilik yılı	22	4,8
6-10 Yöneticilik yılı	6	1,3
11-20 Yöneticilik yılı	9	2,0
20 den fazla Yöneticilik yılı	3	0,7
Toplam	40	8,8
Yöneticilik Tecrübesi Olmayanlar	416	91,2
Toplam	456	100,0

Tablo 3.13’te araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilik tecrübeleri gösterilmektedir. 416 öğretmen hiç yöneticilik deneyimine sahip değildir. 456 öğretmenden 40 tanesi yöneticilik deneyimine sahiptir. 22 öğretmen 0 – 5 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olduğunu, 6 öğretmen 6 – 10 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olduğunu, 9 öğretmen 11 – 20 yıllık yöneticilik deneyimi olduğunu ve 3 öğretmen de 20 fazla yıllık yöneticilik deneyimi olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 3.14: Öğretmenlerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Yıllık 0-9999 YTL	41	9,0
Yıllık 10000-14999 YTL	269	59,0
Yıllık 15000-19999 YTL	101	22,1
Yıllık 20000 YTL ve fazlası	45	9,9
Toplam	456	100,0

Tablo 3.14’de araştırmaya katılan öğretmenlerin gelir düzeylerindeki farklılıklara göre dağılımları görülmektedir. 456 öğretmenin %59’u 10000 – 14999 YTL arası gelir elde etmektedir. Öğretmenlerin %9’u 10.000YTL’den daha az gelir elde etmektedir. Öğretmenlerin %22.1’i 15000 – 19999 YTL aralığında, %9.9’u ise 20000 YTL’den fazla gelir elde ettiğini beyan etmiştir.

Öğretmenlerle yapılan mülakatlarda resmi okullardaki ücret farkının kıdem, medeni durum(evliler daha çok ücret alıyor), sahip olunan çocuk sayısı(çok çocuklular daha çok ücret alıyor), ek ders saati ücret farklılığı ve yöneticilik görevi olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Özel okullardaki ücret farkları ise yalnızca kıdem ve yöneticilik görevinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

3.5.3. Öğretmenlerin Minnesota Tatmin Ölçeğine (MSQ) Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aşağıdaki tabloda (tablo 3.15) araştırmamıza katılan öğretmenlerin Minnesota Tatmin Ölçeğine (MSQ) verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tabloda HMD (1 puan) “hiç memnun değilim”, MD (2 puan) “memnun değilim”, K (3 puan) “kararsızım”, M (4 puan) “memnunum”, ÇM (5 puan) “çok memnunum” anlamına gelmektedir.

Tablo 3.15: Öğretmenlerin Minnesota Tatmin Ölçeğine (MSQ) Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımlarını gösterir tablo.

DEĞİŞKENLER	HMD	MD	K	M	ÇM	$\bar{X}$	S
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	f _i						
	%f _i						
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	25	97	69	240	25	3.31	1.040
	5.5	21.3	15.1	52.6	5.5		
Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	11	31	68	259	87	3.83	0.896
	2.4	6.8	14.9	56.8	19.1		
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	14	39	71	262	70	3.73	0.927
	3.1	8.6	15.6	57.5	15.4		
Toplumda “saygın bir kişi” olmamı bana sağlaması bakımından	17	31	56	222	130	3.91	1.005
	3.7	6.8	12.3	48.7	28.5		
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	68	72	101	187	28	3.08	1.186
	14.9	15.8	22.1	41.0	6.1		
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	65	94	90	177	30	3.03	1.196
	14.3	20.6	19.7	38.8	6.6		
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından	10	31	82	250	83	3.80	0.891
	2.2	6.8	18.0	54.8	18.2		
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	10	29	55	243	119	3.95	0.912

	2.2	6.4	12.1	53.3	26.1		
Başkaları için iyi bir şeyler yapabilme şansını bana sunması bakımından	6	13	23	176	238	4.38	0.816
	1.3	2.9	5.0	38.6	52.2		
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	8	16	94	202	136	3.97	.896
	1.8	3.5	20.6	44.3	29.8		
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	8	35	29	239	145	4.05	0.920
	1.8	7.7	6.4	52.4	31.8		
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	36	87	124	185	24	3.16	1.048
	7.9	19.1	27.2	40.6	5.3		
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	184	130	67	71	4	2.08	1.117
	40.4	28.5	14.7	15.6	0.9		
İş içinde terfi olanağım olması bakımından	87	77	115	166	11	2.86	1.173
	19.1	16.9	25.2	36.4	2.4		
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	22	77	88	196	73	3.48	1.095
	4.8	16.9	19.3	43.0	16.0		
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sunması bakımından	12	49	69	224	102	3.78	0.997
	2.6	10.7	15.1	49.1	22.4		
Çalışma şartları bakımından	30	95	93	180	58	3.31	1.132
	6.6	20.8	20.4	39.5	12.7		
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından	23	42	81	230	80	3.66	1.031
	5.0	9.2	17.8	50.4	17.5		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	65	97	88	171	35	3.03	1.221
	14.3	21.3	19.3	37.5	7.7		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	13	46	18	201	178	4.06	1.043
	2.9	10.1	3.9	44.1	39.0		

Bu tablo öğretmenlere uygulanan Minnesota Tatmin Ölçeğine verilen cevapların maddelere dağılımları, ortalamaları, yüzdeleri ve standart sapmalarını göstermektedir.

Tablo 3.15’de memnuniyetsizliği ortaya koyan madde olarak en düşük ortalamayı ücretle ilgili maddenin aldığı görülmektedir. Araştırmamıza katılan öğretmenler ücretlerinden duyduğu memnuniyeti 5 üzerinden ortalama 2.08 ile puanlamışlardır. Bu maddeye 456 deneğin 184(%40.4) tanesi 1 puan, 130(%28.5) tanesi 2 puan, 67(%14.7) tanesi 3 puan, 71(%15.6) tanesi 4 puan ve sadece 4(%0.9) tanesi 5 puan vermiştir. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki 456 öğretmenin mesleklerindeki memnuniyetsizliği birinci önemle ücret olduğunu beyan etmişlerdir.

İkinci en düşük ortalamaya sahip madde terfi olanaklarıyla ilgili olan maddedir. Araştırmaya katılan öğretmenler terfi olanaklarında duydukları memnuniyeti 5 üzerinden ortalama 2.86 ile puanlamışlardır. Bu maddenin işaretlenen seçeneğe göre dağılımı ise şöyledir; 87 kişi 1 puan, 77 kişi 2 puan, 115 kişi 3 puan, 166 kişi 4 puan ve 11 kişi 5 puan vermiştir. Bu sonucun çıkmasındaki ana neden öğretmenlerle yapılan mülakatlar sonucu anlaşılmıştır. Kamuya ait okullarda terfi etmek ya amirle iyi geçinerek ya da yüksek mevkilerdeki bulunan tanıdıklar sayesinde olabilmektedir. Bu da özellikle kamu kurumlarında çalışan genç öğretmenlerin çalışma azmini kırmaktadır. Sürekli çok çalışarak karşılığın terfi gibi olumlu pekiştireç alamayan öğretmenler mesleklerinin on yılının sonunda ciddi bir tatminsizlik içerisine girmektedir. Bu durum ilginç bir şekilde iş gücü devrini yani ayrılımları tetiklememektedir. Bunun sebebi söylediğimiz yaş gurubundaki öğretmenlerin birçoğunun evli ve çocuk sahibi kişiler olmasıdır. İşten ayrılmak onlar için ciddi bir geçim tehlikesi oluşturacağı için memnun olmadıkları halde işlerine devam etmektedirler.

Tablodaki işten memnuniyeti ortaya koyan madde en yüksek ortalamayı almış olan 4.38 ortalamayla başkaları için iyi bir şeyler yapabilme olanağının olması maddesidir. Buradan öğretmenlerin insanlara iyi bir şeyler öğretmenin mutluluğunu ve sevincini sonuna kadar yaşadıkları ve bu da memnuniyet derecesini artırdığı sonucunu ortaya koymaktadır.

İkinci en yüksek iş tatminini ortaya koyan madde 4.06 ortalamayla başarı hissini puanlayan madde olmuştur. Burada yine öğretmenliğin manevi boyutu öne

çıkmaktadır. İşlerini iyi yapıyor olmak ve sonuçtan aldıkları başarı hissini duymak öğretmenlerde yüksek seviyede iş memnuniyeti uyandırmaktadır.

3.5.4. Faktör Analizi

Faktör analizi birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunların ilki, değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmaktadır:

- Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzeri bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilir.
- Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlere sahip olması gerekmektedir. Faktörler arası varyans farkının en az 0.10 olmasına dikkat edilmelidir. Aradaki varyans farkının 0.10'dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.

- Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının modele ilişkin açıklanan toplam varyansı artıracağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Öncelikle faktör analizinin yapılabilmesi için gerek yeter şartlara bakılmalıdır. Burada ölçme aracının güvenilirliği önemlidir ki daha önce ölçmüş ve Cronbach Alfa (α) katsayısının 0.877 olduğunu belirtmiştik(Bakınız tablo 3.4). Faktör analizi yapıp yapılamayacağına karar vermede göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta “Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) and Bartlett's Test” olarak bilinen test sonucunda hesaplanan P (Sig.=0.000) değerinin 0.05'den küçük olması gerektiğidir.

Tablo 3.16: “KMO and Bartlett's Test” sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin değeri		0,831
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	3702,861
	Serbestlik Derecesi	190
	Sig. (P)	,000

Faktör analizi yapabileceğimize karar verdikten sonra, faktör analiz tablosu yapılarak incelemeye alınmıştır. Dört faktörün olduğu gözlemlenmiştir(Bakınız tablo 3.17). Faktörlere maddelerin içerikleri göz önünde bulundurularak isimler verilmiştir. Birinci faktör örgütsel adanmışlık olarak adlandırılmıştır. Burada bulunan maddelerin ortak varyansı 0.555 ile 0.813 arasındadır. İkinci faktör işin niteliği olarak adlandırılmıştır. Maddelerin ortak varyans değeri 0.439 ile 0.824 arasındadır. Üçüncü faktör işin statüsü olarak adlandırılmıştır. Maddelerin ortak varyans değeri 0.448 ile

0.745 arasındadır. Dördüncü ve son faktör kişisel farklılıklar olarak adlandırılmış olup, ortak varyans değerleri 0.621 ile 0.714 arasında bulunmaktadır.

Tablo 3.17: Faktör Analiz Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,178	30,888	30,888	6,178	30,888	30,888
2	2,185	10,925	41,813	2,185	10,925	41,813
3	1,483	7,416	49,230	1,483	7,416	49,230
4	1,259	6,293	55,523	1,259	6,293	55,523
5	0,995	4,973	60,496			
6	0,941	4,704	65,200			
7	0,880	4,402	69,603			
8	0,839	4,197	73,800			
9	0,799	3,995	77,794			
10	0,624	3,118	80,912			
11	0,576	2,881	83,793			
12	0,571	2,855	86,649			
13	0,542	2,709	89,357			
14	0,447	2,236	91,593			
15	0,408	2,038	93,631			
16	0,335	1,675	95,305			

17	0,291	1,455	96,760			
18	0,272	1,358	98,118			
19	0,224	1,120	99,237			
20	0,153	0,763	100,000			

Faktörler belirlendikten sonra ortaya çıkan bu dört alt boyutu hangi maddelerin oluşturduğu belirlenmelidir. Bu işlem Faktör Analiz Matrisi yardımıyla yapılmıştır(Bakınız tablo 3.18). Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta birbirine çok yakın değerlerin bulunduğu veya sayı değeri 0.3'ün altında bulunan maddelerin analize katılamayacağıdır.

Tablo 3.18: Faktör Analiz Matrisi

	Faktör Bileşenleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
	Örgütsel Adanmışlık	İşin Niteliği	İşin Statüsü (Çevresel)	Kişisel Farklılıklar (Bireysel)
x1	,234	,453	,021	,284
x2	,043	,098	,141	,713
x3	,289	-,101	,073	,621
x4	,311	-,301	,448	,385
x5	-,058	,781	,267	-,033
x6	,045	,824	,314	-,006
x7	,039	,172	,013	,714
x8	,366	,439	-,292	,377

x9	,595	,122	-,024	,066
x10	,624	,113	,149	,290
x11	,719	-,014	,178	,344
x12	,387	,519	,263	,152
x13	,007	,208	,686	,142
x14	,333	,237	,715	-,064
x15	,776	,103	,248	-,052
x16	,813	,042	,180	,050
x17	,286	,468	,394	,128
x18	,162	,185	,317	,307
x19	,216	,297	,745	,104
x20	,555	,360	,199	,289

Faktörlerin güvenirlikleri ölçülmüş ve tablo 3.19’da özetlenmiştir. Alt boyutlarımızın tümü güvenirlik testini geçmiştir. En düşük değer olarak faktör 4’ün güvenirliği $\alpha = 0.591$ ölçülmüş olmasına rağmen kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.19: Faktör Analizinden Elde Edilen Alt Boyutların Güvenirlikleri

Faktör	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Örgütsel Adanmışlık	0.835	6
İşin Niteliği	0.762	6
İşin Statüsü (Çevresel)	0.728	5
Kişisel Farklılıklar(Bireysel)	0.591	3

3.5.5. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri ve Örgütsel Adanmışlık, İşin Niteliği, İşin Statüsü ve Kişisel Farklılıklar Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Bağı İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, kıdem yılı, çalıştıkları kurum (kamu/özel), unvanları ve eğitim düzeyleri ile iş tatmininin alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler yer alacaktır. İş tatmininin alt boyutlarından örgütsel adanmışlık, işin niteliği, işin statüsü ve kişisel farklılıkların puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda parametrik ya da non-parametrik testler uygulanacaktır. Bu maksatla iş tatmininin örgütsel adanmışlık, işin niteliği, işin statüsü ve kişisel farklılıklar alt boyutlarının puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış, sonuçları tablo 3.20’de verilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi örneklem büyüklüğü küçük olduğu durumlarda ki-kare testine tercih edilebilir. Kolmogorov-Smirnov testinde tek ve çift örnek durumlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygun olup olmadığı sınanabilmektedir(Çakıcı, Oğuzhan ve Özdi, 2003:334).

H_0 : İş Tatmini alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H_1 : İş Tatmini alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 3.20: Kolmogorov-Smirnov Testi

		Örgütsel Adanmışlık	İşin Niteliği	İşin Statüsü	Kişisel Farklar
Gözlem Sayısı		456	456	456	456
Ortalama		23,7193	19,8377	11,8882	11,3684
Standart Sapma		4,28749	4,42023	3,35231	2,01320
Uç Nokta	Mutlak	0,140	0,113	0,126	0,178
Farklılıkları	Pozitif	0,071	0,067	0,068	0,101
	Negatif	-0,140	-0,113	-0,126	-0,178
Kolmogorov-Smirnov Z		2,979	2,420	2,690	3,800
P		0,000	0,000	0,000	0,000

Tablodan çıkarmamız gereken sonuç; iş tatminin örgütsel adanmışlık, işin niteliği, işin statüsü ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında incelenirken normal dağılım göstermediğidir($P < 0.05$). Böylece H_0 reddedilmektedir. Normal dağılım gözlenmediği içinde alt boyutların incelenmesinde parametrik testler yerine parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

3.5.5.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda örgütsel adanmışlık, iş niteliği, iş statüsü ve kişisel farklılıklar boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Erkek ve

kadın deneklerin bu boyutları algılama düzeylerini saptamak için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 3.21: Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	Erkek	213	211,88
	Kadın	243	243,06
	Toplam	456	
İş Niteliği	Erkek	213	235,50
	Kadın	243	222,36
	Toplam	456	
İş Statüsü	Erkek	213	238,78
	Kadın	243	219,49
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	Erkek	213	222,31
	Kadın	243	233,92
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Mann-Whitney U	22340,500	24388,000	23689,000	24562,000
Wilcoxon W	45131,500	54034,000	53335,000	47353,000
Z	-2,530	-1,066	-1,567	-,954
P	,011	,287	,117	,340

İş memnuniyetinde örgütsel adanmışlık alt boyutunda bir farklılık bulunduğu görülmektedir. ($P < 0.05$) İş niteliği, iş statüsü ve kişisel farklılıklar boyutlarında cinsiyetlerin farklı bakışı söz konusu değildir. İş memnuniyeti alt boyutlarından örgütsel adanmışlık boyutunun kadınlarda iş tatmininde belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bunun oluşmasında mutlaka kadınların olaylara ve durumlara daha duygusal yaklaşımları yatabilmektedir. Ataerkil bir toplum olan Türk toplumunda kadın hak ettiği değeri bulma çabasıdır. İşte insanlara yararlı olmak, yetki kullanım hakkına sahip olmak, sorumluluklar yüklenmek, yaratıcılıklarını kullanmak ve başarı hissini tatmak kadınların işlerinden duydukları tatmin duygusunu artırmaktadır. Diğer üç boyutta $P > 0.05$ olduğu için cinsiyetlere göre fark bulunduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

3.5.5.2. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yaş gruplarının sayısı ikiden daha fazla olduğu için öğretmenlerin yaşlarına göre iş tatmini alt boyutları arasında algı ve bakış açılarında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ve Tukey HSD testi ile sınanmıştır. Kruskal-Wallis testi fark olup olmadığını, Tukey HSD testi ise farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Kruskal – Wallis testi sonucu örgütsel adanmışlık, iş niteliği ve iş statüsü boyutlarında farklar bulunduğu saptanmıştır. ($P < 0.05$) Yani bu alt boyutlarda H_0 reddedilmiştir ve iş tatminine bakışın örgütsel adanmışlık, iş niteliği ve iş statüsü alt boyutlarında yaşlara göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. İşe yeni başlamış 25 ve altı yaş grubunun ilk başlamanın heyecan ve idealizmiyle daha özverili ve tatminli şekilde çalıştıklarını söylemek mümkündür. 25-35 yaş grubunun iş tatmininde ciddi düşüş görülmektedir. İdealizmin etkisinden kurtulan işgörenler işin gerçekleriyle yüzleşebilmektedirler. Bu monoton yapı iş tatmininde düşüş olarak ortaya çıkmaktadır. 36-45 yaş grubu öğretmenlerin iş tatmini algısının farklı olduğunu söylemek mümkündür. 46-50 yaş gurubundaki öğretmenlerin iş tatminlerinde tekrar bir yükselmenin olduğunu söylemek mümkündür. Bu yaşlardaki öğretmenler tatmin konusunda sıkıntı yaşamazlar. Bu farklılıklar Tukey HSD testi ile ortaya konmuştur.

Tablo 3.22: Yaş Grupları ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları

	Yaş grubu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	25 ve altı	73	279,08
	25-35	255	209,38
	36-45	86	235,49
	46-50	30	282,27
	50 ve üstü	12	142,58
	Toplam	456	
İş Niteliği	25 ve altı	73	275,02
	25-35	255	195,68
	36-45	86	247,65
	46-50	30	295,20
	50 ve üstü	12	338,83
	Toplam	456	
İş Statüsü	25 ve altı	73	252,16
	25-35	255	214,00
	36-45	86	247,19
	46-50	30	263,40
	50 ve üstü	12	171,54
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	25 ve altı	73	217,05
	25-35	255	220,36
	36-45	86	240,08
	46-50	30	291,25
	50 ve üstü	12	231,33
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Ki-Kare	26,660	43,103	11,617	9,289
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
P	,000	,000	,020	,054

3.5.5.3. Kıdem Yıllarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kıdem yıllarına göre iş tatmini alt boyutları arasında algı ve bakış açılarında farkın olup olmadığı Kruskal – Wallis testi ile sınanmıştır. Tablo 3.23’den işin niteliği ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında H_0 reddedilmiştir ve kıdem yılıyla iş tatmini alt boyutlarından iş niteliği ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında bakış açılarının öğretmenlerin çalıştıkları yıllara göre farklılık arz ettiği belirlenmiştir. ($P < 0.05$) Tukey HSD testinde farklılığın 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle, 20’den fazla kıdeme sahip öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur.

Burada da yaş – iş tatmini bulgularına benzer sonuçlar elde edilmiştir. 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ilk başlamanın verdiği heyecan ve idealizmle iş tatminlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. 5 yıldan fazla kıdemi olanlarda sonra iş tatmini düşse de 20 kıdem yılından sonra tekrar bir artış söz konusu olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 3.23: Kıdem Yılı ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları

	Kıdem yılı	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	0-5	150	236,72
	6-10	164	232,36
	11-20	93	207,33
	20'den fazla kıdem yılı	49	230,61
	Toplam	456	
İş Niteliği	0-5	150	222,04
	6-10	164	227,87
	11-20	93	204,76
	20'den fazla kıdem yılı	49	295,46
	Toplam	456	
İş Statüsü	0-5	150	218,97
	6-10	164	235,14
	11-20	93	225,88
	20'den fazla kıdem yılı	49	240,41
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	0-5	150	218,97
	6-10	164	232,99
	11-20	93	208,77
	20'den fazla kıdem yılı	49	280,08
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Ki-Kare	3,161	16,138	1,652	10,911
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
P	,367	,001	,648	,012

3.5.5.4. Unvanlara Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin unvanlarına göre iş tatmini alt boyutları arasında algı ve bakış açılarında farkın olup olmadığı Kruskal Wallis testi ve Tukey HSD testi ile sınanmıştır. İşin niteliği ve iş statüsü boyutlarında H_0 reddedilmiştir ve unvan ile iş tatmini alt boyutları arasında bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır. ($P < 0.05$)

Tukey HSD testinde iş niteliği ve iş statüsü görüş farklılıklarının uzman titrine sahip öğretmenlerle müdür yardımcısı unvanına sahip öğretmenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Uzman öğretmenler diğer öğretmenler içinden farklılaşarak sınavla ve en az yedi yıl tecrübeyle bu unvana sahip olduklarından konumları itibarıyla beklentileri de yüksektir. Bu yüksek beklentilere maddi ya da manevi açıdan karşılık bulamadıklarında tatmin dereceleri iş statüsü ve iş niteliği alt boyutlarında diğer gruplara göre oldukça düşük çıkmıştır. Müdür yardımcıları ise yükselmek ve daha iyi konumlara gelebilmek için özverili şekilde çalışmaktadırlar. Bundan dolayı iş tatmini alt boyutları iş niteliği ve iş statüsü boyutlarında farklılıklar daha yüksek çıkmıştır. Konuyla ilgili bilgiler tablo 3.24’de görülmektedir.

Tablo 3.24: Unvan ile İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları

	Unvan	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	Aday (Stajyer)	41	208,80
	Öğretmen	336	228,35
	Uzman öğretmen	42	240,67
	Başöğretmen	2	384,50
	Okul müdürü	19	189,58
	Mudur yardımcısı	16	277,00
	Toplam	456	
İş Niteliği	Aday (Stajyer)	41	223,57
	Öğretmen	336	230,37
	Uzman öğretmen	42	172,43
	Başöğretmen	2	246,50
	Okul müdürü	19	257,79
	Mudur yardımcısı	16	311,94
	Toplam	456	
İş Statüsü	Aday (Stajyer)	41	210,38
	Öğretmen	336	229,67
	Uzman öğretmen	42	188,79
	Başöğretmen	2	438,50
	Okul müdürü	19	276,26
	Mudur yardımcısı	16	271,66
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	Aday (Stajyer)	41	232,79
	Öğretmen	336	232,66
	Uzman öğretmen	42	194,14
	Başöğretmen	2	363,50
	Okul müdürü	19	190,32
	Mudur yardımcısı	16	248,84
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Ki-Kare	7,962	15,218	14,028	7,546
Serbestlik Derecesi	5	5	5	5
P	,158	,009	,015	,183

3.5.5.5. Öğretmenin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre (Kamu/Özel) İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin çalıştığı kurumun tipiyle iş tatmini alt boyutları arasında algı ve bakış açısı farkı olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile sınanmıştır. Mann-Whitney U testi fark olup olmadığını göstermektedir. İşin niteliği ve iş statüsü boyutlarında H_0 reddedilmiştir ve öğretmenin çalıştığı kurumun tipi ile iş tatmini alt boyutları arasında işin niteliği ve işin statüsü arasında bir farkın olduğu saptanmıştır. ($P < 0.05$) Böylece tatmin alt boyutlarından iş niteliği ve iş statüsüne bakış açıları arasında kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin birbirinden farklı görüşlere sahip oldukları test sonucu belirlenmiştir.

Tablo 3.25: Öğretmenin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre (Kamu/Özel) İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları

	Kurum Tipi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	Kamu	396	227,70
	Özel	60	233,80
	Toplam	456	
İş Niteliği	Kamu	396	223,05
	Özel	60	264,45
	Toplam	456	

İş Statüsü	Kamu	396	221,83
	Özel	60	272,53
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	Kamu	396	226,27
	Özel	60	243,20
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Mann-Whitney U	11562,000	9723,000	9238,500	10998,000
Wilcoxon W	90168,000	88329,000	87844,500	89604,000
Z	-,336	-2,275	-2,789	-,942
P	,737	,023	,005	,346

3.5.5.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin eğitim seviyelerinde, iş tatmini alt boyutları arasında algı ve bakış açılarında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile sınanmıştır. İşin niteliği ve kişisel farklılıklar boyutlarında bir farkın olduğu test sonucu belirlenmiştir. ($P < 0.05$) Bu farkın hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığını ortaya koyabilmek için Tukey HSD testi yapılmıştır. İş niteliği alt boyutunda iki yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek okul mezunu bir işgörenin yapabileceği en iyi işlerden (iş niteliği bakımından) biri öğretmenlik mesleğidir. Bu bakımdan bu kişiler işlerinden yüksek tatmin duymaktadırlar. Kişisel farklılıklar alt boyutunda ise yüksek lisans yapmış öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin çok düşük olduğunu görebilmekteyiz. Bunun sebebi yüksek lisans yapmış bir öğretmenin kendi yetenekleri ile öğretmenlik mesleğinin ona sunduğu maddi – manevi imkanların örtüşür olmamasıdır. Doktora yapanların sayısı yalnızca 1 kişi olduğundan değerlendirme yapılırken dikkate alınmamıştır.

Tablo 3.26: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Bulguları

	Eğitim düzeyi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Adanmışlık	Lise	3	48,50
	Yüksek okul	45	229,54
	Fakülte	381	226,56
	Yüksek lisans	26	276,75
	Doktora	1	208,00
	Toplam	456	
İş Niteliği	Lise	3	246,50
	Yüksek okul	45	311,56
	Fakülte	381	218,30
	Yüksek lisans	26	231,48
	Doktora	1	246,50
	Toplam	456	
İş Statüsü	Lise	3	44,00
	Yüksek okul	45	250,31
	Fakülte	381	225,14
	Yüksek lisans	26	260,04
	Doktora	1	259,00
	Toplam	456	
Kişisel Farklılıklar	Lise	3	267,00
	Yüksek okul	45	279,28
	Fakülte	381	226,87
	Yüksek lisans	26	152,81
	Doktora	1	418,00
	Toplam	456	

	Örgütsel Adanmışlık	İş Niteliği	İş Statüsü	Kişisel Farklılıklar
Ki-Kare	9,263	20,379	8,980	18,215
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
P	,055	,000	,062	,001

3.5.6. Genel İş Tatmin Düzeyleri Arasında Karşılaştırmalar ve MSQ'nun Alt Maddelerine Verilen Cevap Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çalışmamızda kullandığımız MSQ (Minnesota Tatmin Ölçeği) yirmi maddelik bir likert ölçeğidir. Her maddeye verilen cevap için 5 alternatif vardır. Bu seçeneklerin bir puan değeri bulunmaktadır. HMD (1 puan) “hiç memnun değilim”, MD (2 puan) “memnun değilim”, K (3 puan) “kararsızım”, M (4 puan) “memnunum”, ÇM (5 puan) “çok memnunum” anlamına gelmektedir. Sonuçta bunlar toplanarak anketi cevaplayan kişinin toplam iş tatmini bulunabilir. Bu bölümde hesapladığımız genel iş tatmin puanıyla çalışmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin karşılaştırılması yer alacaktır. Ayrıca MSQ'nun alt maddelerine verilen cevap ortalamalarının karşılaştırmaları yer almaktadır.

3.5.6.1. Minnesota Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Alt Maddelerinin Öğretmenlerin Sosyo-Ekonomik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında Minnesota tatmin ölçeğinin alt maddelerine kamuda çalışan öğretmenlerin verdiği cevap ortalamalarıyla, özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin verdiği cevap ortalamalarının karşılaştırması yapılacaktır.

Tablo 3.27: Minnesota Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Alt Maddelerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

MADDE	KURUM TİPİ	ORTALAMA DEĞER	P
Yeteneğin Kullanımı	Kamu	3.86	0.164
	Özel	3.68	
Başarı	Kamu	4.04	0.177
	Özel	4.23	
Etkinlik – Aktivite	Kamu	3.31	0.875
	Özel	3.33	
İlerleme – Terfi	Kamu	2.85	0.533
	Özel	2.95	
Otorite Yetki	Kamu	3.77	0.463
	Özel	3.87	
İşletme Politikaları ve Uygulamaları	Kamu	3.09	0.0001
	Özel	3.63	
Ücret	Kamu	2.04	0.034
	Özel	2.37	
Çalışma Arkadaşları	Kamu	3.65	0.567
	Özel	3.73	
Yaratıcılık	Kamu	4.03	0.285
	Özel	4.17	
Bağımsızlık	Kamu	3.52	0.127
	Özel	3.28	
Ahlaki Değerler	Kamu	3.77	0.030
	Özel	4.03	
Takdir	Kamu	2.98	0.015
	Özel	3.38	
Sorumluluk	Kamu	3.99	0.157
	Özel	3.82	
Güvence	Kamu	3.94	0.632
	Özel	4.00	

Sosyal Hizmet	Kamu	4.36	0.203
	Özel	4.50	
Mevki – Statü	Kamu	3.86	0.005
	Özel	4.25	
Yönetim – İnsan İlişkileri	Kamu	3.04	0.072
	Özel	3.33	
Yönetim – Teknik Konular	Kamu	2.99	0.098
	Özel	3.27	
Çeşitlilik	Kamu	3.72	0.377
	Özel	3.83	
Çalışma Koşulları (Fiziki)	Kamu	3.30	0.765
	Özel	3.35	

Maddelerin çoğunun görünüşte ortalama değerinde özel okullarda çalışan ilköğretim öğretmenlerinin kamu okullarında çalışan ilköğretim öğretmenlerine göre daha yüksek skor yakaladığı görülmektedir. Bu görünüşteki farkın anlamlı olup olmadığını t testi ve Whitney – U testi ile sınanmış ve elde edilen P değerleri sol sütunda belirtilmiştir.

Buna göre $P < 0.05$ olan işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, ahlaki değerler, takdir ve mevki – statü boyutlarının öğretmenleri istihdam edildiği özel ve kamu kuruluşlarında farklılık gösterirken, diğer MSQ boyutlarında bir farklılığın bulunmadığı istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

İşletme politikaları ve uygulamaları yönünden özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin tatmin seviyelerinin yüksek olması profesyonel ve bilimsel yönetim tarzının özel eğitim kurumlarında hakim olmasıdır. Neticede özel eğitim kurumları işletme mantığıyla yönetilmektedir ve bu yönetimler kar, verimlilik ve performans gibi değişkenleri maksimize etmek durumundadırlar.

Alınan ücret karşılığında duyulan tatmine bakıldığında yine özel kurumlardaki öğretmenlerin kamudaki meslektaşlarına göre daha doyumlu oldukları görülmektedir. Fakat hem kamu, hem de özelde ortalamanın 3'ün üzerine çıkamadığı görülmektedir.

Yani her kamuda ve özelde çalışan öğretmenler aldıkları ücret bakımından düşük tatmine sahiptir.

Ahlaki değerler bakımından bakıldığında kamuda ve özelde çalışan öğretmenlerin işlerinin bu yönünden doyum alarak çalıştıkları söylenebilir. Öğretmenliğin manevi yönünün her iki kurum öğretmenlerinde de ağır bastığı ve işlerinin bu yönünden tatmin oldukları sonucu varılabilir.

Takdir edilme yönünden tatmin algısına bakıldığında iki grup öğretmenin vasat ortalama yakaladığı görülmektedir. Bu alanın özellikle kamuda iyileştirmeye açık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sözlü ve maddi takdir göstergeleri olan ödüllerin adil ve rasyonel kriterlere bağlanması işgören tatmini için şarttır.

Mevki-statü bakımından her iki kurum öğretmenlerinin de tatmin sorunu yaşamadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin toplumun gözünde saygın oluşu bu sonucu ortaya koymuştur.

3.5.6.2. MSQ'ya Göre Toplam İş Tatmininin Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında toplam iş tatmininin öğretmenin çalıştığı kurum tipi, unvan, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni hal, kıdem ve yöneticilikteki kıdem yılı gibi değişkenlere bağlı olarak değişimi incelenecektir.

3.5.6.2.1. MSQ'ya Göre Kamuda ve Özelde Çalışan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Toplam iş tatmini MSQ'da verilen cevapların puanlarının toplanmasıyla oluşur. Araştırmamızda elde ettiğimiz ortalama puanlar yardımıyla kamu okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin seviyesi karşılaştırıldığında özelde çalışan öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin

görünüşte daha yüksek olduğu sonucu çıksa da t testi sonucu istatistiksel olarak bir farkın olmadığı ortaya konulmuştur(Bakınız tablo 3.28).

Tablo 3.28: Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Tiplerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Öğretmenin Çalıştığı Kurum	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
Kamu	70.909	0.062
Özel	73.0167	

3.5.6.2.2. Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Öğretmenlerin iş tatminlerinin unvanlarla karşılaştırılmasında iki önemli nokta öne çıkmaktadır. Bunlardan biri uzman öğretmenlerin iş tatmini grup içindeki en düşük seviyedir. Bunun sebebi ise öğretmenin beklentileriyle onu sunulanlar arasındaki seviye farkıdır. Uzman öğretmen olabilmek için stajyerlik ve ücretsiz izinler hariç (askerlik için kullanılan izinlerde hariç) yedi yıl kıdem ve yapılan sınavdan başarılı olma şartı aranmaktadır. Bu şartları sağlayan öğretmen meslektaşlarından farklı olarak uzman titrini kazanmaktadır. Buna paralel olarak maddi – manevi beklentileri de artmaktadır. Beklentileri karşılanmadığında da iş tatmin seviyesi düşmektedir.

Tablo 3.29: Unvanlara Göre İş Tatmin Seviyeleri

Öğretmenin Unvanı	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
Aday (Stajyer Öğretmen)	70.4146	0.078
Öğretmen	70.4315	
Uzman Öğretmen	67.7381	
Okul Müdürü	70.8421	
Müdür Yardımcısı	76.7500	

Tablo 3.29’da göze çarpan ikinci önemli nokta öğretmenler arasında iş tatmini en yüksek unvan grubunun müdür yardımcıları olduğudur. Bunun sebebi müdür yardımcılarının görevde yükselme arzusu içinde olmalarıdır. Yükselbilmek içinde idealist bir biçimde yaptığı işi beğendirme arzusuyla çalışırlar. Yaptıkları işe harcadıkları gayret içsel bir motivasyon sonucu ortaya çıktığı içinde işten aldıkları tatmin hissi maksimum düzeydedir. Sonuç olarak tabloya göre şunu söylemek mümkündür; araştırmayı yaptığımız İstanbul ilinde iş tatmin seviyesi en yüksek öğretmen grubu müdür yardımcıları, en düşük olan grup ise uzman öğretmenler olarak görünse de %10 önem seviyesinde bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıyken, %5 önem seviyesinde iş memnuniyeti algıları öğretmenlerin unvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

3.5.6.2.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre toplam iş tatmini düzeylerinde ilk bakışta farklılık olduğu görülse de, yapılan t testi sonucunda bunun istatistiki bir farklılık oluşturmadığı ortaya konulmuştur. ($P > 0.05$)

Tablo 3.30: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
Erkek	70.0101	0.658
Kadın	73.0167	

3.5.6.2.4. Öğretmenlerin Yaş gruplarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi açıklarken şöyle söylemiştik; iş tatmini yaş ilişkisi “U” harfine benzer. İlk işe başlandığında yüksektir. İlk beş yıl sonunda hayal kırıklıkları sonucunda hızla düşer ve orta yaşlarda tekrar artış gösterir. Bu artış sonuna kadar sürmez emeklilik yaşlarına doğru görece düşer. Tablo 3.31 incelendiğinde bu araştırmanın öngörülen modele neredeyse tamamen uyduğu görülmektedir. 25 ve altında yaşa sahip İşgörenlerin ortalaması 74.6986 iken, 25 – 35 yaş aralığındakilerin ortalaması 68.0353’e düşmüştür.

Tablo 3.31: Öğretmenlerin Yaş gruplarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Yaş Grubu	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
25 yaş ve altı	74.6986	0.0001
25 – 35	68.0353	
36 – 45	71.7209	
45 – 50	77.3000	
50 ve üstü	70.6667	

Yüksek tatminle işe başlayan işgören tatmini bir anda düşmüş ama kabullenme etkisiyle yavaş yavaş yükselmiştir. İşgören 50 yaşının üstüne çıktığında iş tatmininde göreceli olarak azalma görülmektedir. Bu sonuçlar istatistiksel olarak ele alındığında ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Kruskal Wallis test sonuçlarına göre H_0 reddedilmektedir. Yapılan Tukey HSD testi sonucu farklılığı 25 – 35 yaş aralığındaki öğretmenlerden kaynaklandığı istatistiksel olarak doğrulanmaktadır.

3.5.6.2.5. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Eğitim durumu iş tatmini ilişkisini açıklarken genel kanı iş tatminiyle eğitim seviyesinin doğru orantılı olduğudur ama bu yanlış bir kanıdır. İş tatmini ile eğitim durumu arasında karmaşık ve birden çok değişkene bağlı bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle ücret tatmini ile eğitim durumu birbiriyle yakından ilgilidir. Araştırmamızın sonuçları öngörülenle paralellik göstermektedir.

Tablo 3.32: Eğitim Seviyesi – Toplam İş Tatmini Karşılaştırması

Eğitim Seviyesi	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması
Yüksek Okul	75.4889
Fakülte	69.9344
Yüksek Lisans	67.4615

Araştırmanın yapıldığı 456 kişilik örneklem içerisinde yalnızca 4 lise mezunu ve 1 doktora yapmış öğretmene rastlanmıştır. Bu sebeple eğitim seviyesi toplam iş tatmini karşılaştırılması yapılırken lise mezunları ve doktora yapmış öğretmenler görmezden gelinerek değerlendirme yapılmıştır.

3.5.6.2.6. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Yapılan araştırmalar evli işgörenlerin belli sorumlulukları olduğu için işlerinden vazgeçme şansları olmadığını ve dolayısıyla da iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızda da buna benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.33: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Medeni Hal	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
Bekar	68.2125	0.006
Evli	71.6329	
Boşanmış	73.6000	

Tabloya göre öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin medeni durumlarına göre değişimi Kruskal Wallis testi ve ANOVA testi ile sınanmıştır. $P < 0.05$ olduğu için farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tukey HSD testi sonucu iş tatminsizliğindeki olumsuzluğun bekar öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Bu durumun nedeni evli öğretmenlerin bekar meslektaşlarına nazaran daha fazla sorumluluk taşıyor olmalarıdır. Evli öğretmenler eşleri ve varsa çocuklarının sorumluluklarını taşıdıkları için iş değiştirme riskini almak istemezler ve bu sebeple işlerinde daha yüksek tatmine sahiptirler.

3.5.6.2.7. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Tablo 3.34’te öğretmenlerin kıdemleriyle iş tatmin seviyeleri arasındaki fark ortaya konulmuştur. Burada sonuçlar Kruskal Wallis testi ve ANOVA testi ile sınanmıştır. $P < 0.05$ olduğu için farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Tukey HSD testi sonucunda farklılığın 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerden ileri geldiği saptanmıştır. Bu gruptaki öğretmenler hayal kırıklıklarına uğramaya alışmış olduklarından tatmin seviyeleri etkilenmemektedir. Etkilense bile 20 yıldan sonra iş değiştirmeyi göze alamama ve emekliliğin yaklaşması gibi etkiler iş tatminini yükselten faktörler olarak ifade edilebilir.

Tablo 3.34: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Toplam İş Tatmin Seviyelerinin Karşılaştırılması

Kıdem	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
0 – 5 yıl	70.2800	0.022
6 – 10 yıl	70.5976	
11 – 20 yıl	68.4194	
20 yılın üstü	74.5714	

3.5.6.2.8. Yöneticilik Kıdemiyle Toplam İş Tatmini Seviyesinin Karşılaştırılması

Araştırma yöneticilerin iş tatmininin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Kıdem aralıklarının tamamında 70'in üzerinde tatmin puanı hesaplanmıştır. En yüksek tatmin seviyesi 76.5000 puanla 6 – 10 yıllık yöneticilerde hesaplanırken, göreceli olarak en düşük tatmin 71.0000 puanla 11 – 20 yıllık yöneticilerde hesaplanmıştır. Bu görünüşte farklılığa rağmen istatistiksel olarak yönetici kıdemiyle iş tatmin seviyeleri arasında bir farklılık olmadığı test sonucu ortaya konulmuştur.

Tablo 3.35: Yöneticilik Kıdemiyle Toplam İş Tatmini Seviyesinin Karşılaştırılması

Yöneticilik Kıdemi	Toplam İş Tatmini Puanı Ortalaması	P
0 – 5 yıl	74.6364	0.587
6 – 10 yıl	76.5000	
11 – 20 yıl	71.0000	

SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim olanaklarının hızla geliştiği ve küreselleşmenin getirdiği yeni kuralların iş dünyasında egemen olduğu günümüzde işgörenlerin önemi gitgide artmaktadır. Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olmasının önemi anlaşılmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerin faaliyet alanlarını tanımlayan metinlerde çalışanları en önemli kaynak olarak değil de tek önemli kaynak olarak görmeye başlamıştır. Bu açıdan organizasyonlarda içyapılarını bu görüş ışığı altında yeniden düzenlemeye çalışmaktadırlar. Bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda önemli yerlere çıkaracak olanlar şirketin çalışanları yani işgörenleri olacaktır. Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da aşağılara çekenler de çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar şirketin hayatının devamı noktasında müşterilerden daha önemlidirler. İşgörenlerin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışmaları da motive olmalarına dolayısıyla da işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. İşletmelerin karlarını maksimize edecek girdilerden en önemlisi işgörenler olmaktadır. İşgörenlerin verimli çalışmaları da iş tatminiyle doğrudan ilintili bir konudur.

Günümüzde bir kurumun başarısı, çalışanlarının başarısı anlamına gelmektedir. İş yerinde tatmin olmak, başarı ve üretkenliğin; aslında hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biri olabilmektedir. Eğitim sektöründe iş tatmininin gelişimi kar amaçlı işletmelerdekine göre daha yavaş olmaktadır. Hatta ülkemizde öğretmenlerin iş tatmininin artırılması için yapılan çalışmalara bakacak olursak az sayıda oldukları görülmektedir.

Nesnel bir açıdan duruma bakılırsa, eğitimin bir ülkede yaşayan insan topluluklarının bugünü ve geleceğini şekillendirdiğini ve bunun için çok önemli olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Eğitimde en önemli girdinin öğretmenler olduğu göz önüne alındığında öğretmenlerin iş tatmininin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde diğer sektörlerde olduğu gibi eğitimde de işverenlerin iş tatminini ölçmeye ve iyileştirmeye yönelik adımlar atmaya sıcak bakmadıklarını

söylemek çokta yanlış olmaz. Öğretmenlerin ekonomik düzeyleri, çalışma şartları ve özlük hakları konusunda yetersiz şartlar altında çalıştıklarını söylemek olanaklıdır.

Çalışmanın uygulama kısmında katılımcı öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin ve Minnesota iş tatmin ölçeğine verdikleri cevapların frekans dağılımları yapılmış, faktör analizleri yapılmış ve son olarak da ortalama iş tatmin seviyeleri karşılaştırılmıştır. Ayrıca faktör analizi yardımıyla dört alt boyut elde edilmiştir.

Bu boyutlar örgütsel adanmışlık, (iş tatmininde) iş niteliği, (çevresel) iş statüsü ve (bireysel) kişisel farklılıklar olarak adlandırılmıştır. Örgütsel adanmışlık boyutu 0.835 güvenirliğe sahiptir ve ankette 6 madde ile temsil edilmektedir. İş niteliği boyutu 0.762 güvenirliğe sahip olup ankette 6 madde ile temsil edilmektedir. İş statüsü boyutu 0.728 güvenirliğe sahip olup ankette 5 madde ile temsil edilmektedir. Sonuncu boyut olarak kişisel farklılıklar 0.591 güvenirliğe sahiptir ve ankette 3 madde ile gösterilmektedir. Yapılan normallik sınavında bu dört alt boyutun normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin cinsiyetler ile iş tatmini alt boyutları arasında yalnızca örgütsel adanmışlık boyutunda farklılık ortaya konulmuşken diğer üç alt boyutta istatistiki olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır. Örgütsel adanmışlık boyutunun kadın işgörenlerin tatminlerinde daha belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin yaşları ile iş tatmini alt boyutları arasında örgütsel adanmışlık, iş niteliği ve iş statüsü boyutlarında farklılık olduğu ortaya konmuştur. Burada yeni işe başlamış 25 altı yaş grubunun iş tatmininin yüksek olduğu ama 25-35 yaş grubunda ciddi düşüşler yaşandığı ve sonraları (36-45 yaş ve üstü) iş tatmininin yeniden yükselişe geçtiği ortaya konmuştur. Böylece memnuniyetsizliğin 25-35 yaşları arasındaki öğretmenlerden ileri geldiği sonucuna varılmıştır.

Kıdem yılı ile iş tatmini alt boyutları arasında iş niteliği ve kişisel farklılıklar boyutlarında farklılık olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenlerin 0-5 yılı ile 20 yıldan fazla olan kıdemlerde iş tatmininin yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin unvanlarıyla iş tatmini alt boyutları arasında iş niteliği ve iş statüsü alt boyutlarında fark bulunduğu test sonucu ortaya konarken bu farkın uzman öğretmenlerle müdür yardımcısı öğretmenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Kurum tipiyle iş tatmini alt boyutları arasında iş niteliği ve iş statüsü boyutlarında farklılık bulunmuştur. Burada özel kurumların öğretmenlerine daha iyi teknik ve fiziki şartlar hazırladığı bu yüzden bu iki boyutta iş tatmininin yüksek çıktığı görülmüştür.

Öğretmenlerin eğitim düzeyleriyle iş tatmini alt boyutları arasında iş niteliği ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında farklılık olduğu görülmüştür. İş niteliği alt boyutunda yüksek okul mezunlarının, kişisel farklılıklar boyutunda da yüksek lisans mezunlarının düşük tatmine sahip olduğu sonucu varılmıştır. Bu durum öğretmenlerin işten beklentileri ve işin onlara sunduğu olanaklar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Beklentileri yeterince karşılanmayan öğretmenlerin iş tatmin seviyeleri düşmüştür.

Genel iş tatmini Minnesota iş tatmin ölçeğine verilen cevapların ağırlıklı puanlarının toplanması sonucu hesaplanır. Bu hesaplamalar sonucunda alt maddelere verilen cevaplar bazında özel kurumlarda çalışan ilköğretim öğretmenlerinin iş tatminleri daha yüksektir. Otorite – yetki kullanımı, bağımsızlık ve sorumluluk maddeleri dışında tüm maddelerin skorlarında özel kurum öğretmenleri üstünlük sağlamıştır. Bağımsız iş yapabilme bakımından kamu öğretmenlerinin daha özgür çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Toplam iş tatminine bakıldığında kamu öğretmenlerinin ortalamasının 70.0101, özel kurum öğretmenlerinin ise 73.0167 ortalamaya sahip olmasına rağmen $P > 0.05$ olduğu için istatistiksel fark bulunamamıştır.

Ayrıca unvanlara göre bakıldığında, müdür yardımcılarının iş tatmini 76.7500 puanla en yüksek, uzman öğretmenlerin ise 67.7381 puanla en düşük olduğu hesaplanmıştır. Test sonucu $P > 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunamamıştır.

Cinsiyete göre toplam iş tatmini hesaplandığında kadınların 73.0167, erkeklerin 70.0101 ortalama yaptığı görülmektedir. Test sonucu $P > 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunamamıştır.

Yaş ile toplam iş tatmini arasında bir ilişki olduğu, bu ilişkinin 25 yaş (74.6986) altında ve 45-50 (77.3000) yaş arasında yüksek iş tatmini, 25-35 yaş (68.0353) arasında ise düşük iş tatmini getirdiği sonucuna varılmıştır. Test sonucu $P < 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunmuştur. Tukey HSD testi farklılığın 25 – 35 yaşları arasındaki öğretmenlerden kaynaklandığını göstermiştir.

Medeni durumlarına göre öğretmenlerin toplam iş tatminlerine bakıldığında evli (71.6329) ve boşanmış (73.6000) bireylerin bekarlara (68.2125) göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Test sonucu $P < 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunmuştur. Tukey HSD testi farklılığın bekar öğretmenlerden kaynaklandığını göstermiştir.

Kıdemlere göre incelendiğinde ise en yüksek tatmin 74.5714 ortalama ile 20 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde, en düşük iş tatmini ise 68.4194 ortalama ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu ölçülmüştür. Test sonucu $P < 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunmuştur. Tukey HSD testi farklılığın 20 yılın üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerden kaynaklandığını göstermiştir.

Yöneticilerin sahip oldukları kıdemle toplam iş tatmini arasındaki ilişki ise şöyledir; 76.5000 ortalama ile en yüksek tatmine sahip yönetici grubu 6-10 yıllık öğretmenlerin oluşturduğu gruptur, 71.0000 ortalama ile en düşük tatmine sahip

yönetici grubu ise 11-20 yıllık yönetici grubudur. Burada yöneticilerin en düşük durumda bile 70 puanın üstünde tatmin ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Test sonucu $P > 0.05$ hesaplandığı için istatistiksel fark bulunamamıştır.

Çalışmanın verdiği istatistiki sonuçlara bağlı olarak, kamu kurumlarında işletme politikaları ve uygulamalarında bilimsel yönetim süreçlerine yer verilmesi gerektiği, eğitimde köşe taşları olan öğretmenlerin ücretlerinin iyileştirilmesi gerektiği, ödül ve terfilerin nesnel kriterlere göre yapılması gerektiği önerilmektedir.

Sonuç olarak eğitimin ciddi bir iş olduğu göz önünde bulundurularak, devletin ve özel kurumların öğretmenlerin iş tatminini artırmak için gerekli önlemleri almaları zorunlu görülmektedir. İş tatmininin yükseltilmesi ücretlerin iyileştirilmesi, terfi imkanlarının rasyonel kriterlere bağlı şekilde yapılması iş motivasyonu ve dolayısı ile memnuniyeti artırabilecektir. Böylece iş tatmini yüksek öğretmenler sınıfı içi ve dışı eğitim-öğretim etkinliklerinde daha istekli ve başarılı olabileceklerdir. Dolayısıyla genel eğitim kalitesi de artacaktır. Ülkemizin bugünü ve geleceğinin refah ve kültür düzeyinin yükselmesi de bu şekilde sağlanabilecektir.

EK:1

İŞ TATMİNİ ANKET FORMU

DEĞERLİ EĞİTİM ÇALIŞANI;

“İstanbul İlinde Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması” isimli bir yüksek lisans çalışması yapmaktayız. Çalışmamıza katkıda bulunmanız amacıyla değerli yardımlarınıza ihtiyacımız bulunmaktadır ve bu amaç doğrultusunda aşağıdaki anket formu hazırlanmıştır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz. Bu anket formu *bilimsel araştırmalar dışında asla kullanılmayacaktır* ve isimleriniz (yazmak isterseniz) gizli tutulacaktır.

I. KİŞİSEL BİLGİLER:

1. Adınız ve Soyadınız:
2. Unvanınız. (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

a-) Aday Öğretmen ☐

b-) Öğretmen ☐

c-) Uzman Öğretmen ☐

d-) Baş Öğretmen ☐

e-) Okul Müdürü ☐

f-) Müdür Yardımcısı ☐

3. Cinsiyetiniz.

A-) Erkek ☐ B-) Kadın ☐

4. Çalıştığınız kurum

A-) Kamuya ait ☐ B-) Özel ☐

5. Yaşınız

☐ a-) 25 ve daha az ☐ b-)26-35 ☐ c-) 36-45 ☐ d-) 46-50 ☐ e-) 50 ve üstü

6. Eğitim Düzeyiniz.

☐ a-) Lise ☐ b-) Yüksek Okul (iki yıllık) ☐ c-) Fakülte (dört ya da beş yıllık) ☐
d-) Yüksek Lisans ☐ e-) Doktora
☐ f-) Diğer.....(açıklayınız.)

7. ☐ a-) Evli ☐ b-)Bekar ☐ c-)Boşanmış

8. Çok iyi derecede bildiğiniz yabancı dillerin sayısı. ☐ a-) Hiç

☐ b-)Bir ☐ c-)İki ☐ d-)İkiden fazla

9. Kıdem yılınız. ☐ a-) 0-5

☐ b-)6-10 ☐ c-)11-20 ☐ d-)20'den fazla

10. Yönetici iseniz kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? ☐ a-) 0-5

☐ b-)6-10 ☐ c-)11-20 ☐ d-)20'den fazla

11. Yaklaşık yıllık geliriniz.....YTL.

12. Bu çalışmanın neticesinden haberdar olmak istiyorsanız açık adres ya da elektronik posta adresinizi yazınız.

.....
.....

EK:2**MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ**

Aşağıdaki anket formunda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili sorular bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derecede memnun olduğunuzu ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz.

Soruları yanıtlarken “*işimin bu yönünden ne derece memnunuz?*” diye kendinize sorarsanız yanıtlamanız daha kolay olacaktır.

HMD - İşimin bu yönünden **Hiç Memnun Değilim**

MD - İşimin bu yönünden **Memnun Değilim**

K - İşimin bu yönünden memnun olup olmadığım konusunda **Kararsızım**

M - İşimin bu yönünden **Memnunuzum**

CM - İşimin bu yönünden **Çok Memnunuzum**

<u>İŞİMDEN:</u>	<u>HMD</u>	<u>MD</u>	<u>K</u>	<u>M</u>	<u>CM</u>
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	()	()	()	()	()
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	()	()	()	()	()
4. Toplumda “ <i>saygın bir kişi</i> ” olmamı bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	()	()	()	()	()
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından	()	()	()	()	()
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	()	()	()	()	()
9. Başkaları için iyi bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	()	()	()	()	()
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına olmam bakımından	()	()	()	()	()
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	()	()	()	()	()
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	()	()	()	()	()
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	()	()	()	()	()
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	()	()	()	()	()
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sunması bakımından	()	()	()	()	()
17. Çalışma şartları bakımından	()	()	()	()	()
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	()	()	()	()	()
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	()	()	()	()	()

EK:3 Uygulama için İstanbul Valiliğinden Alınan İzin Belgesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2166
Konu: Anket(M.Anıl ÇITAK)

08 Ağustos 2007

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' nün 18/06/2007 tarih ve B.30.2.TRK.0.E1.00.00/270-618 sayılı yazısı.
b-)2007 yılı)Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda yapılacak araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve uygulama yönergesi.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa Anıl ÇITAK, "İstanbul ilinde Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması" konusunda öğretmenlere yönelik anket çalışması yapmak istediği ilgi(a) yazı ile bildirilmektedir.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa Anıl ÇITAK, yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(b) yönerge esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Sadettin PİRCİOĞLU
Milli Eğitim Müdür V.

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
08/08/2007

Hikmet DİNC
Vali a.
Vali Yardımcısı



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

4440632

KAYNAKLAR

- Alpar, Reha. (2002) “*Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş*”, Barış Yayınları, Ankara.
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker. (2002) “*The Impact of Age on The Job Satisfaction of Turkish Academicians*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(3), ss. 89-102.
- Balcı, Ali. (1987) “*Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu.*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba. (2004) “*Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*”. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 7. s.6
- Baransel, Atilla. (1993) “*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*”, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, , Cilt: 1.
- Barutçugil, İsmet. (2004) “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 1. Baskı.
- Baş, Türker. (2003) “*Anket*”, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. İkinci Baskı nisan 2003 Ankara.
- Bingöl, Dursun. (1990) “*İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*”, Sistem Yayıncılık. s.96 - 105
- Bishay, Andre. (1996) “*Teacher Motivation And Job Satisfaction: A study Employing The Experience Sampling Method*”. J.Undergrad Sci. s.147-154
- Bogg, J., & Cooper, C. (1995). “*Job Satisfaction, Mental Health, And Occupational Stress Among Senior Civil Servants.*” Human Relations, 48(3), 327
- Carnegie, Dale. (2006) “*İşten ve Yaşamdan Zevk Almanın Yolları*”. Epsilon Yayınevi 1.Baskı. Çeviren: Gülsen Şensoy.

- Cesur, Ayhan. (1998) “*İş Görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. ss.1-23
- Chruden Herbert J., Sherman Arthur W.,(1984) *Managing Human Resources*, (South - Western Publishing Co., New York). s.270
- Çakıcı, Metin. Oğuzhan, Adil. Özdil Tuncer. (2003) “*Temel İstatistik*” Özal Yayınevi.
- Çetin, Canan. (1999) “*İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*”, Beta Basım, İstanbul.
- Çetinkanat, Canan. (2000) *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Davis, Keith. (1981) “*Human Behavior at Work*” (Sixth Edition), New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Davis, Keith. (1988) “*İşletmelerde İnsan Davranışı*” Arizona State University 5. Baskıdan çeviri, 3. Baskı.
- De Cenzo, David A ve Robbins Stephen P. , “*Human Resource Management,*” 5. Ed, (John Wiley & Sons, 1996).
- Duman, Gürcan. (1997) “*Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayii AŞ.*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. s.2-18.
- Dursun, Yunus. *Motivasyon ve Çalışan Motivasyonunu Belirleyen Faktörler*, (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 24.03.2008
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyoncalisan.htm>
- Duygulu, Ethem. (1999) “*Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme.*” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1 Sayı:3
- Erdoğan, İlhan. (1994) “*İşletmelerde Davranış*”, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (2006) “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*” . Genişletilmiş 9. Basım, Beta Yayınları.

- Hackman, J.R., Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1982). *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance*. Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 20, No. 3, 34-42
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York:Wiley
- Hulin, C.L. And Smith, P.A. (1967) “*An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction*”, Journal Of Applied Psychology, Vol:51, ss.396-402
- Hürriyet Gazetesi İnternet Nüshası, (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 22.08.2007
<http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/6753035.asp?gid=198>
- Işıkhan, Vedat. (1996) “*Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu*”, Mpm, Verimlilik Dergisi, 1996/1, Ss.117
- İncir, Gülten. (1990) “*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*”, MPM Yayınları: 401.
- Jacobs, R. ve Solomon, T. (1977) “*Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction*”, Journal of Applied Psychology, vol.62, 1977, s. 417-421
- Karadal, Himmet. (1999), “*Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*” Adana Çukurova Üniversitesi Matbaa Yayıncılık.
- Koçel, Tamer. (2003) “*İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*”. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 9.Bası Eylül 2003.
- Koopman - Iwema, A. M. (1984) *Work and Organizational Psychology-European Perspectives* (pp. 57-76). Lisse: Swets&Zeitlinger.
- Korman, Abraham K.(1978) “*Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*”, Çevirenler, İlhan Akhun ve Cevat Alkan, MEB basımevi, Ankara.
- Locke, E.A. (1976) “*The nature and causes of job satisfaction; Handbook of Industrial and Organizational Psychology*”, Chicago, eserinden çeviri.
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. 7th Edition, McGraw-Hill, Literatür Kitabevi, İstanbul.

- Maidani, E. A. (1991). “*Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors.*” Public Personnel Management, 20(4), 441
- Maslow, Abraham H. (1943) “*A Theory of Human Motivation, Psychological Review*” ’dan nakleden: Martin J. GANNON; *Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective*, (Little, Brown and Company, Boston, Toronto: 1979), s. 179.
- Morgenstern, Julia. (2004) “*İş Hayatında Verimlilik ve Tatmin: İki Bir Arada*”. Birinci Basım. Optimist Yayınları. Yayın No:34 (2006). Çeviren: Özlem Tüzel Akal.
- Onaran, Oğuz. (1981) “*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları.*” Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). “*A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.*” Personnel Psychology, 48, 775-802
- Oshagbemi, Titus. “*Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?*”, (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 17.12.2006 www.emerald-library.com .
- Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak, (2005). “*Motivasyon.*” Epsilon Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti. I. Basım, Ekim 2005, İstanbul.
- Özarslan, Gülşen. (2002) “*Çalışan Kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinliği üzerine bir sağlık kurumunda araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış yüksek lisans tezi. ss.64-98
- Pekel, Hüseyin Nail. (2001) “*İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış yüksek lisans tezi. ss.8-104
- Reitz, H. Joseph (1987) *Behavior in Organizations*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, Stephen P. (1991) *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall

- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tak, B. (2001) *Çalışanların İş Tatminlerinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:10, ss.463-477
- Spector, P.E., Fox, S. & Van Katwyk, P.T. (1999) *Becoming An Employer of Choise: Assessing Commitment in the Hospitaly Workforce*. International Journal of Contemporary Hospitaly Management, 8, 3-9
- Şimşek, Levent. (1995) “*İş Tatmini*”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını 1995/2, s.93-95
- Telman, Nursel. ve Ünsal, Pınar. (2004) *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, Tic. San. Ltd. Şti. 1. Baskı.
- Tezbaşaran, Ata.(1997) “*Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*”. İkinci baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara: 1997.
- Tutum, Cahit (1979). “*Personel Yönetimi*”, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınları Ankara.
- Türkçe Bilgi Sitesi, (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 12.05.2008.
http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/Karl_Marx
- Tüzün, Mehmet Burak. (2002) “*Çalışanların iş memnuniyetlerindeki yetersizliklerin işe olumsuz etkileri ve bunun saptanması için bir ölçek geliştirme*” , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış yüksek lisans tezi. s.6-33
- Ulusoy, Tülin (1993), “*İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış doktora tezi, , s. 3-7-15-16.
- Vroom, V.H. (1967) *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons Press.
- Weiss, David J., Davis, Rene V., Lofquist, Lloyd H. ve England, George.W. (1967) “*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*”, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnessota. s.24

Weiss, David J., Davis, Rene V., Lofquist, Lloyd H. ve England, George.W.

“*Minnesota Satisfaction Questionnaire (Short form)*”, (Çevirimiçi) ,Erişim

Tarihi: 22.10.2006

http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/MSQ%201977%20Short%20form.pdf