

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİN**

İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

(Sakarya İlinde Bir Uygulama)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat BAŞALP

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Gültekin YILDIZ

TEMMUZ-2001

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİN
İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(Sakarya İlinde Bir Uygulama)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat BAŞALP

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez/...../2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof.Dr.Gültekin YILDIZ
ALTUNIŞIK**

Prof.Dr.Yılmaz ÖZKAN

Yrd.Doç.Dr.Remzi

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Hizmet sektörü içinde yer alan eğitim sektörü ve onun temel taşı olan meslektaşım öğretmenlerin, iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapmış olduğum bu çalışmamda, resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerimizin hangi faktörler açısından tatmin olduklarını karşılaştırmalı olarak incelemeye çalıştım.

Bu çalışmamda beni yönlendiren, destek ve yardımlarıyla ışık tutan değerli hocam Prof.Dr.Gültekin YILDIZ'a, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü değerli hocalarına Doç.Dr.Nihat ERDOĞMUŞ'a, M.E.B. Sakarya İl Müdürlüğü personeline, anketlerin uygulanmasında yol gösteren resmi ve özel okul müdür ve idarecilerine , anketleri uygulayan resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli çok değerli meslektaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmam sırasında bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman destek olan ve beni seven büyüklerime, eşim Nurdan'a teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitim ve öğretimimin daha ilk başından, tezimin bitmesine kadar ki zamanda bana her türlü yardımı yapan, destek olan, yol gösteren çok değerli zamanını benim için harcayan sevgili dostum ve arkadaşım Dr.Kadir ARDIÇ'a ayrıca sonsuz teşekkür ederim. Yıldızın her zaman parlansın.

Nihat BAŞALP

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
İO	: İlköğretim Okulu
s	: Sayfa

age. : Adı Geçen Eser

Fen Ed. Fak : **Fen ve Edebiyat Fakültesi**

Eğitim Fak. : Eğitim Fakültesi

Sosyal Bil. : **Sosyal Bilgiler Öğretmenliği**

Fen Bil. : Fen Bilgisi Öğretmenliği

Din K. Ahlak Bil. : Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Hizmet Ve Malın Karşılaştırılması	6
TABLO 1.2. SOYUT VE SOMUT HİZMETLER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI	9
Tablo 1.3. Hizmetin Sunum Niteliği	10
Tablo 1.4. Hizmetin Müşteri Gereksinimine Göre Şekillendirme Derecesi.....	11
Tablo 1.5. Hizmetin Dağılım Biçimi	11
Tablo 2.1. Klasik ve Toplam Kalite Eğitimi Arasındaki Fark	38
Tablo 3.1. İş Tatminin Önemi Ya Da Önemsizliği	44
Tablo 3.2. Çalışanlar Ne İstiyor	54
Tablo 3.3. Meslekler Arasında İş Tatmini Farklılıkları.....	58
Tablo 3.4. İşgörenlerin İşlerinden Tatmin Olma Düzeyleri.	61
Tablo 3.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
Tablo.3.6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.	68
Tablo 3.7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Herzberg'in Çift Faktör Modelinin Karşılaştırılması.	70
Tablo.3.8. İş Tatmini Konusunda Yapılan Araştırmalar.	97
Tablo.3.9. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar.	98
Tablo.3.10. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar.	101
Tablo 4.1: Çalışmakta Olduğunuz Okulun Adı Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları.	112
Tablo 4.2: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları	

Kurum Statüsü Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	112
TABLO 4.3: RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE FREKANS VE YÜZDELİK DAĞILIMLARI.....	112
Tablo 4.4: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	113
Tablo 4.4.A: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Evli Öğretmenlerin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	113
Tablo 4.4.B: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Eşin Çalışması Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	113
Tablo 4.5: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	114
Tablo 4.6: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	114
Tablo 4.7: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	115
Tablo 4.8: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğretmen Olarak Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.....	115
Tablo 4.9: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarındaki Kaç Yıldır Görev Yaptıklarına Ait Değişkene Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.....	116
Tablo 4.10: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleklerini Kendi İsteklerine Göre Seçme Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdelerik Dağılımları.	116
Tablo 4.11: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Bu Mesleği Seçmede Rol Oynayan Etken Değişkenine Göre Frekans Dağılımları.....	116

Tablo 4.12: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarına Görevli Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşünüyor Musunuz Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.....	117
Tablo 4.12.A: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Neden Mesleklerinden Ayrılmayı Düşündükleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	117
Tablo 4.13: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	118
Tablo 4.14: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Meslekleri Dışındaki Gelir Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.....	118
Tablo 4.15: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	118
Tablo 4.15a: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Devamsızlığının Kaç Gün Olduğu Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	119
Tablo 4.16: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Devamsızlığı Sebebi Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.....	119
Tablo 4.17: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Mesleki Gerilim Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	119
Tablo 4.17a: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Ne Tür Bedensel Gerilim Yaşadıkları Değişkenine Göre Frekans Dağılımları.	120
Tablo 4.18: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Eviniz Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	120
Tablo 4.19: Resmi Ve İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okula Nasıl Gittikleri Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	120
Tablo 4.20: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Öğle Yemeği	

Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	121
Tablo 4.21: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Sınıflardaki Ortalama Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	121
Tablo 4.22: Resmi İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Eder Misiniz? Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları.	122
Tablo 4.22a: Resmi İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Özel Okulu Tercih Etmelerinin Nedenleri İle İlgili Değişkenine Göre Frekans Dağılımları.	122
Tablo 4.23: Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin “Devlet Okullarında Çalıştınız mı?” Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımları.	122
Tablo 4.23a: Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin “Devlet Okullarından Ayrılma Nedeni” Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımları.	122
Tablo 4.24: Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin “Lisans Üstü Çalışma” Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımları.	123
Tablo 4.25: T-Testi Sonuçları (İş Tatmin)	124
Tablo 4.26: T-Testi Sonucu (Cinsiyet).....	125
Tablo 4.27: T-Testi Sonucu (Yaş).....	126
Tablo 4.28: T-Testi Sonucu (Branş).....	127
Tablo 4.29: T-Testi Sonucu (Kıdem)	127
Tablo 4.30: Korelasyon Sonucu.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	11
Şekil 1.2. Genel hizmet esasına göre hizmetin sınıflandırılması	13
Şekil 1.3:Hizmet yönetim modeli	14
Şekil 1.4. Hizmet yönetim çevrimi.	16
Şekil 3.1. Lawler ve Porter'in Beklenti Değer Modeli	81

ÖZET

Bu çalışmada amaç, özel ve resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş tatminlerini araştırmak ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini ile resmi okullardaki öğretmenlerin iş tatmini arasında farkın olup olmadığını bulmaktır.

Genel iş tatmini açısından öğretmenlerin işlerinden memnun oldukları gözlene de çeşitli yönlerden tatmin olmadıkları bulunmuştur.

Bulgular resmi ve özel okullardaki öğretmenler arasında iş tatmini açısından anlamlı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak özel okul öğretmenlerinin resmi okul öğretmenlerine oranla çeşitli yönlerden daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

SUMMARY

The aim of this study is to investigate the job satisfaction of public and private school teachers, and to find out whether there are differences between the job satisfaction levels of these two groups of teachers.

The study indicated that teachers are fairly satisfied with their job, although they are dissatisfied with some aspects of their jobs.

The results of empirical analysis indicated that public and private school teachers differ significantly on the levels of job satisfaction. It is concluded that private school teachers tend to perceive their job satisfaction level significantly higher than that of public school teachers in almost all aspects.

GİRİŞ

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke'ye göre iş tatmini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır.

İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. Bu başlık altında yayınlanmış binlerce makale bulunmaktadır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'de “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” ve Herzberg'in 1959'da “Çift Faktör Kuramı” na dayanmaktadır.

İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), iyi koordine edilmiş iş, yüksek ücret, yükselmede fırsat eşitliği, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy) iş tatminini etkileyen değişkenlerden bazılarıdır.

Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenler huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Fakat genel ekonomik koşullarla birlikte okullardaki yönetsel ortam göz önüne alındığında öğretmenlerin mesleklerinden ayrılmaya veya bu mesleği ikinci bir iş olarak yapmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durum ise, eğitimde genel kaliteyi düşürmekte, eğitim gittikçe bozulmakta ve istenilen nitelikte insan gücünün yetiştirilmesi zorlaşmaktadır.

Yarının yetişmiş insan gücünü yetiştiren kurumlarda istenilen standartlarda çıktı sağlayabilmenin ön koşulu bu insan gücünü yetiştiren öğretmenlerin iş tatminin sağlanmasından geçmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde öğretmenler meslekleriyle ilgili veya örgütsel bir çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Gerek devlet ve gerekse özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek, bu iki grup öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek çalışmamızın temel amacıdır.

Ayrıca, çalışmanın ikincil amacı olarak iş tatmini açısından ; Cinsiyet, yaş, branş-sınıf, kıdem, ve diğer demografik özelliklerin iş tatmininde etkili olup olmadığını belirlemektir.

İş tatmini iş görenler açısından çalıştıkları kuruma bağlılıklarını artırıcı ya da azaltıcı bir rol oynamaktadır. Eğer öğretmenlerimizi eğiticilik görevlerini severek ve isteyerek yaparlarsa yarının ekonomik gücünü yetiştirecekleri için ülkemizin kalkınması ve ilerlemesi mümkün olacaktır. Öğretmenlerin tatmin olmadıkları, iş tatminsizliği yaşadıkları faktörler tespit edilir ve bunlar giderilip tatmin düzeyi yükseltilirse öğretmenlerimizin verimleri artacak, eğitimin kalitesi yükselecektir. Bu çalışma ile öğretmenlerimizin istek ve beklentilerinin daha iyi anlaşılması sağlanmış olacaktır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma başlıca 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet sektörü başlığı altında; hizmet kavramı ve özellikleri hizmetlerin sınıflandırılmasının ve hizmet sektöründe işgörenin önemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde hizmet sektöründe eğitim kurumları başlığı altında ilgili tanımlar, kanunlar, öğretmenin tanımı ve sorunları ile özel eğitim kurumları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, İş tatmini başlığı altında iş tatmininin tanımı, teorik temelleri, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmin ya da tatminsizliğinin sonuçları ele alınmıştır.

Dördüncü bölüm ise uygulama bölümü olup, bu bölümde ortaya konulan hipotezler çerçevesince sonuçlar test edilmeye çalışılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümü ile tez tamamlanmıştır.

Çalışmanın Problemi

Öğretmenlerin iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğu ve özel ilköğretim kurumları ile resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir farkın bulunup bulunmadığı ve farklılık mevcutsa bu farklılığın sebeplerinin neler olduğunu belirlemek çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Özel ilköğretim kurumlarına bir geçişin yaşandığı ve öğretmenlerin mesleklerine yeterince ilgi duymadıkları gözlenmektedir. Bu yaşanan ilgisizliğin ve özel okullara geçişin iş tatmin kavramı ile açıklanabilir olup olmadığı diğer bir problemler alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alındığında Sakarya ili merkez ilçesi ile sınırlandırılmış olması çalışmanın kısıtıdır.

1. HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet, hayatımızın her aşamasında değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Hizmetle birlikte yaşamaktayız. Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmıştır ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Erkut, 1995: 9).

1700'lü yıllardan 1960 yılına kadar hizmetin tanımında, hizmetin anlayışında değişiklikler olmuştur. Hizmetin tüketen kişiye tatmin ve fayda sağladığı, hizmetin gerçekleşme anında tüketildiği anlaşılmıştır.

Amerikan Pazarlama Birliği (A.M.A.) 1960 yılında hizmeti "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ya da doyumlar" diye tanımlamıştır (Erkut, 1995: 10).

Hizmet nedir? diye sorulduğunda hizmetin birçok tanımı yapılmaktadır. Hizmet ile ilgili birçok tanım olmasının nedeni, hizmetin çok subjektif ve tanımlanmasının zor olmasından kaynaklanmaktadır. Zaman, yer, biçim ve psikolojik bakımdan yarar meydana getiren ekonomik faaliyetleri "hizmet" olarak tanımlamamız mümkündür (Mitra, 1993: 562).

Hizmet, mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir (Cemalcılar, 1987: 111). Bir başka tanım ise; insanın ihtiyaçlarını gidermek için belirli fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlardır (Dinçer, 1991: 317).

İnsanların ihtiyaçlarını gideren ve fiziki olmayan faaliyetlerin hizmet olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak herhangi bir mala bağlı olarak sunulan faaliyetin, hizmet olarak nitelendirilebilmesi için onun belli bir fiyatının olması ve ayrıca satışa sunulması gerekir.

Hizmet ile ilgili birçok tanım yapmak mümkündür. Bu tanımlar hizmetin kapsamı bakımından farklılık göstermekte ve herhangi bir mala bağlı olup olmaması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hizmet kavramı için genel bir tanım vermek istersek; hizmet, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür.

1.2. Hizmetin zellikleri

1.2.1. Soyutluk, Elle Tutulamazlık (Intangibility)

Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olduğu anlamına gelmektedir. Hizmetlerin bir çoğu soyut ve dokunulmazdır (Payne, 1993: 7).

1.2.2. Birbirine Benzemezlik (Heterogeneity)

Hizmetlerin standartları yoktur ve birbirinden oldukça farklıdır (Payne, 1993: 7). Hizmet sunumu ve müşteri tatmini çalışanların davranışlarına bağlıdır. Hizmet üretimini yapan kişi aynı kişi olsa dahi davranışında, performansında, hizmetin sunumunda farklılık olabilir. Hizmet kalitesi, kontrol edilemeyen çok sayıda faktöre, değişkene bağlıdır. Bu değişkenler zamandan zamana, hizmeti sunan ile hizmeti alan kişi arasındaki ilişkilere ve o anki duruma göre değişebilir.

1.2.3. Ayrılmazlık, retim ve Tüketimin Eş-Zamanlı Olması (Inseparability)

Hizmetler üretildikleri anda tüketilirler. Hizmetin retimi ile tüketimi eş zamanlı oluşmaktadır. Müşteriler retim ve alış-veriş anında mevcuttur. Hizmeti alan kişi hizmetin bu eş zamanlı üretim ve tüketim sürecine direkt katılır ve mülkiyet haklı olmaksızın hizmetten yararlanırlar. Hizmet üreten kişiler nihai hizmet kalitesini etkilerler. Mallar ise üretilir, satılır ve tüketilirler.

1.2.4. Dayanamazlık, Stoklanamazlık (Perishability)

Hizmetlerin depolanması ve stoklanması mümkün değildir. Hizmetlerin tekrarlanması ve yeniden yapılması mümkün, geri getirilmesi ve yeniden satılması mümkün değildir.

Hizmetin bir ürün ya da maldan önemli farklılıkları vardır. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak sergilenmektedir (Zeithalm ve Bitner, 1996: 21).

Tablo 1.1: Hizmet ve Malın Karşılaştırılması (Erkut, 1995: 37)

Değerlendirme Ölçütü	Hizmet	Mal
İŞLEMLER	İnsan odaklı	Teknik
	Belirsiz kararsız	Kararlı, kestirilir
	Emek yoğun	Sermaye yoğun
	Merkezkaç	Merkezi
	Müşteri sürecin bir parçası	Müşteri süreçten ayırık
	Sistem müşteri ile doğrudan ilişkili	Sistem müşteri ile dolaylı ilişkili
	Yanıt süresi kısa	Yanıt süresi uzun
ÇIKTILAR	Üretim ve tüketim eş zamanlı	Önce üretilir sonra tüketilir
	Stoklanamaz	Stoklanabilir
	Taşınamaz	Taşınabilir
	Toptan üretilemez	Toptan üretilir
	Fabrikasyon olanaksız	Fabrikasyon olanaklı
	Genellikle patenle korunamaz	Patentle korunur
	Soyut, dayanıksız	Fiziksel, dayanıklı
	Daha az standarttır	Standarttır
	Değişken belirsiz verimlilik	Kararlı verimlilik
	Değişken belirsiz kapasite	Belirlenebilir kapasite
	Ölçümü zor, öznel kalite	Ölçümü kolay nitel kalite
ÇALIŞANLAR	Kolay denetlenemez	Kolay denetlenir
	İnsanları etkileyebilmek gerekir	Sadece teknik ustalık istenir
	Büyük ölçüde kişisel kararlar vardır	Kişisel kararlar daha sınırlı
	Müşteri ile çok yoğun ilişki	Müşteri ile ilişki az veya hiç yok

1.3. Hizmetin Kendine Özgü Yapısı

Hizmet faaliyetlerinin kalite kontrol uygulamalarındaki ilk adım, hizmetlerin özelliklerini ve özgün yapısının anlaşılması ve diğer sektörlerin hizmet sektöründen nasıl farklılaştığının kavranmasıdır (Rosander, 1989: 41-44). Hizmetin kendine özgü yapısı şu başlıklar altında incelenebilir.

a- Hizmetler istisnalar dışında ölçülemezler.

- b- Hizmetler stok yapılamazlar.
- c- Hizmetler muayene edilemez ya da incelenemez.
- d- Kalite denemeden bilinemez.
- e- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur.
- f- Hizmetler bir zaman boyutuna sahiptir.
- g- Hizmetler talebe göre yapılır.
- h- Bazı endüstrilerde hizmetler diğerlerine göre daha fazla önemlidir.
- i- Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliğini içerir.
- j- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleşir.
- k- Kalite hem objektif hem de sübjektiftir.

1.4.Hizmetlerin Sınıflandırılması

1.4.1.Genel Sınıflandırmalar

Hizmet sınıflandırmalarının en kapsamlısı Browning ve Singelmen tarafından yapılmıştır. Buna göre hizmet sektörü dört ana gruba ayrılmaktadır. Bu gruplandırmalar aşağıda verilmektedir (Erkut, 1995: 15).

I. Dağıtıcı Hizmetler: Bunlar birincil ve ikincil sektörlerdeki faaliyetlerin doğal bir sonucu olarak üretilen hizmetlerdir;

1. Ulaştırma ve depolama.
2. Haberleşme.
3. Toptan ticaret.
4. Perakende ticaret.

II. Üretici Hizmetler: Mal üretenlere hizmet verenler bu gruba girmektedir;

1. Bankacılık ve finansman hizmetleri.
2. Sigorta.
3. Gayri menkul alım-satımı.
4. Mühendislik ve mimarlık hizmetleri.
5. Muhasebe.

6. Çeşitli ticari hizmetler.
7. Hukuki hizmetler.

III. Sosyal Hizmetler: Bireylere topluca sunulan hizmetlerdir;

1. Sağlık hizmetleri.
2. Hastaneler.
3. Eğitim.
4. Dini hizmetler.
5. Dernek ve vakıflar.
6. Posta hizmetleri.
7. Kamu hizmetleri.
8. Çeşitli sosyal ve meslek hizmetleri.

IV. Kişisel Hizmetler: Kişilerin özel ihtiyaçlarını karşılayan hizmetlerdir;

1. Ev hizmetleri.
2. Otel ve diğer konaklama yerleri.
3. Yeme ve içme yerleri.
4. Tamir ve bakım hizmetleri.
5. Yıkama ve kuru temizleme.
6. Eğlence ve güzellik hizmetleri.

1.4.2. Matris Sınıflandırmalar

Hizmetlerin en yaygın bir sınıflandırılması da Lovelock tarafından yapılmıştır. Yazar bu sınıflandırmasında anlatımı kolaylaştıran matris şemalardan yararlanmıştır. Lovelock'a göre hizmetler üç ana başlıkta toplanabilirler. Bu ana başlıklar ve bunların ölçütleri şunlardır (Lovelock, 1983: 9-20).

I. Talebin Özelliğine Göre:

1. Sunulan nesne (insan-mal).
2. Talep-temin dengesizliğinin derecesi.
3. Müşteriler ile hizmeti sağlayanlar arasındaki ilişki (kesikli-sürekli).

II. Hizmetin Genişliği ve Yararlarına Göre:

1. Fiziksel ürünlerin miktarı.

2. Bireysel hizmetin miktarı.
3. Tekil hizmetler veya hizmetler topluluğu.
4. Yararların zamanlaması ve süresi.

III. Hizmetin Dağılım Yapısına Göre:

1. Çok alanlı/tek alanlı dağıtım.
2. Kapasite tahsisi.
3. Bağımsız/kollektif tüketim.
4. Zaman tanımlı/görev tanımlı işlem.
5. Hizmet dağıtımı boyunca müşterinin yeri.

Aşağıda özellikle eğitim alanına giren matris düzenlemeleri açıklanacaktır.

1.4.2.1.Hizmetin Özelliğine Göre

Hizmet özellikleri somut ve soyut olarak tanımlanmıştır. Hizmet kullanıcıları ise insan ve mal olarak belirlenmiştir.

Hizmetler özelliklerine göre aşağıdaki gibi gruplanabilirler:

- Müşterinin, hizmet sunumu boyunca fiziksel olarak o mekanda bulunması gerekli olan hizmetler. Saç kesimi, lokantada yemek yeme vb.
- Müşterinin yalnızca hizmetin başlangıç ve sonunda fiziksel olarak hizmetin verildiği mekanda bulunmasının yeterli olduğu hizmetler. Arabanın tamir için servise bırakılıp hizmet gerçekleşince geri alması gibi.
- Hizmetin gerçekleştirilmesi sürecine müşterinin zihinsel mevcudiyetinin gerekli olduğu hizmetler. Eğitim vb.

Bununla ilgili matris tablo şöyledir:

Tablo 1.2.Soyut ve Somut Hizmetler Açısından Karşılaştırılması (Erkut,1995:22)

Hizmet Özelliği	Hizmeti Kullananlar	
	İnsan	Mal
	Hizmet İnsan Bedenine Yönelik <ul style="list-style-type: none"> • Sağlık • Yolcu taşımacılığı 	Hizmet Mal veya Diğer Fiziksel Mülkiyete Etki Eder. <ul style="list-style-type: none"> • Mal taşımacılığı

SOMUT HİZMETLER	<ul style="list-style-type: none"> Güzellik salonları Jimnastik salonları Lokantalar Berberler. 	<ul style="list-style-type: none"> Endüstriyel tamir Bakım ve temizlik Çamaşırhaneler Kuru temizleme Veteriner hizmetleri
SOYUT HİZMETLER	Hizmet İnsan Bedenine Yönelik <ul style="list-style-type: none"> Eğitim Radyo yayıncılığı Danışmanlık hizmetleri Tiyatrolar Müzeler 	Hizmet Somut Mallara Yönelik <ul style="list-style-type: none"> Bankacılık Muhasebe Güvenlik Sigorta Yasal hizmetler

1.4.2.2.Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre

Bu sınıflandırmada hizmeti sunanla, hizmetten yararlanan arasındaki ilişkinin içeriği ile, hizmetten yararlanmanın sürekli olup olmadığı şeklinde tanımlanabilecek iki farklı boyut göz önüne alınmıştır.

Üyelik ilişkisinin bulunduğu hizmetlerde, yıllık abone ücreti, poliçe bedeli vb. adlarla belirlenen standart fiyat uygulamasına gidilme imkanı vardır. Ayrıca hizmetten daha çok yararlanan iyi müşterilere ek iskonto ve olanaklar tanınması mümkündür.

Hizmeti sunan ile yararlanan arasında formal bir ilişkinin (aidiyet ilişkisinin) bulunmaması çoğu zaman kamu hizmet türlerinde rastlanır. Kamu hizmetlerinde temel nokta, sürekli biçimde sunulan bu hizmetlerin her kullanımlarında ayrı bir ücret talep edilmemesi, bunların vergi gelirlerinden karşılanması durumundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 1.3.Hizmetin Sunum Niteliği (Erkut, 1995:24)

Hizmet Sunumunun Niteliği	Hizmet İşletmesiyle Müşterileri Arasındaki İlişki Türü	
	Üyelik (Aidat) İlişkisi	İnformal İlişki
SÜREKLİ HİZMET DURUMU	<ul style="list-style-type: none"> Sigortacılık Bankacılık Telefon Kolejler 	<ul style="list-style-type: none"> Polis ve koruma Radyo istasyonu Devlet karayolu Deniz feneri
SÜREKSİZ HİZMET DURUMU	<ul style="list-style-type: none"> Transit geçiş Sezonluk tiyatro bileti Mavi kart 	<ul style="list-style-type: none"> Otoban geçişi Araba kiralama hizmetleri Oto kiralama

1.4.2.3.Hizmet Özelliklerinin Esnekliğine Göre

Burada temel faktör, hizmeti sunanın yani müşteri ile temas eden personelin “inisiyatif alanı” olmaktadır. Hem kişisel faktörlere bağlı olarak, hem de hizmetin içeriğine göre

bu inisiyatif alanın genişliği belirlenir. Bazı hizmetlerde uygulamalar standartlaştırılmıştır.

Bazı hizmet uygulamalarında hizmet veren personelin, kısıtlı da olsa “hizmet kalite ve kapsamını artırma” esnekliğine ve olanağına sahip olduğu görülmektedir. Bazı hizmetlerde de müşterinin özel durumu ve gereksinimlerine karşılık verebilecek düzeyde hizmet sunma olanağı vardır. Bu tür hizmetlere “müşteriye özel” hizmetler de denir. Örneğin, sağlık, mimarlık hizmetleri vb. (Erkut, 1995: 26).

Tablo 1.4. Hizmetin müşteri gereksinimine göre şekillendirme derecesi (Erkut, 1995:27)

Hizmeti Sunanın İnişiyatif Düzeyi (İlişki Derecesi)	Hizmetin Özelliklerinin Esnetilme Derecesi	
	Yüksek	Düşük
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> Hukuki Hizmetler Sağlık Mimari ve tasarım Araştırma şirketleri Emlak acentaları Taksi 	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Koruyucu sağlık hizmetleri
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Telefon ve haberleşme Konaklama Perakende Bankacılık Lokantalar 	<ul style="list-style-type: none"> Toplu taşımacılık Periyodik oto tamir bakım Fast-food lokantalar Sinema-tiyatro Maç biletleri

1.4.2.4.Hizmet Dağıtım Biçimine Göre

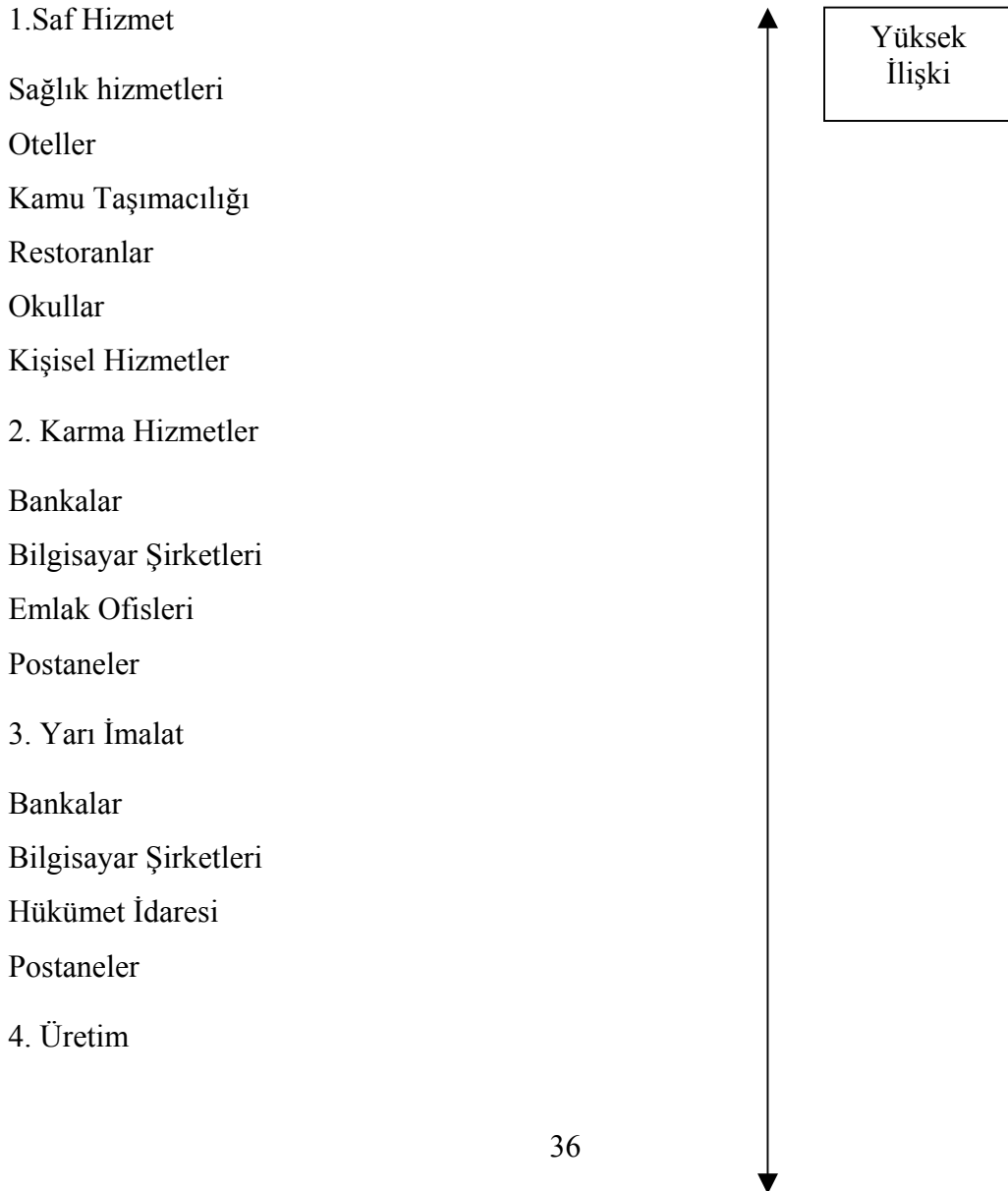
Bu matriste hizmet dağıtım noktalarının sayısal durumu ile bu dağıtımın türü, yani müşteri firma ilişkisinin biçimi karşılaştırılmaktadır. Hizmetler üretildikleri yer bakımından farklılıklar gösterirler. Bunun yanı sıra hizmet dağıtımında bir başka sınıflama da çok alana ve tek alana dağıtım olmak üzere yapılmıştır. Diğer bir durumda ise, müşteri ile firmanın fiziki olarak karşılaşmaları gerekir. Ancak hizmetin belirli bölümlerini ayırma imkanı da vardır. Havayollarının rezervasyon bilgileri ile bilet kesilmesi gibi hizmetlerde bu durum vardır (Erkut, 1995: 30).

Tablo 1.5.Hizmetin Dağılım Biçimi (Erkut, 1995:31)

		SATIŞ BİRİMLERİNİN NİTELİĞİ		
		Tekli	Çoklu	
MÜŞTERİ VE	Müşteri Gider	Firmaya	<ul style="list-style-type: none"> Berber Tiyatro 	<ul style="list-style-type: none"> Toplu taşımacılık Hızlı-yiyecek zinciri

FİRMA ARASINDAKİ İLİŞKİ	Firma Müşteriye Gider	<ul style="list-style-type: none"> • Musluk tamiri • Böcek ilaçlama • Halı yıkama 	<ul style="list-style-type: none"> • Posta dağıtımı
	Firma ve Müşteriler Karşılaşmazlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi kartları • Yerel TV istasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Televizyon • Radyo şebekesi • Telefon

Hizmet sistemlerinin müşterilerle ilişki kurma bakımından sınıflandırılmasını ise şu şekilde gösterebiliriz (Chase, 1978: 138).



Fabrikalarda Üretilen Dayanıklı Mallar
Madencilik Şirketleri
Kimya Fabrikaları

Düşük
İlişki

Şekil 1.1: Hizmetlerin Sınıflandırılması (Aktaran Ardıç, 1998: 15; Chase, 1978: 138)

1.5.Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri

1.5.1.Hizmet Sektörü

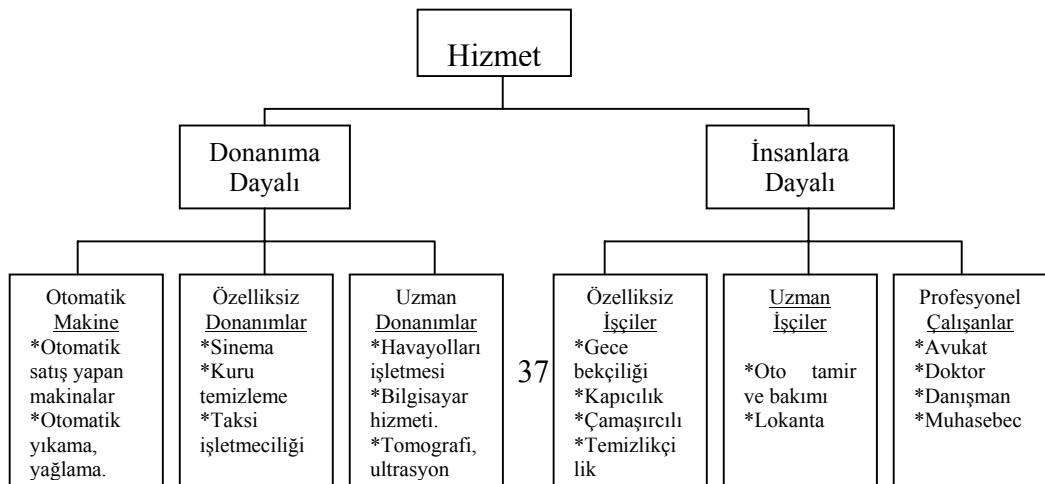
Hizmet sektörü hizmet işletmelerinden oluşur ve hizmet sektörünün genel özellikleri şunlardır (Rosander, 1989: 44-47):

1. İşgören ve müşteri arasında yüz yüze ilişki vardır.
2. Çok sayıda insan vardır.
3. Çok sayıda ve miktarda para alış-verişi yapılıır.
4. Hizmet kusurları: insan kusuru, ekipman kusuru ya da her ikisinden birden kaynaklanabilir.
5. Değişkenlik üzerinde fabrikada olduğu gibi mekanik kontroller yoktur.
6. Bilgisayar sistemlerinin özel kontrollere ihtiyacı vardır.
7. Sürekli kontrolü statükoyu korumalı değil, kaliteyi iyileştirmek için kullanılır.

1.5.2.Hizmet İşletmeleri

Hizmet işletmesi genel olarak hizmetin pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi adı verilir. Saf hizmet işletmesi, hizmetlerin satıldığı yerdir. Saf hizmet işletmesinde herhangi bir fiziki malın transferinin yapılması veya hizmetin ürünle birlikte sunulması bu gerçeği değiştirmez (Erkut, 1995: 39).

Hizmet işletmelerinin önemli stratejik yönetim boyutlarıyla genel hizmet özellikleri esas alınarak yapılmış sınıflandırma aşağıdadır.



Şekil 1.2. Genel hizmet esasına göre hizmetin sınıflandırılması (Erkut, 1995: 41)

1.5.3.Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmetlerin kendine özgü özelliklerinden dolayı hizmet işletmelerinde mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar olması doğaldır. Hizmet işletmelerinde alınan kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu özellikler aşağıdadır (Erkut, 1995: 42-43).

1. Envanter yapılmaz.
2. Emek yoğunudur.
3. Kaliteyi ve miktarı ölçme imkanı sınırlıdır.
4. Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür.
5. Genellikle pazara yakındır.
6. Göreli olarak küçüktür.
7. Hedef pazarın tanımlanması göreli olarak zordur.

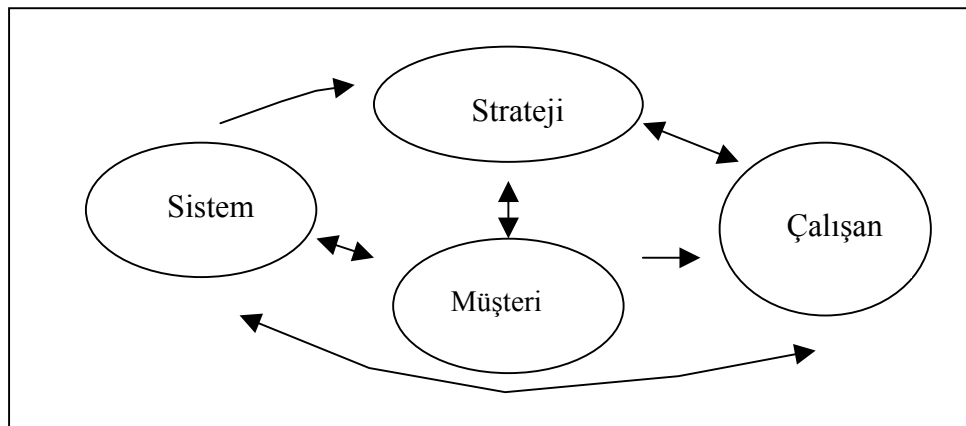
1.6.Hizmet Yönetim Modeli ve Süreci

1.6.1.Hizmet Yönetim Modeli

Hizmet yönetiminin kritik noktası satıcı ile müşterinin karşılaştığı sıcak noktadır. Üretim ve tüketimin eş anlı olarak yapıldığı bu noktada çalışan ve müşteri karşı karşıya gelirler. Müşteri belli bir hizmet beklentisi içindedir. Çalışan ise bu beklenen hizmeti sunma çabasındadır. Hizmet gerçeği dört temel kavram üzerinde yükselmektedir (Erkut, 1995: 52-58).

- Müşteri
- Strateji
- Çalışan
- Sistem

Bu kavramlar birbirinden bağımsız değildir. Bu dört temel kavram şu şekilde çalışır:



Şekil 1.3.Hizmet Yönetim Modeli (Erkut, 1995: 56)

Müşteri: Odak noktada bulunur. İşletmeler müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerine göre hareket ederler. İşletmeler müşterilerinin satın alma güdülerini öğrenmeye çalışırlar.

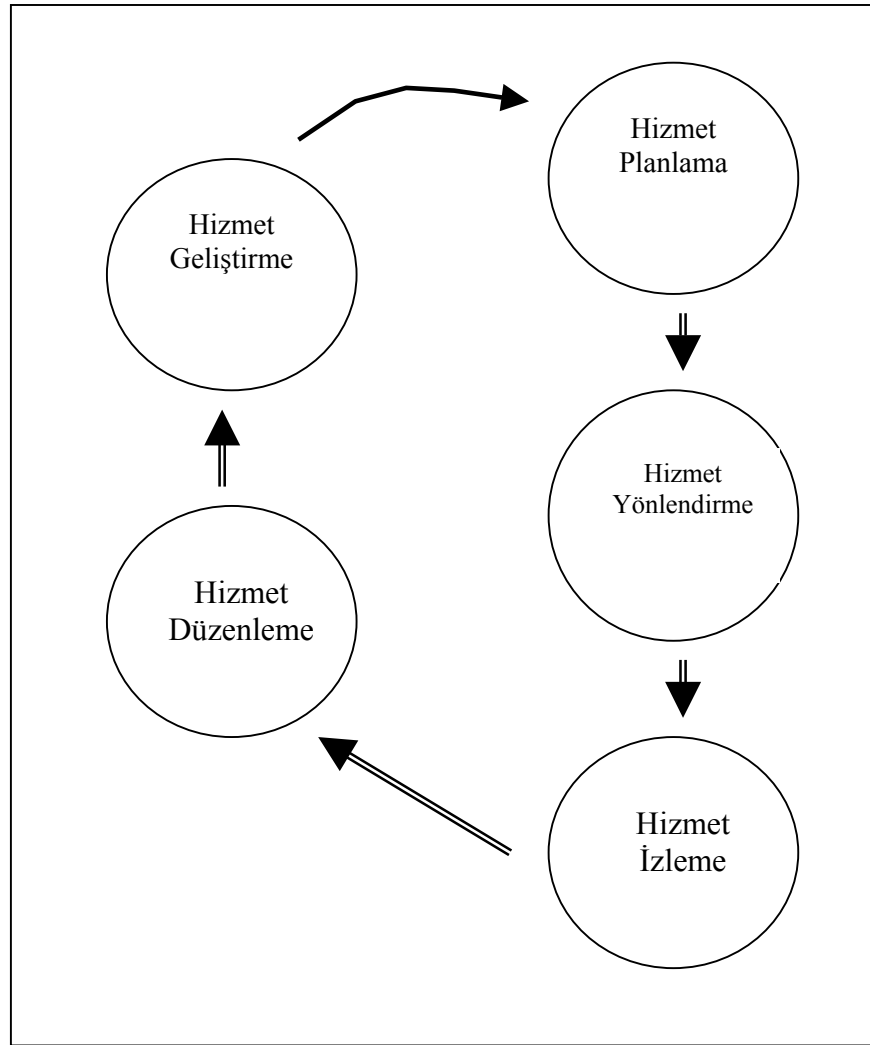
Strateji: Her işletmenin kendine özgü bir stratejisi vardır. Hizmet stratejisi müşterinin beklenti ve gereksinimlerine uygun olmalıdır. Çalışanların işletmenin stratejilerini doğru anlamaları, müşterinin tatmin olmasında önemlidir.

Çalışanlar: Çalışanların müşteri eğilimlerini algılayabilen, etkileme gücü ve yeteneği olan kişilerden olması gerekir. Çalışanlar, müşteri gözünde işletmeyi temsil etmektedirler. Bir diğer grup çalışanlarda yöneticilerdir. Hizmet yönetiminde yöneticiler, emir verip yaptıran değil, gerekli zamanlarda hizmet veren elemanlara yardım eden ve onları yüreklendiren antrenörlerdir.

Sistemler: Sistemler hizmetin nasıl sunulacağına kurallarını, biçimini ve desteğini açıklamaktır. Hizmet sistemi müşteriye hizmet veren çalışanın işini kolaylaştırmalıdır. İyi işlemeyen ya da sonuç vermeyen bir hizmet sistemi için çalışanların sorumlu tutulmaları doğru olmayacaktır. Sistem müşterinin istek, beklenti ve gereksinimlerine göre düzenlenmelidir.

1.6.2.Hizmet Yönetim Süreci

Hizmet yönetim süreci, diğer tüm yönetim süreçleri gibi sürekli bir çevrimdir ve hizmetin planlanmasını, yönlendirilmesini ve işlemlerini içerir. İzleme, gerekli düzenleme ve geliştirmelerle yeniden planlanmaya bağlanmaktadır.



Şekil 1.4. Hizmet yönetim çevrimi. (Erkut, 1995: 60)

Hizmet yönetim çevrimi, hizmet yönetim modelinde ifadelendirdiğimiz temel kavramlarla açıklandığında aşağıdaki süreç elde edilir (Erkut, 1995: 59).

- Müşterinin algılaması
- Hizmet stratejilerinin tanımlanması

- Hizmet sistemlerinin kurulması
- Örgütün yönlendirilmesi/bilinçlendirilmesi
- Stratejinin yaygınlaştırılması
- Sürekliliğin sağlanması ve geri besleme

1.7. Hizmet Sektöründe İşgören Yönetimi ve Önemi

Hizmet sektöründe çok sayıda insan vardır. Hizmet sektöründe çalışanlar da aynı zamanda müşteridir. Hizmet sektöründe işgören ve müşteri arasında yüz yüze bir ilişki vardır. Hizmet sektöründe hizmet kusurları, ekipman kusuru ya da her ikisinden birden kaynaklanabilir. 2000’li yıllarda gelişen teknoloji, değişen kültürel değerler, güçlü rekabet ortamı sonucunda işletmeler ellerindeki maddi kaynaklar kadar, insan kaynaklarını da en verimli şekilde kullanmaları zorunlu olmaktadır.

En iyi ve en başarılı olmak isteyen işletmelerin özelliklerinin hepsi insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Öncelikle, üzerinde durulan nokta insan kaynakları ve bu kaynakların en iyi nasıl çalışacaklarını ve işten nasıl tatmin olacaklarının belirlenmesidir.

Yönetim süreci artık sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak çalışanların ekonomik, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması sürecini de üstlenmek durumundadır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasındaki başarı düzeyi ile örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek yolunda çaba harcama düzeyleri doğru orantılıdır.

Çağdaş yönetim artık nesnelere ve çalışanlarla uğraşmaktan çok, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden yararlanmaya çalışmaktadır. Çalışanların yaşantıları ve bilgileri örgütlerin en önemli girdileri olarak görülmektedir. Çağdaş motivasyon kavramlarında yer alan yöntemler ve ileri sürülen önerileri göz önünde bulundurarak, çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine anlaşılabilir, açık, güvenli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmak, yaratılan bu ortamda çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum sağlamak, insan kaynağından daha iyi yararlanmak amacıyla verim almak günümüz yöneticilerinin başta gelen görevi olmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri, çağdaş güdülenme kuramcıları tarafından geliştirilen yöntemleri, ortaya konmuş öneriler göz önünde bulundurarak çalışanların ihtiyaçlarına daha duyarlı bir çalışma ortamı yaratabilir ve çalışanlarda “denge kuramı” bulgularını yaşatarak, yararlı ve değerli bir iş yaptıkları duygusunu geliştirerek örgüt amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgütün istekleri doğrultusunda işteki performanslarını arttırmalarını sağlayabilir ve verimliliklerini yükseltebilirler.

2.HİZMET SEKTÖRÜNDE EĞİTİM KURUMLARI

2.1. İlgili Tanımlar

Meslek: Bir bireyin hayatını kazanması amacıyla başvurduğu faaliyetlerin tümüdür. Bu kavramda yapılan faaliyetler, kişinin organizasyon düzenindeki yeri ve mesleği başarmak için bilgi, eğitim, teknik, yetenek, beceri ve bu gibi kişisel nitelikleri mevcuttur (Tosun, 1977: 7-8).

Eğitim: Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli değişimler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizisi (T. Dil Kurumu, 1981: 57).

Öğretmen: Eğitim hizmetlerini eğitim amaçları doğrultusunda yürüten kişidir.

2.2. Meslek Seçimi ve Önemi

2.2.1. Meslek Seçiminin Bireysel Açıdan Önemi

Hoppock’a göre, bireyin seçtiği meslek, onun işinde mutlu olup olmayacağını ileride iş bulup bulmayacağını, kimlerle etkileşimde bulunacağını belirler. Ayrıca meslek, kişinin değer yargılarını, dünya görüşünü, günlük yaşama tarzını ve alışkanlıklarını belli biçime sokan etkilere de sahiptir. Kişinin yaşamına böylesine çok yönlü etkileri olan bir uğraşı alanının seçilmesi günümüzde giderek güçleşen ve karmaşıklaşan bir olgu haline gelmiştir (Kuzgun, 1982: 3).

Meslek, bireyin toplum içindeki ihtiyaçlarını karşılamasına imkan veren bir araçtır. Mesleğin verimliliğini artırmak ve meslekte çalışacak olan bireylerin kendi öz benliğine uygun değer verebilmek için yeni araştırmalar ve yardımcı nitelikteki etkinlikler yapması gerekir. Meslek yalnızca kişinin hayatını kazanması için bir araç olmayıp, aynı zamanda toplumsal bir rol edinebilme yoludur. Bu arada seçilen meslekte yürütülen faaliyetlerle kişi, psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilme ve kendini gerçekleştirebilme imkanını da bulabilir. Meslek seçimi, bir anlamda kişinin sahip olduğu fırsatları iyi değerlendirip değerlendirememesi ile de yakından ilgilidir (Özdayı, 1990: 110-111).

2.2.2. Meslek Seçiminin Toplumsal Açıdan Önemi

Bir toplumda yaşayan bireyler, mesleklerinde başarılı olamazlar, mesleki bilgi ve becerilerini geliştiremezler ve bunları genç kuşaklara aktaramazlar ise, o toplum ilerleyemez (Özdayı, 1990: 113-114). Meslek seçiminde toplumsallaşma, teknolojik gelişme düzeyi mesleki planlama önemli bir rol oynar.

Sağlam ve tutarlı bir meslek seçimi, bireyi geleceğe hazırlayacağı için toplum kalkınmasına da katkıda bulunacaktır. Ülkemizde çoğu bireylerin sahip olduğu meslekler ya rastlantı sonucu oluşmaktadır, ya da ilgi ve yetenekleri dışında bulunmaktadır. Herhangi bir meslek üzerinde akıllıca karar vermek ve hazırlıklı bulunabilmek için tüm olasılık ve bilgileri göz önünde bulundurmak ve incelemekle mümkün olabilir (Özdayı, 1990: 115).

2.3. Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler

Kişisel ilginin mesleki seçime rehberlik etmede büyük bir rol oynadığı bilinen gerçektir. Meslekler sadece seçime etki edici değil, aynı zamanda eğitici bir niteliğe de sahiptir. Meslekler bu mesleklerde çalışanlar üzerinde değişiklikler meydana getirirler ve çevreye uyumlarında mühim rol oynarlar (Özdayı, 1990: 116).

Ginzberg (1966) meslek seçiminde üç ögeye önem vermektedir:

1. Meslek seçimi bir gelişmedir.
2. Gelişme çoğunlukla tersine çevrilemez, yani verilen kararlar değiştirilemez.
3. Uzlaşma, yani denge her seçimde esastır.

Super de (1957) meslek seçimini etkileyen faktörleri dörde ayırarak açıklamaya çalışmışlardır:

1. Reklamlar ve kitaplar.
2. Eğitim
3. Tavsiyeler
4. Kişisel karakterler.

Stone ve Shertzer de meslek seçiminde iç ve dış faktörlerin etkileri üzerinde durmaktadır. İç Faktörler: Sorumluluk duygusu, yaratıcılık, yeteneklerini kullanma, başarı duygusu, bağımsızlık, bireyin ihtiyaçları, amaçları, benlik duygusu, aile ve arkadaşlarının etkisi veya baskısı, topluma kabul edilme, beklenti, yerleşim, din gibi örnekleri kapsar. Dış faktörler ise: işin çeşidi, cazibesi, prestij, ödeme durumu, yan ödemeler (sigorta, sağlık) güvence, çalışma saatleri, çevre, ulaşım sosyal ilişkiler gibi durumlardır (Özdayı, 1990: 117).

Para ve mevki hırsı, kolay, zahmetsiz ve rahat bir iş arama, başarıya götüren en kısa yolu seçme, aileye karşı gibi bireysel faktörler de bireyin meslek seçiminde etkili olmaktadır (Razon, 1983: 35-44). Önemli olan bireyin gelişimine en çok fırsat hazırlayacak gereksinimlerini en iyi biçimde doyurabilecek olanı seçebilmesidir.

Sağlıklı bir seçim ise, ancak kişinin kendini ve seçeneklerini yakından tanıması ile mümkündür. İnsanın önce arzularını ve içgüdülerini, amaçlarını, dileğini, iyice analiz edip bunları doyurması, arzu edilen meslekler üzerinde bir inceleme yapması gereklidir (Oluç, 1978: 23).

2.4. Türk Eğitim Sistemi

2.4.1. Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Osmanlı Devleti döneminde 19. yüzyılın ortalarına kadar mahalle mektepleri (Sıbyan Okulları) ve medreseler vardı. Bu okulların masrafları vakıflar tarafından karşılanıyordu. Ayrıca yine yönetici yetiştirmek üzere Enderun Mektepleri de vardı. Yine 18. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde asker yetiştirmek için modern okullar açılmıştı.

Tanzimat'ın ilanı ile birlikte bürokrat yetiştirmek için birçok sivil okul açılmıştı. Eğitim sistemindeki orta düzeyde eğitim veren kurumların eksikliğini gidermek için idadiler ve sultaniler açılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki geleneksel okulların kapatılarak eğitim kurumlarının laikleşmesi Cumhuriyetin kurulmasından sonra gerçekleşmiştir (Fidan ve Erden, 209).

Cumhuriyet döneminde eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ilk önemli değişiklik 3 Mart 1924 tarihinde kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile dine dayalı eğitim veren geleneksel eğitim kurumlarına son verilmiştir. Türk eğitim sistemini etkileyen ikinci önemli adım ise 1928 yılında latin alfabesinin kabulüdür. Alfabe değişikliğinin çok hızlı uygulanmak istenmesi, Cumhuriyetin ilk yaygın eğitim kampanyasının açılmasına neden olmuştur. 1929 yılında tüm yurttaki Millet Mektepleri açılmıştır (Fidan ve Erden, 220).

Günümüzde okul öncesi eğitim kurumları ve yüksek öğretim kurumları dışında kalan tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlıdır. Yükseköğretim Kurumları ise 1981 yılından itibaren Yükseköğretim Kurumu'na bağlanmıştır.

Ülkemizde Türk Eğitim Sistemi'nin genel amaçları ile temel ilkeleri Milli Eğitim Temel Kanunu'yla belirlenmiştir. Bu kanuna göre Türk Milli Eğitimi'nin: Genellik ve eşitlik, ferdin ve toplumun ihtiyaçları, yöneltme, eğitim hakkı, fırsat ve imkan eşitliği, süreklilik, Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği, demokrasi eğitimi, laiklik, bilimsellik, planlılık, karma eğitim, okul ile aile işbirliği, her yerde eğitim olmak üzere ondört ilkesi vardır.

2.4.2. Türk Milli Eğitiminin Genel Yapısı

- Okul öncesi eğitim
- İlköğretim
- Ortaöğretim
- Yükseköğretim
- Yaygın eğitim.

(Biz burada konumuz ile ilgili olan ilköğretim kısmını inceleyeceğiz. Diğer yapılanmalar için bkn. Fidan, Erden, Eğitim Bilimine Giriş ve Eğitime Giriş)

İlköğretim

İlköğretim 6-14 yaş grubunu kapsayan öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir. Ülkemizde ilköğretim zorunludur.

İlköğretimin Önemi

İlköğretim eğitim sistemimizin temel taşıdır. Bu eğitim kademesinde öğrencilere toplum içinde diğer üyelerle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazandırılır.

İlköğretimin ilk evresini oluşturan ilkokullarda öğrencilere, çağdaş bir yaşam için gerekli olan okuma-yazma, okuduğunu anlama, ana dilini doğru kullanma, temel matematik işlemlerine dayalı problemleri çözme gibi beceriler ile toplumsal yaşam kuralları öğretilir.

İlköğretimin ikinci devresini oluşturan ortaokullar, ilkokuldan sonra üç yıllık bir eğitim süresi sonunda öğrencileri akademik, teknik ve mesleki liselere hazırlamaktır. Bu okullarda öğrencilere yalnız lise eğitimi için gerekli olan temel bilgi, beceri ve yetenekler kazandırılmaktadır (Fidan ve Erden: 215).

“Ülkemizde halen 65000 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu okulların 12000 tanesinde tek bir öğretmen bulunmaktadır”. (Birleştirilmiş tek öğretmenli sınıflar) (Güneş, Gösterge, Milliyet, 2001).

Dünya ülkelerinin yaklaşık %72'sinde zorunlu öğretim süresi 6 yılın üstünde olmasına karşın, Türkiye'de zorunlu ilköğretimin 8 yıla çıkarılmasında tam bir başarı elde edilememiştir. Oysa günümüz endüstrileşmiş toplumlarında öğrencinin hayata hazır duruma gelmesi için soyut düşünebilmesi, ergenlik çağı bunalımlarından kurtulması kendi yeteneklerini tanıyarak bir mesleği bilinçli olarak seçebilmesi gerekir (Fidan ve Erden: 216).

2.4.3. Türkiye’de İlköğretimin Gelişmesi ve Bugünkü Durumu

Cumhuriyetin ilanından sonra ilkokulların parasız ve zorunlu olması yönünde çalışmalar olmuştur. “İlkokulların parasız ve zorunlu olması” ifadesi ilk olarak 1924 Anayasası’na konmuş, daha sonra kabul edilen 1961 ve 1982 Anayasalarında da bu ifadeler yer almıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ilkokul yapımına başlanmıştır. Ülkemizde yıllarca her köye bir okul kampanyası yürütüldükten sonra, köyden kente göçün sonucunda birçok köy okulu boşalmış ve kapatılmıştır. Bakanlık bu sorunu taşınabilir eğitim ile çözmeye çalışmaktadır.

Köyden kente ve şehirlere göçün sonucunda kentlerdeki okullarda yoğunlaşma olmakta, sınıflar aşırı kalabalıklaşmakta, bakanlığın yapmaya çalıştığı tekli öğretim yerine aşırı kalabalıktan mecbur kalınan ikili öğretim de sorunu çözememektedir. Sınıfların aşırı kalabalık olması, okulların yetersizliği araç ve gerecin yetmemesi neticesinde eğitim kalitesi her geçen gün düşmektedir.

Bununla birlikte Anayasamızda zorunlu olmasına rağmen, ilkokul çağı çocuklarının okullaşmasında hedeflenen %100’e ulaşamamıştır. Ülkemizde ilköğretimde okullaşma oranı, doğu illerimizde, kırsal kesimde ve kadınlar arasında ülke ortalamasının altındadır. İlkokullarımızda 1950’li yıllarda başlayan ve çocuklarımızın eğitim süresini (yetenek derslerinin aleyhine olarak) kısaltan ikili ve üçlü öğretim sorunu hala çözümlenememiştir. Ülkemizde köy okullarının birçoğu tek dershaneli ve tek öğretmenlidir. Ayrıca özel sektörün bu alana katkısı son derece sınırlıdır. Eğitim imkanları dengeli olarak dağıtılamamıştır (Kaya, 1989: 63-67).

2.5. Öğretmenlik Mesleği

Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 43. maddesinde belirtildiği gibi öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimi’nin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler.

Öğretmenlik; özel bir hizmet öncesi eğitimini gerektiren ve sürekliliği olan bir meslektir. Ancak, öğrenci sayısında görülen patlamalar ve siyasi etkiler, sık sık öğretmen açığının değişik kaynaklardan, değişik yöntemlerle sağlanmasını zorunlu kılmış ve öğretmenliğin toplumdaki statüsünü ve niteliğini geriletmiştir. Ülkemiz, tutarlı bir öğretmen yetiştirme politikasından yoksundur. Öğretmen yetiştirme yöntemleri süreleri, öğretmenlere verilen idealler ve bilgiler sık sık değişmekte ve süreklilik kazanamamaktadır. Yeni öğretim yöntemlerinin ve bilgilerinin kazandırılmasında aktarmacılıktan kurtarılamamıştır. Bütün bu aksaklıklar, öğretmenler arasında bütünlüğü zedelemiş ve öğretmenlerin birbirine karşıt dernek veya sendikalarda yer almasına yol açmıştır. Bu durumda onların bir çok alanda pasif kalmalarına neden olmuştur.

2.5.1. Eğitim ve Öğretim Çalışanları ile İlgili Yasa Maddeleri

2.5.1.1. Anayasa (Eğitim ve Öğretim Hakkı ve Ödevi)

Madde 42:

1. Fıkra: Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz.
2. Fıkra: Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir.
3. Fıkra: Eğitim ve öğretim Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.
4. Fıkra: Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları borcunu ortadan kaldırmaz.
5. Fıkra: İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.
6. Fıkra: Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir.
7. Fıkra: Devlet, maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır.
8. Fıkra: Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez.

9. Fıkra: Türkçe'den başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilemez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dilde eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla düzenlenir. Milletlerarası antlaşma hükümleri saklıdır (T.C. Anayasası, 1982: 30).

2.5.1.2. Milli Eğitim Temel Kanunu

14.06.1973 tarih ve 1739 sayılı kanunla kabul edilmiştir.

a) Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri

b) Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

1973 yılında 21739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununa göre;

Türk Milli Eğitim Sistemi:

Madde 18: Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden kurulur.

Örgün eğitim okullarda belirli bir müfredat programına göre yapılır. Örgün eğitim, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar.

Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar, belirli bir müfredat programı ve bir okulu yoktur. (Halk Eğitim Merkezleri)

2.5.1.3. 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu

2.5.1.4. 430 Sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu

2.5.1.5. 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun

2.5.1.6. 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu

2.5.1.7. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

(Kanunlarla ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: Kocaoluk F., Kocaoluk Ş. M., 1995, s: 4-5, İlköğretimde Temel Mevzuat).

2.5.2. Öğretmenlik Mesleğinde Yeni Fonksiyonlar ve Gelişen Roller

Son yıllarda, öğretmenin yalnızca bilgi aktarıcı rolü üstlenmesi eleştirilmiş ve sosyal gelişime paralel olarak yeni roller, yeni fonksiyonlar önerilmiştir. Unesco'da öğretmen yetiştirme konusunda yapılan toplantılarda, 21. yy. yaklaşırken, öğretmenin yalnızca bilgi aktarıcı kişi olmaması gerektiği ileri sürülmüştür. Bugün artık pek çok iletişim aracı eğitim üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Bu durum karşısında öğretmenin görevi, düzensiz bilgileri nasıl analiz edip, düzenli hale getireceği konusunda öğrenciye yardımcı olmaktır. Ayrıca hangi bilginin bireye yardımcı olacağını ve toplumun geleceğine etki edeceğini öğretmelidir (Minibaş, 1990: 29).

1900'lere kadar yeterli olan bilgi aktarıcılığı görevi, artık yeterli değildir. Öğretmenler birçok görevi bir arada yapmak durumundadırlar:

1. Bilgi aktarımı ve beceri kazandırma.
2. Bilgiler arasında bağlantı kurulmasını sağlama.
3. Düşünme yöntemlerini geliştirme.
4. Olguları değerlendirme yeteneği kazandırma.
5. Aile, okul ve dünya arasındaki etkileşimi oluşturma.

Mann çalışmasında öğretmenlere ait altı rolden söz eder. Bu roller: 1. Uzman rolü, 2. Otorite rolü, 3. Sosyalleşme rolü, 4. Destekleyici rol, 5. Benlik ideali rolü, 6. Bireysel şahıs rolü.

Mann, ilkokullar sözkonusu olduğunda öğretmenlerin denetleme rolünü de üstlenmeleri gerektiğini belirtir (Minibaş, 1990: 30-31).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın bütün öğretmenlerce yerine getirilmesini istediği görevler şöyle özetlenebilir:

1. Meslek ile ilgili yayınları okuma.
2. Yeni öğretim yöntem ve tekniklerini izleme.

3. Araştırma, uygulama ve deney yapma.
4. Okul ve çevre arasında verimli ilişkiler kurma.
5. Her türlü araç ve gereçten yararlanma.
6. Sosyal etkinlikleri düzenleme.
7. Eğitim, öğretim ve üretim yapma (Bilgen, 1988: 21).

2.5.3. Öğretmenin Görevleri

Öğretmenin dört görevi bulunmaktadır. Bunlar:

- 1- Öğretme görevi.
- 2- Program, idare ve yönetim görevi.
- 3- Meslek ve/veya konu alanı uzmanlık görevi.
- 4- Öğrenci danışmanı, arkadaşı olma görevi (Yalın, Hedges ve Özdemir, 1996: 12-40).

İyi Bir Öğretmenin Sahip Olması Gereken Üç Önemli Yeterlilik

- 1- Parçası (içinde olma)
 - Çevreyle uyumlu
 - Öğrenci hareket ve tepkilerini tahmin eder
 - Sınıfın gittiği yönün ve düzeyinin bilincindedir
 - Gereken yerlerde müdahale eder
- 2- Sorumlu olma imajı
 - Sınıfın faaliyetlerinin zamanını ve yönünü yönlendirir
 - Yeterli düzeyde kontrol ve organizasyona sahiptir
 - Hazırlıklı ve bilgilidir
 - Öğrenmeyi sever kendinden emindir
- 3- Öğrenci merkezli olma
 - Ders, öğrencilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına göre şekillenir
 - Öğrenme faaliyetlerinde öğrenci sorumluluğunu yaratır

- Terbiye, sevgi ve öğrenme atmosferi yaratır (Yalın, Hedges ve Özdemir, 1996, 12-40).

2.5.4. İlköğretimde Öğretmen Sorunları

İlköğretimde öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

1. İlkokul öğretmenlerinin en önemli sorunlarından biri mesleği seçerken başlamaktadır. Öğretmenler birçok nedenlerden dolayı bu mesleği seçmektedirler. Fakat bir süre sonra zorluklarla karşılaştıklarında mesleklerini isteksizce sürdürmektedirler.
2. Öğretmenlerin yukarıda sayılan görevleri yerine getirebilmesi için belirli niteliklere sahip olması gerekir. Karagözoğlu araştırmasında başarı düzeyi yüksek öğrencilerin öğretmenlik mesleğine yönelmediklerini, öğretmenliğin düşük başarılı öğrencilerin seçtiği bir meslek haline geldiğini saptamıştır (Karagözoğlu, 1987: 34-46).
3. İlkokul öğretmenliğini, toplumun ekonomik ve kültürel seviyesi düşük ailelerin çocukları seçmektedir. Bu öğrencilerin öğretmenlik formasyonu, gerekli bilgi ve kültür düzeylerini yükseltmeleri zamanla olmaktadır.
4. Atama ve yer değiştirmelerin adil olmaması, zorunlu bölge hizmetinin bulunması öğretmenlerin bu meslekten soğuma ve uzaklaşmalarına neden olmaktadır.
5. Öğretmenlerin almış oldukları ücretin, ihtiyaçlarının tamamını karşılayamaması öğretmenleri ikinci bir iş bulmaya sevk etmektedir.
6. Günümüzde öğretmenlik mesleğinin kaybetmekte olduğu prestij, öğretmenleri özellikle manevi yönden etkilemektedir.
7. Öğretmenlerin önemli sorunlarından biri de yetiştirilmedeki değişikliklerdir.
8. Öğretmenleri yalnızca hizmet öncesinde yetiştirmek, bütün mesleklerde olduğu gibi mesleğin zayıflamasına neden olur. Bu açıdan hizmet içi eğitim programları ile öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Minibaş, 1990: 34). Ülkemizde uygulanan hizmet içi programları yetersizdir.
9. İlköğretim müfettişlerinin, öğretmenlerimize rehberlik hizmetlerini tam ve istenilen düzeyde yapamamaları önemli bir sorundur.

10. İlköğretim öğretmenlerinin plan ve programlara sıkı sıkıya bağlı kalmaları ve plana uyma zorunluluğu sorun yaratmaktadır.
11. Sınıfların normalden çok fazla kalabalık olması, eğitim ve öğretimde aksamalara neden olmaktadır.
12. Ders araç ve gereçlerinin kullanımı ve günümüzdeki modern eğitim tekniklerinden (VCD, Video) yararlanamama eğitim ve öğretimde aksamalara, yeterince eğitim verememe sorununa yol açmaktadır.

2.6. Eğitim Kurumları (Okul)

Bilgi birikiminin hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı modern toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak okullarda sağlanabilir. Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullar formal eğitim veren kurumlardır. Okulda öğrencilerden istenilen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır. Okulda öğrenciye kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlardan önceden belirlenmiştir ve bunlar bu konuların uzmanı olan öğretmenler tarafından planlı bir biçimde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile kazanılır. Her düzeydeki okul kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli davranışları seçerek, öğrenme yaşantıları yaratarak ve bu yaşantıları öğrencilerin ihtiyaç ve düzeyine göre ayarlayarak planlı bir öğretim ortamı düzenler. Türkiye’de şu anda okullaşma oranı %98’e ulaşmışsa da, özellikle şehirlerde bina sayısı yetersizdir.

Planlı programlı bir ortam olarak okulun birey üzerinde etkin olması gerekir. Okulda bireyin planlı ve programlı bir şekilde yetişmesi zamanla planlı ve programlı bir toplum yaratılması anlamına gelir. Okul iyi bir toplum yaratmak için bireyler üzerinde çalışılan bir atölye olarak görülebilir. Ülkemizde okul, özellikle Atatürk devrimlerinin gerçekleştirilmesinde çok etkin olmuştur. Okullar modern bir toplumun oluşmasına önderlik etmiştir (Varış, 1995: 9-12). Toplum üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak hizmet veren eğitim kurumlarının yeniliğe açık, istikrarlı ve topluma yönelik eğitimlerini şekillendirmesi değişen dünya düzeni ve yaklaşan bilgi çağı ortamı için artık zorunlu hale gelmiştir (Kocabaş, 1997: 267).

2. 6.1. Eğitim Kurumlarının Öğeleri

Okul eğitiminin; eğitim programı, öğrenci, öğretmen, yönetici, bina ve araç gereçler, çevre olmak üzere altı temel ögesi vardır. Birbirleriyle etkileşim içinde olan bu öğelerin her biri okul eğitiminin niteliğini etkiler. Bu öğelerden birindeki aksaklık ya da eksiklik okulun amaçlarına ulaşmasına olumsuz etkide bulunur. Bununla birlikte okulun çevresini oluşturan grup ve kurumlarda okulun bir ögesi olarak düşünülebilir. Okul eğitiminin öğeleri aşağıda kısaca açıklanacaktır (Fidan ve Erden: 78-87).

2.6.1.1. Eğitim Programı

Eğitim programı, bireyde istenilen yönde davranış değişikliği meydana getirmek amacıyla yapılan tüm faaliyetleri gösteren planlardır. Okul eğitiminin planlı ve kontrollü bir süreç olmasını sağlayan eğitim programlarıdır. Bu programlarda genellikle hedef (amaç), kapsam, eğitim durumları (öğretim faaliyetleri) ve sınav durumları (değerlendirme) olmak üzere dört ögeye yer verilir. Programlar dinamik olgulardır. Toplumsal gelişme ve değişmeye paralel olarak değiştirilmesi gerekir. Ayrıca programların işlerliği sürekli kontrol edilmeli, eğitim sürecinin ürünü değerlendirilerek görülen aksaklıklar giderilmelidir. Eğitimin milli bir nitelik taşıdığı ülkemizde ilk ve orta dereceli okulların programlarının esasları, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Talim ve Terbiye Dairesi'nce hazırlanmaktadır.

2.6.1.2. Öğrenciler

Öğrenci eğitim ihtiyacı olan ve bu ihtiyacını karşılamak amacıyla formal eğitim kurumlarına devam eden bireydir. Okullar toplum içinde yaşayan bireylere, kendi fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarını, toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu bir biçimde karşılayabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, tutum ve değerleri kazandırmaya çalışır. Okul içinde düzenlenen tüm etkinlikler öğrencilere yöneliktir. Buna karşılık öğrencinin de okula karşı bazı sorumlulukları vardır. Derslere devam etme, derslere çalışma, öğretmen, yönetici ve arkadaşlarına saygılı olma, onlarla iyi geçinme vb. davranışları göstermeleri beklenir.

Okulda öğrencilerin çoğunluğu aynı yaşadadır. Öğretmenler öğrenciler arasındaki bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaktadırlar. Okulda öğretimin etkili

olabilmesi için öğrencilerin bazı özelliklerin bilinmesi önem taşır. Bunların başlıcaları öğrencilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişim düzeyleri ile önceki yaşantılarından elde ettikleri bilgi, beceri, tutum, duygu ve alışkanlıklardır. Öğrencilerin bu özellikleri, bir yandan öğrencinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olurken diğer yandan onların eğitim yoluyla hangi davranışları öğrenip, hangilerini öğrenemeyeceklerinin işaretçileridir.

Eğitim öğrencilere; bilgiyi aktarabilecek, yeteneği geliştirebilecek profesyonel araçlara yönlendirebilecek ve onları öğrenmeden hoşlanır hale getirebilecek şekilde güçlendirmelidir. Eğer öğrenciye mutlu olacağı, öğrenme isteği ve arzusu uyandırabilecek bir ortam yaratılmaz ise, öğrencinin gerçek yeteneklerini ortaya çıkarabilmek zorlaşacaktır. Öğrencilere “yeteneklerini her zaman ortaya çıkarabilecekleri” ve “her öğrencinin öğrenebileceği” varsayımı temel alınarak ve değişken ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sağlıklı eğitim ortamlarının hazırlanması gerekir (Balcı, 1993: 12).

2.6.1.3. Öğretmenler

Öğretmen öğrenmeyi kılavuzlayan ve sağlayan kişidir. Öğretmenin görevi çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme yaşantıları düzenlemek ve istendik davranışların öğrenci tarafından kazanılıp kazanılmadığını değerlendirmektir. Öğretmen bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. Öğretmenlik mesleğinde hoşgörü, sabır, açık fikirlilik, kendini ifade edebilme yeteneği, iyi bir dinleyici olma, problem çözme gücü gibi özellikler de önemli rol oynar. Öğretmenin eğitim ve öğretim faaliyetlerinde etkili olabilmesi için öğrenciyi tanıması, onların hangi durumlarda nasıl davranacaklarını bilmesi gerekir. Öğretmen sadece sınıf içinde değil okul ve okul çevresinde de öğrenci davranışlarını kontrol etmelidir.

Öğretmenin Özellikleri:

Sağlıklı bir eğitimden geçmiş insanın vasıfları aşağıdaki çerçeveye uyumlu olmalı ve davranışları bu kriterler içinde şekillenmelidir (Söylemez, 1997: 57-63):

- Hür düşünebilmeli ve farklı düşüncelere saygılı olmalıdır.

- Birden fazla bakış açısının ve yaklaşımın olabileceğini hiç hatırdan çıkarmamalıdır.
- Öğretimini, daha çok hangi bilgiyi nereden, nasıl elde edebileceğini öğrenme üzerinde yoğunlaştırmalıdır.
- Neyi, nasıl okuyacağını doğru öğrenmelidir.
- Neyi ne kadar bildiğinin farkında olmalı, haddini bilmelidir.
- Neyi, kime, ne zaman ve nerede danışacağını bilmeli, her işi ehline sormalıdır.
- Kendisini sürekli özde ve ruh planında yenilemelidir, şeklinde değişmelere kanmamalıdır.
- İkili ilişkilerinde “kazandım, kaybettin” tutumu yerine diyaloga açık, uzlaşmacı bir tutuma sahip olmalıdır.
- Beden, ruh ve zihin sağlığına bir arada, denge içinde önem vermelidir.
- Evrensel geçerliliğe sahip tek sermayenin yüksek ahlaki değerler, fazilet ve dürüstlük olduğunu bilerek, tutum ve davranışlarında bunu prensip edinmelidir.
- Eğitimci eğitmek istediği kişilere (öğrencilere) vermek istedikleri vasıfları evvela kendisi sergilemelidir.
- Eğitimci sabırlı olmalıdır. Çünkü yetiştirdiği insandır ve uzun zamanda olgunlaşır.
- Eğitimci şefkatli olmalı, yasaktan ziyade, yasakların nedenini anlatıp, öğrenciye yol göstermelidir.
- Eğitimci konularını takdim ederken akıcı, düzgün ve aynı zamanda yumuşak bir üslup kullanmalıdır.
- Eğitirken muhatabın kusurunu, hatasını yüzüne vurmamalıdır.
- Eğitimci daima adaletli ve dürüst olmalıdır.
- Ayrıca öğretmenler hızla gelişen teknoloji ve bilgilere sahip olmak için, kendini geliştiren ve yetiştiren kitleler olmalıdır. Öğretmenler, topluma yön verecek insanlar yetiştirdiklerini unutmuyarak, faydalı, hoşgörülü ve aydın insanlar yetiştirmek için gayret göstermelidirler. Çağın gerektirdiği teknik imkanlar kullanılarak ve yenilikleri yakalamasını bilen olmalıdır. Öğretmenler, insanları ve doğayı seven ve

öğrencilere bu değerlere sahip çıkılması gerektiği fikrini verebilen olmalıdır (Şahin, 1998: 29).

2.6.1.4. Yönetici

Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için okul için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu kişidir. Yöneticinin görevi, okulu, eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirirken öğretmen, sekreter, müstahdem vb. gibi insan gücü ile bina, araç ve gereç, para vb. maddi kaynaklardan yararlanır. Okul yöneticileri çoğunlukla atama ile gelirler. Okul yöneticilerinin görevleri yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu görevler her ülkenin eğitim sisteminin yapısı ve politikasına göre değişiklik gösterir. Yönetici ile öğrenciler arasındaki ilişki çevrenin eğitim ve öğretim anlayışına göre değişir. Modern ve demokratik toplumlarda bu ilişki yerine göre arkadaşlık niteliğindedir. Geleneksel toplumlarda ise toplumdaki bireyler okul yöneticilerinin disiplinli ve otoriter davranışlara sahip olmasını beklemektedirler.

2.6.1.5. Bina, Araç ve Gereçler

Okul eğitimi genellikle sınıflarda gruplar içinde yürütülür. Okul binaları, iç ve dış mekan düzeni açısından diğer binalardan farklıdır. Ayrıca, okul binalarının niteliği eğitim düzeylerine ve okulda verilen eğitimin türüne göre değişir. Okul binalarının büyüklüğünün öğrenci sayısı ile uyumlu olması ve okulda öğrencilerin içinde rahatça hareket edebilecekleri bir bahçenin bulunması gerekmektedir. Ayrıca çocukların spor yapmalarına ve sosyal faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacak geniş salonlara da yer verilmesi önem taşımaktadır. Binanın içinde yer alan sınıfların güneş görmesi, aydınlık ve sağlık koşullarına uygun, öğretim araç ve gereçlerini kullanabilecek donanıma sahip olması gerekir.

Eğitim araç ve gereçleri, öğrenciye eğitim programlarında yer alan hedef ve davranışların kazandırılmasında öğretmenin en önemli yardımcılarında biridir. Bunlar: yazı tahtası, modeller, harita, slayt, video kaseti, levhalar, kitaplıklar, laboratuvarlar vb.'dir.

Okulun fiziki yapısı, araç-gereçlerin yeterli sayıda ve nitelikte olması bir yandan öğrenmeyi kolaylaştırırken, diğer yandan da öğrencilerin okul ve derslere yönelik tutumlarını olumlu yönde etkiler.

Öğretmenler ve eğitimciler, hangi düzeyde ve hangi özelliklere sahip öğrencilere, hangi çeşit davranışları kazandırmak için, hangi araç-gereç ve yöntemlerin, hangi şartlarda, hangi ilkelere dayalı olarak nasıl karşılanacağını, davranış bilimlerinin araştırma sonuçlarını inceleyerek öğrenirler ve uygularlar. Bunun için günümüzde davranış bilimlerinin araştırma verileri eğitim teknolojisinin temel dayanağı haline gelmiştir (Çilenti, 1991: 33).

2.6.1.6. Çevre

Okul toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlendiği için birçok toplumsal kurum ve gruplar okullarda gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgilenir ve bu faaliyetleri denetler. Okulla yakından ilişki içinde bulunan bu grup ve kurumlar okulun çevresini oluştururlar. Bunların okul üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak bir baskı ve denetleme gücü vardır. Okulun yakın çevresini oluşturan kişi, grup ve kurumların en etkili olanları veliler, okul aile birliği, işverenler ve basındır.

Çevredeki spor alanları, fabrikalar, tarihi eserler, müzeler de okulun öğrenme yaşantılarının zenginleşmesine önemli katkıda bulunan yerlerdir. Çevrede bulunan diğer okullar ise, okullar arası bilgi ve tecrübe alışverişinin yapılmasına olanak hazırlar. Bu gruplar okul için gerekli olan maddi ve manevi kaynakların sağlanmasında okula yardımcı olarak, eğitimin niteliğini olumlu yönde etkilerler.

2.6.2. Okulu Oluşturan Öğeler Arası İlişkiler

Okulu oluşturan tüm öğeler okulun amacına ulaşması için gereklidir. Öğelerin her birinin işlevi farklı olmakla birlikte öğeler birbirleriyle etkileşim içinde bir bütün olarak okulun amaçlarına ulaşmasına hizmet ederler. Okulun içinde yer alan her bir öğenin okulun amaçlarına ulaşmasında ayrı bir önemi vardır.

Okuldaki öğeler arasındaki ilişkiler çok yönlü ve karmaşıktır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için bu dengeler arasında bir uyum ve denge olması gerekir. Okul içinde

bu denge sağlanırken, çevrenin okul üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalı ve çevredeki öğeler de okul amaçları doğrultusunda geliştirilmelidir.

2.7. Toplumsal Kurum Olarak Eğitim ve Önemi

Temel ihtiyaçlarının çoğunu doğadan karşılayan insanoğlu, var oluşundan beri doğa ile mücadele etmektedir. Toplumsal yaşantıda toplum-doğa ve toplum-insan olmak üzere iki temel ilişki söz konusudur. Kurumlar düzenli ve organize edilmiş statüler, roller ve normlar bütünüdür. Aile, hukuk, din, politika, ekonomi ve eğitim birer kurumdur. Bu toplumsal kurumlarda yer alan bireylerin her birinin statü, rol ve uyması gereken normlar kalıplaşmıştır.

Toplumsal kurumlar tüm toplumlarda görülürler. Bunlar toplumun vazgeçilmez parçaları, işlevsel birimleridir. Toplumsal yaşam ancak kurumsallaşma ile mümkündür. Toplumda yer alan her kurum, toplumun ihtiyaçlarının bir parçasını karşılar. Bütün kurumlar doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkiler ve değiştirirler. Kurumlardan birinin işlevini yerine getirmemesi ya da işlevin bozulması diğer kurumları da olumsuz yönde etkiler.

Eğitim kurumlarının nitelikli insan gücü yetiştirme işlevini yerine getirmemesi, ekonomik kurumların veriminin düşmesine neden olur. Bazı durumlarda ise, kurumlar üstlendikleri işlevleri yerine getirmemezse bu işlevler ya bir başka kuruma yüklenir veya yeni bir kurum oluşturulur. Eğitim kurumlarının yaygınlaştırılmasına yol açan etmenlerden biri, aile kurumunun çocuğun eğitilmesinde yetersiz kalmasıdır. Toplumlar geliştikçe, kurumlar da gelişir, farklılaşır ve işlevleri artar. Bu gelişme ve değişimler eğitim kurumları için de geçerlidir.

Toplumlar geliştikçe toplumdaki ekonomik ve sosyal faaliyetler değişerek farklılaşmaya başlamış, kültürel birikim hızlanmıştır. Değişen ekonomik, politik ve sosyal koşullara uygun zanaatkar, tüccar, bürokrat vb. gibi yeni statü ve roller ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler sonucu, çocuk ve gençlerin günlük yaşantılarında çevrelerindeki kişilerle etkileşim kurarak kendilerine bir meslek edinmeleri ve toplumun kültürünü kazanmaları çok güçleşmiştir. Çocuğun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere belli başlı yerleşim yerlerinde okul adı verilen mekanlarda, çocuklara kazandırılmak istenen bilgi ve

becerilere sahip yetişkinlerin rehberliğinde eğitim verilmeye başlanmıştır. Böylece, öğrenci ve öğretmen statüleri ortaya çıkmıştır. Okul aracılığı ile okul yaygınlaşmıştır (Fidan ve Erden: 60-62).

Endüstrileşmeyle birlikte toplumdaki işbölümü artmış, belli alanda uzmanlaşmış ve değişik nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişmeler sonucu eğitim kurumları yaygınlaşmış, çocukların gelişim düzeyleri ve yetiştirdikleri insan gücünün niteliğine göre ilk, orta, lise, teknik ve mesleki olmak üzere farklılaşmıştır. Bu farklılaşma öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin de belli alanlarda uzmanlaşmalarına neden olmuştur. Böylece eğitim kendine özgü statüleri, rolleri ve normları olan bir kurum haline gelmiştir. Kısaca eğitim kurumlarının temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek onları topluma yararlı bireyler haline getirmektir.

2.8. Eğitim Kurumlarının İşlevleri

Eğitim kurumlarının toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek üzere dört temel işlevi vardır. Bunları kısaca açıklarsak (Fidan ve Erden: 63-70):

1- Eğitimin Toplumsal İşlevi:

Eğitimin toplumsal işlevi, toplumun sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak, toplumla uyumlu bireyler yetiştirmektir. Eğitim kurumları bu işlevi yerine getirmek için:

- a- Öğrencilere toplumun kültürel mirasını aktarır.
- b- Öğrencilerin toplumsallaşmasını sağlar.
- c- Yenilikçi ve toplumun kültürünü geliştirecek bireyler yetiştirir.

Öğretmenlik mesleği toplum açısından çok önemlidir. Çünkü öğretmen, eğitimin toplumsal görevini yerine getirmede önemli bir unsurdur. Eğitimin toplumsal görevi toplumun sürekliliğini ve gelişmesini sağlayacak olan bireyler yetiştirmektir. Bu görev eğitim kurumlarında meydana gelmekte ve bu işlemi etkili bir şekilde öğretmenler gerçekleştirmektedir. Öğretmen, öğrencilerine toplumun kültürel mirasını aktaran kişidir. Kültürel miras bireylerin toplum içinde birbirine benzer davranışta bulunmasını sağlayan ve toplumun bütünlüğünün korunmasına yardımcı olan değer ve normlardır. Öğrenci toplumun bir üyesidir. Öğretmen öğrencilerin toplumsallaşmasını sağlar. Üyesi

olduğu bu toplumun kültürünün maddi ve manevi öğelerini öğrencilerine öğretir ve onların benimsemelerini sağlar. Öğretmen toplumsallaşma sürecinde öğrenciye ihtiyaçlarının toplumun beklentilerine uygun bir biçimde karşılanmasını toplumsal roller ile onları destekleyen tutumları hayatını sürdürmesi en önemlisi de yaşam kalitesini artıracak bilgi ve becerileri ğretir. Toplumun kültürünü geliştirecek bireyler yerleştirilir (Büyükkaragöz ve Kesici, 1998:68).

2- Eğitimin Siyasal İşlevi:

Eğitim kurumları toplumdaki bireylere milli ideolojiyi, değerleri ve idealleri kazandırarak onları mevcut siyasal düzene bağlı vatandaşlar olarak yetiştirirler. Tüm eğitim kademelerinde Atatürk ilkelerini, cumhuriyet idaresini koruyan ve benimseyen, milli değerlere bağlı bireyler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

3- Eğitimin Ekonomik İşlevi:

Eğitimin ekonomik işlevi, toplumdaki bireylere belli bir beceri kazandırarak onları üretici, araştırıcı, keşfedici durumuna getirmek ve endüstri, tarım, hizmet alanlarında toplumun ihtiyaçı olan insan gücünü yetiştirmektir. Eğitim kuruları bu işlevlerini yerine getirerek toplumun ekonomik yönden kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunur. Toplumdaki bireylere ülke ekonomisinin gerektirdiği tüketiciler davranışlarını ve toplumsal kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması ve değerlendirilmesi için gerekli davranışları kazandırarak ülke ekonomisine katkıda bulunmaları sağlanabilir.

4- Eğitimin Bireyi Geliştirme İşlevi:

Birey eğitim kurumlarında doğal ve toplumsal çevresini tanıyarak bunlardan en iyi biçimde yararlanma ve temel ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde karşılama yollarını öğrenir. Eğitim kurumları bireyin hem zihinsel, hem bedensel hem de duygusal yönden gelişmelerini sağlayacak faaliyetlere yer verir.

Bireyin bütün yönleriyle geliştirilmesinin yanı sıra eğitim kurumlarının bireyin gelişmesine katkıda bulunabilmesi için, eğitim faaliyetlerinin bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Eğitim kurumlarında kazandırılan bilgi ve

beceriler bireyin yaşamında kendisi için gerekli olan ve gerçekleştirmek istediği amaçlarına uygun olanlar arasından seçmelidir. Bireye sağlıklı yaşama ve doğru beslenme yolları ile toplumsal ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olacak bilgi, beceri ve tutumlar da öğretilmelidir.

2.9. Geleneksel-Modern Eğitim Anlayışı

Klasik (geleneksel) eğitim anlayışı ile modern (toplam kalite eğitimi) arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1. Klasik ve toplam kalite eğitimi arasındaki fark. (Cafoglu, 1996: 148).

	Klasik Eğitim	Toplam Kalite Eğitimi
Öğretmen ve Öğrenci Arasındaki İlişki	- Öğrenciye konuşur - İzleyici - Bilgi verici - Eleştirici - Kontrol edici	- Onunla konuşur - Bilgi paylaşır - Rehber - Yardımcı - Güçlendirici
Dağıtım	- Ders öğretmen merkezli - Testler - Çok çalışma	- Öğrenme, öğrenci merkezli - Sürekli gelişme için geri besleme - Seçerek çalışma
Amaç	- Ders başarısı, net - Kısa dönem - Yarışma - Okul	- Yeterlik, güvenilirlik ve öğrenmeden sonra devam - Uzun dönem - İşbirliği - Toplum
Planlama	- Birimler, dersler, kademeler - Proses/Uygunluk - Dersler, testler, konular	- Topluma katkıya doğru süreklilik - Sonuç/Katkı - Ayarlama, sinerji, büyüme
Değerlendirme	- Kızma, suçlama - Geçti/Kaldı uygunluk	- Rehberlik, yardım - Öğrenme, gelişme - Başarı
Motivasyon	- Dış	- İç
Olumsuzluklar	- Kaçınma	- Dikkatlice Araştırma

2.10. Özel Okulların Eğitim Sistemimizdeki Yeri

1962 yılı 7. Milli Eğitim Şurası'nda, Türkiye'nin ekonomik olanaksızlıklar nedeni ile eğitim alanında sıkıntılı olduğu, bu nedenle her öğretim kademesinde bir an önce özel okulların kurulması, gelişmesi ve endüstri halini alabilmesi için ortam hazırlanması gerektiği belirtilmiştir. 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu 2. Maddesi: "Bu kurumlar, Türk Milli Eğitimi'nin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek gayesiyle, gelişmelerine fırsat ve imkan verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler" hükmünü getirmiştir. Bugün özel okulların eğitim sistemimiz

içindeki yeri çok düşük olup, beklenen katkısı sayısal olarak yetersizdir. Buna karşılık, özel okullarda öğrenci başarısı devlet okullarına göre daha yüksektir (Minibaş, 1990: 36).

Bu durumun nedenlerinin başında, özel okulların yönetici ve öğretmen görevlendirmede hazır eleman politikası gütmeleri gelir. Devlet okullarındaki başarılı ve deneyimli yönetici ve öğretmenler ya emekli olduktan sonra ya da istifa ederek özel okullara geçmektedirler. Özel okullar fiziki şartlar açısından devlet okullarına göre daha elverişli durumdadır. Araç, gereç ve anlayış açısından da daha şanslıdır. Ayrıca özel okullardaki öğrenci kalitesi çok yüksektir.

Ülkemizde özel okulların sayısı çok artmıştır. Ülkemizde 1342 okul bulunmaktadır. Bu okulların ilköğretim bölümlerinde 164 bin öğrenci, 14 bin öğretmen; orta öğretimde ise, 56 bin öğrenci, 8.500 öğretmen bulunmaktadır. Özel okullar, dersaneler eğitimde “Dev” bir sektöre dönüşmüştür (Öztürk, 2001)

Türkiye’de özel öğretim tarihi, Cumhuriyet döneminde 1965’e kadar eski olmasına rağmen özel okullarda okullaşma oranımızın yeterli olmadığı söylenebilir. Gelişmiş ülkelerde özel okullarda okuyan öğrencilerin diğer öğrencilere oranı % 60-70'lere kadar ulaşırken Türkiye’de bu oran % 10’a bile ulaşamamaktadır. Türkiye’de özel okullaşma oranı % 10 iken bu oran, Fransa’da % 22, Belçika’da % 30, ABD’de % 26, Japonya’da % 81 dir (Söylemez, 1997:97).

Özel okulları kuran kişi ya da kişiler, isteklere cevap verebilme ve rekabet nedeniyle gerek yöneticilerden gerekse öğretmenlerden iyi performans beklemektedirler. Devlet okullarında öğrenci başarısızlığı için ne öğretmen ne de yöneticiye yönelik işlem yapıldığı görülmemektedir. Özel okullarda ise en azından sözleşme gereği, görevlilerin işine son verme tehdidi vardır (Minibaş, 1990: 37).

2.11. Eğitim Kurumlarında Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kalite, öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığına artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir (Özcan, 1997: 35). Eğitim sistemimizin sürekli iyileştirilmesi insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesine bağlıdır.

Hizmet üretimi ve tüketimi sürecindeki, hizmeti düzenleyen, hizmet üreten ve hizmeti tüketenler, kaliteli hizmet akışından etkilenmekte ve birbirlerini etkilemektedirler. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak, karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Işıkkhan, 1996: 118). Bu bağlamda eğitim kurumlarının unsurları olan; eğitim programı, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, bina-araç gereçler ve çevre unsurlarının hizmet kalitelerinin arttırılması, daha çağdaş hale getirilmeleri verilen hizmet kalitesini arttıracaktır.

Eğitim kurumlarının en önemli ögesi öğretmenlerdir. Çünkü öğretmenler hizmeti sunan işgörenlerdir. Öğretmenler yarının büyükleri olan şimdiki küçükleri eğitime, yarının dünyası için hazırlama görevini üstlenmişlerdir. Öğretmenlerimizin işlerinden duydukları tatminin arttığı ölçüde verilen ve verilecek olan hizmet kalitesi de artacaktır. Bunun için eğitim kurumlarının diğer unsurları olan eğitim programı, öğrenciler, yöneticiler, bina-araç gereçler ve çevre ne derece kaliteli olursa olsun öğretmenlerimizin iş tatmini arttırılmadığı, iş tatminleri sağlanmadığı sürece eğitimde önemli bir eksiklik olacaktır.

Bize göre üzerinde önemle durulması gereken konu eğitimimizin en önemli unsuru öğretmenlerimizin iş tatminlerinin arttırılması, tatminsizlik yaşadıkları faktörlerin belirlenerek bunların giderilmesi, verdikleri hizmetin devamı ve kalitesinin artması açısından çok önemlidir. Öğretmenlerimizin iş tatminleri, işlerinden duydukları memnuniyet arttığı oranda hizmet kalitesi de mutlaka artacaktır.

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

3.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini tanımı ilk defa 1911’de Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metotla fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esas olarak 1920’lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. Hoppock’un 1935’te yayınlanan “Job Satisfaction” adlı makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Mertol, 1993: 3).

İş tatmini tanımı ile ilgili kesin bir tanım vermek çok zordur. İnsanlar bulunduğu sosyal ve kültürel ortamlara göre çok çeşitli duygu ve yargılar olacaktırlar (eş, baba, çalışma hayatı vb. göre). Sosyal statüdeki tatmin için bir tanım vermenin güçlüğü, kişinin icra ettiği mesleki ortam içinde geçerlidir.

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke’ye göre iş tatmini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlanmaktadır.

Davis iş tatminini, “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak tanımlamıştır. Hockman ve Oldham (1975) iş tatminini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır.

Vroom (1964) ise iş tatminini “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.

Galbrait'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Kısaca iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1996: 231-232). Eren (1990:387) ise iş tatminini, “insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır”. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin söz konusu olmaktadır.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar için kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. (Luthans, 1989, 170-172).

İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. 1970’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlanmıştır. İş tatminini daha iyi anlayabilmek için iş tatmini ile yakından ilgili kavramları kısaca açıklanması gerekmektedir.

Çalışanların işiyle özdeşleşmesi, onun işine bağlı olmasını anlatır. Özdeşleşme, bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir.

Moral, rasyonel olmaktan çok duygusal bir olgudur. İş tatmini ve beklentiden farklı olarak çalışandan çok grup tepkisine bağlıdır. Bu bağlamda bireysel olarak çalışanın moralinden söz edilmesi yanlıştır (Önal, 1995: 72).

Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten tatmin, çalışanın moraline olumlu etkide bulunan bir etken olabilir. İşten tatmin ile güdülerin doyumunu da birbirinden ayrı anlamlar taşır. İnsanın güdülerinin doyumunu işten tatmininden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten tatmin sadece çalışanın işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumunu işi de içine

alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez (Atkinson, 1993: 122).

Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık iş tatmini, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir (Başaran, 1982: 205).

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ile atılmıştır.

3.1.2. İş Tatmininin Önemi

İnsanlar, kişisel yeteneklerini ortaya koymayı ve gerçekleşmesini isterler. İş tatmininin sağlanamaması insanı hayal kırıklığına uğratar. İş insan hayatının temelidir. İşsiz olan kişi umutsuzluğa düşer. İş tatmininin sağlanamaması, işten soğuma, moralsizlik ve bunların sonucunda düşük verimliliğe ve tabi sonucu olarak da sağlıksız bir topluma gidişin nedeni olur.

İş tatmininin sağlanması uygulamada kolay değildir. Nedeni, insanların kendi gereksinim ve arzularını gerçekleştirecek bir iş bulmanın zor olmasıdır. İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğunu savunan farklı görüşler mevcuttur (Kaynak, 1990: 370).

İş tatmininin önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel becerilerini ortaya koymak ve bunu gerçekleştirmek isterler. İş tatmini insanların psikolojik olgunluğa erişmesini sağlar.

İşletmelerde işi çekici ve değerli hale getirecek, insanların işte mutlu ve rahat olacağı bir ortamın yaratılması oldukça önemlidir (Yıldız, 1989: 194).

Gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işlerini yapmak zorunda oldukları gibi gördükleri için, iş tatminine önem vermezler.

İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğu konusundaki tartışmaları kısaca toplamak, bizi aşağıdaki sonuçlara götürecektir:

Tablo:3.1.İş Tatminin önemi ya da önemsizliği (Kaynak, 1990: 114).

<u>İş Tatmini Önemlidir</u>	<u>İş Tatmini Önemsizdir</u>
1) İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	- Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2) İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	- Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3) İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.	- Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde olacaktır.
4) İş, insan hayatının odak noktasıdır.	- Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Bir çok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevreyi almışlardır.
5) İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.	- İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, boş zamanı yerlerler.
6) Birey açısından “uğraşmalı-challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.	- Psikolojik sağlığın zayıf olması belli düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
7) İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.	- İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8) İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	- Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi-mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

İş tatmininde ana temel bireysel ihtiyaçlardır. İş tatmini bir iş ortamında bireyin tatmin edilebilecek ihtiyaçlarının, hangi dereceye kadar karşılanmış olmasına göre değişik durumlar gösterir.

İş tatmini yüksek ücret, ilerleme olanakları gibi dışsal faktörleri işgücü devrine etki eder.

Çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise, üretkenlik sorunu olması dolayısıyla tatminsizlik, üzerinde özenle durulan konulardan biridir (Gülten, 1990: 3).

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.

Diğer yandan yüksek iş tatmini örgütün iyi yöneltildiğinin bir 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. İş tatmini tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir (Ulusoy, 1993: 15).

Öğretmenlerin iş tatmininin düşük olması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmaz. Meselenin örgütsel sonuçları incelendiğinde öğretmenlerde mesleklerini yapmada isteksizlik, meslekten ayrılma, yetersizlik duygusuna kapılma, işte hata yapma, meslekten uzaklaşma isteği, kararlarda isabetsizlik, nitelik ve nicelik düşüşleri yaşanacaktır.

İş tatmini meslekten, kişiden veya çevreden bağımsız değildir. İş tatmini analizinde bu etkenlerin bir bileşkesi vardır. İş tatminini yaşam tatmini ile karşılaştırarak iş tatminini incelemek gerekir. İş tatmini ile yaşam tatmininin yakından ilişkili olmasına “saçılma etkisi” denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermesidir. Buna da “giderme etkisi” denir. (Davis, 1977: 78).

3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörleri, işin nesnel yönüyle ilgili faktörler, iş tatmini ve kişilik özelliklerini kapsayan faktörler, iş tatmini ve genel hayat tatmini faktörleri olmak üzere üç ana başlık altında inceleyeceğiz.

3.2.1. İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler

İşin kendi özellikleriyle ilgili bir kısım faktörler iş tatmininin önemli belirleyicileri olarak tanımlanmıştır (Kazanç, 1998: 8).

3.2.1.1. İşin Niteliği

İşin mahiyetinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Baysal, 1987: 34).

İşgörenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İşgörenlere imkanlar dahilinde bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ortamının sağlanması kişisel yeteneklerinin, yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1982: 91).

Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, işgörenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilir. Monotonluk işgörenler için başlıca şikayet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır (Eren, 1991: 419). İş yerlerinde monotonluğun giderilmesi için yönetim tarafından birtakım önlemler alınabilmektedir. Örneğin; işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek icra etmesi (iş genişletme), iş rotasyonuna gidilmesi, çalışma saatlerinin kısaltılması, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması vb. önlemlerin alınmasıyla monotonluk giderilebilmektedir (Eren, 1984: 204-210).

Yapılan işin işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir (Başaran, 1991: 203). Yapılan iş işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir (Aktaran: Kazanç, 1998: 10, Newman, 1972: 443).

Çalışan kişinin işten hoşlanması, yaptığı işin toplumda itibarının olup olmaması, işin sorumluluk istemesi, yaptığı işin bulunduğu kuruma yaptığı katkıyı görebilmesi vb. tüm bu alt faktörler kişinin tatminine ya da tatminsizliğine neden olacaktır.

3.2.1.2. Birlikte Çalışılan İşgörenler

Yapılan çeşitli araştırmalar, işgörenlerin birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını iş çevresinde karşılamaya istekli olduğu görülür. Bu isteklilik işgörenlerin ancak birbiri ile güven, saygı ve sevgi ortamının oluşturulduğu ölçüde gerçekleşir. İş arkadaşları ile olan olumlu ilişkiler onların işe ve iş yerine sahiplenmelerine ve dolayısıyla işlerini düzgün, kaliteli bir şekilde yapmasına imkan tanır.

Özellikle çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanmasının diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir (Baysal, 1987: 34).

Bunlardan başka, işgörenlerin iş esnasında konuşmaları, çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları, monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmakta ve dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan işgücü devrini düşürmekte, diğer taraftan da iş tatminini arttırmaktadır.

3.2.1.3. Ödeme

Örgütçe işgörenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para ve diğer yarar ve haklar, imkanlar) iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır (Başaran, 1991: 203).

Ücret, motivasyon açısından çok önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen iş tatmini açısından tek başına yeterli olmamaktadır. İşgörenler iyi ücret ya da tatmin edici ücret almasının yanında insan olarak kabul edilme, diğer ihtiyaçlarının karşılanması, kendisinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, yaptığı işin örgüt için katkısını görebilmesi vb. faktörler açısından da tatmin edilmek ister.

Ücret tatminsizliği; düşük iş başarımı, grevler, şikayetler, işgücü dönüşümü, iş tatminsizliği ve akli denge bozuklukları gibi sonuçları doğurur (Atay, 1985: 71).

İşgörene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi gereklidir. Aksi takdirde, işgörenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyerek iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bir

kısım işgörenlerde daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar da daha az çalışmaya gayret edeceklerdir (Tellimen, 1978: 68).

Türkiye’de ilköğretim okulu öğretmeni yaklaşık 250-300 \$ ücret alırken, bu miktar Almanya ve Hollanda’da yaklaşık 1400-2000 \$ arasındadır. (Sölemez, 1997:85).

3.2.1.4. Çalışma Şartları

İşgörenlerin tatminini etkileyen önemli faktörlerden olan çalışma ortamı ve koşulları bireyin iş ortamına ilişkin algılamaları ile ilgilidir.

Çalışma koşulları duruş ve hareketler, yorgunluk, gerilim, monotonluk, iş güvenliği, kazalar, motivasyon, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları vb. alt faktörlerin tamamının oluşturduğu bir kavramdır. Çevresel koşullar, aydınlatma, gürültü, titreşim, sıcaklık, nem, hava akımı, toz, düzen ve temizlik, renk ve manzara etmenlerini içerir.

Mekanik güvenlik şartlarının yetersiz olması da, işgörenlerin kaza geçirmelerine ve hastalanmalarına yol açabileceğinden önemli bir şikayet ve tatminsizlik kaynağı olabilecektir (Eren, 1984: 187).

Örgüt, işgörenlerin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak tatminsizlik duymalarını önleyebilir. Ayrıca işgörelere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılarak, işe rahat gidip gelmeleri için servis araçları sağlanarak şikayet ve tatminsizlikler önlenabilir (Eren, 1984: 190).

Bir başka husus da, işgörenlerin kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma şartlarına bağlayarak, bunlardan şikayet etmenin altında yatan başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak ve bunları çözmeye çalışmak da iş tatminini yükseltebilecektir (Başaran, 1991: 204).

3.2.1.5. Amir ve Gözetimin Niteliği

İş tatmini amirin işgörenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında oluşan olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin duymasına neden olmaktadır (Bingöl, 1990: 202).

İşletmelerde farklı kültür, düşünme, kişilik vb. yapılaraya sahip işgörenler vardır. Bu farklılık kimi zaman işgörenler arasında bir dengenin oluşturulamaması sebebiyle örgütte uyumsuzluk ve çatışmalara sebep olmaktadır. Amirler ile işgörenler arasında bir dengenin sağlanması, hem birey bazında işgörenlere ve amire, örgüt düzeyinde tüm işletmeye çeşitli avantajlar sağlar.

Amirler yetki ve sorumluluklarını bilerek, işgörenlerin zihni ve bedeni kabiliyetlerini kavrayarak, onları örgütün hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Amirlerin çalışanların şikayetleri ile ilgilenmesi, amirin çalışanlara güven ve saygı duyması, işgörenlere adil davranması, işle ilgili bilgi vermekten kaçınmayıp yetkilerini zaman zaman devretmesi, işgörenlerin amirlerine karşı tutumunu olumlu kılacak dolayısıyla işgörenin bu faktör açısından tatminine, bu faktörün olumsuz olması ise, tatminsizliğe yol açacaktır.

Yönetici ya da amir çalışanlara iş yaptırırken elindeki güç kaynaklarını kullanacaktır. Bu güç kaynakları karizmatik güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal güçtür. Amir iş yaptırmayı üç şekilde sağlayabilir. Bunlardan birincisi otoritesini kullanarak cezai yaptırımlarla, ikincisi sevgi ve insani yaklaşımlarla, üçüncüsü ise, mesleki bilgileri ile sağlayacaktır.

Özetle, örgüt yönetimi ve amirin yapacağı gözetim faaliyetlerinde işgörenler arasında hoşnutsuzluk ya da işbirliği meydana getirmeye elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin işgörenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını sağlayabilecektir (Eren, 1984: 418).

3.2.1.6. Yükselme İmkanları

İşletmelerde çalışan işgörenler iş hayatlarının başlangıçlarında bir takım hayaller, arzular ve beklentilerle işe başlamaktadır. Fakat çoğu zaman iş ortamının kendilerine sunduğu imkanlarla kendi beklentileri çatışmaktadır. Çalışanlar işlerinde tecrübeleri arttıkça, yönetimin kendilerine daha fazla sorumluluk ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselmelerini beklemektedirler.

Maslow'un da ifade ettiği gibi temel ihtiyaçların karşılanmasından sonra kendini gösterebilme ve terfi etme isteği çıkmakta bu ihtiyacın karşılanması ile tatmin olmaktadır.

Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini yükselten öğelerdir. Yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme, bir işgörene göre psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı doyum ya da doyumсузлук da farklı olacaktır (Başaran, 1982: 207).

İşgören işe ilk girdiğinde önünde ilerleme ve ücret artışı imkanının bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Ayrıca mevcut terfi imkanlarında da iltimaslara yer veriliyorsa, bu durum bir takım tatminsizlik ve şikayetlere yol açacaktır (Eren, 1984: 193).

İşgörenlere örgüt tarafından mesleki bilgi ve becerilerini artırmaları, teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri için eğitim imkanları da tanınmalıdır. Örgüt işgörenlerine eğitsel imkanlar tanırken, bu arada onların yükselme istekleri de dengeli ve adil bir şekilde karşılanırsa, daha fazla tatmin duymaları sağlanacaktır (Sabuncuoğlu, 1982: 101).

3.2.1.7. İş Güvenliği ve İş Güvencesi

İşletmeler işgörenlere ne kadar iyi ücret verirlerse versinler, onlara yükselme ve gelişme imkanı tanısalar da, uyumlu ve ahenkli bir iş ortamı da sağlasalar da, eğer iş güvenliği

ve iş güvencesi verilmemiş ya da sağlanmamış ise diğer faktörlerin çok önemi kalmayacaktır.

Kişiler işletmelerinde yaptıkları herhangi bir hata yaptığı zaman hemen cezalandırılıyor, ücretinden kesinti yapılıyor hatta işten atılıyor ise, işgörenlerin iş yerinden memnun kalmaları ya da tatmin olmaları söz konusu olamaz.

İş güvenliği; işgörenin kendini fiziksel olarak güvencede hissetmesini ifade ederken, iş güvencesi ise, işten atılma endişesinin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.

3.2.1.8. Örgüt ve Yönetim Biçimi

Örgütün yönetim biçimi ve örgütte oluşturulan ortamın işgörenlerin işten doyumunu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren, dürüst, adil, çatışmaların en az olduğu bir ortam işgörenin tatminini olumlu etkiler. Ayrıca örgüt çevresinin geniş olması, örgütün çevrede tanınmış olması, işgörenin bilgi, yetenek ve yaratıcılığına yer vermesi iş tatminini artırır.

Son yıllarda örgütlerde birtakım değişiklikler yaşanmakta ve bu değişim çok dinamik ve canlı şekilde sürmektedir. Örgüt beşeri ilişkiler açısından çalışanın başarılı ya da başarısız olmasını direkt etkilemektedir.

Beşeri ilişkiler, bireylerin bir bütün olarak onları birlik halinde verimli çalışma yönünden motive eden ve ekonomik psikolojik sosyal tatmin sağlayan bir işe yönlentmeleri anlamına gelmektedir.

Örgüt biçimi örgütün başarılı ya da başarısız olmasında çok etkin bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu yaklaşım, yönetimi ya bireye kadar ele almasını, onu anlamasını sağlayacak ya da bireyi anlayamamasını onun ihtiyaçlarını kavrayamamasına neden olup işgöreni tatminsizliğe itecektir.

3.2.1.9. Bilgi ve Beceri Kullanımı

İşletmede çalışan personel o işletmeye birtakım bilgi ve becerilerle gelmiştir. İşletmede çalıştığı müddetçe bilgi ve becerisinin gelişmesi ve bunu işinde rahat bir şekilde kullanmak isteyecektir. Kişi, bilgi ve becerisini kullanabildiği ölçüde işinden zevk

alacak ve işine olan tutumu olumlu olacaktır. Maslow'un motivasyon teorisinde kişiyi motive eden faktörlerden birisi kendini gerçekleştirme ihtiyacı olup işletmede işgörenin bilgi ve becerisini kullanabilmesi bu faktörlerle ele alınabilir.

3.2.1.10. Ödüllendirme, Takdir ve Övülmek

Bireyler işletmede çalıştıkları müddetçe yaptıkları işin karşılığını almanın yanında takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklemektedir. Bu ödül parasal olabileceği gibi parasal olmayan ödüllerle işgörenin işe, dolayısıyla işletmeye karşı tutumu olumlu olacak ve tatmini sağlanmış olacaktır.

Övülmek her insanın arzuladığı, kendine güven duymasına neden olan bir ihtiyaçtır. İşgörenler çevresindeki bireyler tarafından değerlendirilip, başarılarını gördükçe mutlu olacaklar ve işlerindeki verimi artacaktır.

3.2.1.11. Şirket İmajı

İşletmede çalışan işgörenler, şirketin toplumdaki itibarının yüksek olması ile o şirkette çalışmayı ve o şirketin bir üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İşletmenin toplumdaki itibarı yüksek ise, kişi işine karşı motive olmuş ve tatmin olacak, eğer şirketin toplumdaki itibarı düşük ise o takdirde tatminsizliğe sebep olacaktır.

3.2.1.12. Denetim

Bir işte otonomi ve sorumluluk birbirine eşittir. İşgören kendi kendine çalıştığına göre hatalarından sorumlu tutulabilir. İş insana kaygı verir. Yöneticiler işgöreni denetleme de zorlanabilirler. Çünkü bu insanlar işlerin nasıl yapılabileceğini bildiklerini düşünürler ve emir alma konusunda isteksizdirler. İyi eğitilmiş işgörenler sorumluluk kabul eder, daha az teftişe gerek duyarlar (Aktaran: Mertol, 1993: 12, Strauss ve Sayles, 1972: 52).

3.2.1.13. İşgörenin Kişiliği

Özbenlik duygusunu gerçekleştirmiş işgörenler işlerinden daha çok doyum sağlamaktadırlar. Bu işgörenler işe karşı daha çok değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmektedir.

3.2.1.14. Toplum Koşulları

Toplum ile kişinin işteki yaşamı arasında yaptığı kıyaslama işgörenin doyumunu belirler. Bu iki yaşantı koşulları birbirine ne kadar yakınsa işgörenin doyumunu o kadar artar (Mertol, 1993: 13-14).

3.2.1.15. İşgücü Devri ve Devamsızlık

İşgücü devri ve devamsızlıkla tatmin arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanların örgütten ayrılma nedeni iki türlü olabilir:

A. İş, diğer kaynaklardan doyum sağlamada personeli alıkoyabilir.

B. İşin kendisi doyumsuzluk yaratabilir.

Çalışma ortamında psikolojik ihtiyaçların doyumunu ile personel devri arasında bağlantı vardır. Ross ve Zander çalışmalarında önce iş yaşamının sosyal boyutlarınca doyuma ulaştıracak ihtiyaçlar üzerinde durmuşlardır. Doğaldır ki tüm örgütler, üyeliğin ve bağlılığın söz konusu olabilmesi için gerekli birtakım ihtiyaçları karşılamaya çalışırlar. Eğer bu ihtiyaçların karşılanması önemli ise doyum sağlamayan üyeler işlerinden ayrılacaklardır (Canman, 1987: 140-141).

Bir kişi ne derece işinden tatmin oluyorsa o derece kendini işe gitmeye zorunlu hissedecektir. Ödüllerin elde edilmesinin işe gitmeye bağlı olması önemli bir gerekliliktir.

3.2.1.16. Sendika

Tatmin sendikal ilişkilerle ilgili bulunmakta, sendika genel olarak, işgörenlerin arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip, bunu gerçekleştirirse doğrudan olması bile dolaylı olarak işgörenlerin işlerinden tatmin

duymalarına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan, toplu iş sözleşmelerinin işverence tam olarak uygulaması da bu duyguyu etkileyebilmektedir (Bingöl, 1990: 43). Bunun için sendikalar işgörenlerin davranışları üzerinde bir etkide bulunmaktadır. Toplu iş sözleşmelerinin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması oranında, iş tatmini de artacaktır.

3.2.1.17. Kararlara Katılma

Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler.

3.2.1.18. İletişim

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür.

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının yaratılması ancak, karmaşık örgüt yapıların da iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Işıkhan, 1996: 118).

Çoğu zaman örgüt ya da yöneticiler çalışan personelin hangi hususları istedikleri konusunda yanlış anlayışa sahiptirler. Çalışan personel ile yöneticilerin çalışanların ne istedikleri konusunu farklı algılayışlarına bir örnek Kovick tarafından yapılan bir araştırma gösterilebilir (Kinni, 1993: 32).

Tablo 3.2.Çalışanlar ne istiyor (Kinni, 1993: 32).

Yöneticilerin Sıralaması	Çalışanlar Ne İstiyor	Çalışanların Sıralaması
1	İyi ücret	5
2	İş güvenliği	4
3	Terfi, büyüme	6
4	İyi çalışma koşulları	7
5	İlginç iş	1
6	Anlayışla disiplin	10
7	Çalışanlara sadakat	8
8	Takdir	2
9	Personel problemlerine yardım	9
10	Katılım	3

Genelde bu konu ile ilgili yapılmış ampirik çalışmalar iş tatminini ya da tatminsizliğini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak, 12 araştırma sonucunda rapor edilen iş davranışlarını etkileyen faktörlerin aldıkları yüzde puanlar şu şekilde sıralanmıştır (Maniero ve Tromley, 1994: 89).

3.2.2. İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri

Çalışanın iş beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söyleyebiliriz (Erdoğan, 1996: 234).

İş tatmini, işçinin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre, fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar, yaş, cins, eğitim, tecrübe gibi ferde has niteliklerdir (Ulusoy, 1993: 17).

Bundan başka aşağıda açıklanan yaş, aynı işte kalma süresi, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, sosyo kültürel çevre gibi değişkenler de iş tatminini etkilemektedir (Baysal, 1987: 33).

Kişilik faktörleri ile birlikte, algılama farklılıkları, geçmiş deneyimler, aile düzeninin dengesiz oluşu, boşanma, ölüm, taşınma, ekonomik sorunlarda iş ortamına yansıyan bireysel tatminsizlik kaynaklarını oluşturur (Organ, 1986: 1-2). Bunun yanında işgörenlerin fiziksel (sağlıklı-sağlıksız) durumu da iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Sağlıklı işgörenler günlük yaşamdan kaynaklanan sorunlara daha kolay karşı koyabilirler.

3.2.2.1. Yaş ve İşte Kalma Süreci

Yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı vardır. İşgörenler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar (Deneyimden dolayı uyum arttığı için). Genç işgörenler

yükselme ve diğler iş koşullarına ilişkin beklentilere sahip oldukları için ilk işe girdiklerinde doyumsuz olabilirler.

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe başlayan 19-20 ve 21-22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir coşkuyla başlamalarına rağmen 30'lu yıllarda işlerinde en düşük performansını göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum 30 yaşından 50 yaşına kadar farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu zevkin daha sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler (Özdayı, 1990: 85).

Wright ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca yıllar ilerledikçe mesleki deneyim artmakta ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır (Özdayı, 1990: 86).

Aynı işte kalma süresi de, iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak bu özelliğın çoğu zaman yaş özelliği ile aynı olduğu düşünölmektedir (Baysal, 1991: 33). İşğörenin işte kalma süresi arttıka iş tatmin düzeyi de artmaktadır.

Burada yaş, işte kalma süresi ve iş tatmini arasındaki bağlantı incelenirken, meslek düzeyi, cinsiyet gibi diğler kişisel değişkenlerin sabit tutulduğunu belirtmeliyiz (Korman, 1978: 178).

3.2.2.2. Cinsiyet

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir (Balcı, 1987: 10).

Hulin ve Smith iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatmini aldığını vurgulamaktadırlar.

A.B.D.'de iş gücünde çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırmalarda kadınların düşük statüde çalıştıkları ve daha az kazandıkları ve tatminlerinin de düşük olduğu ortaya

konulmuştur. Ayrıca araştırmalar, kadınlara iş tatmini, iş dışında başka faktörlerde (annelik, ev kadınlığı vb.) bulduklarını göstermektedir (Baret,1972: 89).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bir araştırmadan iş tatmini bakımından kadın ve erkekler arasında kayda değer büyük bir farklılığın bulunmadığı ancak, kadınların erkeklere oranla çok nisbi olan bir farkla daha az tatminsizlik duydukları tespit edilmiştir (Eroğlu, 1984: 153).

Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle, işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla nispeten daha yüksek olduğu da düşünölmektedir (Korman, 1978: 179).

King-Murray ve Atkinson'un (1982) çalışmalarında da yaptıkları işten evlilerin, dullar veya bekarlardan daha fazla haz duydukları belirtilmiştir. Bu çalışmalarda en önemli sonuç, iş tatmini ile kişisel değişkenler arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığının gözlenmesidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda Kanada'da cinsiyet farklılıklarının çok önemli bir etken olmadığı belirtilmiştir (King ve Atkinson 1982: 119-133).

3.2.2.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Meslek gruplarına ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek düzeyli mesleklerde, çalışanlar daha yüksek bir iş tatmini elde etmektedirler.

Örneğin ABD'de yapılan büyük çaplı bir iş tatmini araştırmasında değişik iş gruplarına göre tatmin düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiş ve bu durum tablo halinde gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda da göröldüğü gibi bu iş grupları arasında en çok tatminsizlik gösterenler (mühendis, teknisyen vb.) vasıflı işçilerin bir kısmı, ayrıca yarı vasıflı, vasıfsız işçiler ve satış elemanları olmuştur. En çok iş tatmini gösteren meslekler ise profesör, kamu danışmanları, kütüphaneci, kadın öğretmen, hemşire, sanatçı vb. olmuştur. Araştırma sonucunda yapılan yorumda, iş tatmininin de meslekler arası farklılıkları yansıttığı ileri sürölmüştür. Buna göre, en çok iş tatmini gösteren mesleklerde, insana yönelik olma, toplumda belirli bir prestije sahip olma ve işlerin genel yönetiminde işgörenin söz sahibi olması gibi farklı özellikler bulunmaktadır.

Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda, hiyerarşik kademe yükseldikçe, iş tatmininin arttığı, kumanda örgütü yöneticilerinin, kurmay yöneticilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kazanç, 1998: 19).

İşgörenlerin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal, 1987: 32-33). Bu yüzden işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok tatmin elde edebileceklerini söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla, işgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Korman, 1978: 179). Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların, çelişkili sonuçlar verdiğini, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Toplumun bazı işlere diğerlerinden daha fazla değer verdiği bir gerçektir. Bu nedenle değer verilen işlerde çalışan insanlar, onlara değer verilmeyen işlerde çalışanlara göre daha fazla tatmin olacaktadırlar. Bundan dolayı mesleki prestij, denetim, iş gruplarının niteliği gibi değişkenler, tatminde etkili olmaktadır (Korman, 1978: 173).

King ve Hautaluoma (1987)'nin yaptığı araştırmalarda ise, bireyler, personel seçimi ile ilgili olarak yüksek öğrenim görmüş, işgörenlerin alınması ya da alınmaması hakkındaki kararlarla gittikçe karşı karşıya kalmaktadırlar. 1940'lardan bu yana, çekici mesleklerin sayısı gittikçe artmaktadır. Eğer yüksek öğrenim görmüş kişiler, daha az eğitim görmüş kişilerle aynı ücret, statü ve diğer sosyal haklara sahipse, bu durum çalışanlarda bir eşitsizlik duygusu yaratmaktadır. Ayrıca yüksek öğrenim etkisi kısmen beklentilere, algılara veya işgörenlerin iş durumu hakkında sahip olduğu yargıya göre de değişmektedir (Özdayı, 1990: 90).

Tablo 3.3.Meslekler arasında iş tatmini farklılıkları.(Kazanç, 1998: 21)

Muhtelif Meslekler	En çok tatmin olan	Çok tatmin olan	Tatmin olan	Kararsız	Biraz tatmin Olmayan	Oldukça tatmin olmayan
Teknik	Profesörler , kitaplık	Kamu danışmanı, diğer insana	Bilim adamları,	Mühendisler, öğretmenler	Teknisyenler	

	memuru, öğretmen (kadın)	yönelik meslek. Hemşireler, sanatçılar	muhasebe- Ciler	(erkek)		
Yönetmel	Ücretliler (üst kademe)	Ücretliler (alt kademe)	Girişimci (büyük firma)		Girişimci (diğer)	
Büro			Sekreterler, muhasabe memuru.	Çeşitli büro İşleri		Tekrarlı büro işleri
Vasıflı			Ustabaşı	Esnaf	Vasıflı	
Yarı- vasıflı				Üst-düzey	Orta düzey	Tekrarlı iş
Vasıfsız						İşçi
Çiftçi		Çiftlik sahibi (büyük çiftlik)		Çiftlik sahibi (küçük çiftlik)		İşçi

3.2.2.4. Kıdem

Yapılan araştırmalarda kıdem ve yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Wright ve Hamilton (1978), Gilmer (1966) yaptıkları araştırmalarda bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin düzeyleri yüksek olmakta, sonra bu düzey düşmektedir. Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır (Ardıç ve Baş, 2001).

3.2.2.5. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır.

3.2.2.6. Kişilik

Genelde mesleklerinde en az tatmin olanlar, insan ilişkileri zayıf olan, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler olarak tasvir edilir. Bir yetişkinin kişiliğindeki bazı özellikleri çocukluğundaki deneyimlerle bağdaştırabiliriz. Bir araştırma sonucu göstermiştir ki, çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan kişi, mesleğinde daha tatminkardır. Sonuç olarak bir genelleme yaparsak, bazı kişiler her şeye uyum sağlarken, bazıları da her şeye karşı uyumsuzluk göstermektedirler.

Vroom'a göre bireyler, birbirlerinden güdü, değer ve yeterlik yönünden büyük oranda farklılık göstermektedirler. Bundan dolayı, işe karşı tavırları da değişiktir. Vroom'un belirttiğine göre, kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhauser ve Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen, ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kişilerdir (Balcı, 1987:12).

İşaret edilen her durumda, yani mesleki tavırlarda ve mesleki tatminde mühim olan kişisel değişiklikler mevcuttur. Bu da, muhtemelen kişilerin karakter farklılıklarından ileri gelmektedir. Bazı insanlar için çok tatmin edici olan meslek, diğeri için çekici gelmeyebilir. Bu gibi durumlarda hangi karakteristik özelliklerin mesleki tatminde önemli olduklarını gözden geçirmek gerekir (Korman, 1977: 225).

3.2.2.7. Zihinsel Sağlık

Kornhauser (1965) tarafından 400 işçi arasında gerçekleştirilen bir araştırmada kişilerin yaptıkları iş ve bu işlerden ve genel yaşantılardan elde ettikleri tatmin incelenmiştir. Zihinsel sağlığı iyi olan işçilerin işlerini ilginç ve zevkli buldukları, daha çok tatmin oldukları gözlemlenmiştir. Bu işçilerin işlerinde daha devamlı oldukları da saptanmıştır.

Kornhauser'in araştırmaları arasında en dikkat çekici bakış ise, zihinsel sağlık davranışlarının; tutumları, kendini geliştirme, başarıma, mutlu olma ve mükemmel insan olmayı içerdiğini belirtmesidir. Kişinin uğraş alanının yüksek olması zihinsel sağlığını etkilemektedir. Bu hem işçiler, hem de diğer çalışanlar için geçerlidir. Sağlıklı bir zihin yapısına sahip insanın hayattan istediği düzeyde tat alacağı da söylenebilir (Özdayı, 1990: 88).

3.2.2.8. Sosyal İlişkiler ve Grup Çalışması

Grup çalışmalarının, bireylerde yeterli tatmini sağlamadığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Grup çalışması bazı engeller teşkil etmesine karşılık gruptakiler daha çok sorumluluk yüklenmektedirler. Grup çalışmasının en tatmin edici olduğu genel görüşler aşağıda açıklanmıştır:

- a. Grup çalışması bireyler arasındaki davranışlarda yakınlık belirlediği zaman en tatmin edici noktaya ulaşır.
- b. Grup çalışması, başkaları tarafından kabul edilen sonuçlarda en tatmin edicidir.
- c. Grup çalışması, hedefe ulaşma için gerekli imkanlar sağlandığında en tatmin edici noktaya ulaşır (Korman, 1977: 225).

Nadler ve Leiberman (1986)'da yaptığı araştırmada yakın arkadaşlık ilişkileri, insana güven veren bir gruba ait olma, sevilme duyguları sonucu; kendine güven, sosyal yeti gibi pek çok özelliklerin kişilerde geliştiğini belirtmişlerdir. Prestij kazanma, sosyal, psikolojik yardım isteği kişiyi tatmine götüren önemli etkenlerdir. Ayrıca grupların sosyal destek ve tatmin çalışmalarından ziyade, kişiler arası ilişkilerden zevk alan kişilerce oluşturulması da önemlidir (Özdayı, 1990: 91).

3.2.2.9. İş Tatmini ve Sosyo-Kültürel Çevre

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğu için, iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nisbi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bingöl, 1984: 53). İnsanların çalışmayı arzu etmelerinin tek amacı yalnızca gelir elde etmek olmamakta, ayrıca, toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve aranılan işler yapmayı ve yaptığı işlerin bu niteliklere sahip olmasının başkaları tarafından kabul edilmesini istemektedirler. Bunlardan başka kendilerine toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Baysal, 1987: 33). Bu yüzden işgörenin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, işgörene aşılacağı tutum ve değerler, onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır (Bingöl, 1990: 171).

Bir araştırmada işgörene sağlanan ücret ve ücret dışı çıkarlar dikkate alınarak, işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 3.4. İşgörenlerin işlerinden tatmin olma düzeyleri. (Kazanç,1998:22)

Ülke	Genel İş Tatmini (%)	Sosyal Yardım (%)	Ücret (%)
Almanya	73	66	46

Japonya	69	31	36
Avustralya	68	52	47
U.S.A.	67	67	47
Singapur	67	64	54
İngiltere	64	48	35

Bu araştırma sonucunda yapılan yorum şöyle dile getirilmiştir: Japon işgörenlerin ücret ve ücret dışı çıkarlardan sağladıkları tatmin değerlerine göre düşük olduğu halde, işgörenlerin diğer ülke işgörenlerine göre genel iş tatminleri daha yüksektir.

Bunlardan başka, diğer ülke işgörenlerine nazaran işlerine karşı en çok olumlu tutuma sahip olanlar Singapurlu işgörenlerdir (Newsweek, 1991: 4).

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri, kuşkusuz onların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmin düzeyleriyle de ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içerisinde ele alınmıştır. Ancak çalışanlarda belirli ihtiyaçlar her zaman bulunmamakla birlikte, bunlar arasındaki hiyerarşi zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (Onaran, 1981: 33). Bu anlamda, işgörenin içinde bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı ve bu yapının işgörene aşıladığı tutumlar, değerler, bekleyişler işgörenin işinden sağladığı tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Hulin (1966) 300 işyerinde yaptığı araştırmada bu kurumların bulunduğu çevredeki zenginlik, işsizlik, gecekondu semtleri, tarım üretimi ve çevrenin genel ekonomik durumunun personelin iş durumunu menfi tarzda etkileyeceği hipotezine dayanarak bilgi toplamıştır. Diğer bir ifadeyle iş koşulları aynı olmalı şartı ile iyi ve zengin bir çevrede yaşayan bir kimsenin çevresi fakirse herhangi bir iş durumunu tercih edebilme ihtimalinin arttığını görmemiz mümkündür (Korman, 1978: 159). Araştırma sonuçlarına göre, asıl fakir halkın yaşadığı bölgelerde iş tatmininin daha yüksek olduğu, işyeri büyüklüğü ile iş tatmini arasında bir ilişki aramak yerine, çevrenin kültürel özgeçmişini ile iş tatmini arasındaki ilişki aramanın daha doğru olacağı savunulmuştur.

Ayrıca Salancık ve Pfeffer (1978) de, çevresel koşullara göre devletin ve özel teşebbüsün yatırım ve politik görüşleri doğrultusunda bir bölgedeki işsizlik oranına göre işten duyulan tatminin farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir (Özdayı, ,1990: 92).

3.2.3. İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini

İşgörenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları tatmin ve mutluluk ile genel hayatlarından duydukları tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmakta ve bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir (Uyargil, 1983: 86). Bunlardan birinci görüş “giderme” tezidir. Buna göre hayatında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine, işlerinden ruhsal bir tatmin sağlayamayan işgörenler ruhsal yatırımlarını diğer hayat rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bu tezi destekleyen pek fazla araştırma bulgusu bulunmamakla birlikte Kuveyt’de yapılan bir incelemede, işlerinden tatmin olmayan işgörenlerin nisbeten tatmin olan işgörelere göre boş zamanlarındaki faaliyetlerde daha aktif oldukları tespit edilmiştir.

Fransa’nın Annecy kentinde yapılan bir işçi etüdünde ise, işlerinden tatmin duyan işgörenlerin evlerinde dinlenme faaliyetlerine daha az önem verdikleri belirlenmiştir (Kazanç, 1998: 23).

Diğer bir görüş ise “saçılma” tezidir (Bingöl, 1990: 46). Buna göre, genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olamayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır (Uyargil, 1983: 87). Bu tez birincisine nazaran, araştırma bulgularıyla daha çok desteklenmiş bir görüştür (Bingöl, 1990: 46-47).

Örneğin; işgörenlerin, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını inceleyen araştırmalarda; rutin ve monoton işlerde çalışan, özellikle vasıfsız işgörenlerin sağlıklarının daha sık bozulmasının bu bireylerin genel hayat mutluluklarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Kazanç, 1998: 23).

Bazı yazarlar ise kadın ve erkekler açısından çalışma hayatının genel hayat mutluluğundaki yeri ve öneminin farklı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Kültürel bir norm olarak çoğu toplumlarda erkekler için iş ve meslekler ve bunlardan kaynaklanan statü daha önemli kabul edilmektedir.

Buna karşılık, kadınlar için aile hayatları, annelik, eşlik halleri ve bunlardan sağlanan tatmin ön planda görülmektedir. Bu nedenle, erkekler için çalışma hayatı ile genel hayat mutluluğu arasındaki ilişkinin, çalışan kadınlara göre daha güçlü olduğu kabul edilmektedir (Uyargil, 1983: 87-88).

3.3. İş Tatmininin Teorik Temelleri

İş tatmini, işgörenin beklentileriyle işin sağladığı ödüller arasındaki uygunluğu olarak da ifade edilebilir. Ancak, iş tatmininde etkili olabilecek ihtiyaçların kesin olarak belirlenip herkese uygulanabilmesi mümkün değildir. Çünkü işgörenin ihtiyaç düzeyleri birbirinden farklıdır. Personelin ihtiyaçları arasındaki farklılıkları belirleyemeyen yöneticiler iş tatminini sağlayacak örgütsel ortamı yeterince oluşturamazlar. Bu durumda organizasyonun amaçları ile işgörenin amaçları paralellik içinde gerçekleşmesini engeller. Hangi ihtiyaçların önemli olduğunun belirlenmesi ve işgörenin nerede ve nasıl tatmin olabileceğinin bilinmesi gerekir.

Tüm insanlar için ortak olan, insanların ihtiyaçlarını belirleyen pek çok kuram vardır. İhtiyaçların bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi, gerek elemanların gerekse diğer üyelerin örgütsel yapısı içinde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine imkan vermektedir. İnsanların ihtiyaçlarını belirleyen ve iş tatmininin teorik temellerini oluşturan bu kuramları 1910'lu yıllara kadar götürebiliriz. Frederic W. Taylor'un Bilimsel Yönetim olarak adlandırılan yaklaşımı ücret teşviklerini kapsamaktadır. Bu teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri adı altında iki grupta inceleyebiliriz.

3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, motivasyona “hangi faktör veya faktörler çalışanları motive etmektedir” sorusuna yanıt arayarak yaklaşmaktadır (Griffin, 1990: 150).

Bu teoriler çalışanı “neyin” güdülediği ile ilgilenmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal, 1987: 189).

Kapsam teorileri çalışanın içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir. Bunun arkasındaki varsayım ise, yönetici, çalışanı belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri algılayabilir ve kavrayabilirse, bu

faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanını daha iyi yönetebilmektedir. Bu olumlu tepki, kendisine bağlı çalışanların organizasyonunun yararı için çalıştıklarını gösterir. Pozitif motivasyon kabul edilebilir performansı ödüllendirir olumsuz motivasyon, eğer performans tatminkar değilse ceza veya tehdit yolunu gösterir (Aksu, 1998: 23).

Kapsam teorilerinden Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Erg Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorileri kısaca ele alınacaktır.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilinen bir teoridir. Maslow, güdü modelinde; çeşitli fizyolojik ve psikolojik motiflerin belli bir sıralama içinde, kişinin hayatı boyunca bu ihtiyaçlar doğrultusunda motive edilebileceğini varsaymaktadır.

Maslow insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli bir basamak şeklinde belirtmiştir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, beslenme, barınma, cinsellik gibi.
2. Güvenlik ihtiyacı: Hastalık, yaşlılık gibi hallerde kendini güven içinde hissetme, emeklilik, sigorta ihtiyacı, iyi çalışma şartları, iş garantisi, mali imkanlar vb.
3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı: İnsanın sosyal bir varlık olarak başkalarıyla yaşama, ihtiyacı duyması, insanların anlaşabileceği ve sorunlarını çözen, insanlarla bir arada olup gruplara üye olmasıdır.
4. Saygı ve statü ihtiyacı: Tanınma, kendini gösterme, prestij kazanma, kendine güven duyma gibi.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar yapma ve yaratma gibi ihtiyaçları içermektedir (Koçel, 1999:268-269).

Uygulamada birey sırasıyla ihtiyaç basamaklarından birinde yeterli sayılabilecek bir tatminliğe ulaştığı zaman bir üst ihtiyaç basamağına ulaşmaktadır (Tuğray, 1974: 251).

Maslow'un geliştirdiği teorinin esasında ihtiyaçların bir sıra takip ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların teşvik edici etkisini kaybedeceği gereği vardır. Ancak ihtiyaçların katı

kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. Belirli ölçüde insanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Bazı durumlarda da böylesine bir sıra takip etmek yerine, birden fazla ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Ayrıca bir toplum ekonomik sorunlarını çözümlenmiş ise fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları önemlerini büyük ölçüde yitirir. Maslow'un ileri sürdüğü gibi her zaman bu sıranın izlendiği doğru değildir. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı gelenek, kural ve alışkanlıkları gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirebilir (Aksu, 1998: 23-24).

Tablo 3.5. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi. (Şimşek, 1994: 16).

İhtiyaç Seviyeleri	Organizasyonel Faktörler
Kendini gerçekleştirme	1. İşe hakimiyet 2. Yaratıcılık 3. Organizasyondaki ilerleme 4. İşteki başarı
Saygınlık ihtiyacı	1. İş ünvanı 2. Statü sembolleri 3. İş arkadaşı/amir tarafından kabullenilme 4. İşin kendisi 5. Sorumluluk
Aidiyet ihtiyaçları	1. Nezaretin kalitesi 2. Uyumlu çalışma grupları 3. Mesleki arkadaşlık
Güvenlik ihtiyaçları	1. Güvenli çalışma koşulları 2. Yan ödemeler 3. Ücret artışları 4. İş güvenliği
Temel ihtiyaçlar	1. Isınma ve havalandırma 2. Temel ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma koşulları

Herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilmektedir. Nitekim Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını, kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 1984: 306-307).

Sonuç olarak, insan ihtiyaçları sonsuzdur. Tatmin edilen ihtiyaçlar, yeni başka ihtiyaçları doğurur. Amaçlar, ihtiyaçları beraberinde getirir. Bu teorilerle ihtiyaçları

sınırlamak hatalı olur. Bunun yanı sıra insanın temel ihtiyaçlarını belirlemede yol gösterici olabilir.

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Amerikalı psikolog Herzberg güdüleme teorisine yeni görüşler ilave etmiştir. F.Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan güdü-hijyen (sağlık) teorisi bir dışsal teoridir. Çünkü işte tatmin olma veya olmamayı doğuran faktörleri yönetici kontrol etmektedir. Orijinal araştırma ile ilgili bilgiler Pittsburgh'daki iki yüzü aşkın muhasebeci ve mühendis ile görüşülmüş ve onlardan meslekleri hakkında istisnasız olarak ne zaman iyi ne zaman kötü düşündükleri hakkında geçerli örnekler vermeleri istenmiştir. Bu veriler incelendikten sonra iyi eleştiri örneklerinin mesleğin esas görüşüne, kötü eleştirilerin de mesleğin dış görünüşüne ilişkin olduğu ortaya çıkmıştır. Mülakat edilenler, işlerinden memnun olduklarını rapor ederken, çoğunlukla işleri ile ilgili faktörleri sıralarken işlerini yerine getirmede başarılı olduklarını gösteren olayları ve mesleki gelişme imkanlarını dile getirmişlerdir. Tersine memnuniyetsizliklerini belirttiklerinde, bunun için kendisine değil, işi yapmayı çevreleyen şartlara bağlamışlardır. Biz bu faktörlere sağlıkla ilgili faktörler diyoruz. Çünkü onlar bir anlamda, tıpta sağlık prensiplerine benzer rol oynarlar. Sağlık bilgisi insanın çevresindeki sağlık tehlikelerini yok etmek içindir. Bu tedavi edici değil daha çok önleyicidir (Özdayı, 1990: 52).

Hijyenik Faktörler:

- Denetim
- Kişiler arası ilişkiler
- Fiziksel çalışma şartları
- Maaş
- Şirket politikaları
- Yönetmelik uygulamalar
- Statü ve iş güvenliği.

Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı çalışma analiz edildiğinde, araştırmacılar bir grup faktörlerin iş tatmininde yüksek düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Bunlar etkileyici, güdüleyiciler adını almaktaydı. Çünkü bunlar kişiyi daha üstün performansa ve çaba sarfetmeye motive etmede etkindirler. Bu faktörler:

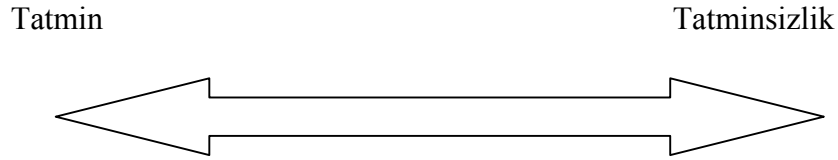
- Başarı

- Tanınma
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme

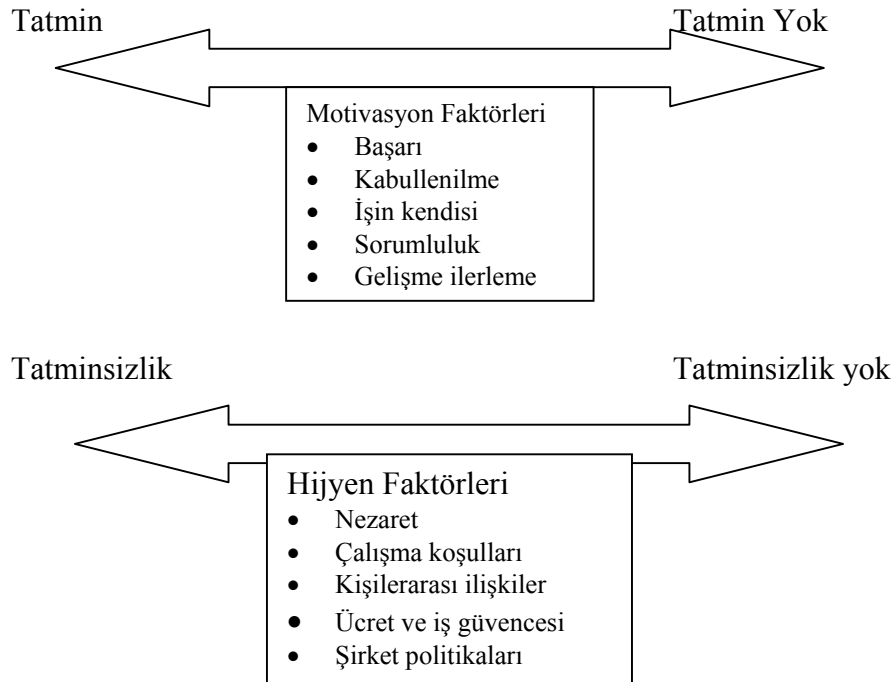
Hijyenik faktörlerin yerine getirilmesi iş tatmininin yüksek olmasına, işte yüksek performans elde edilmesini sağlamaktadır. Hijyenik açıdan ihtiyaçların tatmininde beklenen şey tatminsizliğin ve kötü iş şartlarının önlenmesidir. Güdüleyicilerin ortaya çıkması için fırsatlar ne kadar az olursa hijyen daha büyük olmalıdır. Güdüleyiciler yaratıcılık ihtiyacı doğururlar. Hijyen faktörleri ise uygun uyarım için arzu edilen iş tavrı ve performansı sağlarlar. Bu surette hijyenik faktörler genel kaliteyi koruyan, katkıda bulunan ve destekleyen fakat kendi kendini direkt olarak güdüleme yapmayan ihtiyaçlardır. Yani bu faktörlerin yeterli olması personelin tatminini olumlu yönde etkilememektedir, ancak bulunmadığı takdirde de tatminsizlik baş göstermektedir (Özdayı, 1990: 53-54).

Tablo.3.6.Herzberg'in çift faktör teorisi.(Şimşek, 1994: 21)

Geleneksel Görüş



Herzberg'in Görüşü



Tablo 3.6'dan Herzberg'in ulaştığı sonuçlar gösterilmektedir. Bir boyutta tatminden, tatminin olmadığı, diğerinde ise tatminsizlikten, tatminsizliğin mevcut olmadığı bir sıralamaya doğru gidilmektedir. İlk mülakatlarda belirlenen iki küme faktörlerle ilişkili iki boyut düşünülebilir. Böylece Herzberg, alışanların ya tatmin olabileceği veya olamayacağı ve aynı zamanda tatminsiz olacağı veya tatminsiz olamayacağını iddia etmiştir. Tabloda ayrıca, Herzberg'in çalışmalarında belirlenen temel faktörleri de vermektedir. Başarı ve kabullenilme gibi motivasyon faktörleri orijinal çalışmaya katılan kişiler tarafından tatminin temel nedenleri olarak sıklıkla ifade edilmiştir. Bu faktörlerin bir işle mevcudiyetleri halinde, tatmine sebep oldukları yoklukları halinde ise, tatminsizlik karşıtı olarak tatmin olmadığı duygularını verdiği açıktır (şimşek, 1994: 20-21).

Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörlerini kesin çizgilerle ayırdığını görüyoruz. Bu faktörleri yakından incelediğimizde hijyen faktörlerinin iş ortamından kaynaklanan dışsal faktörler, motivatörlerin ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerinin iş tatminini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir. Bu görüşün, uygulamadaki gözlemlerimiz ve çok sayıda yönetici ile yaptığımız görüşmeler sonucu, doğruluğunu kanıtlamanın güç olduğunu belirledik. Aksine iş ortamından kaynaklanan faktörlerin iş tatmini sağlamada, ağırlıklarının daha fazla olduğu ifade edilmiştir (şimşek, 1994: 23).

Yalnız Herzberg'in yaklaşımının yine sınırlı bir karakter taşıdığını belirtmemiz gerekir. Bu teori daha çok gelişmiş ölkelerde ücret ve iş koşullarıyla ilgili sorunları önemli ölçüde çözölmüş çalışanlar için geçerli görünmektedir. Toplu sözleşmelerde, ekonomik durumu ileri derecede düzelmiş iş görenler için ücret ve diğer çalışma koşullarında artışlar yaparak güdü sağlayabilmek pek mümkün olmamaktadır (Dereli, 1981: 200-201).

Güdü konusundaki geleneksel varsayımlar, yani ücret ve teşvik primlerinin iş koşullarının ve kişiler arası iyi ilişkilerin verimi artıracadığı, işe gelmeme veya işe giren ve çıkan sayısını azaltacağı şeklindeki görüşler hatalıdır. Bu faktörlerin yapabileceği,

bütün iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak ve sorunları önlemektir. Bunlar olumlu davranışları önlerler. Sadece motive edici faktörler, çalışanları yöneticilerin arzularına uygun iş görmeye yöneltebilir (Özdayı, 1990: 55).

Herzberg ve Maslow Modellerinin Karşılaştırılması

Herzberg ve Maslow'un modelleri karşılaştırıldığında her ikisinin de aynı ihtiyaç ilişkileri içinde durduğu görülür. Maslow, daha çok işbaşında veya herhangi bir yerdeki psikolojik kişilik ihtiyaçlarına önem verir. Maslow; ilk sıralarda yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmiş kişilerin sırası ile diğer ihtiyaçlarını tatmine yöneldiğini savunmuştur. Herzberg, ihtiyaçların hiyerarşik sıralamasından çok, çalışma şartlarının insanın temel ihtiyaçlarını etkilemiş şekli üzerinde durmaktadır. Bugünkü modern endüstriyel toplumda yöneticilerin ve çeşitli meslek sahiplerinin sosyo-ekonomik yapı içinde ulaştıkları seviyede yaratma ve statü ihtiyaçları başlıca sevkedici kuvvetlerdir.

Bunlar artık kuvvetli bir teşvik edici değil, sadece başarılarının devamı için lazım olan hususlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç seviyesi hijyenik faktörlerle paraleldir. Diğer seviyelerdeki toplumsal ihtiyaçlar, başarı hissi, ilerleme, tanınma, takdir arzusu ve kendini gerçekleştirme hissi, ilerleme, tanınma, takdir arzusu ve kendini gerçekleştirme hissi, Herzberg'in motivator dediği güdüleyici faktörlerle eş değerlidir.

Aşağıdaki şekilde Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırmalı olarak şeması verilmiştir.

Tablo 3.7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Modelinin karşılaştırılması. (Özdayı, 1990: 56)

A. Maslow	F. Herzberg
Güdüleyiciler	
Kendini Gerçekleştirme	Sorumluluk
Saygı-Statü	Başarı-Tanınma
Ait olma-Sevgi	Kişilerarası ilişkiler Çalışma Şartları
Emniyet-Güven	Sigorta-Emeklilik İş Güvenliği
Fiziksel İhtiyaçlar	Maaş, ödeme
Sağlık Etmenleri (Hijyenik faktörler)	

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt düzeydeki üç ihtiyaç (fizyolojik güven ve sosyal ihtiyaçlar) ABD'de ve gelişmiş ölkelerde nispeten karşılanmış bulunmaktadır.

Bunlar artık motive edici faktörler olmaktan çıkmıştır ve Herzberg tarafından açıklandığı gibi hijyen ve koruma görevini yerine getirmektedir. Bunun aksine üst düzeydeki iki ihtiyaç, yani itibar görme ve kişisel bütünlük pek ender olarak karşılanabilmekte ve bu nedenle Herzberg tarafından açıklandığı gibi motive edici faktörler olarak iş görmektedir (Özdayı, 1990: 55-57).

3.3.1.3. Mc. Clelland'ın Başarı Teorisi

Bu teori, kişinin hedeflerini tayin etmesine ve o hedeflere belirli bir standarda erişmesine yardımcı olur. İstekler ve hedefler kişinin esas itici kuvvetini teşkil eder (Telimen, 1972: 190-192).

Harvard Üniversitesi psikologlarından olan Mc. Clelland insanlardaki başarı güdüsünü ölçmek için bir kişilik testi olan T.A.T.'yi uygulamıştır. Bu teknikle kişiliğin iç dinamiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Sonuçta üç grup davranış üzerinde durmuştur.

Mc Clelland'ın üç grup davranışı şunlardır:

1. İlişki kurma ihtiyacı,
 2. Güç kazanma ihtiyacı,
 3. Başarma ihtiyacı
1. İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, sevilme, gruba girme ve sosyal ilişki geliştirmeyi isterler.
 2. Güç Kazanma İhtiyacı: Güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve güç koruma davranışlarıdır. Bu insanlar hükmetmeye eğilimli, iyi konuşan, münakaşa ve öğretmekten zevk alırlar.
 3. Başarı İhtiyacı: İnsanlar belli hedefler seçer, bunun için yetenek ve bilgilerini kullanırlar. Bu insanlar başarısız olmaktan korku duyarlar. Kendilerine zor hedefler seçerler.

Başarı ihtiyacı bireylerin sahip oldukları sosyal ve kültürel faktörlere bağlıdır. Modelin temeli üç temel güdünün başarı, güç ve arkadaşlık oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır.

Mc. Clelland'ın başarı güdüsünün tek bir etken olarak ele alınması: sosyo-ekonomik, kültürel ve tarihi etmenlerin ihmal edilmesine yol açmaktadır. Mc. Clelland başarı güdüsünü belli bir çerçeve içinde serbest iş sahasında kavramlaştırmıştır. Oysa ki değişik toplumlarda değişik durumlarda aynı güdünün değişik görünüşleri olabilir (Kağıtçıbaşı, 1985: 305).

Maslow, Herzberg ve Mc. Clelland'ın yaklaşımında birleştikleri nokta çağdaş birey için motivasyon sürecinin hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından başlatıldığıdır. Yine ortak yön, hiyerarşinin ilk basamaklarındaki gereksinimlerin doyum bulmuş olarak onaylanmasıdır (Aksu, 1998: 27).

3.3.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

Maslow'un kavramına dayanılarak yapılan araştırmalar sonucu ihtiyaçların üç büyük kümede toplanma eğilimi gösterdikleri saptanmıştır (Var olma (**Existence**), aidiyet-İlişki kurma (**Relatedness**), gelişme (**Growth**)).**[ERG]**

1. Var olma ihtiyaçlarının örgüt tarafından belirlenenleri ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.
2. Beraber olma ihtiyaçları, iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tümünü kapsar. Bu ihtiyaç çeşidi tatmine ulaşmada kişilerin diğerleriyle duygularını paylaşma sürecine bağlıdır. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.
3. Gelişme ihtiyaçları bireyin işindeki kişisel gelişme ve yaratıcılığına doğru olan çabalarını gerektiren tüm ihtiyaçlarıdır. Bireyin yüklendiği işte yeteneklerinin tümünü kullanması değil, yeni yetenekler geliştirmesinin de gerekliliği gelişme ihtiyaçlarının tatminini sonuçlar. Maslow'un kendini gerçeklere ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir (Şimşek, 1994: 24).

ERG Teorisi üç temel öneriden oluşur:

1. Her seviyedeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç tatmini) örneğin işe ilişkin var olma ihtiyaçları tatmin edilince (örneğin ücret) daha fazlası istenir.
2. Alt düzeylerdeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi). Örneğin işe ilişkin var olma ihtiyaçları (ücret) çok fazla tatmin edilince, beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) artar.
3. Üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hüsranı), örneğin gelişme ihtiyaçları az tatmin edilince (örneğin işe hakimiyet) beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ve Herzberg'in çift faktör teorisinde olduğu gibi ihtiyaçların güçlülük derecesine göre sıralanmasına karşıdır. O, ihtiyaçların bir bütün olduğunu ortaya koymuştur. Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden önce üst düzey ihtiyaçlarının tatmin edilemeyeceğini veya faaliyetlerinden mahrum edilemeyeceğini savunmuştur. Bundan Maslow ve Herzberg hoşlanmazlar. Örneğin, Erg teorisi altında kişilerin geçmişleri veya kültürel çevresinin rolü vardır.

Alderfer, doğuştan gelen ihtiyaçların tatmin edilmesinden çok, gelişme ihtiyacının tatmin edilmesi üzerinde durmaktadır. Erg teorisi üzerinde geniş araştırmalar yapılmamıştır. Bununla beraber bu teorinin önemini belirleyecek pek çok kanıt vardır (Luthans, 1989: 203).

3.3.1.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Adından da anlaşılacağı gibi bu kuram, bilişsel bir işlemi ele almakta, kişilerin davranışlarıyla elde ettikleri sonuçları kendi özelliklerine bağlayabilecekleri gibi, kendi dışındaki birtakım özelliklere de bağlayabileceklerdir. Buna göre Rotter (1966), içsel-dışsal denetim diye bir ayırım yapmış, bir de kişilerin hangi yöne eğilimli olduklarını gösteren bir de ölçek geliştirmiştir (Onaran, 1981: 235-252).

Kuramın asıl dayanağı “de Charms” (1968), artan dış ödüllerin bireylerin davranışlarını bilinçlendirebileceği ve içsel güdülerini azaltabileceği varsayımında yapabilmek için gerekli içsel güdü üzerindeki etkilerini açığa çıkarmıştır (Özdayı, 1990: 61).

Bu alanda “de Charms” dan sonra içsel ve dışsal güdü ayırımı üzerinde duran Deci (1971)’dir. Deci, bilişsel teori içinde etkileşimin etkisini kanıtlamak için pek çok deney yapmıştır. Farklı ödüllerin kişiye ve kişisel yoruma göre farklı etkiler yapabileceğini varsaymıştır. Deci (1975), Deci ve Ryan (1970)’de yaptıkları çalışmalarda ödüllerin ve başka faktörlerin, bireyin güdülenmesindeki etkileri üzerinde de çalışmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

İnsanlar bir etkinliğe kendiliğinden güdülendiklerinde kendi kararlarını kendileri verebilecek güçtedirler.

Dış faktörler aracılığı ile güdülendiklerinde ise, karar verme konusunda daha az bağımsızdırlar. İnsanlar bir şey yaparken baskı altında tutulurlarsa veya karşılığında ödüllendirileceklerse bu dışsal güdüdür.

Eğer kişiler, yaptıkları işin karşılığında herhangi bir şekilde ödüllendirilmeyeceklerse veya işi yaparken bir baskıyla karşılaşmayacaklarsa buna “içsel güdü” denilmektedir.

Bu da göstermektedir ki kişiler parayla ödüllendirilmediklerinde, ceza aldıklarında, gözetim altında bulundurulduklarında, zamanla sınırlandırıldıklarında kendiliğinden güdülenmeleri azalmakta ve bu azalma içten dışa doğru olmaktadır.

Seçeneklerin sunulmasıyla artan güdülenme ise, dıştan içe doğru bir değişiklik göstermektedir.

Tecrübe edilen başarılar, kişilerin kendilerini daha yeterli hissetmelerine, yol açmaktadır. Kişi, işini değerli buluyorsa iş için görünürde bir ödül olmasa bile, içinde bir takım içsel ödüller alıyor demektir. Buna karşılık faaliyette ödül arasında bir bağ yoksa, bu ödül “dışsal” sayılmaktadır.

3.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. Süreç teorilerini anlamak için öncelikle öğrenme sürecini bilmek gerekir. Çünkü çalışanın davranışını etkileyen temel etmenlerden birisi, öğrenme sürecidir. Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algılar, tutumlar, amaçlar ve coşkusal tepkiler öğrenmenin ürünüdür (Akgün, Kavuncubaşı ve Can, 1995: 328).

Bu teoriler bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri sorularıyla ilgilidir. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır. Süreç teorilerine göre bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçlar faktörü yanında, bunlara ek olarak pek çok içsel-dışsal faktör de bireyin davranışları ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Kazanç, 1998: 33).

Diğer bir etmen ise pekiştirme. Çalışma hayatında bir işi bitirmek için çok çalışma, hoşlanılmayan yöneticinin davranışlarından kurtulmak için olabilir. Son etmen de cezalandırma. Para, terfi, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükseltmeler güçlendirici ödüllerdir. Cezalandırma davranış değiştirmede etkilidir. Ancak sağlıklı uzun vadeli sonuçlar alınmayabilir (Aksu, 1998: 28).

Süreç Teorileri, Davranışı Şartlandırma Teorisi, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi ve Sosyal Etki Teorisi adı altında toplanabilir. Bu teorileri kısaca inceleyelim.

3.3.2.1. Davranışı Şartlandırma Teorisi (Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı)

Şartlandırma kavramı, disiplin arası bir çalışma olan yönetimin psikolojide aldığı en önemli kavramlardan birisidir. Şartlandırma kavramı klasik ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Klasik Şartlandırma: Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Pavlov'un deneylerinde köpeğe yemek verilirken (uyarı) çalınan zil bir

süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil, köpeğin yemek davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması vs.) sebep olmaktadır. Bu şartlandırma türünde ağırlık noktası uyarıcıların davranışları etkileyeceği üzerindedir (Koçel, 1984: 322).

Sonuçsal Şartlandırma: Esas olarak Thurndike'nin etki kanununa dayanmaktadır. Bu kanun olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir (Kazanç, 1998: 34, Stoner, 1978: 422).

Genel kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türünün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma türünün ana fikri; birey şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış gösterecek ve bu davranışın sonuca göre aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin: İşe geç gelen bir işgörenin davranışını tekrarlayıp, tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşılabilecek sonuç tarafından etkilenecektir. Bu sonuç amirin, işgöreni uyarısı, cezalandırma şeklinde olursa davranışın tekrarlanma ihtimali düşük olacaktır (Koçel, 1984: 312). Amirin işgörene hiçbir şey söylememesi, onu hoş görmesi durumunda ise bu davranışın tekrarlanma ihtimali yüksek olacaktır. Bu yaklaşıma göre örgütlerdeki bireylerin çok sayıdaki farklı davranış türlerinin sık olarak meydana gelmesinin veya gelmemesinin onların karşılaşılabilecek sonuçlara bağlı olacağını söyleyebiliriz. Sonuçsal şartlandırmanın örgütlerdeki insan davranışlarına uygulanması sonucunda Örgütsel Davranış Değiştirme Kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre yöneticilerin ödül ve cezaları denetlemek yoluyla işgörenlerin davranışlarını etkileyebilecekleri davranış değiştirme stratejilerini dört kısımda inceleyebiliriz. Bunlar olumlu pekiştirme, kaçınma (olumsuz pekiştirme), yok olma (tükeniş), cezalandırma stratejileridir (Aktaran: Kazanç, 1998: 35, Baird, 1990: 398).

a. Olumlu Pekiştirme:

Örgüt tarafından arzulanan olumlu bir davranışı yapan bireyin bu davranışını devamlı olarak tekrar etmesi için özendirilir. Bunu sağlayabilmek için çoğu zaman içsel ve dışsal nitelikleri ödüller kullanılmaktadır. İşgörenlerin iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olması gibi

duygulardan elde edecekleri içsel ödüller için yönetim onların başarılarını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamaktadır (Eren, 1984: 445). Böylece, yönetim tarafından işgörenlerin içsel ödülleri elde etmeleri için gerekli ortamlar oluşturulmakta ve işlerinden tatmin duymaları saptanmakta ve manevi bir değer biçilmektedir (Eren, 1984: 445).

b. Kaçınma (Olumsuz Pekiştirme):

Örgüt tarafından arzulanmayan bir davranışın ortaya çıkmasını önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirmenin uygulanabilmesi bireyin istenmeyen bir davranış yaptığı zaman kendisinin istenmeyen bir sonuca uğrayacağını öğrenmesine bağlıdır. Örneğin bir işgören işe geç kaldığında üstünün eleştirilerinden kaçınmak için işe zamanında gidiyorsa böyle bir öğrenme söz konusudur. İşgören bu davranışıyla istenmeyen bir sonucu ortadan kaldırmıştır (Onaran, 1981: 263). Olumsuz pekiştirme örgütlerde arzulan davranışları güçlendiren bir yöntemdir.

c. Yok Olma (Tükeniş):

Daha önceden verilen olumlu bir pekiştirmenin artık verilmemesi sonucunda davranışın bir süre daha devam etmesi ve sonra yok olması demektir (Onaran, 1981: 246). Örneğin, sürekli olarak işe geç gelen ve disiplinsiz hareket eden işgörenler yıl sonunda yapılacak değerlendirme sonucunda bir zamdan yoksun kalacaklarını öğrenirlerse bu kötü alışkanlıklarından derhal vazgeçmektedirler (Eren, 1984: 446). Bu suretli istenmeyen bir davranış kendiliğinden sona ermektedir.

d. Cezalandırma:

Bu davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurumaktadırlar (Eroğlu, 1984: 84). İşgörelere verilen cezalar, onları pekiştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme cezaları olabilir (Koçel, 1984: 314). Ceza, istenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını sağlamakla birlikte, istenen bir davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Ayrıca işgörenlerin kendilerinden hangi davranışların istenmediğini tam olarak bilemedikleri için istenen davranışlardan kaçınabilecekleri de unutulmamalıdır. Bunun yanında verilen cezanın niteliğine göre

işgörenlerden çeşitli hoşnutsuzluklar ve moral bozuklukları ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörler de cezanın davranış düzeltici fonksiyonunu ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle cezalandırma stratejisi yönetim tarafından mümkün olduğu ölçüde az kullanılmalıdır (Eroğlu, 1984: 84).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımına dayanarak yönetim tarafından bir davranış değiştirme stratejisi olarak uygulanacak cezalandırma yönteminin işgörenler üzerinde olumsuz davranışlara, moral bozukluklarına ve iş tatminsizliğine yol açabileceğini söyleyebiliriz.

Buna karşılık olumlu bir davranış değiştirme stratejisi olarak işgörenlerin imkanlar ölçüsünde ve devamlı bir şekilde ödüllendirilmesi onları olumlu davranışlara yöneltebilecek ve işlerinden tatmin duymalarını sağlayabilecektir (Kazanç, 1998: 37).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı konusunda bir takım eleştiriler de yapılmıştır. Bu yaklaşımın uygulanma yönünü eleştirenlere göre davranış düzeltimi araştırmalarının çoğu laboratuvar şartlarında ve genellikle hayvanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle karmaşık örgüt ve çalışma şartlarında pek geçerli olamazlar. Gerçek iş ortamlarında çok sayıda çatışmalı uyaran ve pekiştiriciler bulunduğundan tek bir unsuru bağımsız olarak manipule etmek güçtür. Bu nedenle davranış düzeltiminin örgütlerdeki kullanımı abartılmıştır (Davis, 1984: 88).

Bu kurama göre yöneltilen eleştirilere rağmen, sonuçsal şartlandırmanın bir kuram olarak ele alınması dışında, örgütlerde uygulanmasının işgörenlerin davranışlarını yönlendirmek açısından yararlı olabileceğini söyleyebiliriz (Onaran, 1981: 278-279).

3.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında ve F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda insan davranışlarına etki eden ihtiyaçlar üzerinde durulmuş ve ihtiyaçların davranışları yönlendireceği varsayılmıştır. Ancak bireyin sahip olduğu ihtiyaçların davranışları başlatmada tek başına yeterli olmayacağı, bunun yanında bireyin davranışta bulunabilmesi için bu davranışın ihtiyacı gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin olması gerektiği ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan güdülenme kurumları geliştirilmiştir. Bunlar sırasıyla Vroom'un Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter modelidir.

Yaygın olarak kabul görmüş süreç kavramlarından birisi olan Beklenti Kuramları daha önce Lewin ve Tolman tarafından ortaya atılmış, fakat Vroom, Lawler, Hackman ve Porter'in araştırmalarıyla daha fazla belirginlik kazanmıştır (Altmont, 1990: 172).

Beklenti teorileri, beklenti sonucu bağlantılarının nasıl oluştuğunun özellikle belirlenmesinde daha esnektirler. Ödül bağlantısının eylemler üzerinde ona geçici bir şekilde yön verecek görev yaptığını düşünürler. Beklenti teorilerinin bir önemli tarafı, değişik mesleklerin ödülleri çekiciliğini temsil eden fikirlerini yansıtmasıdır. Beklentiyi arttırmak için örgütsel davranışların değerli sonuçları takip edilmeli, örgütler ne istendiğini açıkça tanımlamalı, pozitif ve negatif neyin uygun olup olmayacağını açıklayan feed-back'ler ortaya koymalı, bu davranışlara bağlı olan ödül sistemlerine sahip olmalıdır (Özdayı, 1990: 69).

a) Vroom'un Beklenti Teorisi:

Vroom'un beklenti teorisi, kişisel farklılıkların güdüdeki rolünü açıklamaya yöneliktir. Güdülenme, kişinin aradığı değerlerle belirli bir hareketin bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahminin çarpımıdır.

Vroom'un teorisine göre kişinin bir iş için eylemde bulunma gücü iki faktöre bağlıdır:

1. Valens: (Kişinin ödülü arzu etme gücü), 2. Güç (kuvvet), yani güdü.

Güç (güdülenme) = Valens × Bekleyiş

Burada güç; bir insanın güdülenme gücünü; valens, belli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini; beklenti de, bazı özel etkilerin istenilen sonuçlara götürme ihtimallerini içermektedir (Özdayı, 1990: 69).

Bu kavramları kısaca açıklayalım:

1. Beklenti (expectancy): İşgörenin belli bir çaba sonucu başarılı bir performans göstereceğine inanmasıdır. Kuramsal olarak beklenti, matematiksel şekliyle (0) ile (+1) arasında bir değerdir. Kişi belli bir davranışı ortaya çıkarmayacağına, yani belli bir performans düzeyine erişemeyeceğine, hedefi gerçekleştirmeyeceğine inandığında beklentisi yoktur, yani sıfırdır. Belli bir davranışın, belli bir sonuca

ereceğine yani başarı gösterebileceğine inanıldığında bu değer (+), inanmadığında ise (-) olacaktır (Vroom, 1964: 17-18).

2. Valens (Valence): Bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif veya negatif bir değeri ifade etmektedir. (+) Valenste istek çok fazladır. (-) Valenste istek hiç yoktur. (0) Valenste ise nötr olma durumu mevcuttur (Akad, 1984: 177). Valens bireyin belirli bir sonuç için duyduğu istek ya da ihtiyacın şiddetidir (Genç, 1990: 49).

Kişilerin belli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olur (Koçel, 1984: 316).

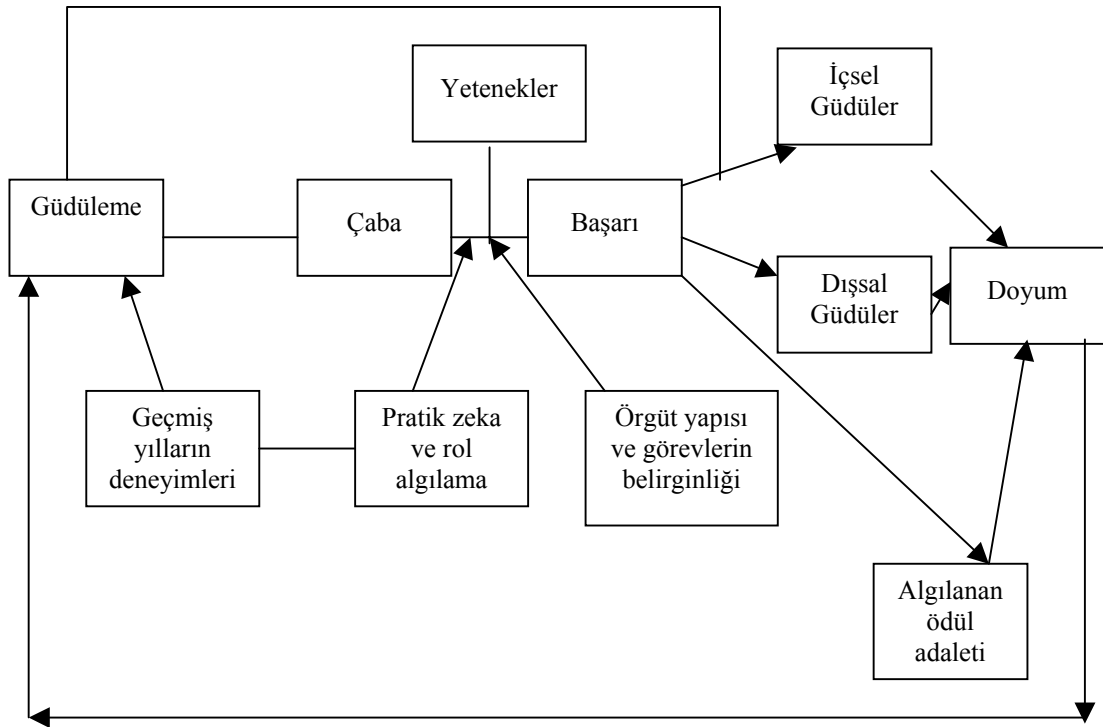
3. Araçsallık (Instrumentality): İşgörenin belli bir performansının, belli bir ödüle ya da doyurucu bir valense ulaşabileceğine inanmasıdır. Birinci derecedeki sonuç ile ikinci derecedeki sonuç arasındaki ilişkiye araç denilmektedir. (-1)'den (+1)'e doğru uzanan değerlere sahiptir. Birinci düzeydeki sonuç: Bireyin davranışını başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur (Örneğin; kişinin maaşındaki artış, birinci düzeyde bir sonuçtur. İkinci düzeydeki sonuç: Bireyin birinci düzeydeki sonucuna ulaşmasının kendisinin isteği ikinci düzeydeki sonuca ulaştırma ihtimali hakkındaki belirleyiştir) (Genç, 1990: 49). (Örneğin birinci düzeydeki bir sonuç olan bireyin maaşındaki artış kişinin yüksek bir statü elde etmesini, çevresinde tanınmasını ve ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamak için araç olacaktır. Bu nedenle araçsallık birinci düzeydeki sonuçların ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif ihtimali ifade etmektedir) (Koçel, 1984: 317).

Bireyin belirli bir sonuç için sarf edeceği güç, bireyin bu sonuca verdiği değer ile ulaşmayı ümit ettiği sonucun çarpımına eşittir. Başka bir deyişle, bireyin göstereceği bu çaba, matematiksel olarak, sonuç ve sonuca verilen değerle doğru orantılı olacaktır. Daha sonra birey sonuca ulaşmak için belirli bir davranış göstererek 1.düzyey, daha sonra da 2.düzyey sonuçları elde edecek ve bu durum bireyin tatminkarlık veya tatminsizlik duymasına neden olacaktır. Birey içinde bulunduğu bu tatmin veya tatminsizlik durumuna göre de sonuçlarını tekrar düzenleyecektir (Baykal, 1978: 318).

Özetlersek; Vroom'un formülü güdül güc ya da çaba, bir insanın davranışlarının belli sonuçlara ulaşacağına ait beklentisinin bir fonksiyonudur. Örneğin artan bir çaba sonucunda maaşın yükselmesi. Bir sonucun değerliliği, diğer sonuçların değerliliğini elde etmek için gerekli vasıtaların sıra ile işlevini yerine getirmesi ile mümkün olabilir. Bu teorisin önemli oluşunun bir nedeni de kişilerdeki farklı ihtiyaç ve dürtüleri tanımasıdır. Aynı zamanda bu teori insanların gerçek ekonomik görüşlerine dayalı ve bilişseldir. Kendisi için avantaj teşkil edecek kararları kendisi verecektir. Bu teori, özel bir hareketi seçmede kişi üzerindeki kuvvetini önceden bildirmek için düzenlenmiştir (Özdayı, 1990: 71).

b) Lawler ve Porter Teorisi:

Bu modelde Vroom'un modeli esas alınmış ve bazı ilaveler yapılarak genişletilmiştir. Bu teori, güdüleme gücünün, kullanılan enerjiye, mükafatın değerine, kişinin gerçekten ödülü alma olasılığına bağlı olduğuna dayanmaktadır. Bu teoriye göre, güdüleme, tatmin ve performans birbiri ile ilişkili üç ayrı değişken olarak kabul edilmektedir. Aşağıda Lawler ve Porter'in Beklenti-Değer Teorisi şematik olarak verilmiştir (Özdayı, 1990: 73).



Şekil 3.1.Lawler ve Porter'in Beklenti Değer Modeli (Koçel, 1999: 479)

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir performans göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz (Koçel, 1984: 318). Araya giren iki yeni değişken olarak bilgi ve yetenek ile bireyin algıladığı rol performansına etki etmektedir. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması performansı olumlu yönde etkileyecektir. Burada tatmin, bağımlı bir değişken, performans ise, bağımsız bir değişken olarak görölmektedir. Tatmin ve performans arasındaki ilişki ancak ödöl yolu ile bağlanabilmektedir. Örgütlerde kişi belli bir performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacaktır ve kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Özdayı, 1990: 73).

Porter ve Lawler, içsel ve dışsal ödölü de birbirinden ayırmıştır. İçsel ödüller başarı duygularını ve Maslow'un tanımladığı üst düzey ihtiyaçları kapsar, dışsal ödüller ise, ücret, terfi, statü ve iş güvenliği konuları olup örgüt tarafından alt düzey ihtiyaçların tatmini için verilir.

Porter ve Lawler modelinde tatmin, performans ile ödüller sonunda ortaya çıkar. Tatmin olma hali ödölle tamamen bağlı bir olay değildir. Bugün endüstri alanında öyle işler vardır ki, işçiler için, düşük seviyede kabul edilebilecek bir performans, sürdürölen katılım için yeterli olabilmektedir. Eğer sistemde ödüller, bireysel performanstan çok katılım üzerine yoğunlaşırsa ve işgörenler iyi bir şekilde yönetildiklerini algıarlarsa, mantiki olarak tatmin olma durumunun olacağı açıkça ortadadır.

Kuram, bir örgütte düşük başarılı, fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerinde olabileceğini göstermektedir (Eren, 1984: 441).

Bu kuramda Porter ve Lawler, iş bilincini performansın bir karakteristiği olarak formüle etmişlerdir. İş bilincini "çabaların yönünü bireyin işini başarıyla yapabilmesi için inandığı ve çabasını o yöne sevkettiği davranış ve faaliyet çeşitleri" olarak tanımlarlar. Bu davranışların bireyin yöneticisi tarafından daha iyiye yönlendirilmesi gerekir. Bu da yöneticinin o işteki bilincine bağlıdır (Özdayı, 1990: 74).

Porter ve Lawler'in güdülenme modeli araştırmacılar tarafından genellikle desteklenmekle birlikte, bu görüşe katılmayan otoriteler de bulunmaktadır. Porter ve Lawler modeli, Vroom'un modelinden daha fazla uygulamaya yönelik olsa da, yine de oldukça karmaşıktır ve bu modelin kuramsal yanı ile örgütlerde uygulanması arasında köprü sağlanabilme konusunda güçlüklerle karşılaşabilir (Baykal, 1978: 40).

3.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik kuramı, personelin iş ilişkilerinde eşit işleme tabi tutulma arzusunda olduğu ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği ana fikrine dayanmaktadır (Genç, 1990: 53). Kuram 4 temel kavrama dayanır.

1. Çalışan eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
2. Diğerleriyle karşılaştırma yapılan işlere karşılık veren ödüller anlamında çalışanın karşılaştırma yaptığı diğer çalışanlar ya da gruplar.
3. Girdiler, çalışanın işinde taşıdığı bireysel özellikler (beceri, deneyim, yaş, cinsiyet)
4. Çıktılar ya da sonuçlar; çalışanın işinden elde ettiği ödüller (taşınma, ücret, yan ücretler vb.).

Hamas daha sonra da Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış veriő süreci gibi nitelendirmektedir. Bu kuram işgörenin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer özelliklerini o bireyin "katkıları" olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık ücret, iyi çalışma şartları, iş güvenliği, yükselme imkanları, statü simgeleri gibi kuruluşun çalışanlara verdiklerini ise "ödüller" olarak nitelendirmektedir. Belirtilen bu katkılar ve ödüller birey tarafından algılanan katkı ve ödül kuramını ifade etmektedir. Bu nedenle eşitlik kavramının bireysel algılamalarla ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Kazanç, 1998: 45).

Kuramın temelinde, örgüt çalışanlarının kendileri ile aynı olan diğer çalışanların örgüte katkılarını ve elde ettikleri kıyaslamaları, iş ilişkilerindeki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini gözledikleri varsayımı vardır (Aksu, 1998: 30).

Birey katkılarıyla aldığı ödüller arasında bir dengesizlik olduğu zaman eşitsizlik duyacaktır. Bundan başka örgütte çalışan diğer bireylerin de katkıları ve ödülleri bulunmaktadır. Böyle bir durumda birey kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranla, öteki bireyin katkıları ve ödülleri arasındaki oran arasında bir dengesizlik gördüğünde eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgüte verdiği katkılar karşılığında aldığı ödüller, öteki bireye oranla daha az da olsa, daha fazla da olsa bu durum bireyin eşitsizlik duymasına neden olacaktır (Kazanç, 1998: 45).

Bu teoriye göre, işgörenler kendilerini karşılaştırmak için yüksek düzeyde ödüllendirilmiş ve yüksek seviyeli görevlerde bulunan kişileri seçerler ve bunlardan az yetenekli olmadıklarını ispatlamak için büyük bir mobilite gösterirler. Bu mobilitenin özellikle katkı ve ödüllerin çoğaltılması biçiminde ortaya çıkması güdülenme açısından çok önemlidir (Eroğlu, 1984: 191).

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır (İncir, 1985: 124-125). Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması işgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilecektir. İşgörenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır (Korman, 1978: 194).

3.3.2.4. Amaç Teorisi

Amaç belirleme kuramı, büyük ölçüde Edwin Locke'nin katkılarıyla ortaya çıkmış bir kuramdır (Eroğlu, 1984: 93). Locke'a göre amaç teorisi, işgörenlerin bir işi yapmalarının, o işi başarmak için ortaya koyduğu kişisel amaçlarının büyük rolü olduğunun belirtilmesidir. Bu amaçlar işgörenlerin gelecekte ne yapmaya niyetlendiklerini gösterir. Bu amaçlar kişinin performansıyla ilgilidir. Geçmiş ya da şimdiki davranışlarından çok, gelecekteki davranışlarına özgüdür.

Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Bu kuram iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını da yönlendirir. Birey mevcut

enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara ynelteceğinden dolayı, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel faktör de bireyin amaçları ve niyetleri olacaktır. İkincisi, rgt tarafından verilen dışsal özendirici işgörenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar. Bu anlamda, zendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaçlar vasıtasıyla olmakta, yani amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadırlar (Kazancı, 1998: 46).

Bu modele göre, insanlar çevrelerini algılayıp yorumladıktan sonra, bu algılarıyla birlikte kendi değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, yanlış ya da kendine zararlı olduğu konusunda bir değerlendirme yaparak, buna göre kendisine bir takım amaçlar belirleyecektir. Bireyin ilerdeki davranışları da bu amaçlara yönelik olacaktır (Onaran, 1981: 138-139).

Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi “tatmin” adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğe neden olmaktadır (Ergenç, 1982: 309-319). Amaç ne kadar belli ise, birey neye ihtiyaçı olduğunu daha iyi bilir. Bu yönden amaç, davranışın belirli bir yönde ilerlemesine yardımcı olur. Bir amacın zorluğu da bireyin performansı açısından önemlidir. şayet gerçekleştirilecek amaç çok zorsa, birey bu amacını gerekleştirmeyebilir. Bir amacın gerçekleştirilmesinin zor ya da olanaksız olması, birey için bir ölçü sayılmakta, birey kendini bu koşullara göre ayarlamaktadır (Özdayı, 1990: 79).

Teoriye göre “elinden geleni yap” gibi kesin olmayan amaçlar etkili değildir. Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada belirli bir amacı güden durumların, diğer durumlara oranla kişiye daha yüksek bir noktaya gtrdğu belirtilmiştir. İkinci olarak da, araştırmacılar, çoğu kesin ve zor amaçların kişiye daha iyi bir performansa götürdüğünü ileri sürmektedirler. Buna rağmen hala bazı durumlarda amaç teorisi, bazı şüphelerle çevrilidir. Özel olarak yapılan araştırmalar amacın gdde en önemli bir araç olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş yerinde bireyleri değerlendirmek bireysel araçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Özdayı, 1990: 70).

Bu kuramın temel varsayımlarını sınavan çeşitli araştırmalar sonucunda, amaç tesbitinin iş başarımı üzerinde etkili olduğu iş başarımını artırdığı gözlenmiştir. İkinci varsayımı olan özendiricilerin amaç yoluyla iş başarımını etkileyeceği varsayımı araştırma sonuçlarınca doğrulanmamış, araştırmacılar özendiricilerin doğrudan doğruya iş başarımını etkilediği sonucuna varmıştır. Genel olarak uygulamaya dönük sonuçlar içine alan bu kuramın iş hayatına uygulanmasının yararlı olacağı ve iş başarımını artıracacağı söylenmektedir (Kazancı, 1998: 48).

Sonuç olarak bu teoride amaçların en etkili olduğu durum: kesin, özel, somut ve üstün amaçlar için başarılabilir hedefler olduğu zaman epey başarılı sonuçlar elde edilmesidir (Özdayı, 1990: 80).

3.3.2.5. Sosyal Etki Teorisi

Bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi dışında görülmektedir. Bu nedenle bireylerin ihtiyaçlarını uygulamaz. Fakat rehberlik için, bireysel bakış olarak grupların düşüncelerini vurgular (Baycan, 1985: 7). Salancik ve Pfeffer (1977) süreç teorilerinde insanların işyerlerinde ne kadar tatmin oldukları konusunda karar verirken, sadece kendi işlerine ait bilgilere değil, başkalarının yaptığı benzer işler ve onların ulaştığı tatmin durumunu gözleyerek bir karşılaştırma yaptıklarını ileri sürmüşlerdir. Salancik ve Pfeffer, kişilerin çevreleriyle uyum sağlamadaki yaratıcı yeteneklerini kabul etmezler. Onlara göre bireyler, çevrelerini kontrol altına almazlar. Mesleki tutumlar duruma bağlı etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır (Özdayı, 1990: 80-81).

Salancik ve Pfeffer bir anlamda bireylerin henüz girdikleri bir işte, bu işle nasıl tatmin sağlayacaklarını bilmediklerini, bu açıdan çevrelerini gözlediklerini söylemektedirler. İşe yeni giren birey, çevresine bakarak, kendisi gibi aynı işi yapanların ne kadar tatmin duyduklarını gözlemlerler. Bu da, kendi işinden ne kadar tatmin duyacağını etkiler. White, Mitchell (1979), Weis ve Staw (1979) yaptıkları araştırmalarda, bireylerin diğerlerinin işteki tatmin düzeylerini algılayarak bundan etkilendiklerini göstermişlerdir.

3.4. İş Tatmininin ya da Tatminsizliğinin Sonuçları

3.4.1. İş Tatmininin Sonuçları

1. İş tatmininin artması başarıyı artırır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.
2. İş tatmininin artması işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırır. İşin yapılması için gerekli olan beceri arttıkça işgörenlerin işlerinden duydukları mutluluk da artmaktadır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. İşgörenlerin yetersizlik duygularına kapılmalarını engeller.
3. İş tatmininin artması işteki devamsızlığı, örgütten ayrılmaları azaltır. İşgörenlerin işlerine sıkıca bağlanmasına sebep olur.
4. İş tatmininin artması sonucunda iş gücü devir oranı azalmaktadır.
5. İş tatmininin artması sonucunda işgörenlerin işlerindeki sorunları tam algılar ve isabetli kararlar vermesini sağlar. İşgörenlerin çalışırken hata yapmalarını azaltır.
6. İş tatmininin sonunda çalışma hayatı düzene girer, işçi ve işveren karşılıklı olarak istediklerini alırlar.
7. İş tatmininin sonunda işyerinde işgörenler arasındaki işbirliği ve yardımlaşma düzeyi artar.
8. Bu doğrultuda tatminsizlik yaratacak faktörlerin düzeltilmesi ile tatmin sağlanacağını düşünmek ya da işgörenlerde yüksek tatmin duygusu veren bir faktörün ortadan kalkması ile tatminsizliğin ortaya çıkacağını düşünmek hatalı olacaktır.

3.4.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

3.4.2.1. İş Tatminsizliği Tanımı

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır (Doğan, 1981: 488).

Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır (Kazanç, 1998: 49).

İş tatminini sağlayan veya iş tatminsizliğine sebep olan faktörleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

1. İşin fiziki yapısı: Esas görevin detayları ve yapan insanın ona olan ilgisi.
2. Yapılan işin karşılığında alınan şeyler: Bunun gerek maddi, gerekse manevi yönden dengeli olması ve yapılan işle eşdeğer olması beklentisi.
3. İşin organize edilmesi: Kontrol edilmesi ve karar verilmesi.
4. Takdir.
5. Denetim.

Eğer iş yukarıdaki faktörler ile doğrudan doğruya ilişkisi olacak şekilde organize edilmişse, bireyi iş tatminine götürecek güdü terimi problemi halledilmiş olacaktır veya kişiye, çevresindekilerin problemini halletme imkanı verilmiş olacaktır (Telman, 1988: 101-102).

Kornhauser, yöneticilerin yaptığı olumlu ve olumsuz davranış ve uygulamaların işçilerin tatminsizliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği görüşünü savunmaktadır. Ling (1954), tatminsizliğin oluşmasından önce başarılması gerekli altı amaçtan söz etmiştir. Bunlar: para, prestij ve statü, güvenlik, saygınlık, aitlik duygusu ve yaratıcılıktır. Herzberg (1966), iş tatmini ve tatminsizliği doğuran sebeplerin tamamıyla aynı olmadığını ve aynı zamanda zıt şeylerden oluşmadığını söylemiştir.

Cumming's de iş tatminsizliğini çalışanın beklentilerini bulamamanın yarattığı gerilim ve hayal kırıklığı ile açıklamaktadır. Bütün bu açıklamalardan anlaşılıyor ki, işgörenler kendi amaçları ile örgütsel amaçları bütünleştirebilirse, işgörende bütünlük sağlanabilirse, etkin bir iletişim kurulabilirse iş tatmini yaratabilecek bir ortam doğabilir. Yönetime katılmanın teşvik edilmesi, maddi ödüllerle olduğu kadar, manevi ödüllerle de takdir edilmesi iş tatminsizliğini önleyebilir (Özdayı, 1990: 104-105).

3.4.2.2. İş Tatminsizliğinin Nedenleri

Cumming iş tatminsizliğini, çalışanların beklentilerini bulamamanın yarattığı gerilim ve hüsrarla açıklanabileceğini belirtir.

Cumming tatminsizlik nedenlerini şöyle özetler:

1. İnsanların uygun olmadıkları işlere yerleştirilmeleri.
2. İşini yeterince iyi yapamadığı duygusunun getirdiği endişe.
3. Etkin olmayan bir liderliğin etkileri. Çok sık ya da sınırlayıcı gözetim, çalışanları temsil edemeyen lider, haberleşmede aksaklıklar vs.
4. Elverişsiz çalışma koşulları: Eğer sevimsiz koşullarda çalışmak kaçınılmaz olursa işgörenler bunu kabul edebilir, ama eğer şartlar düzelebilir ve yöneticiler bunun için çaba sarfedemiyorsa çalışanlarda isteksizlik yaratır.
5. Bireyin yaptığı iş karşılığı hak ettiği takdiri bulamaması, daha fazla sorumluluk alabilecek kapasitede oldukları halde üstlerin bunu farketmemesi ilerleme olanaklarının kısıtlı oluşu vs. (Mertol, 1993: 15).

3.4.2.3. İşle İlgili Şikayet ve Tatminsizlik Konuları

Bunları 3 grupta toplamak mümkündür:

1. İşin yapılışı ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlik konuları.
 - a. İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullara ilişkin tatminsizlikler (Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, havalandırma, yoğun bedensel çalışma halleri, çalışma süratinin hızlı olması vb.).

- b. İŒe iliŒkin zihinsel koŒullarla ilgili tatminsizlikler (İŒin monoton olması, kiŒinin zeka ve yaratıcılığını kullanmasını gerektirmemesi, baŒaramama korkusu, belirlenmiŒ ölçüde randıman istenmesi vb.).
 - c. Moral koŒullara iliŒkin Œikayet ve tatminsizlikler (ÇalıŒma yerlerinde iŒle ilgili örgütlenme bozuklukları, iyi derecede makine ve aletlerin kullanılmaması, iŒ saatlerinin düzenlenmesindeki aksaklıklar).
2. Maddi çıkarlara iliŒkin tatminsizlik konuları: Burada temel sorun ücretin adil bir Œekilde saptanmamasından kaynaklanmaktadır. Ücretler yapılan iŒin miktar ve niteliğine, kiŒisel değerlere, unvan ve diplomaya uygun dūŒmelidir. Prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli maddi çıkar konularını oluŒturmaktadır.
 3. Takdir edilme ve sosyal prestijle ilgili tatminsizlik: Bunların baŒlıcaları, iŒgörene bilgisi dıŒında bir iŒin verilmesi, yapılan iŒ karŒısında maddi ve manevi yönden takdir görmemesi, demokratik ve adil olarak yapılmamıŒ bir terfi, çalıŒanlar arasında iliŒkilerin düzensiz olması, iŒin geliŒme olanaklarına imkan vermemesi olarak sıralanabilir (Mertol, 1993: 16).

3.4.2.4. İŒ Tatminsizliğinin Sonuçları

a) İŒ Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

Bir çalıŒanın iŒine karŒı olumlu duygu ve dūŒünceler beslemesi ve taŒıması onun öncelikle mutluluğunu artıracaktır. Bunun yanı sıra çalıŒanların, iŒine bağlanması verimli çalıŒması huzurlu bir çalıŒma ortamı yaratmak için çaba harcaması vb. iŒgücü giriŒinin azalması, iŒgücü devir oranının dūŒmesi gibi önemli sayılabilecek sonuçları da beraberinde getirecektir. DavranıŒ bilimcilerine göre iŒinde tatminsizlik duyan bir çalıŒan aŒađdaki seçenekleriyle davranıŒlarını belirler (Aksu, 1998: 59).

1- İŒe Gitmede İsteksizlik

İŒ tatmininin azalması, çalıŒanların iŒe karŒı motivasyon düzeylerini dūŒürür. ÇalıŒanlarda tatminsizlik yaratan kiŒi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endiŒesi bireyi iŒe kaŒı olumsuz tutumlara yönlentmektedir. Bunun doğal sonucunda ise

tek başına işe gitme zorunluluğu bile önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olabilir (Aksu, 1998: 59).

2- Örgütten Ayrılma

Çalışanlar bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda buldukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık, örgütten beklediklerinin karşılandığını ve karşılanacağını algıladıktan sonra örgütte kalacaktır. Böylece çalışan için istenenlerin fiilen karşılanması kadar, ileride karşılanacağı kanısı da taşıması önemli olmaktadır. Örneğin: Birkaç yıl sonra yurt dışında iyi olanaklarla bir görev alma fırsatı veren bir örgütte çalışmayı kabul edenlerin davranışı böyle bir olguyu kanıtlar (Çulpan, 1978: 17).

Çalışanın beklentilerinin ait olduğu örgüt tarafından karşılanmaması ya da geleceğe ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmede beklentilerinin karşılanacağına ilişkin olumlu bir ışık yoksa, bu durum önemli bir tatminsizlik ve stres kaynağı olarak kişinin performansını etkilediği gibi, daha uygun bir iş veya örgütün arayışı içinde olmasına ve ilk fırsatta örgütten ayrılmasına karar vermeyi sağlayacaktır. Bu karar örgüte oldukça pahalıya mal olmaktadır. Çünkü, işinden ayrılan bireyin yerine diğerinin alınması, işe yerleştirilmesi ve eğitilmesi giderleri, işe alışma-alıştırılma döneminde yapmış olduğu hatalar ile düşük üretim hızı örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkiler (İncir, 1990: 18).

3- Yetersizlik Duygusu

Çalışanın sahip olduğu yeterlik, işin gereklerini karşılamıyorsa, işte yeterli deneyim eksikliği varsa, çalışanlar arasında yoğun bir rekabet var ise veya yönetici çok titiz ise çalışanlarda geçici veya sürekli bir yetersizlik duygusu oluşmaktadır. Bu hissedilen duygu arttıkça çalışanın kendine olan güven ve saygısını da zedeleyerek işinde başarısız ve verimsiz olmasına neden olmaktadır (Aksu, 1998: 60).

4- İşbirliği Sağlayamama

İşbirliği, çalışanların birbirlerinden haberli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere hareket etmesidir. Bunun sürebilmesi için iki koşul gereklidir. Birinci koşul; ortak amacın gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise gereksinmelerin karşılanmasıdır, bu bireysel ve

kişiseldir. Bunlardan birincisi amaçların gerçekleşme derecesi, ikinci ise işbirliği yapan çalışanların sayısı ile ölçülür. İşbirliğinin yaşaması sistemin tüm amaçlarının ve özendirme öğelerinin bireyler arasında dağıtımını öngören birbirine dayalı iki eyleme bağlıdır. Bunlardan biri veya ikisinin birleştirilmesi hatalı olunca işbirliği gerçekleşmez (Bursalıoğlu, 1987: 178).

Çalışanların işbirliğinin gerçekleşmesi için buna özendirilmesi gerekir. Çeşitli nedenlerle tatminsizlik içinde bulunan çalışan başkalarıyla iş amaçlı işbirliği kurmada isteksiz ve gönülsüz davranabilir. İşbirliği kurulamaması ise çalışanların ortak bir örgütsel amacı gerçekleştirmelerini engeller veya tamamen ortadan kaldırabilir (Aksu, 1998: 61).

5- İşte Hata Yapma

Tatminsizliğin en önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem çalışanın kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur.

6- İşten Uzaklaşma İsteği

Tatminsizlik, iş ortamında çalışanları birçok açıdan etkilediği ve bunun çalışan için işine ilişkin tutumlarında ve güdülenmesinde belirleyici olduğu bilinmektedir. Çalışanların işten soğuması da bu olumsuzluklardan biridir. Çalışan yasal olarak sahip olduğu izin, rapor vb. yollarla örgüt veya işten uzaklaşabildiği gibi, işe devamsızlık, geç kalma, işten kaçma, uydurma gerekçelerle izin alma, viziteye çıkma, yalancı hastalık nedeniyle rapor alma gibi bazı yolları da deneyebilmektedir (Aksu, 1998: 61).

7- Devamsızlık

Devamsızlık işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir. Tatil ve mazeret izinleri dolayısıyla işe gelmeme devamsızlık sayılmayacaktır.

Yapılan araştırmalar sonunda iş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz bir listenin bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin Herzberg 1957 öncesinde yapmış olduğu 13 araştırmadan 12 sinde iş tatminsizliği ile devamsızlığı ilişkili bulmuştur (Kolaça, 1979: 215).

Çalışanların aldıkları ücret miktarları, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı, monotonluk, çalışma süreleri gibi iş tatminini etkileyen faktörler, aynı zamanda işgörenin devamsızlık göstermesine neden olan faktörleri ortaya koymaktadır (Bingöl, 1984: 50).

8- İsabetsiz Karar Verme

Karar verme, bir sorunu çözmek için birçok seçenek arasından en uygununu tanımlayabilmeyi ve seçmeyi içerir. Tatminsizlik duyan çalışanlar ise çoğu kez sorunu tam olarak algılayıp, uyum seçenekleri ortaya koyarak, bunların arasından en uygununu seçebilecek dikkatli ve yoğunluğa sahip olamazlar.

9- Personel Devri

Personel devri çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edilmesinden sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 1984: 224). İş görenin kuruluştan ayrılma nedenleri de ölüm, emeklilik, emeklilik öncesi işten ayrılmalar, seyyaliyet ve göç gibi nedenler olabilmektedir. Personel devri bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir (Aytek, 1978: 34).

Ekonomideki konjonktürel hareketler, mevsim dalgalanmaları, teknolojik gelişmeler gibi işletme dışı etkenler de personel devrini etkilemektedir (Kazanç, 1998: 52).

10- Grev ve Lokavt

Grevler, çalışma hayatında, işçi işveren ilişkilerindeki huzursuzlukların ve tatminsizliklerin belirtisidir. Bingöl'e göre grev; işçilerin topluca çalışmamak suretiyle, işlerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmamak amacıyla aralarında anlaşarak ya da bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarınıdır. İşgörenler böyle bir eylemde bulunarak

çalışma şartlarının lehlerine değiştirileceğine ve daha iyi çalışma imkanlarına kavuşacaklarını düşünmektedirler.

Günümüzde, işçi-işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlemlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedir. Çünkü, grev topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Grev sonucunda faaliyetleri duran işyerinin üretime katkısı olmaz, bu durum da toplam üretimin azalmasına ve atıl kapasitenin ortaya çıkmasına neden olur.

11-Yabancılaşma

Yabancılaşma işgörenin çalıştığı örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgüte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İşgörenin yabancılaşması, görevine ve üyesi bulunduğu küme ve kendi özüne karşı olabilmektedir (Başaran, 1991: 207-208).

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir kesimi olarak görmemekte, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışmaktadır. Örgütün yönetimine toplumsal etkinliklerine veya görevi dışındaki işlere arkasını dönmekte, örgütü ve işi ile gurur duymamaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören kendisine örgüt dışında tatmin kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991: 208).

12- Nitelik ve Nicelik Düşmesi

Yapılan işin niceliği kadar niteliği de önemlidir. Bazen tatminsizlik içindeki çalışan nicel olarak standart üretimini gerçekleştirse bile, içinde bulunduğu stresin fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkileri nedeni ile üretimin niteliğinde bir düşme görülebilir.

Bu durum çalışanın performansında tatminsizliğin doğrudan etkilerinin görüldüğü önemli bir boyuttur. Örgütlerin verimsizliğinde bu nitelik-nicelik dengesizliğinin önemli bir etkisi vardır.

b) İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda, ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Nedeni ne olursa olsun, psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan birey bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Kazanç, 1998: 50).

1- Saldırgan Davranışlar

Çalışan önünü tıkayan engelleri normal yollardan çözümlenmek yerine zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görür. Sözel ve fiziksel olarak başkalarına hatta ailesine kötü davranışlara yol açabilir. Çalışanlarda psikolojik tatminsizlik nedeni ile en çok rastlanan saldırganlık olayları: yönetimin tutumundan devamlı olarak şikayet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadeleciler sendikalara üye olma gibi durumlardır. Saldırgan davranışların duygusal düzeyinde, öfke ve kızgınlıktan başka, farklı düzeylerde kin, nefret, düşmanlık gibi yok edici duygular bulunabilir. İş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan saldırgan davranışlar çalışanın uyumsuz davranışlar sergilemesine dolayısıyla işine olan tutumunun olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

2- Geriye Dönüş Davranışları

Psikolojik tatminsizlik aynı zamanda geriye yönelmiş davranışlara da yol açabilir. Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkar ve çalışana acı, ümitsizlik ve depresyona götürür. Böylece oluşan kötü döngü çalışanın enerjisini alır ve iş yapacak güç bırakmaz.

Geriye dönüş davranışlarında en çok gözlemlenen davranışlar olarak, intihar, dini işlere kaptırmak, dedikodu, kekeleme, kızarma, kadınların ağlaması, erkeklerin agresif davranışları sayılabilir. En çok rastlanan durumlardan birisi de çocukça davranışlardır. Bireyin ihtiyaç ve istekleri engellendiği zaman, birey geriye dönerek çocuksu davranışlar gösterebilir.

3- Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar

Çalışma yaşamında çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlara yaygın şekilde rastlanabilir. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde değişikliklere ve yeniliklere karşı direnen çalışanlar da bu durumlara çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan çalışanlar kullanmakta buldukları yöntemleri en iyi yöntemler olarak kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirebilirler. Hatta bu yolda kendilerinin haklı olduklarını ispat çabası içine düştükleri için mantıklı kanıtlar aramaya yönelebilirler. Psikolojik tatminsizliğin giderildiği işletmelerde çalışanlar değişiklikleri daha az direnme ile kabul ederler.

4- İşi Oluruna Bırakma

Psikolojik tatminsizliğe uğrayan çalışanlarda rastlanan bir belirti de işi oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen çalışanlar, mücadelecilik olmak yerine kendilerinin yaşamın akışına kaptırabilirler. Bu tip çalışanlar düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler.

c) İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikofizyolojik/psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir (Cüceloğlu, 1991: 473). En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan mide ağrıları (ülser), kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren, terleme ve cilt hastalıklarıdır.

Bu hastalıkların en yoğun görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Kanser, kronik stresten etkilenme sonucu vücudun bağışıklık sistemini zayıflatması sonucunda oluşmaktadır (Öztaş, 1988: 70). Tatminsizliğin davranışlarımız üzerinde de etkileri vardır. En belirgin etkiler; sigara kullanma, alkol, uyuşturucu kullanma, dengesiz beslenme, az veya çok yemek yeme şeklindedir.

3.5. Öğretmenlerle İlgili İş Tatmini Konusunda Yapılmış Araştırmalar

İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmalarını oldukça etkilemiştir. 1970’li yıllardan 2000’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlanmıştır (Ardıç ve Baş, 2001: 2).

Tablo 3.8. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar. Emerold ve Ebsco veri tabanları.

Yıl	Araştırma Sayısı	Öğretmenlerin Konu Olduğu Araştırma Sayısı
2001	68	7
2000	79	6
1999	65	5
1998	61	6
1997	43	3
1996	71	2
1995	54	4
1994	45	3
1993	53	2
1992	72	7
1991	53	0
1990	52	5
1989	48	3
1988	55	1
1987	54	4
1986	61	0
1985	71	6
1984	56	3
1983	58	0
1982	57	2
1981	54	2
Toplam	1230	71

1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index’te yer alan dergilerdeki iş tatmini konusunda toplam 1168 makale yayınlanmıştır. Fakat bu makalelerin yalnız 68 tanesi öğretmenlerin tatmin düzeyi ile ilgilidir. Konu üniversitede görev yapan öğretim görevlilerinin tatmin düzeyi olduğunda ise bu rakam 7’ye inmektedir. Dolayısıyla Tablo 3.8’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin %5’den daha az bir yüzde ile araştırmacıların dikkatini pek fazla çekmediği söylenebilir (Ardıç ve Baş, 2001: 5).

3.5.1. Öğretmenlerle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Tablo 3.9. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Öğretmenlerin mesleklerini sevip sevmedikleri konusunda	Happock	1935	500 kişilik öğretmen grubu	A.B.D.	Öğretmenlerin %90'ından çoğu mesleğini sevmektedir.
Konserve fabrikası ve dokuma tezgahlarında çalışan işçilerin işlerini sevip sevmemesi konusunda	Bell	1937	---	---	Niteliksiz işçilerin, %13'ütatmin duyarken, nitelikli işçilerin %42'si tatmin duymaktadır.
Hezberg'in çift faktör kuramının öğretmenler üzerinde geçerliliği ve hangi faktörler etkili	Thomas J. Serpiovanni	1967	71 öğretmen	A.B.D. Monreo	Yüksek iş tatmini oluşturan olayların %69'u 1. Dereceden faktörleri içermektedir (işin kendisi ile ilgili faktörler).
Öğretmenlerin etkinliği konusunda çalışma yapmışlardır	Flanders ve Simon	1969	---	---	Bir kısım öğretmen davranışlarının ve bunların öğrenci performansı üzerindeki özel etkileri arasındaki nedensel ilişkiler bulunmuştur.
Teknik okullar ile normal eğitim programı uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması	Ronald J. Pellogrin	1970	---	A.B.D. Illinois	Teknik okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi daha yüksektir.
Öğretmenlerin mesleğin ilk 5 yılında aldıkları zevk, heyecan ve isteği daha sonra alamadıkları konusunu vurgulamışlardır	Sarason	1971	---	A.B.D. Boston	Okul yönetimi öğretmen ihtiyaçları için çalışmalı, öğrenmelerini sağlamak için daha çok iş tatmininin gerekli olduğu bulunmuştur.
Kariyer tatmini ile kişilik değerlerinin ilişkisini araştırmıştır	Super ve Hall	1978	---	---	Meslekte lider olma ve yeni şeyler öğrenme öğretmenleri ödüllendirmede mesleki gelişme için yeterli değildir.
Öğretmenlerin işleri ve iş koşulları ile ilgili tatmin derecelerini ölçmüştür	Edward A. Holdaway	1978	---	A.B.D.	Herzberg'in çift faktör kuramı geliştirilmiştir. 1. Derece faktörün tatmini %98-%83 arasındadır.

Tablo 3.9. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar (devam)

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Öğretmenlerin benlik saygısı ile iş tatmini arasındaki ilişki	Pawla Hauser	1981	98 ilkokul öğretmeni (49 temel eğitim 49 özel eğitim)	A.B.D. Kansas	İki grup öğretmen arasında iş tatmini veya benlik saygısı arasında önemli bir farklılık görülmemiştir.
Öğretmenlerin mesleki tatminini etkileyen faktörler	David W. Chapman ve Malcolm A. Lowther	1982	---	A.B.D.	Sonuçlar 1-Kadınlar erkeklerden daha çok tatmin olmaktadır, 2-Öğretmenlerin beceri ve yetenekleri mesleki tatmini etkilemektedir, 3-Yöneticilerin öğretmenleri tanınması, 4-Takdir ve ödül.
İş tatmini ile yaşantı tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir	Flandoph Melvin Boadmak	1985	830 kişilik öğretmen grubu	A.B.D. (Iowa, Kansas, Missouri, Nebraska)	Yaşantı ve iş tatmini arasındaki korelasyon $r=63$ 'tür. Yaşantı tatmininde belirgin bir fark, evlilik durumu ve yaştır. Yaşantı tatmininde en yüksek düzey öğretim metodlarını seçmedeki özgürlük sorumluluk taşıma ve meslek için duyarlı sözlerdir.
Maslow'un ihtiyaçların hiyerarşik sıralamasına göre en fazla hangi ihtiyaç ön plandadır	Abbas Ali ve M. Al-Shakhes	1986	301 okul müdürü	Suudi Arabistan	Suudi Arabistanlı müdürlerin bağımsızlık ya da kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güvenlik ihtiyacını aynı anda onayladıkları ortaya çıkmıştı. En tatmin oldukları durum ise sosyal statü olarak belirlenmiştir. Kendini gerçekleştirme, sosyal ihtiyaçlar arasında en az tatmin edilmiş ihtiyaçlar olarak ortaya çıkmıştır.
Kamu çalışanlarının tatmin düzeyi	Maidini	1991	---	---	Kamu çalışanlarının tatmin düzeyi daha yüksektir.
Kamu çalışanlarının tatmin düzeyi	Blunt&Sprino	1991	---	---	İki grubun genel tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
Dört özel, beş kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırmalarda kamu ve özel sektörde çalışanların nelere önem verdikleri incelenmiştir.	Rainer	1982 - 1997	---	---	Kamu çalışanlarının başkalarına yardımcı olma, topluma yarar sağlama, özel sektörde çalışanların ise parasal ödüllere daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Tablo 3.9. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar (devam)

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırılması	Smith ve Nock Mock Chriss ve Kane	1980 1984 1987	--- --- ---	--- --- ---	Yöneticilerin tatmin düzeylerinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır.
Yaş ile tatmin arasındaki ilişki	Rhodes	1983	---	---	Yaş ile tatmin arasında anlamlı ilişkiler buldu.
Yaş ile tatmin arasındaki ilişki	Wringt Hamilton A.Kalleberg A.Loscocco	1978 1978 1983 1983	--- --- --- ---	--- --- --- ---	Yaş ilerledikçe ödüllerin arttığı bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığı belirtilmiştir.
Kamu ve özel sektörde çalışanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması	Bogg ve Cooper	1995	1056 özel, 1051 kamu toplam 2107 çalışan	İngiltere	Özel sektör çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya koymuştur.
Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırılması	Emmert ve Taher	1992	---	---	İki grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.
Üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyi (Demografik özellikler baz alınmıştır).	Oshagbeni	1997	---	---	Demografik özellikler açısından gruplar arasında ayırt edici bir özellik tespit edilememiştir.
Akademik personelin rütbe ve yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki	Oshagbeni	1997	---	---	Rütbe ve yaşın öğretim görevlilerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde doğrudan olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.2. Öğretmenlerle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Tablo 3.10. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Ortaöğretimdeki öğretmenlerin mesleki şikayetleri, kişisel durumları ve çalıştıkları çevre.	İhsan Ögüs (Bilim Uzmanlığı Tezi)	1974	---	Ankara	En önemli şikayetlerin maaş, yönetim ve program olduğu görülmüştür.
Beklenti ve iş tatmini arasındaki ilişki.	Muzaffer Sencer (Makale)	1981	---	---	İş tatmini yaşantı beklentisinin ürünü olarak ve kişilerin algı düzeylerine göre gerçekleştirme şansına sahip olan bir değişkendir.
Yöneticilerin beklenti ve algılama tutarsızlığı ve iş tatmini	Alev Ergenç (Bildiri)	1981	---	İzmir	Yöneticilerin iş tatmini yüksek çıkmıştır. Yüksek çıkmasının nedeni, çalışma değerlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.
Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmesi arasındaki ilişki.	Reşide Kabadayı (Doktora Tezi)	1982	---	Ankara	Okul müdürleri, öğretmenlerin iş tatmini yönündeki ihtiyaçlarına cevap verememektedir.
Eğitim yöneticilerinin iş doyumu	Ali Balcı (Doktora Tezi)	1985	154	Ankara	Eğitim yöneticileri, eğitim yönetimi görevi, hem tek başına, hem de eğitim yönetiminde kurs ya da seminerlere katılma durumu ile yaş ve mesleki deneyim arasında manidar bir farklılık görülmemiştir.
Farklı meslek gruplarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin araştırılması.	Aslı Baycan (Yüksek Lisans Tezi)	1985	120	İstanbul	Yeteneğini kullanma, başarı, ilerleme, otorite, şirket politikası, ödül, iş arkadaşları, yaratıcılık, vicdan, tanınma, sorumluluk, güvence, sosyal ilişkiler, sosyal statü, yönetici ile ilişkiler, denetim, çalışma şartlarına göre en yüksek tatmin olanlar yöneticiler ve daha sonra memurlardır. Cinsiyet bakımından erkek yöneticiler yaş bakımından 30-39 yaş grubu daha tatmindir. Mezuniyet durumuna göre yüksek okul mezunları, mesleki deneyime göre 0-5 yıl arası olan yöneticiler ve daha sonra hizmetliler, gelir durumuna göre en fazla yöneticiler tatmindirler.

Tablo 3.10. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (Devam)

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Üç farklı bankada çalışan kadın ve erkeklerin iş tatmin ve tatminsizliği.	Feyzullah Eroğlu (Makale)	1986	---	Erzurum	Erkek ve kadınların tatmin ve tatminsizliklerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır.
Metal-İş sanayi kolunda çalışan üst ve orta kademe yöneticilerinin kişilik incelemesi.	Hüner Şencan (Doktora Tezi)	1986	295	İstanbul	Engelleme, çatışma ve endişenin kısa süreli geçici ve egoyu etkilemeyen süreçler olduğu bulunmuştur. Ancak nevrotik kaygı, sürekli çatışmalı durumlar ve engellemeler sonucu ortaya çıkmaktadır.
Teknik liselerde görevli öğretmenlerin iş tatminsizliği ve bu tatminsizliğin öğretmenlikten ayrılmalarına etki derecesi (Kız Teknik Öğretim Okulu).	Vehbi Çelik (Yüksek Lisans Tezi)	1987	116	Ankara	Öğretmenlikten ayrılanların %65.2'sinin 1-3 yıl arasında öğretmenlik yaptığı belirlenmiştir. Öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin iş tatminsizliği puanları arasında $r=.89$ gibi çok yüksek bir ilişki vardır. Teknik öğretmenlerin en fazla tatminsizlik nedeni sosyal konumları, gelişme ve yükselme olanaklarından duydukları tatminsizliktir. En az tatminsizlik bireylerarası ilişkilerdedir.
Adana Çimento Fabrikasında çalışan yöneticinin stres düzeyleri ve bu düzeyinin doyumu ile bağlantısı.	Ertuğrul Gödelek (Bildiri)	1987	25 erkek	Adana	Yönetici deneklerin durumluluk-süreklilik kaygı envanterinden almış oldukları puanlar incelendiğinde genel olarak grubun kaygı düzeyinin oldukça yüksek olduğu bulunmuştur.
İşçilerin yabancılaşma ve iş tatminsizliği (Gıda Sanayiinde-Margarin Fb.)	Nursel Telman (Doktora Tezi)	1988	162 işçi (77 kadın, 85 erkek)	İngiltere (İrlanda)	Mekanize endüstride çalışan vasıfsız işçilerde yabancılaşma ve iş tatminsizliği duygusu diğer çalışma gruplarına nazaran daha fazladır.
Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmininin karşılaştırılması.	Nurhayat Özdayı (Doktora Tezi)	1990	Resmi 804, Özel 330, 1134 Öğretmen	İstanbul	Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre daha fazladır.
Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi.	Jale Minibaş (Yüksek Lisans Tezi)	1990	Resmi 120, Özel 60, 180 Öğretmen	İstanbul	Özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksektir.

Tablo 3.10. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar (Devam)

Çalışma Konusu	Kimin Yaptığı	Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Nerede Yaptığı	Sonuç
Orta kademe yöneticilerinin iş tatmininin ve kaygı düzeyinin (üç özel iki devlet tekstil fabrikası) karşılaştırılması.	Şengül Mertol (Yüksek Lisans Tezi)	1993	Özel 103, Devlet 89, 192 Yönetici	Marmara Bölgesi	Genel iş tatminiyle durumluluk ve sürekli kaygı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kaygı seviyesi yükseldikçe iş tatmini düşmektedir.
İşletmelerde iş tatmini ve karşılaştırması (özel ve kamu bankası)	Tülin Ulusoy (Yüksek Lisans Tezi)	1993	18 kamu, 18 özel, 36 çalışan	İstanbul	Kamu bankası çalışanlarının doyum düzeylerinin özel banka şubesi çalışanlarına göre daha düşüktür.
Mühendislerin iş tatminini etkileyen faktörler (Netaş ve PTT görevli mühendislerin iş tatmininin karşılaştırılması).	Levent Şimşek (Yüksek Lisans Tezi)	1994	Özel 51, Kamu 37, Toplam 88	İstanbul	Denek grupları algılanan ihtiyaç, çaba, performans, kazanç, demografik özellikler değişkenlerine göre incelenmiş olup, genel olarak özel sektörde çalışan mühendislerin iş tatminlerinin kamu kesiminde çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek olmasıdır.
II. Kademe İngilizce öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini.	Tansu Köktürk (Yüksek Lisans Tezi)	1997	Toplam 203 öğretmen	İstanbul	Genel olarak ilköğretim okulları II. kademe İngilizce öğretmenlerinin bir saha araştırması ile demografik özelliklerine, motivasyon anlayışlarına ve iş tatmini hakkındaki düşüncelerine bakıldığında çok büyük farklılıklar görülmemektedir.
Kamu kuruluşlarında iş tatmini ve (Tübitak Örneği, Genel Merkez ve Enstitüler).	Handan Kazanç (Yüksek Lisans Tezi)	1998	1502 işgören	İstanbul	Tübitak'a ilişkin genel memnuniyet %74, çalıştığı birime ilişkin genel memnuniyet %77'dir.
Okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmini ve öğretmen tutumlarının karşılaştırılması.	Zuhal Dalgan (Yüksek Lisans Tezi)	1998	178 özel, 181 resmi, 359 öğretmen	İstanbul	Özel okullarda görevli öğretmenlerin genel iş tatmini resmi okullarda görevli öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksektir.
Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması.	Dr.Kadir Ardiç Dr.Türker Baş (Bildiri)	2001	478 öğretim üyesi	Türkiye çapında	Vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyi kamu üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinden daha yüksektir.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Gerek devlet ve gerekse özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek, iş tatmin düzeylerini belirleyen faktörler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını incelemek, bu farkları iki grup arasında irdelemek ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, “özellikle emekli olduktan sonra”, ayrılma ve özel ilköğretim okullarına geçme nedenlerinin iş tatmini kavramı açısından açıklanabilir olup olmadığını belirlemek, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ikincil amacı olarak iş tatmini açısından ; Cinsiyet, yaş, branş-sınıf, kıdem, ve diğer demografik özelliklerin iş tatmininde etkili olup olmadığını belirlemektir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

İş tatmininin, işgörenler açısından çalıştıkları kuruma bağlılıklarını artırıcı ya da azaltıcı bir rol oynadığı bilinmektedir. Yapılan birçok araştırmada iş tatmin düzeyi düşük olan personelin işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.

İş tatmini kavramı açısından bir hizmet kuruluşu olarak ilköğretim okulları ele alındığında öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak herhangi bir farklılık görülmemektedir. Ülkemizde son yıllarda çok sayıda öğretmen özellikle genç yaşta emekli olduktan sonra, en verimli oldukları yaşlarda, özel ilköğretim okullarına geçmektedirler. Devlet okullarındaki bu kaçışın ve buna bağlı olarak öğrenim görececek öğrencilerin geleceği düşünüldüğünde bu geçişin nedenlerinin bulunması ve gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Bununla birlikte bazı devlet okullarında görev yapan ve imkanı olduğu halde özel ilköğretim okullarını tercih etmeyen öğretmenler de vardır. Dolayısıyla özel ilköğretim okullarını her açıdan üstün olduklarını düşünmek yerine, devlet ve özel ilköğretim okullarının güçlü ve zayıf taraflarının belirlenerek problemin bu çerçevede ele alınması daha doğru olacaktır. Ayrıca bu çalışma ile öğretmenlik mesleğinin neden prestij kaybettiği ve toplumda saygın bir meslek olmaktan neden çıktığı, öğretmenlerin istek ve beklentilerinin neler olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

4.2. Araştırma Hipotezleri

1. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi ilköğretim okullarındaki görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ve alt boyutlarındaki tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
2. Cinsiyetlere göre tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
3. Yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
4. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
5. Kıdeme göre iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
6. Öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile
 - a. Medeni durum,
 - b. Eşin çalışması,
 - c. Kıdem,
 - d. Meslekten ayrılmayı düşünme,
 - e. Ücret,
 - f. Sınıftaki öğrenci sayıları arasında ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alındığında araştırma Sakarya ili, Adapazarı-Merkez ilçesinde görevli resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan 240 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada ana sınıfı öğretmenleri ile orta öğretimde (liselerde) görev yapan öğretmenler örnekleme dahil edilmemiştir. Anket, çalışmalarına 2000-2001 eğitim ve öğretim yılının nisan ayında başlanmış ve bitirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Modeli

Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması ve devlet ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, devlet ilköğretim okullarından ayrılma nedenlerinin iş tatmin kavramı açısından açıklanabilir olup olmadığı ortaya konulmak istenmektedir. Dolayısıyla araştırma test edici bir çalışmadır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Öncelikle araştırma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Konumuz ile ilgili makaleler, tezler ve kütüphanelerde kaynak taraması yapılmış, araştırmanın kuramsal temeli oturtulmuştur.

Daha sonra konumuz ile ve benzer konularda yapılmış olan anket formları incelenmiş ve bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formu iki kısımdan oluşturulmuştur:

1. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilerini kapsayan, 24 sorudan oluşan kişisel bilgi formu.
2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği: 20 sorudan oluşmaktadır.

4.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmininin karşılaştırılacağı değişkenlerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan bu formda, öğretmenlerin çeşitli kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla 24 sorudan oluşan bir anket geliştirilmiştir. Bu ankette çalışılan okulun statüsü, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eşinin çalışıp çalışmadığı, yaş, eğitim durumu, branşı, kaç yıldır öğretmen olarak çalıştığı, görev yaptığı okulda kaç yıldır çalıştığı, mesleği kendisinin seçip seçmediği, bu mesleği seçmekteki etkenler, mesleğinden ayrılmayı düşünüp düşünmediği ve nedeni, gelirleri, iş devamsızlığı ve kaç gün olduğu, meslekte gerilim hissedip hissetmediği, gerilimin türlerini, evinin durumu, sınıflardaki ortalama öğrenci sayılarını ve meslekle ilgili yüksek lisans çalışması olup olmadığına dair sorular sorulmuştur.

4.5.2. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ile ilgili bu araştırmada Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire-M.S.Q) kısa formu kullanılmıştır. R.V. Dawis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist (1967) Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış tatmin faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir.

Minnesota Tatmin Ölçeği'ni İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçe'ye çevirmiş ve bu çeviri, başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür.

Boğaziçi Üniversitesi'nden Aslı Boycan, 1985'te Doç.Dr.Burhan Fişek kontrolü altında aynı form üzerinde çalışılmış ve yüksek lisans tezinde kullanmıştır. Sheraton Oteli'nde çalışan işgörenlere bir pilot uygulama yaparak ölçeğin görünüş geçerliliği ve cümlelerin anlaşılma düzeyi kontrol edilmiştir (Dalgan, 1998: 74).

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Nurhayat Özdayı, 1990'da Erol Eren'in danışmanlığında aynı form üzerinde çalışmış "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" konusundaki doktora tezi için ölçek 1134 lise öğretmenine uygulamıştır (Dalgan, 1998: 74).

Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı'nda Doç.Dr. Hoşcan Ensari danışmanlığında aynı form üzerinde 1998 yılında Zuhal Dalgan "Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması" konulu yüksek lisans tez çalışması yapmıştır.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Jale Minibaş, 1990 yılında Prof.Dr.İlhan Erdoğan'ın danışmanlığında aynı form üzerinde çalışmış "Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frostrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tip ve Agresyon Yönü ile İlişkisi" konusunda yüksek lisans çalışması yapmıştır.

Yine İstanbul Üniversitesinden Z.Funda Akçaoğlu, A.Can Baysal yönetiminde "İ.E.T.T. şoförlerinde İş Tatmini ve Depresyon", adlı yüksek Lisans Tezinde ve yine Işık Özdemir Tanıl Kılınç'ın yönetiminde "Hemşirelikte Liderlik , Motivasyon, İş Tatmini Ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması" adlı yüksek lisans tezlerinde Minnesota tatmin ölçeğini tercih etmişlerdir.

Bundan başka İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora yapan Nursel Elmas, Minnesota ölçeğinin uzun formunu "İş Tatmini ve Yabancılaşma" konusundaki doktora tezi için İngiltere'de bir işletmede uygulamıştır (Özdayı, 1990: 23).

Minnesota Tatmin Ölçeği'nin tercih edilmesinin nedenleri daha önceden eğitim ve öğretimin çeşitli kademe ve branşlarındaki öğretmenlere uygulanmış olması, uygulamasının ve değerlendirmenin son derece pratik olmasıdır. Ayrıca öğretmenlerin görev yaptığı çalışma ortamı içinde karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını iç ve dış faktörler halinde çok iyi ifade etmesidir.

Diğer iş tatmini ölçekleriyle karşılaştırıldığında M.S.Q.'nin iş tatminini farklı açılardan incelediği görülmektedir. M.S.Q. iş tatminini, genel, iç ve dış tatmin açısından değerlendirmesi yanı sıra, iş ve çevre koşullarına ait 20 determinant açısından da inceler. Bu ölçekle iş tatmini ve tatminsizliğinin bireysel profilini çıkarmak mümkündür. Böylece genel iş tatminsizliğine neyin sebep olduğu saptanabilir (Minibaş, 1990: 62).

1. Hiç memnun değil : 1 puan
2. Memnun değil : 2 puan
3. Kararsız : 3 puan
4. Memnun : 4 puan
5. Çok memnun : 5 puan

Öğretmenlerin işaretlerine göre her bir madde için verilmiş olan puanlar bilgisayar formuna ayrı ayrı geçirilmiştir. Puanların yüzdelerle değerleri şu şekildedir: 75'in üzeri yüksek iş tatmini, 25'in altı ise düşük iş tatminini, 26 ile 74 arası ise, normal iş tatminini ifade etmektedir.

Minnesota Tatmin Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır (Dalga, 1998: 75).

Minnesota Tatmin Ölçeği'nde iç ve çevre koşullarına ait 20 madde yer almaktadır. Bu maddeleri iki ayrı bölümde özetleyebiliriz:

İç Faktörler:

- Faaliyet: Her zaman meşgul olması.
- Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı.
- Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme.
- Sosyal statü: Toplumda saygın bir kişi olması.

- Ahlaki değer (vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma.
- Tanınma: Bir meslekte çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi.
- Kendi kendine bir şeyler yapabilme: Diğer insanlara yardım edebilme şansı.
- Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı.
- Yeteneklerini kullanma: Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı.
- Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı.
- Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı.
- Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi.

Dış Faktörler:

- İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı.
- Şirket politikası ve pratiği: Şirket politikasının pratikte uygulanışı.
- Çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları.
- Çalışma şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu.
- Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması.
- Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler.
- Yönetici-İnsan ilişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları.
- Yönetici ve teknik: Yöneticinin karar vermedeki yeteneği (Dalğan, 1998: 76, Özdayı, 1990: 24-25, Saal, Knight, 1988: 25).

Bu sınıflamada görüldüğü gibi, iç faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Bunlar kişilerin başarısı, yetenek ve becerilerini kullanabilmesi gibi Herzberg'in ortaya koyduğu birinci derecedeki güdüleyici etmenleri içerir.

Dış faktörler ise; kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, taşınma gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir. Bunları da Herzberg'in hijyen faktörlerinin karşılığı olarak sayabiliriz (Özdayı, 1990: 25).

4.6. Uygulama

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmini ölçmeye yönelik bu çalışmanın uygulanabilmesi için Sakarya ili M.E.M.'den ve Sakaya Valiliği'nden (20.03.2001-5971) izin alınmıştır. Örnekleme giren okullar belirlenmiş, bu okullara

tarafından gidilerek, bu çalışmaya katılmak isteyen, istekli öğretmenlere bu form doldurtulmuştur. Birkaç resmi ilköğretim okulu hariç diğer okullarımızdaki idareci ve öğretmenlerimizden olumlu yaklaşımlar olmuştur.

4.7. Ana Kütle ve Örneklem

4.7.1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlelerini Sakarya ilindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler teşkil etmektedir. Sakarya ilinde resmi ilköğretim okul sayısı 479, öğretmen sayısı 3647, öğrenci sayısı 115.685'dir. Sakarya ilinde özel ilköğretim okul sayısı 6, öğretmen sayısı 124, öğrenci sayısı 1279'dur. Özel okullarda toplam 124 öğretmen bulunduğundan araştırmamızda bu 124 öğretmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Merkez ilçede (Adapazarı) resmi ilköğretim okul sayısı 128, öğretmen sayısı 1736, öğrenci sayısı 54.500'dür. Özel ilköğretim okul sayısı 5, öğretmen sayısı 110, öğrenci sayısı 1080'dir (Sakarya M.E.M. İstatistik Bürosu).

4.7.2. Örneklem

Araştırma örneklemini, merkez ilçede (Adapazarı) ve civar belediyeler sınırları içinde bulunan tesadüfi küme örnekleme yolu ile seçilmiş 13 resmi ve 6 özel, toplam 19 ilköğretim okuluna gidilmiştir. Bu okullarda 175 resmi ve 65 özel toplam 240 ilköğretim öğretmeni ile anket çalışması yapılmıştır. Bu 240 ilköğretim öğretmeni bizim örneklem grubumuzu teşkil etmektedir.

4.8. Verilerin Değerlendirilmesi

İş tatminini ölçmeye yönelik kullanılan 240 deneğe ilişkin veriler SPSS/PC (6.1) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede "t-testi", "Pearson r korelasyon analizi" kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 kabul edilmiştir.

T testi: W.S. Gosset tarafından 1908 yılında kullanılmıştır. Şeklen normal eğriye benzeyen student (t) dağılımı normalden başlıca şu iki bakımdan farklıdır:

1. Değişkenliği normal dağılıma göre daha fazladır.
2. Değişkenlik miktarı, serbestlik derecesi adı verilen sayı ile ters orantılı olarak değişir.

Gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerde dikkate alınarak yapılmaktadır.

Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu: Bu teknik değişkenler sürekli ve ilişkiler doğrusal olduğu, verilerin aralıklı ya da orantılı olduğu ve sadece iki değişken arasındaki ilişkinin saptanmak istendiği durumlarda kullanılmaktadır. Doğrusal ilişki, birinci dereceden bir matematiksel eşitlik gösterebilme olanağı olan ilişkilerdir. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu sembolü (r) harfidir. Bunda korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değişmekte “.00” katsayısı değişkenler arasında ilişki olmadığını ifade etmektedir (Özdayı, 1990: 34-35).

4.9. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin 1. Kişisel bilgileri, 2. İş tatmini faktörlerine ilişkin bulgular mevcuttur. Öğretmenlerden alınan cevaplar istatistiksel olarak analiz edilmiş ve tablolştırılmıştır. Verilere ilişkin istatistiklerin yorumlanmasında 0.05 ve 0.01 anlamlılık düzeyleri esas alınmıştır.

4.9.1. Genel Bulgular

Bu bölümde örnekleme giren öğretmenleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branşı, kaç yıldır öğretmen olarak çalıştıkları, ücretleri, devamsızlık durumları ve sebepleri, gerilim durumları ve sebepleri, ortalama öğrenci sayısı, ek bir iş yapma durumları ayrı ayrı tablolar halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 4.1: Çalışmakta olduğunuz okulun adı değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Resmi İlköğretim Okulu			Özel İlköğretim Okulu		
Okulun Adı	f	%	Okulun Adı	f	%
Çaykışla İ.Ö.	8	4.6	Özel Enka İ.Ö.	10	15.4
Eser İ.Ö.	12	6.9	Özel Ufuk İ.Ö.	18	27.7
Cap Anamur İ.Ö.	9	5.1	Özel Deha İ.Ö.	9	13.8
Nurettin Tepe İ.Ö.	9	5.1	Özel Neva İ.Ö.	7	10.8
Bahçelievler Gazi İ.Ö.	14	8.00	Özel Şahin İ.Ö.	11	16.9
Şehit Mustafa Özen İ.Ö.	8	4.6	Özel Tansel İ.Ö.	10	15.4
Büyük Gazi İ.Ö.	17	9.7			
Erenler 50. Yıl İ.Ö.	16	9.1			
21 Haziran İ.Ö.	24	13.7			
Orhangazi İ.Ö.	17	9.7			
Atatürk İ.Ö.	23	13.1			
Ahmet Akkoç İ.Ö.	8	4.6			
Yavuz Selim İ.Ö.	10	5.7			
Toplam	175	100.0		65	100.0

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi resmi ilköğretim okullarında; 21 Haziran İ.Ö. ve Atatürk İ.Ö. örnekleme giren öğretmen sayısı ve yüzdeliği fazla, bunun yanında ise Çaykışla İ.Ö., Şehit Mustafa Özen ve Ahmet Akkoç İ.Ö.’da örnekleme giren öğretmen sayısı ve yüzdeliği en az olan okullardır. Özel ilköğretim okullarında ise Özel Ufuk İ.Ö. en fazla örnekleme sayısı ve yüzdeliğine sahip iken, Özel Deha İ.Ö. en az örnekleme sayısı ve yüzdeliğine sahiptir.

Tablo 4.2: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları kurum statüsü değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Okulun Statüsü	f	%
MEB. Bağlı Resmi Okul	175	72.9
MEB. Bağlı Özel Okul	65	27.1
Toplam	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırma grubunu oluşturan 240 öğretmenin %72.9’u MEB. bağlı resmi okullarda, %27.1’i ise MEB. bağlı özel okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 4.3: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Cinsiyet	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Kadın	78	44.6	43	66.2	121	50.4
Erkek	97	55.4	22	33.8	119	49.6
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet yönünden tesadüfi olarak yaklaşık bir eşitlik sağlanmış olmakla birlikte, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet yönünden eşitsizliği vardır. Fakat genel toplama bakıldığı zaman eşitlik sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.4: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Medeni Durum	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	F	%	f	%
Evli	143	81.7	41	63.1	184	76.7
Bekar	27	15.4	22	33.8	49	20.4
Boşanmış	2	1.1	2	3.1	4	1.7
Dul	2	1.1	-	-	2	0.8
Missing (Cevap vermeyen)	1	0.6	-	-	1	0.4
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin büyük çoğunluğu evlidir (%76.7).

Tablo 4.4.a: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan evli öğretmenlerin çocuk sayısı değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Çocuk Sayısı	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Çocuğum yok	24	13.7	7	10.8	31	12.9
1	36	20.6	7	10.8	43	17.9
2	58	33.1	21	32.3	79	32.9
3	24	13.7	7	10.8	31	12.9
4 ve +	5	2.9	-	-	5	2.1
Cevap vermeyen (bekarlar)	28	16.0	23	35.4	51	21.3
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırma grubunu oluşturan gerek resmi ve gerekse özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ve genel toplamda da görüldüğü gibi iki çocuk sahibi olan öğretmenler çoğunluktadır (%32.9).

Tablo 4.4.b: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin eşin çalışması değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Eşiniz Çalışıyor mu?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	75	42.9	30	46.2	105	43.8
Hayır	65	37.1	11	16.9	76	31.7
(Evli olmayanlar) Cevap vermeyenler	35	20.0	24	36.9	59	24.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırma grubunu oluşturan gerek resmi ve gerekse özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin büyük çoğunluğunun eşleri çalışmaktadır (%43.8).

Tablo 4.5: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Yaş Grupları	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
20-24	18	10.3	11	16.9	29	12.1
25-29	35	20.0	17	26.2	52	21.7
30-34	26	14.9	5	7.7	31	12.9
35-39	17	9.7	1	1.5	18	7.5
40-44	44	25.1	7	10.8	51	21.3
45 ve üzeri	35	20.0	24	36.9	59	24.6
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırma grubunu kapsayan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaklaşık yarısı 40 ve üzeri yaşta (%45.1). Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise %36.9'u 45 yaş ve üzerindedir. Bu yaşın sebebi emekli öğretmenlerin bir çoğunun devlet ilköğretim okullarından emekli olduktan sonra özel ilköğretim okullarına geçmesidir.

Tablo 4.6: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin mezun oldukları okul değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Mezun Olunan Okul	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	F	%	f	%
Öğretmen Okulu	9	5.1	5	7.7	14	5.8
Eğitim Enst. Eğitim Y.O	60	34.3	24	36.9	84	35.0
Eğitim Fak.	59	33.7	25	38.5	84	35.0
Fen-Edebiyat Fak.	19	10.9	5	7.7	24	10.0
Dört yıllık fak. Mezunu	28	16.0	6	9.2	34	14.2
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırma grubunu kapsayan öğretmenlerin çoğunluğu iki ve dört yıllık eğitim okulları mezunlarıdır (%70).

Tablo 4.7: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin branş değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Branşı	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	F	%	f	%
Sınıf öğretmeni	118	67.4	33	50.8	151	62.9
Türkçe öğretmeni	11	6.3	5	7.7	16	6.7
Matematik öğretmeni	5	2.9	3	4.6	8	3.3
Sos.Bilgiler öğretmeni	6	3.4	3	4.6	9	3.8
Fen Bilgisi öğretmeni	6	3.4	4	6.2	10	4.2
Resim-İş öğretmeni	3	1.7	-	-	3	1.3
Beden eğt. Öğretmeni	2	1.1	4	6.2	6	2.5
Müzik eğitimi öğretmeni	2	1.1	2	3.1	4	1.7
İş eğitimi öğretmeni	4	2.3	1	1.5	5	2.1
Yabancı dil öğretmeni	5	2.9	4	6.2	9	3.8
Din kültürü öğretmeni	6	3.4	3	4.6	9	3.8
Diğer	7	4.0	3	4.6	10	4.2
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırma grubunu kapsayan resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin %62.9'u sınıf öğretmenidir. Araştırma grubunun çoğunluğunu sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tablo 4.8: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin öğretmen olarak çalıştığı yıl değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Öğretmen Olarak Çalıştığı Yıl	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
0-5 yıl	63	36.0	25	38.5	88	36.7
6-10 yıl	20	11.4	6	9.2	26	10.8
11-15 yıl	12	6.9	4	6.2	16	6.7
16-20 yıl	15	8.6	2	3.1	17	7.1
21 yıl ve üzeri	65	37.1	28	43.1	93	38.8
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin 0-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışmakta oldukları yıl aralıklarında yoğunlaştıkları görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin yoğunluğu deprem sonrası yeni atanan ilimize gelen öğretmenleri, 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin yoğunluğu ise deprem sonrası ilimizi çeşitli nedenlerle terk etmeyip burada çalışmakta olduklarının bir sonucudur.

Tablo 4.9: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kaç yıldır görev yaptıklarına ait değişkene göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Bu okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
0-5 yıl	128	73.1	56	86.2	184	76.7
6-10 yıl	27	15.4	6	9.2	33	13.8
11-15 yıl	10	5.7	-	-	10	4.2
16-20 yıl	6	3.4	1	1.5	7	2.9
21 yıl ve üzeri	4	2.3	2	3.1	6	2.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin %76.7'si 0-5 yıldır aynı okulda görev yapmaktadır. Bununla birlikte 21 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapanların yüzdesi %2.5'dir.

Tablo 4.10: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleklerini kendi isteklerine göre seçme değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	161	92.0	61	93.8	222	92.5
Hayır	14	8.0	4	6.2	18	7.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere resmi ve özel ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin %92.5'i bu mesleği kendi istekleri ile seçmişlerdir.

Tablo 4.11: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin bu mesleği seçmede rol oynayan etken değişkenine göre frekans dağılımları.

Bu mesleği seçmenizde en önemli etken nedir?	Resmi İ.Ö.	Özel İ.Ö.	Genel Toplam
	F	F	F
Bu mesleği sevdiğim için	109	50	159
Ailemin etkisi ile	22	7	29
Manevi yönden tatmin edici olduğu için	34	19	53
Karakterime uygun bir meslek olduğu için	42	25	67
Bu meslekte kendimi yeterince yetenekli hissettiğim için	29	21	50
Üniversite tercihlerimde olduğu için	22	8	30
Sorumluluk şansı almak için	8	2	10
Tatilleri fazla olduğu için	17	5	22
Çalışma şartları uygun olduğu için	35	11	46
Tesadüfen	17	1	18
Diğer	11	4	15

(NOT: Bir denek birden fazla seçenek işaretleyebildiği için yüzdelik alınmamış sadece değişkene verilen cevap toplanmıştır).

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin bu mesleği seçmelerindeki temel etken; bu mesleği sevmeleridir. Öğretmenlik mesleğini seçmede rol oynayan diğer etkenler ise manevi yönden tatmin olmak, karakterime uygun bir meslek olması, kendimi bu meslekte yetenekli hissetmem ve çalışma şartlarının uygunluğudur.

Tablo 4.12: Resmi ve özel ilköğretim okullarına görevli öğretmenlerin meslekten ayrılmayı düşünüyor musunuz değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Mesleğinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	27	15.4	4	6.2	31	12.9
Hayır	147	84.0	61	93.8	208	86.7
Cevap vermeyen	1	0.6	-	-	1	0.4
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere resmi ilköğretim okullarında mesleklerinden ayrılmayı düşünenlerin oranı %15.4'dür. Özel ilköğretim okullarındaki ayrılmayı düşünenlerin oranı ise %6.2'dir.

Tablo 4.12.a: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin neden mesleklerinden ayrılmayı düşündükleri değişkenine göre frekans dağılımı.

Mesleğinizden neden ayrılmayı düşünüyorsunuz?	Resmi İ.Ö.	Özel İ.Ö.	Genel Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
Ücreti az olduğu için	8	1	9
Daha iyi imkanlar elde etme durumum olduğu için	8	1	9
Ailevi nedenlerden dolayı	-	-	-
Diğer (özellikle emeklilik)	13	3	16

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere resmi ilköğretim okullarından ayrılmak isteyen öğretmenlerin neden ayrılmak istediklerinin başında özellikle emeklilik aşamasına gelmeleri, ücretlerinin azlığı ve daha iyi imkanlar elde etme durumlarının olması gelmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere özel ilköğretim okullarından ayrılmalar çok düşük düzeydedir.

Tablo 4.13: Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Aylık Gelir	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
201-300	59	33.7	25	38.5	84	35.0
301-400	106	60.6	12	18.5	118	49.5
401-500	9	5.1	21	32.3	30	12.5
501 ve üzeri	-	-	6	9.2	6	2.5
Cevap vermeyen	1	0.6	1	1.5	2	0.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin gelir olarak yoğunluğu 301-400 aralığındadır (%60.6). Bununla birlikte 401-500 gelir aralığında yoğunlaşma %5.1'dir. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin 401-500 ve üzeri gelir aralığında yoğunlaşma yüzdesi %41.5 düzeyindedir.

Tablo 4.14: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin meslekleri dışındaki gelir değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Mesleğiniz dışında bir geliriniz var mı?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Başka gelirim yok	149	85.1	37	56.9	186	77.5
Özel ders	6	3.4	2	3.1	8	3.3
Ticaret	1	0.6	2	3.1	3	1.3
Pazarlama	1	0.6	-	-	1	0.4
Kırtasiye	-	-	-	-	-	-
Diğer	16	9.1	19	29.2	35	14.6
Cevap vermeyen	2	1.1	5	7.7	7	2.9
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere gerek resmi ve gerekse özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin meslekleri dışında herhangi başka bir gelirleri yoktur (%77.5).

Tablo 4.15: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş devamsızlığı değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları.

Son bir yılda iş devamsızlığınız oldu mu?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	38	21.7	17	26.2	55	22.9
Hayır	135	77.1	48	73.8	183	76.3
Cevap vermeyen	2	1.1	-	-	2	0.8
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin son bir yılda %22.9 oranında iş devamsızlığı olmuştur.

Tablo 4.15a: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş devamsızlığının kaç gün olduğu değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Son bir yıldaki iş devamsızlığınız kaç gün?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
1-3 gün	19	10.9	11	16.9	30	12.5
4-7 gün	12	6.9	1	1.5	13	5.4
8-14 gün	3	1.7	1	1.5	4	1.7
15-30 gün	1	0.6	-	-	1	0.4
31 +	2	1.1	4	6.2	6	2.5
Cevap vermeyen, devamsızlığı olmayan	138	38.9	48	73.8	186	77.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin son bir yıldaki iş devamsızlığı 1-3 gün aralığında yoğunlaşmıştır (%12.5).

Tablo 4.16: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş devamsızlığı sebebi değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Devamsızlığın Sebebi	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Hastalık	21	12.0	10	15.4	31	12.9
Ailevi	7	4.0	3	4.6	10	4.2
Diğer	10	5.7	4	6.2	14	5.8
Cevap Vermeyen (Devamsızlığı Olmayan)	137	78.3	48	73.8	185	77.1
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş devamsızlığının en büyük sebebi hastalıktır.

Tablo 4.17: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin mesleki gerilim değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Devamlı mesleki bir gerilim hissediyor musunuz?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	91	52.0	16	24.6	107	44.6
Hayır	84	48.0	49	75.4	133	55.4
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin devamlı bir gerilim hissetme oranı %52'dir. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ise devamlı mesleki bir gerilim hissetme oranı %24.6'dır. Genel

toplamda ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerimizin yaklaşık yarısı devamlı mesleki bir gerilim hissetmektedirler.

Tablo 4.17a: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ne tür bedensel gerilim yaşadıkları değişkenine göre frekans dağılımları.

Ne tür bir bedensel gerilim yaşıyorsunuz?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Yorgunluk	70	38.9	8	43.1	78	40.0
Sinirlilik	43	22.9	3	15.4	46	24.2
Bıkkınlık	14	7.5	-	0.0	14	7.3
Kalp çarpıntısı	9	4.8	-	0.0	9	4.7
Baş ağrısı	25	13.3	3	15.4	28	14.6
Uykusuzluk	8	4.3	-	0.0	8	4.2
Diğer	7	3.7	3	15.4	10	5.2

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin yaşadıkları bedensel gerilimlerin başında yorgunluk, sinirlilik ve baş ağrısı gelmektedir.

Tablo 4.18: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin eviniz değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Eviniz	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Kira	68	38.9	28	43.1	96	40.0
Ailemin	29	16.6	6	9.2	35	14.6
Lojman	11	6.3	7	10.8	18	7.5
Kendimin	40	22.9	20	30.8	60	25.0
Prefabrik	27	15.4	3	4.6	30	12.5
Cevap vermeyen	-	-	1	1.5	1	0.4
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin %40 gibi bir oranı kirada oturmaktadır. Öğretmenlerin ancak %25 gibi bir orandakilerin kendi evleri vardır.

Tablo 4.19: Resmi ve ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okula nasıl gittikleri değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Okulunuza nasıl gidiyorsunuz?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	F	%	f	%	f	%
Kendi aracınla	40	22.9	13	20.0	53	22.1
Toplu taşımacılıkla	66	37.7	5	7.7	71	29.6
Yürüyerek	60	34.3	7	10.8	67	27.9
Ücretli okul servisi	7	4.0	2	3.1	9	3.8
Ücretsiz okul servisi	-	-	38	58.5	38	15.8
Cevap vermeyenler	2	1.1	-	-	2	0.8
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler toplu taşımacılıkla (%37.7), yürüyerek (%34.3) ve kendi araçları (%22.9) ile gitmektedirler. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenler ise okullarına ücretsiz okul servisleri (%58.5) ve kendi arabaları (%20.0) ile gitmektedirler.

Tablo 4.20: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin öğle yemeği değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Tam gün çalışanlar için öğle yemeği	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Okulum öğle yemeğini veriyor	2	1.1	61	93.8	63	26.3
Kendi imkanlarımla dışarıda yiyorum	35	20.0	2	3.1	37	15.4
Kendim getiriyorum	7	4.0	-	-	7	2.9
Evimde yiyorum	28	16.0	1	1.5	29	12.1
Öğle yemeği yemiyorum	14	8.0	-	-	14	5.8
Cevap vermeyenler (ikili öğretim)	89	50.9	1	1.5	90	37.5
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi tam gün, tekli öğretim yapan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin (örneklem sayısı 86'dır) öğle yemeklerini dışarıda (%20.0) ve kendi evlerinde (%16.0) yedikleri görülüyor. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ise öğle yemeğini okulları vermektedir (%93.8).

Tablo 4.21: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	f	%	f	%	f	%
20 ve altı	4	2.3	20	30.8	24	10.0
21-29	55	31.4	43	66.2	98	40.8
30-39	84	48.0	2	3.1	86	35.8
40-49	21	12.0	-	-	21	8.8
50-59	7	4.0	-	-	7	2.9
60 ve üstü	4	2.3	-	-	4	1.7
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ilköğretim okullarındaki sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı 30-39 (%48) ve 21-29 (%31.4) aralıklarında yoğunlaşmıştır. Özel ilköğretim okullarında sınıflarda ise ortalama öğrenci sayısı 21-29 (%66.2) aralığında yoğunlaşmıştır (Sınıflar ortalama 22 kişiliktir). Bununla birlikte 31 ve üstü ortalama öğrenci sayısını kapsayan sınıflar hiç yok gibidir.

Tablo 4.22: Resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin özel okulu tercih eder misiniz? değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları.

Eğer imkanınız olsa özel okulu tercih eder misiniz?	Resmi İ.Ö.	
	f	%
Evet	87	49.7
Hayır	86	49.1
Cevap vermeyen	2	1.1
Toplam	175	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %49.7'si özel okullarda çalışmayı tercih ederken, %49.1'i ise özel okullarda çalışmayı tercih etmemektedirler.

Tablo 4.22a: Resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin özel okulu tercih etmelerinin nedenleri ile ilgili değişkenine göre frekans dağılımları.

Özel okulu neden tercih edersiniz?	Resmi İ.Ö. f
Ücreti	58
Kendimi geliştirme imkanı	25
Potansiyelimi kullanabilme	29
Öğrenci kalitesi	40
Araç-gereç imkanı	30
Diğer	8

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin özel okulları tercih etmelerinin en önemli nedenleri ücreti ve öğrenci kalitesidir.

Tablo 4.23: Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “devlet okullarında çalıştınız mı?” değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları.

Devlet okulunda çalıştınız mı?	Özel İ.Ö.	
	f	%
Evet	38	58.5
Hayır	26	40.0
Cevap vermeyen	1	1.5
Toplam	65	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %58.5'i resmi ilköğretim okullarında çalışmışlardır.

Tablo 4.23a: Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “devlet okullarından ayrılma nedeni” değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları.

Devlet okullarından ayrılma nedeniniz	Özel İ.Ö.	
	f	%
Emeklilik	25	38.5
İstifa	9	13.8
Müstafi addedilme	-	-
Diğer	5	7.7
Cevap vermeyenler (devlet okulunda çalışmayanlar)	26	40.0
Toplam	65	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin % 35'i devlet ilköğretim okullarından emekli olup, % 13.8'i ise, istifa ederek özel ilköğretim okullarına geçmiştir.

Tablo 4.24: Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “lisans üstü çalışma” değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları.

Lisansüstü çalışmanız var mı?	Resmi İ.Ö.		Özel İ.Ö.		Genel Toplam	
	F	%	f	%	f	%
Yok	157	89.7	59	90.8	216	90.0
Yüksek lisans	14	8.0	6	9.2	20	8.4
Doktora	2	1.1	-	-	2	0.8
Cevap vermeyenler	2	1.1	-	-	2	0.8
Toplam	175	100.0	65	100.0	240	100.0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %90'ı meslekleri ile ilgili veya harici hiçbir lisansüstü çalışma yapmazken, %8.4 oranında bir öğretmen grubu lisansüstü bir çalışma yapmaktadır.

4.9.2. Özel Bulgular

H₁ : Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi ilköğretim okullarındaki görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ve alt boyutlarındaki tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 4.25..t-Testi sonuçları (iş tatmin)

Variable		Num of cases	Mean	St.dev	t-value	Df	Sign.																																																																																																																																																																																																																																												
Genel İş Tatmin	Resmi	175	3.4497	0.588	-8.48	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.1438	0.492				Faktör 1 Faaliyet	Resmi	175	3.7200	0.907	-6.00	167	0.000	Özel	65	4.3385	0.619	Faktör 2 Serbestlik	Resmi	175	3.5657	1.059	-4.13	137	0.000	Özel	65	4.1231	0.875	Faktör 3 Değişiklik	Resmi	175	3.5029	1.129	-4.74	137	0.000	Özel	65	4.1846	0.934	Faktör 4 Sosyal Statü	Resmi	175	3.2229	1.242	-6.84	158	0.000	Özel	65	4.2154	0.893	Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000	Özel	65	3.8462	1.149	Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000
Faktör 1 Faaliyet	Resmi	175	3.7200	0.907	-6.00	167	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.3385	0.619				Faktör 2 Serbestlik	Resmi	175	3.5657	1.059	-4.13	137	0.000	Özel	65	4.1231	0.875	Faktör 3 Değişiklik	Resmi	175	3.5029	1.129	-4.74	137	0.000	Özel	65	4.1846	0.934	Faktör 4 Sosyal Statü	Resmi	175	3.2229	1.242	-6.84	158	0.000	Özel	65	4.2154	0.893	Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000	Özel	65	3.8462	1.149	Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558								
Faktör 2 Serbestlik	Resmi	175	3.5657	1.059	-4.13	137	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.1231	0.875				Faktör 3 Değişiklik	Resmi	175	3.5029	1.129	-4.74	137	0.000	Özel	65	4.1846	0.934	Faktör 4 Sosyal Statü	Resmi	175	3.2229	1.242	-6.84	158	0.000	Özel	65	4.2154	0.893	Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000	Özel	65	3.8462	1.149	Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																				
Faktör 3 Değişiklik	Resmi	175	3.5029	1.129	-4.74	137	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.1846	0.934				Faktör 4 Sosyal Statü	Resmi	175	3.2229	1.242	-6.84	158	0.000	Özel	65	4.2154	0.893	Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000	Özel	65	3.8462	1.149	Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																
Faktör 4 Sosyal Statü	Resmi	175	3.2229	1.242	-6.84	158	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.2154	0.893				Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000	Özel	65	3.8462	1.149	Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																												
Faktör 5 Yönetici-İnsan İlişkileri	Resmi	175	3.2171	1.149	-3.77	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	3.8462	1.149				Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000	Özel	65	3.9692	1.104	Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																								
Faktör 6 Yönetici ve Teknik	Resmi	175	3.3029	1.096	-4.18	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	3.9692	1.104				Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112	Özel	65	4.5231	0.752	Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																				
Faktör 7 Ahlaki Değer-Vicdan	Resmi	175	4.3429	0.786	-1.60	238	0.112																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.5231	0.752				Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016	Özel	65	3.6615	1.094	Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																
Faktör 8 Güvence	Resmi	175	3.2343	1.258	-2.42	238	0.016																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	3.6615	1.094				Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000	Özel	65	4.6769	0.533	Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																												
Faktör 9 Kendi kendine İş Yapabilme	Resmi	175	4.3429	0.814	-3.70	174	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.6769	0.533				Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000	Özel	65	4.7231	1.431	Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																								
Faktör 10 Otorite	Resmi	175	4.1714	0.847	-3.66	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.7231	1.431				Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000	Özel	65	4.5692	0.637	Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																				
Faktör 11 Yeteneklerini Kullanabilme	Resmi	175	3.9086	0.936	-6.23	168	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.5692	0.637				Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000	Özel	65	4.1231	0.976	Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																
Faktör 12 Sorumluluk	Resmi	175	3.2000	1.006	-6.37	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.1231	0.976				Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000	Özel	65	3.5077	1.312	Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																												
Faktör 13 Ücret	Resmi	175	1.9943	0.944	-8.51	89	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	3.5077	1.312				Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395	Özel	65	2.8308	1.364	Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																								
Faktör 14 İlerleme-Terfi	Resmi	175	2.6686	1.137	-0.85	98	0.395																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	2.8308	1.364				Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000	Özel	65	3.9846	0.910	Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																				
Faktör 15 Şirket Politikası ve Pratiği	Resmi	175	3.1200	1.166	-6.04	145	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	3.9846	0.910				Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000	Özel	65	4.3385	0.812	Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																
Faktör 16 Yaratıcılık	Resmi	175	3.4971	1.087	-6.46	152	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.3385	0.812				Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000	Özel	65	4.2154	0.800	Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																												
Faktör 17 Çalışma Şartları	Resmi	175	3.0286	1.147	-9.01	163	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.2154	0.800				Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000	Özel	65	4.2923	0.897	Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																																								
Faktör 18 Çalışma Arkadaşları	Resmi	175	3.8400	0.869	-3.55	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.2923	0.897				Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000	Özel	65	4.1846	0.882	Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																																																				
Faktör 19 Tanınma Takdir	Resmi	175	3.1714	1.137	-7.28	146	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.1846	0.882				Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																																																																
Faktör 20 Başarı	Resmi	175	3.9429	0.869	-5.41	238	0.000																																																																																																																																																																																																																																												
	Özel	65	4.5692	0.558																																																																																																																																																																																																																																															

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($t=-8.48$; $p<0.001$) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla hipotezimiz elde edilen bulgular çerçevesince kabul edilmiştir.

Alt faktörler açısından durum incelendiğinde Faktör 1 (Faaliyet), Faktör 2 (Serbestlik), Faktör 3 (Değişiklik), Faktör 4 (Sosyal statü), Faktör 5 (Yönetici-insan ilişkileri), Faktör 6 (Yönetici ve Teknik), Faktör 9 (Kendi kendine bir şeyler yapabilme), Faktör 10 (Otorite), Faktör 11 (Yeteneklerini kullanma), Faktör 12 (Sorumluluk), Faktör 13 (Ücret), Faktör 15 (Şirket politikası ve pratiği), Faktör 16 (Yaratıcılık), Faktör 17 (Çalışma şartları), Faktör 18 (Çalışma arkadaşları), Faktör 19 (Tanınma), Faktör 20 (Başarı) arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<001$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Faktör 8 (Güvence),’de ise ($p<005$) düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür. Ancak alt faktörler açısından Faktör 7 (Ahlaki değer-vicdan) ve Faktör 14 (İlerleme) açısından desteklenmemiştir. Bu iki alt faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

H_2 : Cinsiyetlere göre iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo4.26.t-Testi sonucu (cinsiyet)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Genel İş Tatmin	Kadın	121	3.742	0.593	2.58	238	0.01
	Erkek	119	3.531	0.673			

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı ($p<001$) bir ilişki gözlenmiştir. Dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 4.26a.t-Testi sonucu (cinsiyet)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Resmi	Erkek	97	3,388	0,627	-5,39	117	0,000
Özel	Erkek	22	4,159	0,492			
Resmi	Kadın	78	3,525	0,529	-6,21	119	0,000
Özel	Kadın	43	4,136	0,497			

Tablo4.26a.’dan görüldüğü gibi resmi ilköğretim okulundaki erkek öğretmenlerin tatmin ortalamaları 3,388 iken,özel okullarda 4,159’dur. ($t = 5,39$; $p <0,01$). Buna göre resmi

ve özel okullarda çalışan erkek öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Kadın öğretmenlerde durum incelendiğinde ise; resmi okullardaki kadın öğretmenlerin ortalaması 3,525, özel okullardaki kadın öğretmenlerin ortalaması 4,136'dır. ($t = 6,21$; $p < 0.01$). Aynı erkek öğretmenlerde olduğu gibi kadınlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Dolayısıyla bu veriler ışığında resmi ve özel okullardaki öğretmenlerin cinsiyetler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tatmin ortalamaları yönünden resmi okullardaki kadınların erkeklere göre daha tatmin oldukları görülmektedir. Özel okullarda ise, kadınlara göre erkekler biraz daha tatminkar görülmektedir. Genel olarak erkek ve kadınların resmi okullarda tatmin ortalaması özel okullara göre düşüktür.

H₃ : Yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo4.27.t-Testi sonucu (yaş)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Genel İş Tatmin	Yaş 1	130	3.612	0.673	-0.66	238	0.513
	Yaş 2	110	3.667	0.604			

Yaş 1 grubu 20 ile 40 yaşı,

Yaş 2 grubu 41 ve üzeri yaşı gösterir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaş grupları faktörüne göre iş tatmin düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezimiz red edilmiştir.

Tablo4.27a.t-Testi sonucu (yaş)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Resmi	Yaş 1	96	3,429	0,628	-5,84	128	0,000
Özel	Yaş 1	34	4,129	0,513			
Resmi	Yaş 2	79	3,474	0,537	-6,21	108	0,000
Özel	Yaş 2	31	4,159	0,473			

Yaş 1 grubu 20 ile 40 yaşı,

Yaş 2 grubu 41 ve üzeri yaşı gösterir.

Tablo 4.27.a'dan da anlaşılacağı üzere resmi okullarda 20-40 yaş arasında olanların tatmin ortalamaları 3.429, özel okullarda çalışanların 4.129'dur. ($t = 5,84$; $p < 0.01$). Bu iki yaş grubunda tatmin yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

41 ve üzeri yaştaki resmi okullarda çalışanların tatmin ortalaması, 3.474, özel okullarda çalışanların 4.159'dur. ($t = 6.21$, $p < 0.01$). Bu iki yaş grubunda da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Genel olarak genel yaş ortalamalarına göre tatmin durumuna bakıldığında gerek resmi ve gerekse özel okullarda çalışan 41 ve üzeri yaştaki öğretmenlerin 20-40 arası yaştaki öğretmenlere göre az da olsa daha tatmin oldukları görülmektedir. Dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bu iki tablo (4.27 ile 4.27a) arasındaki farklılık (hipotezlerin kabul ya da reddi), birinci tabloda genel değerlendirme yapılırken ikinci tabloda resmi ve özel okul ayrımı yapılmıştır.

H_4 : Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo4.28.t-Testi sonucu (branş)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Genel İş Tatmin	Sınıf Öğr.	151	3.628	0.622	-0.29	238	0.772
	Branş Öğr.	89	3.653	0.677			

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezimiz red edilmiştir.

Tablo4.28a.t-Testi sonucu (branş)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Resmi	Branş	57	3,384	0,630	-5,88	87	0,000
Özel	Branş	32	4,132	0,464			
Resmi	Sınıf	118	3,481	0,566	-6,13	142	0,000
Özel	Sınıf	33	4,154	0,525			

Tablo 4.28a'da görüleceği üzere resmi okullardaki branş öğretmenlerin tatmin ortalamaları 3,384'dür. Özel okullarda ise branş öğretmenlerin tatmin ortalamaları

4,132'dir. ($t = 5,88$; $p < 0.01$). Bu iki grup açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Resmi okullardaki sınıf öğretmenlerinin tatmin ortalaması 3,481 iken özel okullardaki sınıf öğretmenlerin tatmin ortalamaları 4,154'dür. ($t = 6,13$; $p < 0.01$). Bu iki grup açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Sonuç olarak tabloda tatmin ortalamaları yönünden gerek resmi ve gerekse özel okullardaki sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla az da olsa daha tatmin oldukları görülmektedir. Dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bu iki tablo (4.28 ile 4.28a) arasındaki farklılık (hipotezlerin kabul ya da reddi), birinci tabloda genel değerlendirme yapılırken ikinci tabloda resmi ve özel okul ayrımı yapılmıştır.

H_5 : Kıdeme göre iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo4.29.t-Testi sonucu (kıdem)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Genel İş Tatmin	Kıdem 1	130	3.607	0.663	-0.80	238	0.426
	Kıdem 2	110	3.673	0.617			

Kıdem 1 grubu 0-15 yıllık öğretmenliği,

Kıdem 2 grubu 16 ve daha fazla yıllık öğretmenlik yaptığını gösterir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kıdem faktörüne göre iş tatmin düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezimiz red edilmiştir.

Tablo4.29a.t-Testi sonucu (kıdem)

Variable		Number of cases	Mean	Standart deviation	t-value	Df	Significance
Resmi	Kıdem 1	95	3,415	0,610	-6,18	128	0,000
Özel	Kıdem 1	35	4,128	0,506			
Resmi	Kıdem 2	80	3,490	0,561	-5,79	108	0,000
Özel	Kıdem 2	30	4,161	0,483			

Kıdem 1 grubu 0-15 yıllık öğretmenliği,

Kıdem 2 grubu 16 ve daha fazla yıllık öğretmenlik yaptığını gösterir.

Tablo 4.29a’da görüleceği gibi, resmi okullarda 0-15 yılları arasında çalışan öğretmenlerin tatmin ortalamaları 3,415 iken, özel okullarda ise, 4,128’dir. ($t = 6,18$; $p < 0.01$). Bu iki grup açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Resmi okullardaki 16 ve daha fazla yıl görev yapan öğretmenlerin tatmin ortalamaları 3,490 iken, özel okullarda ise, 4,161’dir. ($t = 5,79$; $p < 0.01$). Bu iki grup açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür.

Genel olarak tablodan da görüleceği üzere kıdem grupları ortalamaları yönünden gerek resmi gerekse özel okullarda çalışan 16 ve daha fazla yıllık öğretmenlerin, 0-15 yıl arası çalışan öğretmenlere göre az da olsa daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Dolayısıyla hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bu iki tablo (4.29 ile 4.29a) arasındaki farklılık (hipotezlerin kabul ya da reddi), birinci tabloda genel değerlendirme yapılırken ikinci tabloda resmi ve özel okul ayrımı yapılmıştır.

H_6 : Öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile; medeni durum, eşin çalışması, kıdem, meslekten ayrılmayı düşünme, ücret, öğrenci sayısı arasında ilişki vardır.

Tablo4.30.Korelasyon sonucu

	Genel İş Tatmini	Soru 4	Soru 4B	Soru 8	Soru 12	Soru 13	Soru 21
Genel İş Tatmini	1	0.854	-0.1521*	0.0483	0.2866**	0.2190**	-0.1654
Soru 4		1	0.2888**	-0.301101**	0.1438*	-0.1032	-0.1048
Soru 4B			1	0.0682	-0.0375	0.0084	0.0588
Soru 8				1	-0.0538	0.3678**	0.1320*
Soru 12					1	0.1148	0.0036
Soru 13						1	-0.0328
Soru 21							1

* Signif 0.05, ** Signif 0.01

Tablo 4.30’da da görüldüğü gibi genel iş tatmin düzeyi ile medeni durum (soru 4), kaç yıldır öğretmen olarak çalışma durumu (soru 8) ve öğrenci sayısı (soru 21) arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, genel iş tatmin düzeyi ile eşin çalışması (soru 4B) arasında 0.05 anlam düzeyinde bir ters ilişki bulunmuştur. İlişkinin yönünün ters olması öğretmenlerin eşlerinin çalışması genel iş tatminine olumlu bir etki yaparken çalışmaması olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Mesleğinizden ayrılmayı düşünüyor

musunuz (soru 12) ile genel iş tatmin düzeyi arasında olumlu ve 0.01 düzeyinde bir ilişkiye rastlanmıştır. Yani iş tatmini yükseldikçe ayrılmayı düşünenlerin oranı azalırken tatmin düzeyi düşükçe bu oran yükselmektedir. Aylık gelir (soru 13) ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.01 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani ücret düzeyinin artması ile genel iş tatmin düzeyi bir birlerini olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Araştırma sonucunda, elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

1. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.
2. Özel ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin işin, iç ve dış faktörlerden, resmi ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tatmin duydukları saptanmıştır.
3. İş tatmininin alt boyutlarında da özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tatmin duydukları saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların gerek fiziki ve gerekse eğitim ve öğretim anlayışının daha farklı, çağdaş olması onların yetenek ve yaratıcılığını arttırıcı bir durumdur. Ayrıca ücret ve öğrenci kalitesi de iş tatminini arttırıcı faktördür.
4. Resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin yaşamış oldukları iş tatminsizliği nedeni ile, yeterince motive olamaması neticesinde, eğitim ve öğretimin yeterli düzeye gelememesi ve hatta eğitim ve öğretimin aksaması, gerilemesi kaçınılmazdır.
5. Öğretmenlerin bu mesleği seçerken kendi kararları olduğu ve bu mesleği severek yapmaktadırlar.
6. Özellikle resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ücret konusunda tatmin olmadıkları gözlenmiştir.
7. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerimizde yaşanan iş tatminsizliğinin en önemli faktörlerinden birisi de sınıfların aşırı kalabalık olmasıdır. Özel ilköğretim okullarında bir sınıftaki öğrenci sayısı en fazla 24 iken bu sayı resmi ilköğretim okullarında ortalama 30-40 arasında, hatta bazı okullarda bu

sayı 60'a kadar çıkmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde bir sınıftaki öğrenci sayısı 20-33 arasındadır.

8. Sonuç olarak, öğretmenliğin sevilecek bir meslek haline getirilebilmesi için, öncelikle maaş artışına gidilerek öğretmenlerin geçim düzeylerinin yükseltilmesi, konut, sağlık, ulaşım ve sosyal haklarda yeterli iyileştirmelerin yapılması, mesleğin sevdirilmesi, mesleğe prestij sağlanması gereklidir.

ÖNERİLER

İş tatmini iyi veya kötü olarak değil, iyileştirilmesi zorunlu bir göstergedir. Amacımız mevcut veri ve sonuçların artırılmasıdır. Bu sayede devlet ilköğretim okullarından özel ilköğretim okullarına geçişin nedenleri izlenebilir.

İlkönce Milli Eğitim Bakanlığının bütçesi artırılarak yeterli düzeye getirilmesi sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin tatmin oldukları faktörlerin belirlenmesi ve bunların artırılması ve yine öğretmenlerin tatmin olmadıkları-tatminsizlik yaşadıkları faktörlerin tespiti ve bunları giderici önlemlerin alınması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın saptayacağı yeni politika ve stratejilerde göz önüne alması önerilebilir.

Eğitim anlayışında reform yapılmalı, öğretmen yetiştiren okullarımızın eğitim ve öğretim programları yeniden gözden geçirilmelidir.

Kısaca öğretmenlerimizin ihtiyaçlarını karşılayan yaşam koşullarının yeniden gözden geçirilmesi, öğretmenlerimizin düzenli olarak hizmet içi seminerlerden geçirilmesi, öğretmenlerimizin yetenekli ve yaratıcı yönlerinin tespit edilmesi, okullarımızın içinde buldukları fiziki koşullarının, araç ve gereçlerinin iyileştirilmesi, öğretmenlerimize toplam kalite anlayışı ruhunun yerleştirilmesi, öğretmenlerimizin motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatminlerini arttırıcı önerilerdir.

Öğretmenlerimizin özellikle tatmin olmadıkları terfi konusunun yeniden düzenlenmesi önerilir.

Öğretmenlerimizin bazı zamanlarda yöneticiler ile ilgili problemleri olduğu, bu problemlerin aşılması için yöneticilerin daha nitelikli olması gerektiği önerilebilir. Ayrıca mesleki ve idari kararlara daha çok katılımları sağlanabilir. Okullaşma oranı artırılarak sınıflardaki öğrenci sayıları makul seviyeye indirilebilir.

Öğretime ayrılan zaman dilimi ve bir yılda görülen ders saatleri de artırılarak eğitimin kalitesi artırılabilir. Halen ülkemizde 180 eğitim günü vardır. Bu; Rusya'da 190, Almanya'da 210, Japonya'da ise 240 gündür (Söylemez, 1997:83).

Ayrıca eğitimimize büyük destek veren ve eğitimimizin lokomotifi olması gereken özel okullarımız çeşitli açılardan teşvik edilebilir ve özel okullara kolaylık sağlanabilir. Özel okullarımıza vergi kolaylığı getirilebilir, giderlerinin (elektrik,su, telefon vb..) bir kısmı devlet tarafından karşılanabilir. Bununla birlikte özel okullarımızda okuyan öğrencilerin maliyetlerine devletimiz maddi olarak katkıda bulunabilir.

Yukarıda sıralamaya çalıştığımız önerilerin gerçekleşme derecesinde öğretmenlerimizin iş tatminlerinin artacağı ve gelecek nesillerimize daha kaliteli, çağdaş bir eğitim anlayışı sunacakları düşünülebilir.

Bu çalışma bir model olarak ele alınarak geliştirilebilir, bir kaynak teşkil edebilir. Çalışma Sakarya ili Merkez ilçesi ile sınırlı olduğundan bu çalışmanın Türkiye genelinde yapılması ve sonuçlarının genellenebilir olmasını mümkün kılacaktır. Ancak her ne kadar bu çalışma belli bir sınırlılıkta olmuş olsa da öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir fikir vermektedir.

KAYNAKLAR

- AKAD, İlter;** Endüstri Toplum Bilimi, Ege Basım, İzmir, 1984.
- AKGÜN, Ahmet, CAN, Halil, Şahin, KAVUNCUBAŞI;** Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- AKSU, Serpil;** Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini, M.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998
- ARDIÇ, Kadir ve Türker Baş,** “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Haziran, ss.479-485, 2001.
- ARDIÇ, Kadir;** İç Müşteri Tatmini ile Hizmet Kalitesi İlişkisinin Ölçülmesi, SAÜ., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1998
- ATAY, Durak, İ.;** Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985
- AYTEK, Bintuğ;** İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, İ.T.İ.A. Yayınları, Kalite Matbaası, Ankara.1978
- BALCI, Ali;** Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu, A.Ü.E.F. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1987
- BALCI, Ali;** Etkili Okul Erek Ofset Matbaası, Ankara, 1993
- BAŞARAN, İ. Ethem;** Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları, Ankara, 1982
- BAŞARAN, İ. Ethem;** Örgütsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991
- BAYCAN, Aslı;** An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1985
- BAYKAL, Besim;** Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İ.Ü. Yayın No: 2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.
- BAYSAL, A. Can, Erdal TEKARSLAN;** Davranış Bilimleri, İ.Ü.İ.F. Yay., İstanbul, 1987.
- BİLGİN, H.N.;** Öğretmenin Görevleri ve Bazı Sorunlar, Çağdaş Eğitim, 1988
- BİNGÖL, Dursun;** İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Özgür Matbaacılık, İstanbul, 1990.
- BURSALIOĞLU, Ziya;** Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları No: 154, Ankara, 1987.

- BÜYÜKKARAGÖZ, S. Savaş, Kesici, Şahin;** “Eğitimde Öğretmenin Rolü ve Öğretmen Tutumlarının Öğrenci Davranışları Üzerindeki Etkisi” Milli Eğitim Dergisi, Milli Eğitim Basımevi, Sayı: 137, Ankara, 1998, ss.68-73.
- CAFOĞLU, Zuhul,** Eğitimde Toplam kalite Yönetimi, İstanbul, 1996.
- CANMAN, Doğan;** Çalışanların Doyumu ve Personel Devri, TODAİE Yay., Ankara, 1987.
- CHASE, Richard B.;** Where Does The Fit In A Service Operation?, Harvard Business Review: Nov-Dec., 1978
- ÇİLENTİ, Kamuran,** Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- ÇULPAN, Refik;** Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, TODAİ., Ankara, 1978.
- DALGAN, Zuhul;** Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatminine ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması, M.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
- DİNÇER, Ömer;** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991
- DOĞAN, Z. Hasan;** Rol Çatışması ve İşgören Sorunları, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE, Ankara, 1981
- ERDOĞAN, İlhan;** İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1996
- EREN, Erol;** Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No: 2, İstanbul, 1984
- ERGENÇ, Alev;** İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyuma Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar, 16-19 Kasım 1981, TODAİE. Yayınları, Ankara, 1982
- ERKUT, Haluk;** Hizmet Yönetimi, İstanbul, 1995.
- FİDAN, Nurettin ve Münire ERDEN,** Eğitim Bilimine Giriş, Repa Eğitim Yayınları, 3. Baskı, Ankara
- FİDAN, Nurettin ve Münire ERDEN,** Eğitime Giriş, Alkım Yayınevi, Ankara.
- GENÇ, Nurullah;** Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi (Dört Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama), Erzurum, 1990

- GÜNEŞ, Hürşit**, “Gösterge” Milliyet Gazetesi, Temmuz, 2001.
- İŞIKHAN, Vedat**, Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsel Ölçütü: İş Doyumu”, MPM, Verimlilik Dergisi, ss.117-130, 1996/1
- İNCİR, Gülten**; Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990
- İNCİR, Gülten**; Güdülenme (Motivasyon) Kavramlarına Toplu Bakış, MPM Verimlilik Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 1985
- İNCİR, Gülten**; Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi Ankara, 1990
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem**; İnsan ve İnsanlar, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1985
- KARAGÖZOĞLU, G.**; Yüksek Öğrenime Geçişte Öğretmenlik Mesleğine Yönelme, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Ankara, 1987
- KAYA, Kemal Yahya**, İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Bilim Yayınları Ankara, 1989.
- KAYNAK, Tuğray**; Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul,1990
- KAZANÇ, Handan**; Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği, SAÜ., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998
- KOCABAŞ, İbrahim**, “TKY’nin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar”, Sürekli Kalite İyileştirme Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, ss.267-273, 1997.
- KOCAOLUK, Fatma, Şükrü Mehmet KOCAOLUK**; İlköğretimde Temel Mevzuat, Kocaoluk Yayınevi, Tarsus , Kasım-1995,.
- KOÇEL, Tamer**; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F. Yayını No: 147, İstanbul, 1984
- KOLASA, Blair**; İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul, 1979
- KORMAN, Abraham**; Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji (Çev: İlhan Akhun, Cevat Alkan), M.E. Basımevi, Ankara, 1978
- KÖKTÜRK, Tansu**; İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini, M.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997
- KUZGUN, Yıldız**; Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlamalarına Etkisi, A.Ü.E.F. Yay., Ankara, 1982
- LOVELOCK, Christopher**; "Classifying Services To Gain Strategic Marketing Insights", Journal Of Marketing, Vol:47, Summer, 1983, Pp.9-20.

- MASLOW, A.H.;** Motivasyon and Personality, Harper and Rew Publishers Incorporated, New York, 1970
- MERTOL, Şengül;** Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, İ.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.
- MITRA, Amitava;** Fundamentals of Quality Control and Im Provement, Mac Millan Publishing Company, New York, 1993.
- MİNİBAŞ, Jale;** Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi, İ.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 1990.
- OLUÇ, Mehmet;** İşletme Organizasyonu ve Yönetici, İ.Ü.İ.F. Yay, İstanbul, 1978.
- ONARAN, Oğuz;** Çalışma Yaşamında Güdülenme Kavramları, Ank. Üniv., Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ORGAN, Hamner;** Zaman Yönetimi Semineri, Nasas Eğitim Merkezi, 1986
- ÖNAL, Güngör;** İşletme Yönetimi ve Organizasyon, M.Ü. Yayını, İstanbul, 1985.
- ÖZCAN, Cezmi Kürşat,** “Yüksek Öğretimde Kalite” Sürekli Kalite İyileştirme Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, ss.35-38, 1997.
- ÖZDAYI, Nurhayat;** Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, İ.Ü., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990.
- ÖZTAŞ, Baria;** Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1988.
- ÖZTÜRK, Saygı,** “Özel Okulların Sıkıntılı Bir Gelecek Bekliyor. “, Star Gazetesi, 28 Haziran, 2001.
- PAYNE, Adrian;** The Essence of Services Marketing, Prentice Hall, Europe, 1993
- RAZON, Norma;** Meslek Seçiminde Aileye, Okula, Bireye ve Topluma Düşen Görevler, Eğitim ve Bilim, Sayı: 44, 1983
- ROSANDER, A.C.;** The Quest for Quality in Services, ASQC, New York, 1989
- SABUNCUOĞLU, Zeyat;** Endüstriyel Davranışlar, İ.T.İ.A. Yayını, Bursa, 1982
- SÖYLEMEZ, Mikail,** Problem ve Çözümleriyle Eğitimimiz, İzmir 1997.
- ŞAHİN, Cemalettin,** “Öğretmen Yetiştirme İle İlgili Görüşler”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 137, Ankara, ss.28-29, 1998.
- ŞİMŞEK, Levent;** Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma, M.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.

- T.C. Anayasa;** Özgür Eğitim Yayınları, İzmir, Efam A.Ş., Matbaa, Eskişehir, 1982
- TELMAN, Nursel;** İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi, İ.Ü.İ.F., Yayınlanmamış Doktora Tezi,.1988
- TOSUN, Kemal;** İşletme Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1977
- Türk Dil Kurumu;** Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1981
- ULUSOY, Tülin;** İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İ.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.
- UYARGİL, Cavide;** Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Sayı: 2, Kasım-1983
- VARIŞ, Fatma,** Eğitim Bilimine Giriş, Alkım Yayınevi, Ankara, 1995.
- VROOM, V.H.;** Work and Motivation New York: John Wiley and Sons Inc., 1964
- YALIN, İbrahim, Halil, Lowell HEDGES ve Servet ÖZDEMİR,** Her Yönüyle Öğretmen Olabilme, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1996.
- YILDIZ, Gültekin ve Kadir ARDIÇ,** “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilgi, Sosyal Bilimler Dergisi*, No.1, 1999.
- YILDIZ, Gültekin,** İşletmelerde İşgören Yönetimi, İTÜ SMF Matbaası, Sakarya, 1989.

EKLER

EK-1

Anket Uygulamasına Gidilen Resmi İlköğretim Okulları Listesi

	(Öğretmen Sayısı)	(Ankete Cevap Veren Öğretmen Sayısı)
1- Çaykışla İlköğretim Okulu	(9)	(8)
2- Eser İlköğretim Okulu	(18)	(12)
3- Cap Anamur Prefabrik İlköğretim Okulu	(11)	(9)
4- Nurettin Tepe İlköğretim Okulu	(12)	(9)
5- Bahçelievler Gazi İlköğretim Okulu	(21)	(14)
6- Şehit Mustafa Özen İlköğretim Okulu	(28)	(8)
7- Büyükhazi İlköğretim Okulu	(30)	(17)
8- Erenler 50. Yıl İlköğretim Okulu	(29)	(16)
9- 21 Haziran İlköğretim Okulu	(65)	(24)
10- Orhangazi İlköğretim Okulu	(35)	(17)
11- Atatürk İlköğretim Okulu	(65)	(23)
12- Ahmet Akkoç İlköğretim Okulu	(64)	(8)
13- Yavuz Selim İlköğretim Okulu	(12)	(10)
Toplam	(399)	(175)

EK-2

Anket Uygulamasına Gidilen Özel İlköğretim Okulları Listesi

	(Öğretmen Sayısı)	(Ankete Cevap Veren Öğretmen Sayısı)
1- Özel Enka İlköğretim Okulu	(29)	(10)
2- Özel Ufuk İlköğretim Okulu	(31)	(18)
3- Özel Deha İlköğretim Okulu	(14)	(9)
4- Özel Neva İlköğretim Okulu	(10)	(7)
5- Özel Şahin İlköğretim Okulu	(24)	(11)
6- Özel Tansel İlköğretim Okulu	(30)	(10)
Toplam	(138)	(65)

ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Adapazarı'nda tamamladı. 1984 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ne girdi. 1988 yılında bu bölümü bitirdi.

1998 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. Halen bu bölümde yüksek lisans çalışmaları devam etmektedir.

Aynı zamanda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 21 Haziran İlköğretim Okulu'nda Sınıf Öğretmeni olarak görev yapmaktadır, evlidir.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	26
Çalışmanın Kapsamı.....	26
Çalışmanın Problemi	27
Çalışmanın Sınırlılıkları	27
1. HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	28
1.1. Hizmet Kavramı	28
1.2. Hizmetin Özellikleri	29
1.2.1. Soyutluk, Elle Tutulamazlık (Intangibility)	29
1.2.2. Birbirine Benzemezlik (Heterogeneity)	29
1.2.3. Ayrılmazlık, Üretim ve Tüketimin Eş-Zamanlı Olması (Inseparability)	29
1.2.4. Dayanmazlık, Stoklanamazlık (Perishability).....	30
1.3. Hizmetin Kendine Özgü Yapısı.....	30
1.4.Hizmetlerin Sınıflandırılması	31
1.4.1.Genel Sınıflandırmalar	31
1.4.2.Matris Sınıflandırmalar	32
1.5.Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri	37
1.5.1.Hizmet Sektörü.....	37
1.5.2.Hizmet İşletmeleri.....	37
1.5.3.Hizmet İşletmelerinin Özellikleri.....	38
1.6.Hizmet Yönetim Modeli ve Süreci	38
1.6.1.Hizmet Yönetim Modeli.....	38
1.6.2.Hizmet Yönetim Süreci.....	39
1.7. Hizmet Sektöründe İşgören Yönetimi ve Önemi.....	41

2.HİZMET SEKTÖRÜNDE EĞİTİM KURUMLARI.....	42
2.1. İlgili Tanımlar.....	42
2.2. Meslek Seçimi ve Önemi.....	42
2.2.1. Meslek Seçiminin Bireysel Açıdan Önemi	42
2.2.2. Meslek Seçiminin Toplumsal Açıdan Önemi	43
2.3. Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler	43
2.4. Türk Eğitim Sistemi.....	44
2.4.1. Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi	44
2.4.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	45
2.4.3. Türkiye’de İlköğretimin Gelişmesi ve Bugünkü Durumu.....	47
2.5. Öğretmenlik Mesleği	47
2.5.1. Eğitim ve Öğretim Çalışanları ile İlgili Yasa Maddeleri.....	48
2.5.2. Öğretmenlik Mesleğinde Yeni Fonksiyonlar ve Gelişen Roller	50
2.5.3. Öğretmenin Görevleri	51
2.5.4. İlköğretimde Öğretmen Sorunları	52
2.6. Eğitim Kurumları (Okul).....	53
2.6.1. Eğitim Kurumlarının Öğeleri	54
2.6.2. Okulu Oluşturan Öğeler Arası İlişkiler	58
2.7. Toplumsal Kurum Olarak Eğitim ve Önemi	59
2.8. Eğitim Kurumlarının İşlevleri.....	60
2.9. Geleneksel-Modern Eğitim Anlayışı	62
2.10. Özel Okulların Eğitim Sistemimizdeki Yeri.....	62
2.11. Eğitim Kurumlarında Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	63
3. İŞ TATMİNİ.....	65
3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	65
3.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	65
3.1.2. İş Tatmininin Önemi	67
3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	69
3.2.1. İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler.....	70
3.2.2. İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri.....	79
3.2.3. İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini	87
3.3. İş Tatmininin Teorik Temelleri	88
3.3.1. Kapsam Teorileri.....	88
3.3.2. Süreç Teorileri.....	99
3.4. İş Tatmininin ya da Tatminsizliğinin Sonuçları	111

3.4.1. İş Tatmininin Sonuçları	111
3.4.2. İş Tatminsizliği ve Sonuçları.....	112
3.5. Öğretmenlerle İlgili İş Tatmini Konusunda Yapılmış Araştırmalar	121
3.5.1. Öğretmenlerle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	122
3.5.2. Öğretmenlerle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	125
4. UYGULAMA	128
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	128
4.1.1. Araştırmanın Amacı	128
4.1.2. Araştırmanın Önemi	128
4.2. Araştırma Hipotezleri	129
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	129
4.4. Araştırmanın Modeli.....	129
4.5. Veri Toplama Aracı	130
4.5.1. Kişisel Bilgi Formu	130
4.5.2. İş Tatmini Ölçeği.....	130
4.6. Uygulama.....	133
4.7. Ana Kütle ve Örneklem.....	134
4.7.1. Ana Kütle	134
4.7.2. Örneklem.....	134
4.8. Verilerin Değerlendirilmesi.....	134
4.9. Araştırmanın Bulguları	135
4.9.1. Genel Bulgular	135
4.9.2. Özel Bulgular	148
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
SONUÇ.....	155
ÖNERİLER.....	156
KAYNAKLAR	158
EKLER.....	163
Ek1:Resmi Okullar Listesi	139
Ek 2: Özel Okullar Listesi.....	140
Ek 3: Milli Eğitim Oluru.....	141
Ek 4: Valilik Oluru.....	142
Ek 5: Demografik Sorular	143

Ek 6: İş Tatmin Anketi.....	146
ÖZGEÇMİŞ	147