

T. C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BURDUR İLİ HALK EĞİTİMİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN
KİŞİSEL BİGİLERİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Öğrencinin Adı SOYADI
Hamdi ÖZCAN

Danışman
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Hamdi ÖZCAN tarafından hazırlanan “Burdur İli Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Kişisel Bilgileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki ” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.06.2014 tarih ve 27.14... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; Proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; Bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

Hamdi ÖZCAN

ÖZET

Burdur İli Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Kişisel Bilgileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki

ÖZCAN, Hamdi

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi-Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Proje Danışmanı: Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Nisan-2019, 88 sayfa

Çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Burdur İli Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kişisel bilgileri ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Burdur İli Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kişisel bilgileri iş doyumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, mesleki kıdem, en son mezun olduğu okul, unvan, çalışma şekli, gelir düzeyi, maaş dışı gelir, örgün eğitimde kaç yıl hizmet verdikten sonra şimdiki mesleğinde çalıştığı değişkenlerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu araştırma için Minnesota Tatmin Ölçeği ve Kişisel Bilgiler Formu olmak üzere iki kısımdan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini; Araştırma; 2013-2014 Eğitim – Öğretim yılında Burdur İlinde bulunan 12 Halk Eğitimi Merkezi örneklem alınmıştır. Bunlar; 12 Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan 30 müdür ve müdür yardımcısıdır. Araştırmanın istatistik analizlerinde SPSS 11,5 istatistik programı kullanılmıştır. İş Tatmin Ölçeğinden elde edilen puanların karşılaştırılmasında örneklem genelinde ve alt gruplarda normal dağılımı sağlayacak büyüklüğe ulaşamadığından yüzde ve frekans gibi betimsel istatistiklerle parametrik olmayan kestirisel istatistik türlerinden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Bu çalışmada Halk Eğitim Merkezlerinde çalışan yöneticilerin, bağlı buldukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Halk Eğitimi, İş Doyum

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıkları	5

İKİNCİ BÖLÜM

2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Halk Eğitimi Tanımı.....	6
2.1.1. Yetişkin (Halk) Eğitimini Gerektiren Nedenler	7
2.1.1.1. Örgün Eğitimle İlgili Nedenler	8
2.1.1.2. Ekonomik Nedenler	8
2.1.1.3. Toplumsal Nedenler	8
2.1.2. Halk Eğitimin Tarihi Gelişimi	10
2.1.3. Halk Eğitimi Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar	13

2.1.4. Halk Eğitimin Önemi	14
2.1.5. Halk Eğitimin Amaçları	16
2.1.6. Halk Eğitiminde Yönetim	18
2.1.7. Halk Eğitiminde Yönetici	18
2.1.7.1. Müdürün Görev, Yetki ve Sorumlulukları	19
2.1.7.2. Müdür Yardımcısının Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	19
2.2. İş Doyumu.....	20
2.2.1. İş Doyumu Tanımı.....	20
2.2.2. İş Doyumunun Önemi	22
2.2.3. İş Doyumu Kuramları.....	23
2.2.3.1. Gereksinim Kuramları	23
2.2.3.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	23
2.2.3.1.2. ERG Kuramı	25
2.2.3.1.3. İki Etken Kuramı.....	27
2.2.3.1.4. Kazanılmış Gereksinimler Kuramı	28
2.2.3.1.5. Gereksinim Kurallarının Karşılanması	30
2.2.3.2. Bilişsel Kuramalar	31
2.2.3.2.1. Beklenti Kuramı.....	31
2.2.3.2.2. Denklik Kuramı	32
2.2.3.2.3. Amaç Kuramı.....	33
2.2.3.2.4. Bilişsel Kuramların Karşılaştırılması.....	34
2.2.3.3. Pekiştirme Kuramları.....	35
2.2.3.4. Sosyal Öğrenme Kuramları	36
2.2.4. İş Doyumunu Etki Eden Faktörler.....	37
2.2.4.1. Bireysel Faktörler	37

2.2.4.1.1. Yaş	37
2.2.4.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum	39
2.2.4.1.3. Eğitim ve Zeka	39
2.2.4.1.4. Hiyerarşik Düzey ve İş Tecrübesi	41
2.2.4.1.5. Kişilik Özellikleri	42
2.2.4.1.6. Beceri ve Yetenek	43
2.2.4.2. İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler	44
2.2.4.2.1. İş ve Özellikleri	44
2.2.4.2.2. Monotonluk ve Teknoloji	45
2.2.4.2.3. Ücret ve Ödül	46
2.2.4.2.4. Gelişme ve Terfi Fırsatları	47
2.2.4.2.5. İş Stresi	48
2.2.4.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışı	49
2.2.4.2.7. İletişim	52
2.2.4.2.8. Sosyal Etki	53
2.2.5. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar	54
2.2.5.1. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar	54
2.2.5.2. Türkiye’de Yapılan Bazı Davranışlar	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM	61
3.1. Araştırma Deseni	61
3.2. Evren ve Örneklem/ Çalışma Grubu	61
3.3. Veri Toplama Araçları	61
3.4. Veri Toplama Süreci	62

3.5. Verilerin Analizi.....	62
-----------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR	63
4.1. Bulgular.....	63
4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu.....	66
4.1.2. Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu	66
4.1.3. Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu.....	66
4.1.4. Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu.....	67
4.1.5. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre İş Doyumu	67
4.1.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu.....	67
4.1.7. Unvan Değişkenine Göre İş Doyumu	68
4.1.8. Aylık Gelir Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu	68
4.1.9. Maaş Dışı Gelir Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu	69
4.1.10. Yöneticilik Öncesi Kıdem Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu.....	69

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA.....	74
EKLER.....	76
Ek 1: Müdürün görev, yetki ve sorumlulukları	76
Ek 2: Müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları.....	79
Ek 3:Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliğine göre bazı tanımlar	82
Ek 4: Halk Eğitimi Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar.....	82

Ek 5. Kişisel Bilgi Formu	86
Ek 6. İş Tatmin Ölçeği	88
ÖZGEÇMİŞ	88

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İnsanoğlu hayatı boyunca bilgi ve tecrübe kazanır, bu kazanmış olduğu bilgi ve tecrübeleri kendinden sonraki kuşaklara ulaştırır. Bu aynı zamanda gerekli ve zorunludur. Bu yüzden bu öğrenme faaliyetleri tesadüflere bırakılmamalı, planlı ve programlı bir şekilde yürütülmelidir. Bu yüzden eğitim her zaman için çok önemli ve öncelikle yerine getirilmesi gereken bir süreçtir.

Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim: Okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim: Örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. (Milli Eğitim Temel Kanunu.1739, Mad.18)

Eğitim denilince insanların akıllarına yalnızca okullar gelmektedir. Oysa öğrenme amacıyla oluşturulan bütün düzenlemeler eğitimidir. Eğitimi okulla sınırlayan bakış açısına göre eğitim sürecinin incelenmesi ve uygulanmasında ihmaller görülebilir. Bu bağlamda ülkemizde görülen en büyük eksikliklerin başında yerel yönetimlerin eğitime yönelik yaklaşımlarıdır.

Her toplumun kendine özgü beklenti ve gereksinimleri vardır. Bunlar farklılık göstermektedir ve bunların tespiti kolay değildir. Sorunlar sadece güncel gereksinim değildir; aynı zamanda fiziksel ve sosyal çevreye göre gereksinimler belirlenebilir. Günümüzde ise bu gereksinimler, ya hiç fark edilememekte ya da belirgin hale geldikten sonra fark edilmektedir. Bu yüzden bu eğitim gereksinimleri ulusal düzeyde belirlenmeli ve bir merkezi birim tarafından yürütülmelidir. Ülkemizde bu görevi MEB bünyesinde yer alan Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü yürütmektedir. Yerel düzeyde ise bu görevi Genel Müdürlüğe bağlı olarak hizmet veren Halk Eğitimi Merkezleri sürdürmektedir.(Celep, 2003, s.60)

Eğitim ile ilgili soruların çözümünde Halk Eğitimi merkezlerine büyük görevler düşmektedir. İnsan hayatı boyunca birçok yeniliği öğrenmek zorundadır. Bu yenilikleri de Halk Eğitimi merkezlerinde kendilerini geliştirebilirler. Bu hizmetlerin yürütülmesinde Halk Eğitimcilerin (yöneticilerin) yaptıkları işlerden zevk almaları ve bu kurumlarda yönetici olmaktan memnun olmaları, maddi-manevi tatmin düzeyleri vb. kısaca, bu kişilerin işlerine verdiği önem, Halk Eğitimi performansı için önemli bir diğer faktördür.

İş hayatı, yaşamın bir parçasıdır. Çalışanlar ömürlerinin 25–30 yılını iş yerlerinde geçirirler. Bu nedenle çalışan kişinin işinde doyum sağlaması psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından önemlidir. Halk Eğitimlerde görev yapan yöneticilerin de işlerinde doyuma ulaşmaları gerekmektedir. İş doyumlarının artırılmaları için iyi güdülenmeli ve yaptığı iş cazip hale getirilmelidir. Doyuma ulaşan kişi mutlu olur ve yaptığı işten haz duyar zevk alır. Bu durum onun performansını olumlu yönde etkilediğinden halka hizmette sınır tanımaz ve daha faydalı olur. Eğitim sorunlarının çözümünde daha aktif olarak görev yapar. Bu yüzden yöneticiler sürekli kendilerini yenilemeli ve yeniliklere açık olmalıdır.

1.1. Problem Durumu

İş, insan hayatında önemli bir yer işgal eder. İnsanoğlu hayatını idame ettirebilmesi için çalışmak zorundadır. Ve çalıştığı İş'te başarılı ve verimli olması için ise iş doyumuna ulaşması gerekmektedir. Çalıştığı işte doyuma ulaşan yönetici topluma çok daha faydalı olur. Halkın eğitim sorunlarıyla daha fazla ilgilenir. Ve toplumun top yekûn mutlu olmasına katkı sağlar. Sonuç yöneticinin istediği gibi değilse çalıştığı işte etkililiği azdır ve duyumdan söz etmek mümkün değildir. İş doyumuna ulaşmayan yöneticinin etkililiği örgüt içerisinde azalır.

Günümüzde eğitim ömür boyu süren bir süreç olduğu için okul ve okul dışı eğitim etkinlikleri şeklinde sürmektedir. Ve ikisi arasındaki ayırım giderek azalmaktadır. Bu ayırımın azalmasında en büyük görev ve sorumluluk Halk Eğitimi merkezlerine düşmektedir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde ise Halk Eğitimi merkezlerinde görevli yöneticilerin etkisi büyüktür. İş doyumuna ulaşan yönetici yetkili ve etkilidir.

Halk Eğitimlerde görev yapan yöneticiler etkinlik esnasında yetişkinlerle yüz yüze gelirler, yetişkinlerin sorunlarıyla direk olarak karşılaşırlar ve onların ilgi ve isteklerine cevap vermeye çalışırlar. Yetişkin hayatın her aşamasında bir şeyler öğrenip kendini geliştirebilir. İşte yetişkinin kendisini gerçekleştirme noktasında devreye yönetici girer. İyi yetişmiş ve kendisini sürekli yenileyebilen bir yöneticiler işinde başarılı olup iş doyumuna ulaşabilirler.

Bu çalışmada; Burdur İli Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kişisel bilgileri ile iş doyumu düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı var ise bu ilişkinin yönü ve derecesinin ne düzeyde olduğu sorularına cevap aranmıştır. Ayrıca Halk Eğitimi merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kişisel bilgilerinin ve iş doyumu düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durumu, varsa eşinizin çalışma durumu, kaç yıldır yönetici olarak çalıştığı, öğrenim durumu, unvanı, aylık toplam net geliri, varsa maaş dışı geliri, örgün eğitim kurumlarındaki kıdemi gibi bazı bağımsız değişkenler açısından değişip değişmediği sorgulanacaktır.

1.1.1.Problem Cümlesi

Burdur ili Halk Eğitimi merkezlerinde görev yapan yöneticilerin iş doyumları nasıldır?

1.1.2.Alt Problemler

1. Burdur ili Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri nedir?
2. Burdur ili Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin iş doyumu düzeyi;
 - a. Cinsiyete,
 - b. Yaşa,
 - c. Medeni durumlarına,
 - d. Eşinin çalışma durumuna,
 - e. Çalışma sürelerine,
 - f. Mezun oldukları okula,
 - g. Unvanına,
 - h. Aylık net gelir,
 - i. Maaş dışı gelir,
 - j. Örgün eğitim kurumlarındaki kıdemi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Burdur ili ve ilçelerindeki Halk Eğitimi merkezlerinde görevli yöneticilerin kişisel özelliklerine göre iş doyumlarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Halk Eğitimi Merkezleri eğitim sürecini tamamlamış, devam eden ya da eğitimini yarıda bırakmış, farklı yaş grubundan oluşan insanlara ihtiyaç duydukları bilgileri kurs ve seminer gibi çeşitli etkinlikler düzenleyerek onları eğitmeye çalışır. Bu yüzden Halk Eğitimi merkezleri her toplum için gerekli ve zorunludur. Eğitim toplumun tamamını Halk Eğitimin faaliyetleriyle kapsamaktadır. Halk Eğitimi merkezleri eğitimin okullarda verilmesinin yanında okul çağı dışına çıkmış gençleri ve yetişkinleri de eğitim konusunda yardımcı olmaktadır. Halk Eğitimi merkezleri açık öğretim okulları, kurslar ve seminerler şeklinde görevini yerine getirmektedir (Güneş, 1996, s.12).

Halk Eğitimi merkezlerinde çalışan yöneticilerinin işlerini düzgün yapmaları, göstermiş oldukları performansları ve karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri ve bunun sonucunda yaptıkları işten doyum sağladıkları düşünülmektedir. Bilindiği gibi eğitim hayatı boyu süren ve çok yoğun sorunları olan karmaşık bir süreçtir. Burada Halk Eğitimlerde görev yapan yöneticilerin problem çözme becerilerinin iş doyumlarının artırılmasında katkı sağlayacağı umulmaktadır. İşinden haz duyan yönetici işinden doyuma ulaşacak bunu da pozitif olarak topluma yansıtacaktır.

Ülkemizde Halk Eğitimi merkezlerinde birçok sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların başında atölye derslik sıkıntıları, personel yetersizliği, (alan öğretmeni, sektör deneyimi olan teknisyen ve meslek elemanı, usta öğretici v.b) çoğu merkezde kendi binalarının olmayışı ve fiziki eksiklikler bulunmaktadır. Bu ve buna benzer sorunlar göz önüne alındığında, yöneticilere ne şekilde etkilemektedir ve bu araştırmanın temel amacı olan " Halk Eğitimi merkezlerinde görevli yöneticilerin kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişki" nin incelenmesinin önemli olduğu daha da iyi anlaşılakta ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma; Burdur ili ve ilçelerindeki 2013-2014 Eğitim – Öğretim yılı Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Halk Eğitimi

"Kitle eğitimi", "yetişkinler eğitimi", "yığın eğitimi", "toplum eğitimi", "temel eğitim", "sosyal eğitim", "yaygın eğitim" ve benzeri adlar altında girilen Halk Eğitimi, yetişkinlere ve okul dışındakilere, yönelmiş düzenli, dizgeli ve örgütlü bir eğitim çabasıdır. Şeklinde tanımlarla ifade eden Geray, Halk Eğitiminin yöneldiği kitlenin yaş, akıl, eğitim düzeyi, öğrenme isteği, cinsiyet ve öteki özellikleri ve niteliklerinin birbirinden farklı kişilerden oluştuğunu belirtmektedir. Halk Eğitimi yöneticisinin karşısına köylü- şehirli, işçi-işveren, kadın-erkek, öğrenci-okul çağı dışına çıkan, çeşitli meslek gruplarına sahip çok geniş bir kitle bulunmaktadır. Yaş ve fiziksel yapı açısından aralarında farklılıklar bulunan bu geniş kitleyi oluşturan bireyler Halk Eğitimi faaliyetlerinden yararlanmaktadırlar. Halk Eğitimi faaliyetlerinden okula gidenlerin yanında öğrenim çağı dışına çıkmış bireylerde yararlanmaktadır. Bu görevlerini yapan Halk Eğitimi merkezleri çalışmalarında, özellikle kitle iletişim araçlarından yararlanabilir (Geray,1978, s. 1).

Gedikoğlu'na göre 'evrende ilk eğitim biçimi olan yaygın eğitimi, biri doğanın acımasız koşulları içinde yapılan uğraşlardan, öbürü ise gereksinmeler, olanaklar ölçüsünde üretici işten, toplumsal dayanışmadan kaynaklanmaktadır.' Yaşam koşulları insanların doğadan yararlanması, hayatlarını güvence altına almalarını üretmelerini ve üretmek için de araçlar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda eğitim devreye girmiş deney, gözlem yaparak ve yaşayarak elde edilen bilgi ve beceriler yeni kuşaklara aktarılmıştır. Eğitim birçok gereksinimlerin karşılanması için bir işle başlamış bilgi beceri geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır (Gedikoğlu, 1991, s.1).

Lowe'den Oğuzkan'ın çevirdiğine göre yetişkin eğitiminin birçok tanımı bulunmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) aşağıdaki tanımı önermektedir. 'Yetişkin eğitimi; zorunlu öğrenim çağının dışına çıkmış okula gitmeyen kimselerin, hayatlarının herhangi bir aşamasında duyacakları öğrenme ihtiyaçlarını veya ilgilerini tatmin etmek üzere özellikle düzenlenen faaliyetleri ya da programları kapsar. Bu faaliyetler ve programların içerisine, mesleki eğitim dışındaki eğitim, meslek eğitimi, genel eğitim, biçimsel nitelik taşıyan ve taşımayan öğrenme türleri girdiği gibi ortak sosyal

amaçlara yönelik eğitim de girer' denilmektedir (Oğuzkan, 1985, s.23).

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi Halk Eğitimi, bireylere ve toplumlara plânlı, sürekli, çok yönlü, demokratik bir eğitim-öğretim ve rehberlik etkinliği sunmaktadır. Halk Eğitimi merkezleri ile bireylere ve toplumlara gerekli temel bilgi ve beceriler kazandırmak suretiyle, halkın kendi sorunlarını çözebilmeleri sağlanacaktır. Böylece Halk Eğitimi ile halkta bulunan mevcut potansiyel güç ve enerji toplumun yararına harekete geçirilecektir. Halk Eğitimi bu amaca yöneldiği müddetçe başarılı olacaktır (Erkan, 1975, s.4).

Geray'a göre bir eğitsel çalışmanın Halk Eğitimi sayılabilmesi için aşağıdaki koşulların gerçekleşmesi gerekir.

- 1.Eğitimin, işi okula gitmek olmayan ve toplumda sorumluluk yüklenmiş veya yüklenmeye elverişli durumda olan yetişkinlere ve okul çağındakilere okul dışında verilmesi,
- 2.Bireylerin yeteneklerini, tutumlarını ve davranışlarını geliştirmek suretiyle öğrenci ve öğretici arasındaki ilişkilerinin kurulması,
- 3.Öğrenci ve öğretici ilişkilerinin düzenli ve tasarlanmış bir yapıda olması gereklidir (Geray,1978, s 2).

2.1.1. Yetişkin (Halk) Eğitimi Gerektiren Nedenler

'Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, her alanda sürekli değişim yaratmakta ve yeni talepler ortaya çıkarmaktadır. Bu hızlı gelişim ve değişime uyum sağlama, sadece okul dönemlerinde öğrenilen bilgilerle mümkün olamadığından, yaşam boyu devam eden öğrenme isteklerini karşılayacak yaygın eğitime zorunlu ihtiyaç duyulmaktadır' (Celep, 2003, s.16).

Gedikoğlu'na (1991) göre Ülkemiz için genel nedenleri sıralayacak olursak çağdaş Halk Eğitimi gerektiren yurttaşlık, demokrasi, bilimsel, teknolojik gelişmelere uyum, boş zamanların değerlendirilmesi, ekonomik gelişme ve okul içi eğitimi verimlileştirme şeklinde belirtilebilir (s.101).

Yetişkin eğitimi gerekli kılan nedenler; 1.Örgün eğitimle ilgili nedenler, 2.Ekonomik ve teknolojik gelişmeyle ilgili nedenler; 3.Toplumsal nedenler olarak üç başlık halinde şöyle ele alınabilir:

2.1.1.1. Örgün eğitimle ilgili nedenler.

Duman'a göre örgün eğitimle ilgili nedenleri şöyle sıralanmıştır:

- Okul öncesi eğitimden başlayarak yükseköğretime kadar örgün eğitimin okul çağındaki herkese yaygınlaştırılmaması;
- Örgün eğitimdeki kalitenin düşük olması;
- Örgün eğitimdeki devam eden çocukların ana-babalarının eğitimi yoluyla çocukların eğitiminin kalitesini yükseltmek;
- Örgün eğitim yoluyla çocuklara ve gençlere kazandırılan bilgi, beceri, davranışları uzun süre kullanamaması;
- Örgün eğitimin ulusal kalkınma için gerekli ve nitelikli insan gücü yetiştirilmesi konusunda yetersiz kalmasıdır (Duman, 1999, s.40).

2.1.1.2. Ekonomik nedenler.

Bir toplumun kalkınması, ekonomik kalkınmaya bağlıdır. Ekonomik gelişmeyi yaratan etmenler; doğal kaynaklar, insan gücü sermaye birikimi teknolojik ilerleme ve girişimdir. Bu temel doğrultudan hareketle Halk Eğitimi gerektiren ekonomik nedenler şu şekilde sıralanmıştır:

1.Doğal kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriyi kazandırmak.

2.Bireye tutumlu olma davranışlarını kazandırma.

3.Bireyi bilgi ve beceri kazandırırken teknolojik gelişmelerden yararlanmak.

4. İnsan gücünü ekonomik kalkınmaya göre yetiştirmek (Geray,1978, s.37).

2.1.1.3. Toplumsal nedenler.

Duman'a göre toplumsal nedenler şöyle sıralanmaktadır:

- Nüfusun hızlı bir şekilde artması;
- Ortalama ömrün uzaması neticesinde nüfusun yaş yapısındaki değişiklikler; meydana gelen değişimler;

- Zaman içinde okumaz-yazmazlık sorunlarının değişimi;
- Köyden kente göç;
- Kadının aile ve toplum içerisindeki rollerinin değişmesi;
- Köy-kent, kadın-erkek arasındaki eşitsizliklerin artması gibi nedenler.

Bunlardan başka yetişkin eğitimini gerekli kılan birtakım gereksinimler de söz konusudur. Bu gereksinimler de şöyle sıralamaktadır (Duman, 1999, s.41).

Öğrenme gereksinimi: Öğrenme gereksinimi Maslow'un gereksinimler piramidinde görüldüğü gibi fiziksel, güvenlik, sevgi ve ait olma, öz saygı ve öz gerçekleştirim gibi gereksinimler insanın temel gereksinimlerindedir

Olgunlaşma gereksinimi: Olgunlaşma gereksiniminin fiziksel, duygusal, toplumsal ve ussal boyutları vardır. Olgunlaşma sonucunda;

Bağımlılıktan	—> Bağımsızlığa
Edilgenlikten	—> Etkenliğe
Sınırlı sorumluluktan	—> Geniş sorumluluğa
Dar ilgi alanından	—> Geniş ilgi alanına
Ayrıntıdan	—> İlkeye
Taklitçilikten	—> Özgünlüğe
Tepkisellikten	—> Ussallığa

doğru bir değişme söz konusudur (Duman, 1999, s.42).

Bilgi yenileme gereksinimi: Eğitimini ya da yetiştirilmesini tamamlamış yetişkin bir kişi, her yıl öğrendiği teorik bilgisinin %5'ini unutmaktadır. Bilgilerini tazelemeyen kişiler 45 yaşlarına geldikleri zaman yeniliklerin ve teknolojinin gerisinde kalırlar. Bu yüzden kendilerini yenilemek için zamanlarının %15'ini yeni bilgi ve beceri öğrenmeye ayırmalıdır. Zaman olarak yılın 1,5 ayını bu yenilikleri öğrenmeye ayırmalıdır. Gelişmiş batı ülkelerinde ücretli eğitim izni uygulaması yaygınlaşmış bu da 1980 yıllarda

değişikliğe uğramış. Şuan ise ücretli eğitim izni uygulamaları, özellikle İskandinav ülkelerinde çeşitlendirilerek ve yaygınlaştırılarak sürdürülmektedir

Değişen gelişim ödevleri: Bireyler, toplum içinde olgunlaşıp değiştikçe toplumsal rolleri değişmektedir. Buna bağlı olarak yetişkinin beklentileri, umutları ve sorumlulukları da değişmektedir. İnsanların değişen rollerine gelişim ödevleri denir. Birey, yaşamın değişik aşamalarına değişik gelişim ödevleriyle karşı karşıya kalır. Bu ödevleri öğrenimini tamamlamak, eş seçmek, eşi ile beraber yaşamayı öğrenmek, çocuk büyütme, çalışma yaşamına atılmak, yurttaşlık hak ve sorumluluklarını yerine getirmek gibi birçok gelişim ödevleri vardır. Bu gelişim ödevleri genç yaşlılık dönemine aittir. Belli bir ekonomik yaşama düzeyine ulaşarak hayatın idame ettirmek, boş zamanlarını değerlendirmek, çocuklarına yardımcı olmak orta yaşlılık dönemindeki gelişim ödevleridir. Emeklilik sonrası yaşama uyum sağlamak, eşin ölümüne uyum sağlamak, bedensel güç ve sağlık bakımından vücudunda görülen gerilemelere uyum sağlamak ise yaşlılık dönemine ait gelişim ödevleridir.

2.1.2. Halk Eğitimin Tarihi Gelişimi

Halk Eğitimi fikri ve ihtiyacı Türk toplumlarında çok eski tarihlerden beri görülmeye başlanmıştır. Halk Eğitimi çalışmalarına her devirde rastlamak mümkündür. Hunlar, Göktürkler ve Uygur Türklerinin Tanrıları ve ölümler için yapılan dini törenler birer Halk Eğitimi faaliyetidir. . Orhon Yazıtları ve Dede Korkut Masalları bu eğitimin tarihe geçmiş canlı belgeleri ve kanıtlarıdır. Bugünkü anlamda, bilinçli bir Halk Eğitimi Selçuklu ve Osmanlı Türklerinde görülmektedir. Selçukluların ve Osmanlıların yükselme devirlerinde teşkilât ve sistem olarak en üst seviyesine çıkmıştır. Ve bu sayede; Anadolu ve Trakya'nın Türkleşmesi mümkün olmuştur (Erkan, 1975, s.36).

Selçuklu ve Osmanlılarda görülen ve çeşitli etkinlikleri yanında ağırlıklı Halk Eğitimi yapan kuruluşlar şunlardır:

1-Medreseler: Selçuklu ve Osmanlılar fethettikleri yerlerde medrese yaptırmışlardır. Bunların yanına kitaplıklar, bakımevleri, hastaneler kurmuşlardır. Medreselerde dinî bilimlerin yanında tıp, mühendislik gibi fen bilimleri alanlarında eğitim kurumları açmışlardır. (Kılıç, 1968, s.3).

2- Ahiler: Ahilik Selçuklular zamanında gelişmiş, Osmanlı Devletinin ilk yıllarında ise en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Türklerin Anadolu'ya yerleşmeleri sırasında ahiler, sosyal kurumlar halinde etkinlik göstermişlerdir. Bunlar, ahi adını verdikleri başkanlarının yönetiminde zorbaları yok etmişler, haklının ve güçsüzün yanında yer almışlardır. Osmanlının yükselme devrinde ahilik, hayırsever esnaf kurulları halinde ve eğitime ağırlık vermek suretiyle devam etmiştir.

3- Loncalar: Anadolu Türkleri arasında XIII. yüz-yıldan beri görülen loncalar, dinî, iktisadî ve eğitimsel bir nitelik taşıyordu. İş ve ticaret ahlâkını koruyor, usta ve işçiyi yetiştiriyor. Standart bir üretim sağlayarak seviyeli bir eğitim veriyor (Kılıç, 1968, s.4).

4 - Ordu: Selçuklu ve Osmanlılarda ordu büyük bir "Halk Eğitimi" hareketini yürütüyordu. Osmanlı Devletinin gelişme döneminde Hıristiyan çocukları devşirilerek Türk ve İslam geleneklerine göre yetiştiriliyordu. Ayrıca savaşlardaki Hıristiyan esirleri de böyle bir eğitime tabi tutuluyorlar yetenekli olanlar ise "Enderun" okuluna alınıyor ve yetenekleri yönünde üst seviyede bir eğitimden geçiriliyorlardı. Bu durum başarılı bir Halk Eğitimi hareketi olarak değerlendirilmektedir.

Selçukluların ve Osmanlıların gerileme devrinde ise, Halk Eğitimin toplum düzeninde etkisi azalmış, teşkilât dağılmıştır. Duraklama ve gerileme devrinin genel görünümüne uygun olarak medreseler gerçek birer bilim yuvası olmaktan çıkmış; ahi ve lonca kuruluşları eğitim, denetleme ve yol gösterme niteliğini kaybetmiş, ordu ise amacından uzaklaşmıştı. Bunun sonucu olarak; ülkeye, yeni bir Halk Eğitimi görüş ve anlayışı getirilememiş, devletin toplumsal, kültürel ve idarî düzeni sarsılmış bu durum yıkılışı hızlandırıcı bir etken olarak ortaya çıkmıştır (Kılıç, 1968, s.5).

Tanzimat Fermanı ile Osmanlı Devletine yeni bir anlayış gelişmiş. Tanzimat Fermanını halka duyurmak ve benimsetmek için yurt çapında bir Halk Eğitimi seferberliğine girişilmiş. Bu durum gazete, roman, tiyatro, tarih v. b. basılı yayınlarla desteklenerek halkın yayın yolu ile aydınlatılmasına çalışılmıştır. Bunu 1865 yılında İstanbul'da "Çırac Okulunun" açılması hareketi, 'genç kızların ve kadınların yetiştirilmesi, halkın eğitilmesi hareketleri izlemiştir.

İkinci Meşrutiyetin ilânından sonra (1908) Halk Eğitimi alanındaki çalışmalar daha da gelişmiş, 1912 yılında kurulan "Türk Ocağı" ile bazı dernekler halkı aydınlatmak üzere gece kursları açmış ve konferanslar düzenlemişlerdir. Ancak Tanzimat ve Meşrutiyet Devirlerindeki Halk Eğitimi çalışmaları İstanbul sınırları dışına çıkamamış ve yurdun tamamına yayılamamıştır (Kılıç, 1968, s.6).

Türkiye Cumhuriyetinde Halk Eğitimi faaliyetlerine bakacak olursak; Yeni devletin kurulmasıyla birlikte halkın içinde bulunduğu problemlerin çözümünde eğitim olduğu bununda Halk Eğitimi yoluyla gerçekleşeceği ön görülmektedir. İlk teşkilatlanma 1926 yılında Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde ilk resmî teşkilatlanma Halk Eğitimi şubesi şeklinde kurulmuştur.

1928 yılında yapılan harf devrimi ile Halk Eğitimi ülkemizde zorunluluk haline gelmiştir. 1928-1935 yılları arasında Atatürk'ün önderliğinde, Ulus okullarıyla yoğun bir Halk Eğitimi etkinliğine girilmiştir. Halk Eğitimi çalışmaları, "Halk Evleri" (1932), Eğitim Kursları (1936), Köy, Bucak ve ilçe Gezici Kadın ve Erkek Kursları (1938), Köy Enstitüleri (1940) yurt çapında yaygın hale getirilmiştir. 1951 yılında ise Amerikalı Halk Eğitimi uzmanı Watson DICKERMAN yurdumuza çağırılmış değişen şartlara göre Halk Eğitimi politikası yeniden belirlenmiştir. 1952 yılında, Millî Eğitim Bakanlığı içerisinde "Halk Eğitimi Şubesi" yerine yeniden bir "Halk Eğitimi Bürosu" kurulmuştur. 1953 yılında köylerde ve bucaklarda "Halk Okuma Odaları", 1956 yılında da Halk Eğitimi alanında yapılan yoğun çalışmalar sonucunda okuma-yazma oranlarında ciddi artışlar olmuştur. 1957 tarihinde toplanan "VI. Millî Eğitim Şûrasında" yurt çapında uygulanmak üzere "Halk Eğitimi örgüt ve Görev Kanun Taslağı" hazırlanmıştır. 1959 yılında da "Temel Eğitim Merkezi" kurulmuş ve köylerimizde Halk Eğitimi deneme çalışmalarına başlanmıştır (Kılıç, 1968, s.7).

29 Ağustos 1960 tarihinde Halk Eğitimi hizmetlerinin etki alanını genişletmek, dağınıklıktan kurtarmak için, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak "Halk Eğitimi Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. Genel Müdürlük Halk Eğitime ağırlıklı eğilmiş ve VII. Millî Eğitim Şûrasında ise (1961) Halk Eğitiminin amaçları, ilkeleri, çalışma konu ve alanlarının belirlenmiştir. Teşkilatlanma çalışmaları sonucunda halk dershaneleri, okuma odaları ve Halk Eğitimi merkezlerinin sayıları artırılmıştır. Böylece Halk Eğitimi faaliyetleri hızlı bir

gelişme göstermiş ve yurt yüzeyine yayılmıştır. Halk Eğitimi Genel Müdürlüğü 3349 sayılı kararname ile 1964 yılında Köy İşleri Bakanlığına bağlanmıştır (Kılıç, 1968, s.8).

1972 yılında İnsan Gücü Eğitimi Genel Müdürlüğü ile Mektupla Öğretim Genel Müdürlükleri, ekonomide bütünlük süreklilik sağlanması ilkesi doğrultusunda Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü ile birleştirilmiştir. 1977 yılında alınan bir olurla Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nde gezici kadın kursları ile Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nden açılan ilçe kursları ve gezici köy kadın kursları tekrar bunlardan alınıp Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü bünyesinde toplanmıştır (Yıldırım, 2009, s.32).

13.12.1983 gün ve 179 sayılı Kanun Hükmündeki Kararnamesi ile Milli Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü de Çıraklık Eğitim Genel Müdürlüğü ile birleştirilerek Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü adını almıştır (Yıldırım, 2009, s.33).

Halk Eğitimi faaliyetleri 14.02.2006 tarihinde yayınlanan Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği ile yürütmekte iken 21.05.2010 tarihine kadar yürürlükte kalmıştır. Bu tarihten itibaren 27587 sayılı resmi gazetede yayınlanan yeni yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Günümüzde ise 11.04.2018 tarihinde 30388 sayılı resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği ile Halk Eğitimi faaliyetleri yürütülmektedir.

2.1.3. Halk Eğitimi Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar

Milli Eğitim Bakanlığı.

Başkanlığa (Cumhurbaşkanlığı) bağlı strateji ve politika kurulları.

Cumhurbaşkanlığına bağlı başkanlıklar.

Bakanlıklar.

Halk Eğitimi görevi yapan kurumlar.

- a. Halk Eğitimi merkezlerinden
- b. Olgunlaşma enstitülerinden
- c. Açık öğretim okullarından oluşur (M.E.B.H.B.Ö.K.Y., 2018, Mad.5).

2.1.4. Halk Eğitimin Önemi

Günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, toplumun ekonomik kültürel, siyasal ve toplumsal yapısında değişikliklere neden olmaktadır. Bireylerin bu değişimlere uyum sağlaması için, gerekli bilgi, beceri ve değerleri kazanması zorunludur. Örgün eğitim yoluyla bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi belli bir yaşa kadardır. Bireyin örgün eğitim sonrasındaki yaşantısında ve örgün eğitimden yararlanamadığı bilgi ve beceriyi edinebilmesi için Halk Eğitimi merkezlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle Halk Eğitiminin eğitim sistemi içerisindeki önemi artmıştır. Halk Eğitimi toplumun büyük bölümüne hizmet vermektedir (Celep, 2003, s.3)

Devletlerin Halk Eğitime eskiye göre daha fazla ilgi göstermesinin belli başlı nedenleri olarak şu görüşler gösterilmektedir.

1. Örgün eğitimden yararlanamayanlara eğitim olanağı sağlama: Toplumda ekonomik, toplumsal ve kültürel yönden yoksulluk içinde olan kesimlerin bu durumdan kurtarılması için, onlara diğer olanakların yanında, gençliklerinde elde edemedikleri eğitim olanakları sağlanarak kendilerini geliştirmelerinin önünün açılması.

2. Çocuğun kişiliğinin gelişmesi için aileleri eğitme: Aile çevresi çocuğun kişilik gelişmesinde ve eğitiminde önemli rol oynamaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ailelerin çocukları mevcut olan eğitim olanaklarından yeterli miktarda yararlanamadıkları için öncelikle ana-babaların bu konuda eğitilmesi gerekmektedir.

3. Verimliliği artırma: Ekonomik verimliliğin artırılması, işgücünün bilgi ve becerinin yükseltilmesine bağlıdır. Bilimsel ve teknolojik gelişmenin üretime aktarılması, işgücünün de bu gelişmeler doğrultusunda eğitilmesini gerekir.

4. Toplumsal sorunlara kitlelerin desteğini sağlama: Toplumların sorunları, geniş halk kitlelerinin desteği ile çözümlenir.

5. Yetişkine, eğitimine devam fırsatı sağlama: Toplumdaki tüm yetişkinlere eğitimlerine devam etme fırsatı verilmelidir.

6. Okulların sınırlı eğitim etkinliğine sahip olması: Eğitim hizmetleri sadece okullardan beklenmemelidir. Çünkü okulların üzerinde çok fazla sorun hizmet beklenmektedir (Celep, 2003, s.4)

Celep' in Lowe'den aktardığına göre gelişmiş ülkelerde, devletin Halk Eğitime gösterdiği ilgiyi arttıran bu nedenler, gelişmekte olan ülkeler için de geçerli olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde yetişkinlerin eğitime devlet ilgisini artıran diğer önemli bir neden de, bu ülkelerin "Halk Eğitimi, toplumsal değişmeyi ve ekonomi kalkınmayı hızlandıran, düzenleyen ve özellikle de uluslaşma bilincini kuvvetlendiren, etkili bir araç olarak görmelerinden dolayı Halk Eğitime olan ilgi her geçen gün artmaktadır". Yukarıda açıklanan görüşler doğrultusunda Halk Eğitime gereken önem verilmelidir. Örgün eğitim sistemine yönelik eleştiriler de bu eğitiminin önemini daha da artırmaktır (Celep, 2003, s.5)

Bilir'e göre eğitimin önemi şu şekilde açıklanır:

1. Devletlerarası ekonomik ilişkilerin gelişmesi,
2. Bilim ve teknolojideki yenilikler,
3. Haberleşme olanaklarının değişmesi ve artması,
4. Bilgi toplumu çağına girme eğilimleri,
5. Gelişen Teknoloji ile birlikte mesleklerin yapısındaki hızlı değişmeler,
6. İş gücü piyasasının ani isteklerinin ortaya çıkması gibi nedenler Halk Eğitimi düne göre bugün daha önemli kılmaktadır.

Öte yandan şehirleşme oranları toplam nüfusa göre artması, bunun sonucunda hızlı kentleşme ve bunun sonucunda meydana gelen sorunların çözümü Halk Eğitiminin alanını ve önemini artırmaktadır.

Halk Eğitimi amacına ulaşır, başarılı olabilmesi için yöneldiği yetişkinin ilgilerine cevap verebilmelidir. Yetişkinin topluma ve ailesine karşı birçok sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirirken toplumda oynadığı roller Halk Eğitimi açısından önem

taşıır. Kişi toplumda yeni görevler aldıkça, yeni birçok bilgi ve beceriye ihtiyaç duyar. Bu bilgi ve beceriyi alabileceği yer olan Halk Eğitimi merkezlerine gereksinme duyar (Bilir, 1993, s.297).

2.1.5. Halk Eğitiminin Amaçları

Yetişkin eğitiminin en önemli amaçlarından biri kişilere bu değişim bilincini verebilmektir. Yetişkin eğitimi, biçimsel imkânları arttırmak ve istenen iş gücünü sağlamakla yetinmemelidir. Bireylerin refaha kavuşmaları, kendi problemlerini çözebilecek duruma gelebilmeleri içinde toplumdaki değişmeleri ve bu değişmelerin çeşitli alanlardaki etkilerini anlamaları gerekmektedir. Bu anlamda yetişkin eğitiminin esas görevini okula gitmeyen yetişkinlerin, istekleri doğrultusunda bilgi ve becerilerini geliştirmektir. Bu anlayişla yetişkinlerin zevk ve tutumlarında değişiklik meydana getirmek, karşılaştıkları kişisel, ekonomik, sosyal problemleri anlamak ve çözümlmek, düzenli eğitim faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Malkoç, 1993, s.318).

Yıldırım'a göre yapılan araştırma ve gerçekteştirilen uygulamalarda hayat boyu eğitimin evrensel düzeyde üç temel amaca yöneldiği sonucu çıkmaktadır. Birincisi, hayat boyu öğrenmede bireylerin kişisel gelişimini desteklemek ve güçlendirmek, ikincisi; toplumsal bütünleşmeyi gerçekteştirmek, üçüncüsü ise ekonomik yönden büyümeyi sağlamaktır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

1. Kişisel gelişme: Hayat boyu eğitim, hayat boyu öğrenme stratejileriyle, bireyin aktif öğrenmesine odaklanmakta ve merkeze almakta, ilgisine ve ihtiyacına uygun eğitim imkânı sağlamayı amaçlamaktadır.

Tüm bireylerin, öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak üzere, eğitim imkânlarından yararlanmaları bir insanlık hakkıdır. Varlıklarını sürdürmeleri, onurlu bir biçimde yaşamak ve yaşam standartlarını yükseltmek için bilinçli karar ve öğrenmeyi sürdürmek için ihtiyaç duyduğu her türlü öğrenmeleri Halk Eğitimlerinden alabilir.

2. Toplumsal Bütünleşme: Hayat boyu öğrenmeden küçük gruplar yararlanmakta iken fırsat eşitliğini katkıda bulunarak herkese hayat boyu öğrenme imkânı sunmak bunun sonucunda toplumdaki demokratik temelleri güçlendirmek toplumsal bütünleşmeyi

sağlamak amaçlamaktadır.

3. Ekonomik Büyüme: Hayat boyu eğitimin en önemli amaçlarından biri de ekonomik büyümeyi teşvik etmek ve gerekli düzenlemeleri sağlamaktır.

Tüm bunlarla birlikte;

a) Bilimsel düşünme alışkanlığı kazandırmak için akıl yürütme ve problem çözme becerilerini geliştirme.

b) Cumhuriyetçi ve Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, milli ve manevi değerleri koruyan ve yaşatan.

c) Bilgili, insan haklarına saygılı ve toplum sorunlarına duyarlı.

d) Ekonomik, kültürel ve siyasal sorunlarla baş edebilme yeteneğine sahip çağdaş insanların yaşadığı bir toplum oluşturma, Ülkemizde hayat boyu eğitimin diğer amaçlarından (Yıldırım, 2009, s.6)

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 40. Maddesine göre; Yaygın eğitimin özel amacı, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş yahut herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedен çıkmış vatandaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında,

1. Okuma - yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim imkânları hazırlamak,

2. Çağımızın bilimsel, teknolojik, iktisadi, sosyal ve kültürel gelişmelerine uymalarını sağlayıcı eğitim imkânları hazırlamak,

3. Milli kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı, benimsetici nitelikte eğitim yapmak,

4. Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayış ve alışkanlıkları kazandırmak,

5. İktisadi gücün artırılması için gerekli beslenme ve sağlıklı yaşama şekil ve usullerini benimsetmek,

6. Boş zamanları iyi bir şekilde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmak,

7. Kısa süreli ve kademeli eğitim uygulayarak ekonomimizin gelişmesi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslekleri edinmelerini sağlayıcı imkânlar hazırlamak,

8. Çeşitli mesleklerde çalışmakta olanların hizmet içinde ve mesleklerinde gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

2.1.6. Halk Eğitiminde Yönetim

Genel anlamda bugün en alt kademedeki idareci, şirketin başkanı veya devlet kuruluşunun idarecisi ile aynı işi yapabilmektedir. Yani planlama, düzenleme, birleştirme, motive etme ve ölçme gibi sınırlı alan içerisinde yönetici görev yapmaktadır. Aynı şekilde karar verme konumunda olan her birey, şirketin başkanı ya da idarecisi ile aynı işi yapmaktadır (Karşlı, 2004, s.98).

Halk Eğitimi başkanları gibi yayın eğitim kurumları yöneticileri de Milli Eğitim Bakanlığı örgütünde çalışıyor olmaları gerekir. Ayrıca yöneticilerde eğitim, yönetim ve üretim süreçleri konusunda kendisini yetiştirmiş olması, toplumsal ilişkilerde olumlu, yöneticiliğin gerektirdiği önderlik davranışlarına sahip, eşgüdüm ve işbirliğini açık nitelikte olması gibi özellikler bulunmalıdır (Geray, 2002, s.229).

2.1.7. Halk Eğitiminde Yönetici

Gedikoğlu'na göre, Halk Eğitimi yöneticileri, uzmanları, özel kurumlarında yetiştirilir. Bu Kurumlar, bir yüksekokulda, üniversitede açılan Halk Eğitimi bölümleri, fakülteleri ya da yüksek Halk Eğitimi enstitüleri olabilir. Ayrıca yabancı ülkelere eleman gönderilerek, Halk Eğitimi uzmanı yetiştiren kurumlardan yararlanır (Gedikoğlu, 1991, s.90).

Eğitim, bireylerin davranışlarında olumlu yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlandığına göre, bu davranış değişikliğinin sadece okul denilen formal örgütlerde olmayacağını belirtmek gerekir. Yaşam başlı başına bir okuldur. İnsan yaşadığı müddetçe çarşıda, pazarda, otobüste, kütüphanede, mzedede, tiyatroda bir Şeyler ğrenir. Ve bu süreç yaşam boyu devam eder. Eğitim sadece okulun dört duvarı içinde meydana gelseydi, eğitim yönetimi de okulun dört duvarı arasına sıkışırdı. Yaşam boyu eğitim, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yeni bir yön vermektedir.

Eğitim yöneticisi sürekli eğitimin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Eğitimde verimliliği etkili liderlik ve okul personel yönetimi etki etmektedir. Eğitim yöneticisini ve personelinı yetiştirme ve geliştirme yaşam boyu eğitimin etkililik için zorunludur. Yaşam boyu yaklaşımına göre yönetici yetiştirme, eğitim yönetimde birlik sağlar. Yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre eğitim yöneticisinin Şu yeteneklerin olması beklenir:

1. Eğitim yöneticisi, eğitime geniş bir anlayışla bakabilir.
2. Eğitim yöneticisinin uğraşı alanının sadece örgün eğitim kurumları değildir.
3. Eğitime etki eden zorlukları yöntem içerisinde çözümleyebilir.

Yaşam boyu eğitim, eğitim yöneticisinin etki alanını artırır. Eğitim yöneticisinin bu yaklaşıma göre yetiştirilmesi liderlik rolünü kuvvetlendirir. Eğitim yöneticisi etki alanını ve liderlik rolünü artırmak için okul dışına çıkmalıdır (elik, 1993, s.246).

Halk Eğitimi merkezlerinde yönetici olarak müdür ve müdür yardımcısı görev yapmaktadır.

2.1.7.1.Müdürün görev, yetki ve sorumlulukları Şunlardır. Halk Eğitimi merkezlerinde görev yapan müdürün görev, yetki ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu ğrenme Kurumları Yönetmeliğinin 19.maddesinde belirtilmiştir. Yönetmelik hükümleri ek bölümünde gösterilmiştir.

2.1.7.2.Müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları Şunlardır. Halk Eğitimi merkezlerinde görev yapan müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları

Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliğinin 20.maddesinde belirtilmiştir. Yönetmelik hükümleri ek bölümünde gösterilmiştir.

2.2. İş Doyumu

İnsan, günlük yaşamının çok önemli bir kısmını çalıştığı İş’inde geçirmektedir. İş sadece ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan birey için önemlidir. İnsan iş yerinde doyuma ulaşması için almış olduğu ücret yeterli midir? İş yerinde üreten olabilmesi için ne gerekir? İş yerindeki huzuru gibi sorulara verilen cevaplarda, iş doyumu iş doyumu önemli bir fonksiyona sahiptir.

İş doyumu; işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu davranışlarının tümüdür. İş doyumu, çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. İş doyumu, işin özellikleriyle, personelin isteklerinin birbirleri ile uyum sağladığı zaman gerçekleşir. O iş yerinde uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş doyumu gerçekleşir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2000, s.350).

2.2.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumu ‘Kişinin işi ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını düşünmesi ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle iş doyumu, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi bunun sonucunda da duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, s.8).

Locke (1976), göre iş tatmini:’ Kişinin işini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duyguların toplamıdır.’ Şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde George ve Jones da iş tatminini şu şekilde açıklamışlardır: ‘İş doyumu kişilerin yapmış olduğu işlerde duygu ve inançlarının toplamıdır. Kişilerin iş tatmini seviyeleri aşırı tatmin ile aşırı tatminsizlik arasında değişebilir’. Spector ise iş tatminini, ‘kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular’ olarak tanımlamıştır. Balay’a göre ise iş tatminini, ‘çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük, çalışanın işine karşı gösterdiği tepki’ olarak tanımlanmıştır (Özcan, 2011, s.108).

İş doyumu tanımlarına toplu bakacak olursak; İş doyumu bireyin belli bir duruma gösterdiği tepkileri yansıtan olumlu durumlardır (Locke, 1976). Örgütsel adanmışlık, bireyin belli bir nesnenin amaç ve değerlerini psikolojik olarak benimsemesi ve bunları gerçekleştirebilme inanç durumudur (Kanungo, 1982; Lawler, Hall, 1970; Locke, 1976; Rabinowitz, Hall, 1977; Mowday vd. 1979). Bireyin belli bir nesneye ilişkin davranışını yansıtmasına karşın iş doyumu diğeri ise psikolojik bütünleşmeye dayalı örgütsel adanmışlık (Locke, 1976; Kanungo, 1982) içermektedir (Celep, 2000 s.39).

İş tatmini, ‘bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir’ şeklinde tanımlanabilir. Bu ruh hali bireyin yaptığı işten elde ettiği mutluluğun davranış ve düşüncelerine yansımadır. Locke iş tatminini, ‘‘bireyin işinden beklediği şeyler ile işin kendisine sunduğunu ilişkinin bir fonksiyonu’’ olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımdan hareketle, bireyin işinden istedikleri ile işin bireye sundukları arasında bir uyumun olması durumunda iş doyumundan, söz konusu uyumun olmaması durumunda ise iş doyumusuzluğundan bahsedebiliriz. İşletmelerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için, çalışanların işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları çok önemlidir. Tutum ve iş tutumları kavramlarının açıklanması iş tatmininin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Tutumu, ‘bireyi tercih edilen şekilde cevap vermeye ilişkin inançların sürekli bir şekilde organize edilmesi’ olarak tanımlanmaktadır. Başka bir yaklaşımla tutum, ‘bireyin kişi veya iş karşısındaki davranışlarının özetidir. İş tutumları, bireylerin mevcut işleri ve örgütleri ile ilgili olarak sahip oldukları ‘nasıl davranacaklarına dair duygu düşünce ve inançlarından oluşmaktadır (Demir, 2007, s.98).

İş doyumu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinde elde ettikleri algılarının bir sonucudur. Örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur. İş doyumunda üç önemli etkenden söz edebiliriz. Bunlardan birincisi, iş doyumunu, iş durumuna duygusal bir tepkidir. İş doyumunu, görülemez ancak anlaşılır. İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri karşılayıp karşılamadığına göre belirlenir. Örneğin bir iş yerinde aynı bölümde diğeri üyelere göre çok daha fazla çalışıp ta az ödüllendirildiğini hisseden bir üye işine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Ve bu üyede iş doyumusuzluğu meydana gelecektir. İkinci olarak üyeler kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi ile

ödüllendirildiğini kişi de olumlu tutum gelişir ve burada iş doyumunu olur. Üçüncü olarak, iş doyumunu kendisi ile ilişkili olarak birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumunu boyutlarından söz etmişlerdir. Bunlar: İşin kendisi, Ücret, Yükselme olanakları, Denetim ve iş arkadaşları olarak sıralanıp değerlendirilebilir (Çetinkanat, 2000, s.2).

2.2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu çalışma yaşamında önemli hale getiren iki neden vardır. Bunlardan birincisi iş tatmininin çalışan üzerindeki etkileri, yaptığı işe karşı duygu ve düşünceleri fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından önemlidir. İkinci neden ise örgüt açısından değerlendirilmesi, örgütsel çıktılarının iş tatmini üzerindeki etkileridir. Bir işletmenin en değerli varlığı insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağından maksimum verim sağlanması da çalışan mutluluğu ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki çalışanların iş tatmini iş çıktıları ile çok yakından ilişkilidir. Yüksek seviyede iş tatmini, örgüte bağlılık performans gibi olumlu çıktılar sağlarken yüksek seviyede iş tatminsizliği, örgüt içerisinde çok çeşitli problemlere neden olmaktadır. Örgütlerde görülen yüksek seviyede iş tatminsizliği, devamsızlıklar işgücü devir hızını olumsuz yönde etkilemektedir (Özcan, 2011, s.110).

Çalışanın tatmini ya da tatminsizliğinde iş ve işyeri dışında çok sayıda faktör etkilidir. Bireyin çalıştığı işte tatmin olması ve ya olmaması yaşam felsefesinin yansıması olabilir. Bazı insanların ilerinde tatmin bazıları her şartta şikâyetçi olabilirler. Kişilerin tatmin eğilimi de kişiden kişiye değişiklik gösterir buda kişilik özellikleri ile bağlantılı olabilir. Duygusal açıdan uyumsuz bireylerin şartlar ne olursa olsun hiçbir şeyden tatmin olmazlar. İş tatmini, çalışanların örgütlerdeki davranışlarını ve refah düzeylerini etkilediğinden tatminsiz oldukları zaman bunların nedenleri incelenmeli ve ona göre tedbir alınmalıdır. Böylece işin tatmin boyutları incelenerek değerlendirilmeli ve tatmin seviyeleri belirlenmelidir. İş tatminini artırmak için işi tatminin etkileyen faktörleri değiştirmek diğer faktörlere göre daha etkili olabilir (Demir, 2007, s.101).

Bir iş yerinde iş tatmini veya tatminsizliğinin sonuçları sadece çalışana değil, tüm örgütü etkiler. İş tatmininin önemi, bunun sonuçları olarak devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkatle incelendiğinde ortaya

çıkılmaktadır. İş tatmininin olumlu ya da olumsuz çok sayıdaki birçok sonucu, çalışma hayatını ve çalışanları hep birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar ve örgüt üzerinde etkili olanlar, iş tatmininin olumsuz sonuçlarını belirleyerek gidermeye çalışmalıdırlar. Çünkü iş tatmini işletmelerde üretimi artırdığından sonuçta toplumun refahını artırmaktadır (Demir, 2007, s.102).

2.2.3. İş Doyumu Kuramları

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını etkileyen birçok etken vardır. İş doyumunun incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. İnsanların güdülenmesi, genellikle insan hareketlerini belli bir amaç için harekete geçirme olarak tanımlanabilir. İşe güdülenme ise, daha kendini özgüdür. Örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin harcadığı çaba anlamına gelmektedir. Örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa, bunun sonucunda bireylerin yüksek düzeyde güdülenebileceğini; bireyleri çokça desteklemiyorsa onların orta veya düşük düzeyde güdülenebileceğini beklenmektedir. Bu nedenle işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü bir şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültürün de güdülenmeyi desteklemeleri gerekmektedir. Bunun için, iş doyumunun kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında çeşitli güdülenme kuramlarının incelenmesi daha faydalı olacaktır (Çetinkanat, 2000, s.9).

2.2.3.1. Gereksinim kuramları. Gereksinim kuramları kısaca, benzer iş koşulları ve benzer durumlarında çalışan bireylerin güdülenmelerindeki farklı yönleri açıklamaya çalışırlar.

2.2.3.1.1. Gereksinim hiyerarşisi kuramı. Güdülenme kuramları içinde en yaygın kuram olarak bilinen Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde geçerliliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin bir hiyerarşi içerisinde en kapsamlı şekilde incelendiğini belirten kuramdır. Maslow'a göre bu etkileşim ya da birleşim sonucu, gereksinim hiyerarşisi kuramı, holistik dinamik kuram olarak da adlandırılabilir. Hümanist psikolojinin kurucusu sayılabilecek olan Maslow'a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler. Giderilen bir gereksinim davranışı güdülemez. Yüksek düzeyli gereksinimlerin ortaya çıkarılabilmesi için alt yüzeydeki gereksinimlerin giderilmesi gerekmektedir (Çetinkanat, 2000, s.11).

Maslow gereksinim hiyerarşisini şöyle açıklamaktadır:

- Fizyolojik gereksinimler: Güdülenme kuramının başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır. Bireyin homeostatik dengesini (canlı varlıkların yaşayabilmesi için organizmada beden ısısı, oksijen, su ve kandaki şeker oranı gibi öğelerin belirli bir seviyede dengede tutulması) koruyabilmek için gereksinme duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku, seks ve hareket etme gibi dürtülerinin tamamını içerir. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler ortaya çıkacaktır.

- Güvenlik gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimler doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı gibi gereksinimlerin giderilmesi için gerekli olan yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimlerin giderilmesidir. Sağlıklı ve mutlu bireylerde güvenlik gereksinimlerinin duyurulmuş olduğu görülebilir (Çetinkanat, 2000, s.12).

- Ait olma ve sevgi gereksinimleri: Amerika'da yaşayan orta sınıf insanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin, büyük oranda karşılandığı görülmüştür. Çoğumuzun işi evi ve yemeği vardır. Bu düşük düzeyli seviyeli gereksinimlerin karşılanması, mutluluğu garanti etmez. Mutlu olmak için arkadaşlık ve sevgi gereksinimi ortaya çıkar. Maslow 'Bu aşamada insan yoğun bir şekilde arkadaş, bir sevgili ya da eş, hatta çocukların eksikliğini hissedecektir' demektedir. İnsanlar bir grupla ilişki kurup, bir ailede yer edinmek ister. Kimi yetişkinler, güven gereksinimlerinin kölesi olup enerjilerinin büyük çoğunluğunu mesleklerine ayırsalar bile arkadaşlarıyla ve sevdikleriyle birlikte geçirecekleri zamandan fedakârlık yapmalarına neden olan iş yaşamlarını tatmin edici bulmazlar. Maslow iki tür sevgi olduğunu öne sürmüştür. Biri, açlık gibi bir yetersizlik üzerine kurulu olan yetersizlik sevgisidir. Bu bencil bir sevgi olup vermekten çok almak üzerine kurulmuştur. Ancak ikinci tür sevginin gelişiminde gerekli bir basamaktır. Varlık sevgisi ise sahiplenici bir sevgidir. Bencil değildir, yetersizlikten çok büyümeye dayanan bir sevgidir. Varlık sevgisine duyduğumuz gereksinim, sadece sevdiğimiz varlığı tatmin etmez. Sevdiğinizle birlikte iken bu sevgi daha da büyür ve gelişir. Bu sevgi, başka bir insanın varlığına duyulan sevgidir (Sarıoğlu, 2006, s.433).

- Saygı gereksinimi: Sevgiden daha önemli olan ait olma ve sevgi gereksiniminin

doyurulması, dikkatin saygı gereksinimine yönelmesine sebep olacaktır. Maslow bu gereksinimi de ikiye ayırmıştır: Kendini yeterli ve başarılı algılama gereksinimi, beğenilme ve saygı duyulma gereksinimi. Maslow saygı duyulmanın, hak edilmiş bir saygı olması gerektiğine dikkat çeker. Kişi saygı değer ve yetkili kişi konumuna ulaşırken, yalan söyleyip insanları kandırmaya çalışmaz. Para, eş ve arkadaşlara sahip olan bir insan; öz saygı ve beğenilme gereksinimini karşılayamazsa aşağılık duygusuna kapılır ve cesareti kırılır (Sarioğlu, 2006, s.433).

Her kültürde, bir kahramanın sihirli bir lambayı ovuşturma ve isteklerde bulunma masalı vardır. Ancak zenginlik, sevgi ve güç dileklerinin gerçekleşmesi ile kahramanlar mutlu olmaz. Maslow'a göre bütün bu gereksinimler karşılandığı zaman, yeni bir memnuniyetsizlik başlar. Günümüzde, mutlu olan ve memnuniyeti gözle görünen insanlar, kendilerini geliştirme çabasına girerler. Maslow ' Kişi kendisiyle barışık bir şekilde yaşamak istiyorsa, müzisyen müzik, ressam resim yapmalı, şair de şiir yazmalıdır'' İnsan doğasına sadık kalmak şartıyla olabileceği her şeyi olmalıdır'(Sarioğlu, 2006, s.434).

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1.Fizyolojik	Yiyecek, içecek, seks, uyku v.b.	a) Ödemeler b) Hoş bir çalışma ortamı c) Kafeterya
2.Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a) Güvenli çalışma koşulları b) Örgütsel Olanaklar c) İş Güvenliği
3.Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler ait olma	a) Birlikte iyi çalışan iş grupları b) Arkadaşça Denetim c) Profesyonel ilişkiler
4.Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a) Sosyal tanınma b) Unvan c) Yüksek statülü iş d) İşten alınan geri bildirim.
5.Kendini Gerçekleştirme	Gelişme İlerleme Yaratıcılık	a) Anlamlı bir iş b) Yaratıcılık için olanaklar c) İşte amaçlara ulaşma d) Örgütte ilerleme

Şekil 2.1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması

Kaynak: (Çetinkanat, 2000, s.15).

2.2.3.1.2. ERG kuramı. Maslow kuramı ile yakından ilişkili olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramı diye bilinen bu kurama göre, beş

gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bunlar varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri olarak sıralanmaktadır.

- **Varlık gereksinimleri:** Bunlar en alt düzeyde bulunan gereksinimlerdir. Ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgilidir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir iş gören yiyecek, su, korunma ve fiziksel gibi gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile gidermesi mümkündür (Çetinkanat, 2000, s.16).

- **İlişki gereksinimleri:** Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gibi gereksinimleri giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler şeklinde; iş dışında da arkadaşlar ve düzenli bir aile ortamı ile doyurulabilir (Çetinkanat, 2000, s.16).

- **Gelişme gereksinimleri:** Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli bir şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini kapsamaktadır. Bireyin üzerinde yoğunlaşması ve sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir, bireysel olarak olgunlaşmayı ve gelişmeyi içermektedir. Bu gereksinimlerin duyurulması ise bireysel kapasitenin daha çok gelişmesine ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bir iş; mücadele, özerklik ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini duyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyuma ulaşması mümkün değildir. Çünkü yeteneklerin gelişmesi ile birçok yeni meslekler ortaya çıkmaktadır (Çetinkanat, 2000, s.17).

Hoy ve Miskel'in belirttiği gibi Erg ve Maslow kuramları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu iki kuramı karşılaştırmak gerekirse Alderfer'in kuramı Maslow kuramındaki gereksinimlerin aynıları ile ilgilenmekte ancak farklı bir şekilde üç alanda incelenmektedir. Alt düzeyli gereksinimler giderildikçe birey üst düzeyli gereksinimlere yönelir. Bu açıdan da Alderfer ve Maslow kuramı benzerlik göstermektedir. Ayrıca her iki kuramda da kendini gerçekleştirme ve gelişme gereksinimlerinin doyumunun olanaksız olduğu belirtilmektedir. Ancak Alderfer ve Maslow kuramları benzerlik göstermelerine karşın ayrıcalıkta gösterirler. Erg kuramının Maslow'dan ayrılan iki önemli ayrıcalığı şunlardır:

Birinci önemli ayrıcalık; gereksinimler somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Böylece bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması zorlaştıkça bir alt düzey gereksinimi belirlemeye başlar. Çünkü Erg kuramına göre az somut olan amaçları gerçekleştiremeyenler, daha somut amaçlara doğru yönelirler. Ama gerçek istek giderilemez, fakat somut olan onun yerine geçer. İkinci önemli ayrıcalık ise; Alderfer'in düşündüğü gibi aynı zamanda birden fazla gereksinimin etkin olabileceği görüşüdür. İki kuram arasındaki bir ayrım da Maslow bu gereksinimlerin her insanda bulunduğunu varsaymasıdır. Erg kuramına göre ise gereksinimlerin çevresel durumlara göre değişebileceğine dayanmasıdır (Çetinkanat, 2000, s.17).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kendini Tamamlama	Gelişme
Kendini Gösterme	Aidiyet
Sosyal İhtiyaçlar	
Güvenlik İhtiyacı	Var olma
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Tablo 2.1. *Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Hiyerarşisi Teorileri* (Çetinkanat, 2000, s.23).

2.2.3.1.3. İki etken kuramı. Frederick Herzberg 200 muhasebeci ve mühendisle yaptığı araştırmasında; yüksek derecede güdülendikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durumlar ile güdülenmedikleri ve kendilerini doyumsuz hissettikleri durumları anlatmaları istenmiştir. Bu çalışmada, işgörenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Pittsburgh bölgesindeki dokuz şirketteki muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum ve güdüleyiciler olarak belirtmiştir. Güdülenmediklerini hissettikleri

durumları da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırılmıştır. Bunlar da işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir. Frederick Herzberg, Bernard ve Synderman tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada ‘kritik olay’ diye adlandırılan bir yöntemle görüşmeler yapılarak veriler toplanmış. 5000 kadar düşüncenin faktör analizleri yapılmış ve bazı etkenler elde edilmiştir (Çetinkanat, 2000, s.18).

Önem sırasına göre sıralanmayan bu etkenler şunlardır: Tanınma, başarı elde etme, gelişme olanakları, ilerleme, ücret, örgüt içi ilişkiler, (astlarla, denklele ve üstlerle), denetim teknikleri, sorumluluk, şirket politika ve yönetimi, çalışma koşulları, işin kendisi, özel yaşamdaki etkenler, statü, iş güvenliği ve diğerleri (Çetinkanat, 2000, s.18).

Herzberg’in geliştirdiği iki etken kuramında, iş doyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz ancak yokluğu ise doyumsuzluk yaratır. Bir işte doyum ya da güdüleyici etkenlerin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ama varlığı ise iş doyumunda artışa neden olur. İş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir (Çetinkanat, 2000, s.19).

Herzberg kuramı, eleştirilere rağmen, işteki içsel faktörler üzerinde yoğunlaşmaya ve iş görenleri güdülemeye devam etmiştir. İş, yeniden düzenlenerek, güdüleyici etkenler en üst düzeye çıkarılabilir. Herzberg kuramından kaynaklanan bu çalışmalara iş zenginleştirme denmektedir. İş zenginleştirmenin amacı, bireysel gelişme ve ilerlemenin artması, sorumluluk, tanınma, diğer bir deyişle, güdüleyici etkenlerin doyurulmasıdır. İş zenginleştirme iş doyumuna yeni kaynaklar ekler. Sorumluluk, otonomi ve kontrolde artışa neden olur. İş zenginleştirme yaklaşımı işteki sorumluluğu üç alana ayırır. Planlama, yapma ve kontrol. İş zenginleştirme güdülemede ve diğer gelişmelerde artışa neden olur. Her şeye rağmen, bu kuram yöneticilerin dikkatlerini güdüleyicilerin önemi üzerine çektiği ve iş görenleri güdülemedeki çabalarından dolayı önemlidir (Çetinkanat, 2000, s.20).

2.2.3.1.4. Kazanılmış gereksinimler kuramı. Bu kuram David ve McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Mc Clelland kuramı, insanların gereksinimlerini kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendikleri ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. Mc Clelland ve

arkadaşları, özellikle John Atkinson, Murray'ın üç gereksinimi (başarı, ilişki ve güç) araştırmışlardır. Mc Clelland otuz yılı aşkın sürede başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Bu gereksinimler aşağıda sıralanmıştır (Çetinkanat, 2000, s.21).

- **Başarı gereksinimi:** Başarı gereksinimine güdülenmiş bireyler, kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve nasıl yapmakta olduklarına ilişkin hemen geri bildirim alabilecekleri durumları ararlar. Başarı gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefleri seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen de çok çok zor olan hedeflerden, başarılı olmamak durumundan kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için, yeni ve yaratıcı çözümler üretebilir. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı fikir ve değerlerin kaynağı olabilirler. Yöneticiler, yüksek başarı güdüsü olan bireyleri güdülemek için mücadele gerektiren ve ulaşılabilecek hedefler için güdülemek ve bunun sonucunda da başarılan süreç için hemen geri bildirim vermek konusunda dikkatli davranmalar gerekir. McClelland para ile yüksek başarı güdüsü olan bireylerin güdülenmeyeceği konusunu tartışmaktadır; ancak para nasıl iş yaptıklarına ilişkin geri bildirim konusunda önemli olabilir demektedir (Çetinkanat, 2000, s.21).

- **İlişki gereksinimi:** Mc Clelland'ın ilişki gereksinimi, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşlık ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu açıdan ilişki gereksinimi pek çok yönüyle Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir. Yüksek düzeyde ilişki gereksinimi ile güdülenmiş bireyler, tek başlarına çalışmayı sevmeyip diğer bireylerle birlikte çalışmayı tercih ederler. Yöneticiler bu gereksinime ile güdülenmiş bireyleri daha üretici hale getirebilmek için, işbirliği yapmak, destekleyici bir iş ortamı oluşturup ve verimliliğe bağlı olumlu geri bildirimde bulunacakları bir ortam meydana getirmektir. Böyle bir ortamda bu tür bireyler gereksinimlerini giderebilirler. Diğer taraftan, ilişki gereksinimine az güdülenmiş bireyler yalnız çalışmayı tercih edeceklerinden, bağımsız çalışabilecekleri bir pozisyonda çalıştırılabilir (Çetinkanat, 2000, s.22).

- **Güç Gereksinimi:** McClelland çeşitli gereksinimleri inceledikten sonra, örgütlerde önemli bir güdüleyici etken olarak; başkalarını etkilemek gereksinimi ve birisinin kendi ortamını kontrol etmek isteği olan, güç gereksinimi görüşüne ulaşmıştır. Mc Clelland araştırmasında iki tür güç gereksinimini açıklamaktadır.

a) Bireysel güç; bireysel güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler başkaları üzerinde üstünlük sağlamak ve başkalarını idare edebilme konusundaki yeteneklerini göstermek isterler. Onlar, kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine desteklemelerini istemektedir. Kuramsal güç için yüksek düzeyde güdülenmiş olan bireyler ise bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupla birlikte hareket ederler ve birlikte çalışarak giderirler.

b) Güç gereksinimi giderme yöntemi; kendi bireysel egoizmini doyumaktan çok, örgütsel etkililiği başarmaya yöneliktir. Bu gereksinime güdülenmiş bireyler örgütün iyiliği için kendi bireysel ilgilerinden fedakârlık yapabilirler. Güç gereksinimi için bireyleri yüksek derecede güdüleyebilmek, diğerlerinin gayretlerini organize etmek için, uygun bir pozisyon olanağı vermeyi içerir. Mc Clelland kuramsal güç gereksinimine güdülenmenin, örgütsel başarı için en önemli etken olduğunu belirtmiştir (Çetinkanat, 2000, s.23).

2.2.3.1.5. Gereksinim kuramlarının karşılaştırılması.

Gereksinim kuramlarının karşılaştırılması çizelge 2,3'te verilmiştir. Bu kuramlar genellikle güdülenmenin kaynağı olarak yüksek düzeyli gereksinimlerin önemi üzerinde durmuşlardır.

Maslow: Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer: ERG Kuramı	Herzberg: İki Etken Kuramı	Mc Clelland: Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Güç (<i>nPow</i>) Başarı (<i>nAch</i>)
Saygınlık			
Sevgi ve ait olma	İlişki		İlişki (<i>nAff</i>)
Güvenlik	Varlık	Koruyucu	
Fizyolojik			

Tablo 2.2. Gereksinim Kuramları Karşılaştırması (Çetinkanat, 2000, s.23).

ERG ve Kazanılmış gereksinimler kuramı, diğer iki kurama göre bireylerin kendi gereksinim yapılarını tamamlamadaki farklılıklarını daha çok vurgulamışlar ve bireysel gereksinimlerin herkese temel olarak aynı olduğunu savunan görüş göre daha çok araştırma yapıp desteklemiştir. Aslında Mc Clelland'ın çalışması, yönetsel başarı ile yetiştirme ve işe dikkatli eleman seçilmesinin kazanılmış gereksinimlerle ilişkili olma olasılığını göstermektedir.

Bu modelleri kullanmak isteyen yöneticilerin, çalışma koşullarını ve işin yürütülmesi için diğer etkenlerin ne derece doyurucu olup olmadıklarını çok iyi analiz etmeleri gerekir.

Üst düzeyli gereksinimler genellikle psikolojik kökenli olup, tam olarak doyumu genellikle olanaksız olmakla birlikte, doyumu içseldir ve bireyin kendisine bağlıdır. Alt düzeyli gereksinimler ise ücret, ek olanaklar ve çalışma koşulları gibi dışsal güdüleyiciler tarafından karşılanır. Böylece yöneticiler, iş görenlerin yüksek düzeyli gereksinimlerini kendi kendilerine doyurabilecekleri olanakları sağlayarak uzun süreli, psikolojik olarak sağlıklı bir örgütsel iklimi yaratabilirler. Böyle bir iklim, doyum için genişleyen olanaklarla, ekonomik koşullarda eşitlik ve zorlanmayan yarışmacılıkla sınırlandırmayı içerir (Çetinkanat, 2000, s.24).

2.2.3.2. Bilişsel kuramlar. Gereksinim kuramları davranış üzerindeki içsel etkenleri açıklamaya çalışırlar. Buna karşılık, Bilişsel kuramlar güdülenmeden önceki birbiriyle ilişkili bilişsel etkenler üzerinde dururlar. Bilişsel kuramlar, gereksinim kurumlarına karşı çıkmazlar, buna karşın güdülenmeye değişik bir açıdan bakarlar. Düşünme sürecinin güdülenme ile ilişki üzerinde durduklarından bu kavramlara süreç kavramları da denir. Güdülenmede beklenti, denkli ve amaç- saptama olmak üzere üç temel bilişsel kuram vardır (Çetinkanat, 2000, s.24).

2.2.3.2.1. Beklenti kuramı. Beklenti kuramı, iş yaşamında güdülenme de öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından temelini almış ve klasik ekonomi kuramlarından gelişmiştir. Örgütsel davranış ise etkin bir şekilde Victor Vroom tarafından formüle edilmiştir.

Çalışma-Performans Beklentisi (Effort-Performance Expectancy) E-P beklentisinde, çalışmaların performans düzeyini etkileyebileceği sayılıtsı yer almaktadır. Bu sayılıtlarda değerlendirme, yetenekliler ile olanaklar ve kaynaklar gibi önceki ve sonraki etkenler de dikkate alınmaktadır. Burada akla gelecek ilk olasılık, yüksek düzeyde performans elde edilmek istendiğinde yeteneklerle çevresel etkenler arasındaki ilişkinin

incelenmesidir. Bir konuda başarılı olmak için gerekli yeteneğe sahip olursa bile olanaklar ve kaynaklar yetersizse performans düşük olabilir. Gösterilen çaba ile elde edilen performans düşük olabilir. E-P beklentisi düşük olabilir. Diğer taraftan, yapılacak iş için yeter düzeyde yetenek varsa ve bu iş için olanaklar da elverişli ise çalışmalarda yüksek düzeyde performans elde edilebilir. E-P beklentisi yüksek olabilir. Bu durumda çalışma performans beklentisinin, durum değerlendirilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Çetinkanat, 2000, s.24).

Performans-Çıktı Beklentisi (Performance-Outcome Expectancy).

Performans-Çıktı beklentisinde, başarılı performansın çıktıyı belirleyeceği sayılıtsı yer alır. (P-O) . Temel çıktılar, ödüller (ikramiye, yükselme veya başarmaktan ötürü duyulan memnuniyet) olmasına rağmen, olumsuz çıktıları (zaman kaybı, işe fazla zaman ayırmaktan ötürü aile yapısının bozulması vb.) da dikkate almak gerekir. Herhangi bir durumda performansla ilişkili çıktı ya da ödüller elde edilebilir. İkramiye, mükâfat, yükselme gibi ödüller dışsal ödüllerdir. Başarılı performans ile elde edilen; başarıma duygusu, mücadele, gelişme gibi ödüller ise içsel ödüllerdir. Çıktılarda çeşitli olasılıklar, olumlu ve olumsuz ödüllerin, performansa bağlı olduğu kabul edilmektedir (Çetinkanat, 2000, s.26).

Valans (Valance)

Valans değimi ile belli bir ödülü isteme derecesi veya ödülün çekiciliği ifade edilmektedir. Elde edilecek ödül bizi ilgilendiriyorsa, valans yüksektir. Birey, zaman kaybı ya da aile yapısındaki bozulmalar gibi olumsuz çıktıların değeri ile de ilgilenilir. Birey, bütün durumun valansı ile yüksek düzeyde ilgileniyorsa, tahmin edilen ödüller güdüleyici rol oynayabilir (Çetinkanat, 2000, s.26).

2.2.3.2.2. Denklik kuramı. Eşitlik kuramında, güdülemenin, bireylerin işlerinde sarf ettikleri çabalar ile çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır. Adams'ın formülüne göre insanlar, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. Beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan

zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim, iş için önemli girdilerdir. Çıktılar ise, ücret, statü ve işin düzeyi gibi. Bu karşılaştırma aşağıdaki gibidir.

Kendi girdileri	Diğerlerinin girdileri
-----	-----
Karşısında	
Kendi çıktıları	Diğerlerinin çıktıları

Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, kuram bireyin işi ve performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırma eşitsizlik varsa, burada haksızlık var demektir. Adams'a göre işte görülen dengesizlik bireylerin karşılaştırma yapmasına neden olmakta, bu da iş için gösterecekleri çabayı etkilemektedir. Denklik kuramında bireyin başkaları ile ilgilenmesi psikolojik bir kavramdır. İnsanların çoğu, aynı düzeyde çalışanların aynı deneyim ve vasıflara sahip olduğunu düşünürler. Bazı insanlar kendilerini birbirleri ile kıyaslayabilirler (Çetinkanat, 2000, s.27).

Denklik kuramında iki temel görüş vardır. Kuram ilk olarak eşitsizliğin algılanması bizde gerginlik yaratır diye düşünebilir. Gerginlik bizi eşitsizliği bozmaya, azaltmaya güdüler diye düşünebilir. Eşitsizlik arttıkça gerginlikte o kadar artacak ve güdüleme bunu azaltmaya gidecektir. Denklik kuramında birçok yararlı öneri ve görüşler ileri sürülmüştür. Bunlardan biri, yöneticilerin astları ile eşitsizliği algılamaları için iki yönlü iletişim kurmaya özen göstermelidir. Diğeri ise, astların çıktı ile girdi arasındaki ilişkiyi anlayabilmesi için 'kural'ları bilinmesi önemlidir. Diğer görüş ise çıktı ve performans arasındaki ilişkinin astlar için açık hale getirilmesidir. Aynı zamanda örgütte haksızlığın uzun süre devam etmesi örgütte temel güçlükler neden olur (Çetinkanat, 2000, s.28).

2.2.3.2.3. Amaç kuramı. Edvin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen amaç kuramında, insanların kendileri için, belirledikleri amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke,

kendisine yüksek amaçlar belirleyen ya da başkalarının onlar için belirlediği yüksek amaçları kabul eden bireylerin, çok çalışıp iyi performans göstereceğini belirtmektedir. Birçok deneysel çalışma ile daha güç amaçların, daha kolay amaçlara göre daha iyi performans ilişkili olduğu belirtilmiştir. Alan araştırmaları da kuramı destekleyici niteliktedir. Özellikle açık amaçların ‘yapılabileceğini yap’ gibi bulanık bir talimattan daha etkili olduğu saptamıştır. Performansı güdülemede amaç kuramının başarısı, nitelikleri belirlenmiş amaçlara bağlıdır. Genellikle amaçlara ulaşılması için amaçların; açık, net ve ölçülebilir, çaba gerektiren, kazanılır ve amaca ulaşmak için verilen zamanın yeterli olması gerekir. Yine Bartol ve Martin’in belirttiği gibi amaca bağlılık da, amaç kuramında önemli bir etkidir ve denklik kuramından etkilenmiştir. Çaba-performans beklentisi ile (bu amaca ulaşabilir miyim?) performans-çıktı beklentisi bu amaca ulaşırsam ödüllendirilecek miyim?) ve valans (sonuçtaki ödül benim için önemli mi?) bireylerin amaçlarına bağlanması için de, amacı başarmakla, ödül ve ödülün değeri arasında güçlü bir ilişki görülmelidir. Yani verilen ödülün bireyi ilgilendirmesi ve onun uyanında bir değer ifade etmesi gerekmektedir. Bu kuram Locke’un belirttiği gibi performansı artırmada amacın yarar, güçlü araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Sonuç olarak, bu kuramla yöneticilerin önemli bir güdülenme aracı bulacakları söylenebilir (Çetinkanat, 2000, s.29).

2.2.3.2.4. Bilişsel kuramların karşılaştırılması. Güdülenmede bilişsel kuramların her biri bir bakış açısı getirmektedir. Beklenti kuramı yöneticilere, işgörenleri destekleme ve yetiştirme yoluyla çalışma- performans beklentisinde olumlu bir beklenti geliştirerek yardımcı olabilir. Aynı zamanda işgörenler için olumlu valansın ödül elde etme gereksinimi olduğu kadar, performansla çıktı arasındaki ilişkiyi netleştirdiği görülmektedir. Amaç kuramı, beklenti kuramı ile uyumludur. Çünkü beklenti kuramında performans dereceleri ile çalışma-performans beklentisi ve performans-çıktı beklentisi arasındaki ilişkiyi anlamaya yardımcı olur. Sonuç olarak, denklik kuramının sonuçları, beklenti kuramı gelişme modelinin bazı bölümleri veya güdülenme sürecinde denkliğin sağlanmasının, önemli unsurları olduğu söylenebilir. İçerik kurallarına göre, bu kuralların uygulamaya geçirilmesindeki güçlük ve örgütsel davranışın kontrolü ile yordanmasında amaçları karşılamada eksikleri olduğu düşünülmektedir. Buna karşın son yıllarda bu kuramlara ilginin de giderek arttığı belirtilmektedir (Çetinkanat, 2000, s.29).

2.2.3.3. Pekiştirme kuramları. Pekiştirme kuramlarında en iyi bilinen yaklaşım, psikolog B.F. Skinner'in bazen operant koşullanma kuramı veya davranışçılık diye adlandırılan pekiştirme kuramıdır. Skinner'e göre insan davranışını değiştiren en önemli etken çevredir. İnsan davranışını açıklamak için bilimsel açıklamalara bakmak yeterli değildir. İnsan davranışları edimsel koşullanma ile öğrenilmiştir. Edimsel koşullanma basit bir şekilde ama büyük ölçüde örgütsel davranışı açıklar. Örneğin işgörenler kendileri ve ailelerinin barınma, giyinme, beslenme v.b. gereksinimlerini karşılamak için günde sekiz saat haftada beş gün çalışırlar. Bu durumda çalışma (koşullu tepki) yiyecek, giyecek ve barınmanın gerçekleşmesi için sadece bir araçtır (Çetinkanat, 2000, s.30).

Bir davranışın, beğenildiğinde veya olumlu sonuçlandığında yinelenme olasılığından fazladır. Olumlu pekiştirmeler, davranışta duruma göre olumlu tepkilerin artmasına neden olur. Bütün olumlu pekiştirmeler ödül olarak adlandırılabilir. Ancak bütün ödüller olumlu pekiştirme değildir. Ödül basit olarak birey tarafından istenen arzulan bir şey olmalıdır. Birisi tarafından arzulandığı düşünülen bir ödül, başka bir birey için ödül ya da pekiştirme olmayabilir. Yan kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bütün olumlu pekiştirmeler ödüdür, ancak bütün ödüller olumlu pekiştirme olmayabilir. Pekiştirme kuramları ile ilgili teknikleri kullanmak davranış değiştirme olarak bilinmektedir. Davranışın değiştirilmesi bazı durumlarda gerekmektedir. Onaran'ın belirttiği gibi, davranış değiştirme yöntemleri, yöntemi işverenlerden ne tür davranış beklediğini, buna karşılık ödüllerin neler olacağını iş görenlere anlatarak belirtmelidir (Çetinkanat, 2000, s.30).

Davranış değiştirmede, yöneticilerin davranışı etkileyebilmesinde dört tip pekiştirmeden söz edilebilir. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, söndürme ve cezadır. Söndürme ve Ceza davranışları azaltmak için kullanılmakta, olumlu ve olumsuz pekiştirme ise davranışı arttırmayı amaçlamaktadır. Skinner'e göre olumlu pekiştirme ve söndürme, bireysel gelişmeyi desteklemektedir. Olumsuz pekiştirme ve ceza ise, daha çok örgütün tamamını bozarak olgunlaşmamış davranışları besler. Güdülenme pekiştirme yaklaşımı, işe güdülenme kuramı gibi geliştirilmemiş olmasına karşın, öğrenme prensipleri örgütsel davranışa uyarlanabilir. Özellikle önemli olan üç temel prensip şöyle sıralanabilir.

1. İnsanlar ödülle sonuçlanan davranışları yapmaya devam ederler.

2. İnsanlar ceza ile sonuçlan davranışlar yapmaktan kaçınır.
3. İnsanlar ne ödül ne ceza ile sonuçlanmayan davranışları yapmaktan vazgeçerler.

Pekiştirme kuramında, olumlu pekiştirme ile istenen davranışın desteklendiği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin, “üretim ve davranışların devamı için genellikle olumlu pekiştirmenin olumsuz pekiştirmeden daha etkili olduğunu bilmeleri; pekiştirme yöntemlerini yerinde ve zamanında kullanmaları gerekmektedir.” (Çetinkanat, 2000, s.31).

Skinner’in belirttiği gibi ‘örgütlerin etkisizliği öğrenmeden kaçınmaları ve ceza tekniklerine başvurarak, olumlu pekiştirmeyi etkili biçimde kullanmamalarından kaynaklanmaktadır. İnsanlar aktif, üretici ve yaratıcı davranışları etkili biçimde pekiştirdikleri ortamda mutludurlar.’ (Çetinkanat, 2000, s.32).

2.2.3.4. Sosyal öğrenme kuramı. Psikolog Albert Bandura, kapsamlı pekiştirme kuramı ile ilgili çalışmasında, bireylerin kapasite, düşünme ve bilişsel durumlarını dikkate etmeden, görünen başarı yaklaşımının açıklanamayacağını belirtmiştir. Buna göre Bandura ve arkadaşları sosyal öğrenme kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramda: Davranışlarımızın çeşitli bireysel faktörlerin ve çevresel etkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucu oluştuğu görüşü savunmaktadır. Bireyler, içinde buldukları çevrenin pekiştirmesi yoluyla çevrelerini etkileyebilirler. Diğer bir deyişle davranışların çoğu sosyal çevreyi gözleyerek, taklit ederek ve tarafların karşılıklı etkileşimi ile öğrenilebilir. Sosyal öğrenme kuramı bilişsel ve pekiştirme yaklaşımlarının unsurlarından oluşmasına rağmen, pekiştirme kuramı üzerine kurulmuştur (Çetinkanat, 2000, s.32).

Sosyal öğrenme kuramı davranışın açıklanmasında, bilişsel olarak birbiri ile ilişkili üç önemli sürecin olduğunu savunmaktadır. Bunlar: sembolik süreçler, gözleyerek öğrenme ve öz-kontrol ’dür. Sosyal öğrenme kuramının örgütlerde kullanılmış olmasına rağmen araştırma sonuçları ile desteklenmiş bir yaklaşımdır. Diğer güdülenme kurallarının iki önemli yönetimsel doğurgusu bulunmaktadır. Özellikle eğer geri bildirim almak ve destekleyici bir düzenleme ile yeni davranışları deneme olanakları varsa; uygun davranışların öğrenilmesini olumlu modeller hızlandırır. Modeller, yeni işgörenlerin yetiştirilmesinde çok yararlıdır. İkinci olarak da, işgörenler sadece kendi yaşantılarını

değil, diğerlerinin de yaşantılarını gözlerler; ödüller ve cezalar hakkındaki beklentilerinde gözleyerek öğrenme eğilimleri ile çelişkiye düşebilirler. Sosyal öğrenme kuramları hem yeni fikirlerin üretilip kazandırılmasında hem de yeniliğin yaygınlaştırılmasında önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Sosyal öğrenme kuramının örgütsel davranış çalışmalarında başlangıç noktası olduğu söylenebilir (Çetinkanat, 2000, s.33).

2.2.4. İş Doyumunu Etki Eden Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana grupta incelenebilir. Bireysel faktörler, iş ve örgüt ve ilgili faktörler; söz konusu bu faktörler burada daha çok iş tatmini ile ilişkileri çerçevesinde gözden geçirilecektir.

2.2.4.1. Bireysel faktörler. Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçiminde etkilediği, iş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmalarda yaygın olarak incelenen iş tatmini ile ilişkili bireysel özellikler şunlardır: yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve zekâ, hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi, kişilik özellikleri ile beceri ve yetenekleri iş tatminiyle ilgili bireysel özelliklerdir (Demir, 2007, s.118).

2.2.4.1.1. Yaş. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, demografik özelliklerle iş tahmini ilişkisi incelenmiştir. Önemli bir demokratik özellik olan ‘yaş’ en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların bazılarında yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazılarında ise, böyle bir ilişkinin varlığı ortaya konmaya çalışılmıştır. 1950’li yıllarda Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki ‘‘U’’ şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan bir gencin moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, iş tatmini keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatminlerinin arttığı görülmektedir. Öte yandan Hulin ev Smith, iş yeni olduğu işin tatminin erken olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, ileriki yıllarda görülen belirsizlik, kıdem ve güvenlik eksikliği gibi nedenlerle tatmin hızlı bir şekilde düşmekte ve tatminsizlik oluşmaya başlamaktadır (Demir, 2007, s.119).

1970'li yıllarda Mc Donald, Gunderson ile Glenn ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda da yaş ile tatmin ilişkisinin U şeklinde bir eğri oluşturacak şekilde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaların sonuçları 1950'li yıllarda elde edilen araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bunlarda da tatmin genç çalışanlar arasında daha yüksek çıkmış, çalışma hayatının ilk birkaç yılı boyunca tatmin azalma eğilimi göstermiş ve yaşın ilerlemesiyle birlikte tekrar yükselmeye başlamıştır. Ancak Vasueva ve Rajbir ile Reddy ve Ravikumar'ın 1970'li yılların sonlarında yaptıkları araştırmalarda Hintli örneklerden elde ettikleri bulgularla yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmadığını göstermektedirler (Demir, 2007, s.120).

Buna karşılık Pathak ve Sharma 1970'li yılların sonlarında yaptıkları araştırmalarda, tatminin yaş ilerledikçe arttığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. M.S.Saiyadain 1980'li yılların ortalarında, farklı işletmelerden 778 Hintli ve 620 Nijeryalı çalışanla yaptığı araştırmada sonuçlarına göre yaşın iş tatmini ile Hintlilerde önemli bir eğrisel, Nijeryalılarda da önemli bir doğrusal ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Bilindiği gibi, yaş bir kişinin hayatında önemli bir belirleyici faktördür. Birçok işletmeler yapılacak iş için alt ve üst yaş sınırları koymaktadır. Ayrıca yaş, bir çalışanın terfi ettirilip ettirilmeyeceği konusunda da belirleyici bir faktördür. Geleneksel toplumlarda yaşın bireyin rolü ve statüsü ile güçlü bir ilişki içinde olduğu dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla eğer iş tatmini yaşın ilerlemesi ile birlikte artıyorsa, bu durum mesleki statü, yetki ve işin özerkliği gibi dışsal ödüllerin bir sonucu olabilir ve Nijeryalı örnekler için doğru olabilirken, Hintli örnekler için pek doğru değildir; çünkü Hintli örneklerde tatmin düzeyi 45 yaşından sonra azalmaya başlamaktadır. Söz konusu azalmanın nedeni, belki de mesleklerdeki kendini gerçekleştirme ve ifade edebilme (self-actualization) kanallarının tıkanması ve Hindistan'da genel olarak çalışanların erişebilecekleri en yüksek mevkilere 45 yaşlarında ulaşabiliyor olabilmeleridir. Yaş-ış tatmini arasındaki ilişkide, kültür, iş deneyimi gibi faktörler de etkili olmaktadır. Bu nedenle yaş-ış tatmini ilişkisinde farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu araştırmanın bulguları dikkatlice değerlendirildiğinde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplum ve örgüt kültürünün etkileri görülmektedir. (Demir, 2007, s.120).

2.2.4.1.2. Cinsiyet ve medeni durum. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunların bazılarında cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir. İş tatmininde cinsiyet farkları kapsamlı olarak araştırılmış, ancak erkekler ve kadınlar arasındaki tatmin seviyelerine ilişkin kesin kayıtlar elde edilememiştir. Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, tatmin, cinsiyet ilişkisi, ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Zaleznik, Christense ve Roethlisberger 50'li yılların sonlarında yaptıkları bir çalışmada, aynı ücreti alan, aynı sosyal konuma sahip kadın ve erkek çalışanlardan kadınların daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışında üstlendikleri roller, onların davranışlarında değişkenliklerin ve iş tatminlerinin açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kadınlar için iş tatmin faktörleri ile erkeklerin farklı faktörleri olabileceği öne sürülmüştür. Bazı araştırmalarda ise erkeklerin başarılı olmak için kadınlardan daha fazla çaba sarf ettiklerini ve buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya konulmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çaba sarf etmeleri, onların daha fazla ekonomik yükümlülük almaları ve koşulların zorluğu ve fırsatların azlığından kaynaklanmaktadır. Evli ve bekâr olarak çalışanların iş tatmininde dikkat çekici bir farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. İş tatmini ve medeni durumun iş tatmini ile ilgisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da da yapılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır (Demir, 2007, s.121).

2.2.4.1.3. Eğitim ve zekâ. Eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinde daha fazla tatmin olurlar, böylece iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermesinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha

fazla beklentiye girerler. Bu nedenle Batı toplumlarında genellikle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin, beklentileri arttırarak kişinin mutluluğuna zararlı olabileceği söylenmektedir. İnsanlara gereğinden fazla eğitilmelerinin iş tatminini azaltarak sadece kişisel mutsuzluğa değil, aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabileceği belirtilmiştir (Demir, 2007, s.122).

Eğitim ile iş tatmini arasında çok güçlü ve olumlu bir ilişkinin olmayışının muhtemel sebebi, eğitimin iş tatmini üzerinde önemli olumsuz ve olumlu etkilerinin olabilmesidir. Eğitimle iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki, eğitimin iş beklentilerini ve isteklerini, işten beklenenlerden ve bu beklentiler sonucunda elde edileceklerden daha fazla arttırmasından kaynaklanmaktadır. Yüksek beklentiler ve bu beklentilere karşılık oluşturmayan sonuçlar işle ilgili tatminsizliği arttırmaktadır. Örneğin, üniversite mezunu bir kişi, üniversite mezunu olmayı gerektirmeyen işlerde çalışırsa, ortaokul ve lise mezunlarına göre daha az tatmin olur. Eğitimin iş tatmini üzerindeki toplam etkilerinin en iyi tahminlerini, yaşın sabit tutulduğu analizler sağlamıştır. Bu analizler, üniversite eğitiminin tamamlanmasının, iş tatminine katkıda bulunan büyük ihtimalle tek eğitim faktörü olduğunu göstermektedir (Demir, N. 2007, s.122).

Zekâ ve eğitim arasındaki pozitif bağlantıdan dolayı, eğitimin iş tatmini üzerindeki varsayılan negatif etkisi aslında eğitimden çok zekânın tatmin üzerindeki negatif etkisini yansıtmaktadır. Zekâ ve eğitimin içsel iş tatmini üzerindeki etkileri, işin dışsal yönleri ile özellikle de ücret tatmini üzerindeki etkilerden farklı olmaktadır. İçsel tatmin temel olarak iş güçlüğünden, ücret tatmini ise ücretten etkilenmektedir. Fakat ücret tatminini etkileyen ücretin kendisi değil, kişinin ona ödenmesini beklediği ve ona ödenen arasındaki farktır. Benzer şekilde içsel tatmini etkileyen iş güçlüğü'nün kendisi değil, arzulanan güçlkle işinin asıl güçlüğü arasındaki farktır. Böylece zekâ ve eğitimin genel olarak iş tatmini üzerindeki ve özel olarak işin çeşitli yüzlerinden duyulan tatmin üzerindeki etkileri ele alınırken, yalnızca gerçek güçlük ve gerçek ücret üzerindeki etkilerini değil, beklenen ücret ve arzulanan güçlük üzerindeki etkileri de göz önüne alınmalıdır (Demir, 2007, s.124).

Beklenen ücret (işin dışsal yönü) temel olarak eğitimden etkilenmekte, arzulanan güçlük (içsel tatmin) ise zekâdan etkilenmektedir. Beklenen ücret ise zekâdan daha fazla eğitimden etkilenmektedir. Bunun nedenlerinden birincisi, formel ücret sistemlerinde

eğitimin zekadan daha önemli olmasıdır. Çünkü eğitimi ölçmek zekâyı ölçmekten daha kolaydır. Birçok sistem, maaşları belirlemek için eğitimi, çok az bir kısmı ise zekâ testlerini kullanır. İkinci neden ise, eğitimin zekâdan daha önemli hale gelmekte olmasıdır. Çünkü diğer çalışanların zekâlıları hakkında değil eğitimleri hakkındaki bilgi topluma açıktır. Bu nedenle eğitim ve buna bağlı olarak oluşan beklentiler, ücret beklentisi oluşturmada zekâdan daha önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra zekâ arzulanan güçlüğü etkilemekte, kişinin arzuladığı güçlük ile zekâsı arasında olumlu bir ilişki olmaktadır. Bu nedenle daha az zeki olan insanlar karmaşık işleri istemezler; çünkü başarısız olmaktan çekinirler. Buna karşılık zeki insanlar basit işler arzulamazlar; bu basit işlerdeki başarı onları içsel tatmine ulaştırmayacaktır. Arzulanan güçlük ise, eğitimden çok doğuştan gelen entelektüel özelliklerin, öğrenmeden çok zekânın sonucudur (Demir, 2007, s.124).

2.2.4.1.4. Hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi. İş tatmininin ve moralin, örgüt içindeki hiyerarşik yapıya bağlı olarak farklılık gösterdiği bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Farklı statülerin ve iş düzeylerinin değişik ihtiyaçların tatminine imkân sağladığına dair bazı göstergeler mevcuttur. Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başlarında yaptıkları araştırmada, yüksek statülü işlerdeki insanların, işlerinde daha düşük pozisyonlara sahip olanlara göre daha fazla 'ego' tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur. Yine aynı yıllarda yapılan bir başka çalışmada, Porter yöneticilerin hiyerarşik konumunun, onların belirli psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerini farkında olup bunları hissetmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada genel olarak alt kademe bulunanların, üst düzeyde bulunan yöneticilerden daha tatminsiz olduğu görülmüştür. Üst düzeyde çalışanların daha fazla tatmin olmalarında ise, daha fazlası statü, ücret ve kendi kendini yönetme gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu faktörler sorumluluk ve otoritenin artmasıyla da gelişme göstermektedir (Demir, 2007, s.124).

İş tecrübesi ve çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki Batıda yapılan araştırmalarda, aynı yaş faktöründe olduğu gibi U şeklinde bir eğri niteliğindedir. Hindistan'da yapılan bir araştırmada ise hem olumlu hem de olumsuz ilişkiler bulunmuştur.

1990'lı yılların sonlarında Türkiye'de yapılan bir araştırmada, yaş ile ilişkili mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesi, iş tatmininin farklı yönlerini öngören iki ayrı değişken

olarak gözlenmiştir. Mevcut işte çalışma süresi dışsal iş tatminine olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni ise, işyeri ve örgütlerinin onların taleplerini karşılayamamasıdır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, işte geçirilen süre, terfi ve iş tatmininin diğer yönleri arasında önemli ve olumlu bir ilişki bulan Bedeian ve arkadaşlarının 90'lı yılların başlarında yaptığı araştırma sonuçları ile çelişkilidir. Araştırmada elde edilen bir başka bulgu da iş tecrübesinin, iş tatmininin farklı yüzlerini öngörmesidir (Demir, 2007, s.125).

2.2.4.1.5. Kişilik özellikleri. Kişilik boyutlarının en sık kullanılanı ‘‘Beş Faktör’’ (beş boyutlu) kişilik modelidir. Bu model ‘‘beş büyük’’ olarak da adlandırılmaktadır. Beş faktör, kişilik özelliklerini tespit için yapılan testler sonucunda oluşturulmuştur. Bu faktörler; ‘dışadönüklük (extraversion)’, ‘uzlaşmacılık (agreeableness)’, ‘sorumluluk (conscientiousness)’, ‘duygusal denge ve istikrar (emotional stability)’ ve ‘deneyime açıklık (openness to experience)’ tır.

Kişilik boyutlarını oluşturan bu faktörlerin etnik merkezli ya da geliştirdikleri kültüre özgü olup olmadığı konusunda son yıllarda kültürlerarası yapılan araştırmalar sonucunda, belli bir kültürlere özgü olmadığını kanıtlamıştır. Beş faktör kişilik boyutları ve temel özellikleri itibariyle aşağıdaki tabloda görülmektedir (Demir, 2007, s.126).

Tablo 2.3. Kişilik özellikleri

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışa Dönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, işbirlikçi, yumuşak kalpli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk sahibi, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar	Rahat, güvenli, kaygısız
Deneyime Açıklık	Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını etkilemektedir. Örneğin, beş büyük faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük boyutunun ağır bastığı bir insanın, bu özelliği düşük olan bir insana göre daha yüksek bir iş tatmin düzeyinde sahip olması ihtimali fazladır. Minnesota Üniversitesi'nden Richard Arjev ve meslektaşları kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu ve kişiliğin bir bölümünün genetik olarak belirlendiğini düşünmüşler ve iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan ikizlerin iş tatmin seviyesinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür. Çalışma sonucunda genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30'una sebep olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada ikizlerinin genetik yapılarına uygun işler aradıkları da bulunmuştur. Bir başka deyişle, insanların kısmen miras aldıkları kişilikleri onları belirli türdeki işleri seçmeye eğilimli hale getirmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular iş tatmini seviyelerindeki farklılıkların %30'una genetik faktörlerin sebep olduğunu ortaya koysa da, iş takvimindeki değişikliğin %70'nin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Böylece yöneticiler çalışanların tatmin seviyelerini iyileştirme, yükseltme imkânına sahip olduklarından konuya gereken önemi vermelidirler (Demir, 2007, s.127).

2.2.4.1.6. Beceri ve yetenek. Çalışanların iş tatminini sahip oldukları yetenekler ve beceriler önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak yeteneği, 'kişinin zihinsel veya fiziksel olarak azami performansını belirleyen özellikleri', beceriyi ise, 'nesneleri amaca uygun olarak değiştirme kapasitesi' olarak tanımlamaktadır.

Becerilerin temel özellikleri üç başlık altında toplanabilir; birinci özelliği hem zihinsel, hem de bedensel, ikinci özelliği öğrenilmiş olması, üçüncü özelliğini ise, birtakım süreç veya hareketlerin zamanlı bir sıra izlemesidir. Bireyler sahip oldukları becerileriyle, çalıştıkları işletmeye geldikleri gibi, belli bir süre çalıştıktan sonra da bazı beceriler elde ederler. İşletmeye girerken bireyin sahip olduğu beceriler, eğitim düzeyi ve önceki iş deneyimleri ile belirlenmiştir. Öte yandan, bireylerin belli bir süre çalıştıktan sonra edindiği deneyimler sonucunda da yeni beceriler elde edebilirler. Becerilerin yeteneklerle

yakın ilişkisi vardır. Yetenekler bireylerin belli becerileri ve bilgileri edinmedeki başarı düzeylerine belirlemektedir. Bir başka deyişle yetenekler, belli konulardaki kapasite ve yatkınlıklardır. Bu nedenle daha önce iş deneyimi olmayan bir bireyin bir işletmeye girerken yetenekleri önemlidir. Bireyin yetenekleri, onun işi için gerekli becerileri ne kadar çabuk ve iyi öğreneceğini belirler. Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileriyle birlikte, sonradan kazandığı becerileri iş başarısında ve dolayısıyla elde edeceği tatminde büyük rol oynamaktadır. Çünkü sahip olması gereken yetenek ve beceriler olmadan bireyin yaptığı işten zevk alması ya da bir başka deyişle tatmin olması mümkün değildir (Demir, 2007, s.128).

2.2.4.2. İş ve örgüt ile ilgili faktörler. İş ve örgüt ile ilgili olarak çeşitli faktörler iş tatminini farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler şunlardır: iş ve özellikleri, monotonluk ve teknoloji, ücret, gelişme ve terfi fırsatları, ödül, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik davranışı, iletişim ve sosyal etkidir.

2.2.4.2.1. İş ve özellikleri. İş özellikleri ve işin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini artırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğunu inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli olduğunun hissettirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. Yapılan işte gerçekten gereksiz olan ve ortadan kaldırılması gereken görev sorumlulukların kaldırılması verimliliği geliştirir ve tatmini artırır. İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca odaklanmak ve sonuca ulaşmanın zorluğu, işi başarmak için gerekli yetenekler gibi faktörleri işin önemi başlığı altında toplamak mümkündür. Bir işin önemini bu faktörlerin varlığı arttırmaktadır. Bu faktörlerle, işe karşı olan tutum arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan, yaratıcılığını ve yeteneklerini kullanabileceği, herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu işleri yapmaktan da mutluluk duymakta ve sonuçta tatmin olmaktadır. Buna karşılık işin yukarıda açıklanan yönlerin varlığının azalması, iş tatminsizliğinin arttığı gibi, işe karşı olumsuz tutum gelişip, devamsızlık veya işi terk etme gibi davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Demir, 2007, s.129).

İşin özellikleri ile ilgili en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma

Hackman ve Oldham'ın 'iş özellikleri modeli'dir. Motivasyon, performans, iş tatmini, iş devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu vardır.

- a. Beceri çeşitliliği
- b. İşin kimliği
- c. İşin önemi
- d. Özerklik (otonomi)
- e. İş ile ilgili geri besleme (feedback)dir.

Bu boyutlar gerek çalışan gerekse işletme açısından iş tatminini belirlemede büyük rol oynamaktadır. İş özellikleri çalışanda, anlamlı bir iş yaptığı ya da bir başka deyişle çalıştığına değen bir iş hissi oluştuğunda, sorumluluk duygusu, sonuçların bilinmesi ya da başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamakta; ortaya çıkan bu duygular tatminin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Demir, 2007, s.130).

2.2.4.2.2. Monotonluk ve teknoloji. Monotonluk bir işin aynı tempoda ve sürekli bir biçimde tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarıdır. Monotonluk sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve bıkkınlık çalışanlar için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağı oluşturur. Monotonluk, teknoloji ve sanayide ortaya çıkan gelişmelerin aşırı uzmanlık ve iş bölümü yaratması nedeniyle oluşan sorunların başındadır. Bir görüşe göre teknoloji birçok güçlüğü ortadan kalkmasını sağlarken, insanların İş'te yaratıcı gücünü kullanılmasını engellemekte ve yeteneklerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Monotonluğun temel nedenlerini 4 ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

- İşin özellikleri
- Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı
- İşyerinin manevi ortamı
- Çalışanın psikolojik durumudur (Demir, 2007, s.131).

Otomatik ve yarı otomatik işler monotonluğu artırırken, karmaşık ve güçler monotonluğu azaltmaktadır. Ayrıca çok basit işlerin monotonluğa sebep olduğu ve bunun

sonucunda psikolojik yorgunluk verdiği belirlenmiştir. Monoton işler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu tür işler, daha az zeki olan çalışanlara uygun gelmektedir. Buna karşılık zeki olan çalışanlar, karmaşık ve güç iş yapmaktan daha fazla tatmin olurlar. Basit işleri yaparak tatmin olmazlar. Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi havasının da büyük rolü vardır. İşbirliği, iletişim düzeyi, takım çalışması, çalışanların yalnızlık duygusuna kapılmaması monotonluğa engel olan faktörlerdir. Bir işin monotonluğu, çalışana, zamanı ve çalışanın psikolojik durumuna göre değişmektedir. Bir başka deyişle, bir gün çok sıkıcı ve monoton bulunan bir iş, bir başka gün mutlu edici bulunabilir. Bir çalışana çok sıkıcı gelen bir iş, bir başka çalışana çok sevimli gelebilir (Demir, 2007, s.132).

2.2.4.2.3. Ücret ve ödül. Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsur olmakla birlikte, tatmini belirleyen temel faktör değildir. Bununla birlikte, her çalışan adil şekilde ücret almak ister. Eğer bireyler emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorlarsa, çalışmaktan mutsuz ve iş tatminleri düşük olur. Gelir, çok sayıda çalışanın düşüncesinin aksine, çalışanlar tarafından iş tatmininde en önemli faktör değildir. Herzberg 1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarda ücretin, tatmini belirleyen faktörler arasında üçüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Ücretin önemi işten işe önemli ölçüde farklılık gösterir. Gelirin, iş tatmini ile olan ilişkisini değerlendirmede yaşanan temel zorluk yaş, mesleki güzel ve eğitim gibi diğer faktörlerdir (Demir, 2007, s.133).

Yüksek ücretin çalışanın tatminini arttırdığı ya da azalttığı yönünde herhangi bir belirti yoktur. Hatta bazen yüksek ücret bile tatminsizliği artırabilir. Bir iş için piyasadaki yüksek ücret alan kişi işinden ayrılmak istemez. Çalıştığı işte tatmin olmuyorsa bile başka bir işe geçemeyeceğini bilse yüksek ücret olsa dahi tatminsiz olur. İş tatminine verilen önem, bazen daha fazla arzu edilen ve istenilen ancak ücreti düşük olan bir işi tercih etmek için güçlü bir sebep olabilir. Ancak ücret-tatminsizlik oranlamasında yüksek ücretin satın alabileceği tatminsizlik miktarının da belli bir sınırı vardır (Demir, 2007, s.134).

Ödüller çalışan tatminini için önemli bir araçtır. Ancak ödülün çalışan tatminini artırması için ona ihtiyaç duyması gerekir. Ayrıca bu ödüllerin çalışanlara olumlu destek sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, ödül ile çalışanın neye ihtiyaç duyduğu veya neyi istediği arasında bir uyum olması ve çalışanlar arasında ödüllerin

farklılıklar gösterebileceği bilinmelidir. Yönetici, bir astının işini daha fazla içsel ödüllendirmeye dayalı hale getirebilmesi için, çeşitli uygulamalar yapmalıdır. Bu uygulamalardan en önemlisi, yöneticinin anlamlı iş tahsisleri sunma, astın kendini özdeşleştirip katılım sağlayacağı bir iş imkânı sunulmalıdır. Yönetici, zorlu fakat ulaşılabilir hedefler koymalıdır. Sonuç olarak yönetici, hem içsel hem de dışsal ödülleri, astının ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği şekilde düzenlemelidir. Ayrıca yönetici verilen ödüllerin boyut ver zamanlamasına değiştirmek suretiyle, istenilen çaba-performans-ödül ve tatmin bağlantısını astlarına iyi anlatmalıdır (Demir, 2007, s.135).

2.2.4.2.4. Gelişme ve terfi fırsatları. Gelişme ve terfi fırsatları çalışanların iş tatminini belirlemede güçlü faktörlerin başında gelmektedir. ABD'de 1200 belediye çalışanın iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin ikinci en güçlü belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin, kariyer planlama ve gelişim programları önemlidir. İşinde terfi etmek çalışanların tatminini artırır (Demir, 2007, s.135).

Çalışanların tatminini, onların sadakat ve performanslarını tefi ile ödüllendirmek mümkündür. Değerli bir çalışanın terfi ettirilebileceği boş bir konumun bulunmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu gösterir bir unvan verilerek iş tatminleri arttırılabilir. Ayrıca çalışanlara iyi gelişme ve kariyer fırsatları verilerek te onların tatminleri arttırılabilir. Bunun için çalışanların mesleki eğitimlerini sürdürmelerine izin verilmeli ve desteklemelidir. Böyle fırsatların çalışanlara sağlanması, onları meslekleri için değerli ve bireysel olarak profesyonel hale getirecektir. Bu durum çalışanın tatmininin artmasına neden olacaktır (Demir, 2007, s.135).

Bununla birlikte herkese yükselme şansı tanıyacak derecede 'adil' bir terfi sistemi, örgütsel olarak vasatlaşmayan sebep olabilir. Terfiler, merkezdeki değerler ile mükemmel karara ulaşmak üzere kaçınılmaz olan öncelikler arasındaki anlayışta her zaman politik bir meseledir. Burada varılan sonuç, örgütsel değerlendirme ve terfi kararını veren yetkilinin açık ve net olması gerekir. Terfi konusunda takip edilecek en iyi yöntem, belirlenen standartlara uyum göstermek, açık ve net bir biçimde ön plana çıkan adaylar arasından seçim yapmak ve yapılan seçimin mantığını seçimi kaybeden diğer bireylere de mantıklı bir şekilde açıklamaktır. Terfi eden birey tatmin ve mutlu olacak, kaybeden ise hayal

kırıklığına uğrayacaklardır. Seçim ya samimiyet ve dürüstlikle güveni arttıracak ya da güvensizlik meydana getirecektir (Demir, 2007, s.136).

2.2.4.2.5. İş stresi. Stres, bireyler üzerinde etkisi olan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortam değiştirmesinin onun üzerindeki etkiler bırakmasıdır. Ayrıca insanın kişilik özellikleri de bu etkilerin tesiri altında kalmaktadır. Bunun sonucunda insan vücudunda bulunan özel bio-kimyasal değişmelerin oluşmasıyla bireyin vücut sistemi harekete geçmektedir (Demir, 2007, s.137).

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme karşılığında da kullanılan stres, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır. İş stresi ise, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlardan alıkoyan değişiklikler şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan stres, çalışanın tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş stresi her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılamasıyla ilgilidir. Belirli bir iş, bir çalışana göre stres faktörü olurken, bir başkası için son derece basit ve önemsiz olabilir. İşe bağlı stresin başta genel nedenleri olarak; örgütteki rol, kariyer geliştirme programları (uygulamaları) örgütle etkileşim ve örgütün parçası olma sayılabilir (Demir, 2007, s.137).

- **Örgütteki Rol:** Kişinin örgüt içinde üstlendiği rol onun açısından bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilir. Çalışanın örgüt içinde farklı rolleri varsa rol çatışması yaşayabilir ve sonuçta örgütsel stres çıkabilir. Aynı düzeydeki kişiler arasından yükselen ve yönetici konumuna gelen kişi zamanla yönetici rolü ile arkadaş rolü arasında kalır. Böyle bir yapı içindeki terfi sistemi doğrudan stres kaynağı olup, tatminsizliğe neden olabilir.

- **Kariyer Geliştirme Programları (Uygulamaları):** Her örgütte kariyer geliştirme programları vardır. Ancak yapılan başarı değerlendirmeler sonucunda aşırı ya da yetersiz ödüllendirme, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi doğrudan stres kaynağı olabilir. Bu durum ise tatminsizliğin doğup artmasına neden olabilir.

Örgütle Etkileşim: Çalışanın yönetici ve iş arkadaşları ile iyi iletişim kuramaması veya onlar tarafından dışlanması gibi durumlar iş stresinin bir başka kaynağını

oluşturabilir.

•**Örgütün Parçası Olma:** Bazı çalışanlarda buldukları örgütünün bir parçası olmaları ve o örgütle özdeşleşmeleri stres yaratmaktadır. İşi ile bütünleşen kişi, belirli dönemler sonunda elde ettiği sonuçlardan tatmin olmayabilir. Ele alınan bu faktörlerden başka, işe bağlı olarak çok sayıda faktör iş stresinin oluşmasına sebep olmaktadır (Demir, 2007, s.138).

Yapılan araştırmalarda orta derecede ve ılıma düzeydeki iş stresi insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini artırdığını bunun sonucunda kişilerin görevlerini düzgün yaptığı, aşırı stresin ise birey üzerinde istek ve kısıtlamalar doğurduğunu bunun sonucunda başarının ve iş tatmininin düşük olduğunu göstermiştir (Demir, 2007, s.139).

2.2.4.2.6. Yönetim tarzı ve liderlik davranışları. Yönetim çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerjiyi iş tatmininde kullanmalıdır. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerji çeşitli faktörlerin etkisiyle bloke edilebilir. Örneğin, iş yerinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, kişinin pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bir tatminsizlik sebebi olabilir. Yöneticinin bu tür blokajları ortadan kaldırmak için kullanacağı yöntemlerden biri iş görenin kararlara katılımını sağlamak olabilir (Demir, 2007, s.140).

Yapılan araştırmalarda karar alma sürecine katılımın iş tatminini arttırdığı bulunmuştur. Bununla birlikte katılımcı karar verme süreci ve iş tatmini arasındaki ilişki, bireysel ve durumsal değişkenlere bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetime ilişkin temel varsayım, yöneticilerin karar verme yetkisini çalışanlar ile paylaşmasının sonucunda iş tatminini arttıracaktır. Katılımın tatmin ve verimlilik üzerindeki etkisi ile ilgili olarak modeller geliştirilmiştir. Yapılan bir araştırmada bilişsel, duygusal ve olasılık değişkenlerinin her biri katılım sürecinin tatmine etkisinin farklı olduğu ortaya konulmuştur. Bilişsel katılım modelleri, katılımın kararlara yüksek kaliteli bilgi getirerek verimlilikte artışa yol açtığını öne sürmektedir. Duygusal modeller, katılımın, çalışanların ihtiyaçlarını sırasıyla tatmin edeceğini bu ihtiyaçlar giderildikçe çalışanların işlerinde tatmin olacaklarını varsaymaktadır; olasılık modelleri, tüm örgütlerdeki çalışanlara uygun bir tek katılım modeli olmadığını varsaymaktadır (Demir, 2007, s.140).

Liderlik, ‘belirli şartlar altında, önceden belirlenmiş kişi ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarını etkileyip yönlendirme süreci’ olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu süreçte lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda etkilemektedir. Bu çerçevede çalışanların tatmininin artırılması; liderin çalışma koşullarını geliştirip iyileştirilmesi ile mümkündür. Liderin astları ile iletişimi, yetkisini devredip devretmemesi, planlama ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesi, amaç ve hedefleri belirleme kriterleri gibi davranışları liderin etkinliğini belirler ve çalışanların tatminini etkilemektedir (Demir, 2007, s.141).

Liderlik davranışlarını tanımlama amacıyla, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda, ‘kişiyi dikkate alma’ ve ‘inisiyatif’ değişkenlerinin liderlikte önemli rolü olduğunu ve liderlik davranışlarının bu iki faktör etrafında toplandığı görülmektedir. Kişiyi dikkate alan lider grup üyeleri arasında güven ve saygıyı geliştirir bireyler arasında kardeşlik ve arkadaşlık duyguları gelişir. İnisiyatif değişkeni ise; planlanan işin zamanında bitirilmesi, grup üyelerinin organize edilip iyi bir iletişim kurulması ve bu yönde talimatlar verilmesini kapsar. Liderin kişiye önem vermesi kısaca liderin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi iş tatminini artırır (Demir, 2007, s.141).

Davranış yaklaşımı ile ilgili olarak Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada, lider davranışını belirleyen iki temel değişken tespit edilmiştir: Bunlardan birincisi ‘işe yönelik olma’ ikincisi ‘çalışana yönelik olma’. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetler. Buna karşılık, çalışana yönelik davranış tarzına sahip lider, yetki devrini esas almakta; Böylece çalışanların tatminini arttıracak çalışma şartlarını iyileştirecek ve onların kişisel gelişimine katkı sağlayacak davranışlar sergilemektedir (Demir, 2007, s.142).

Liderlik durumsallık yaklaşımında şartlar (durumlar) veya ortam göz önünde bulundurulduğunda en uygun liderlik davranışının, içinde bulunulan durumlara göre değişeceği görüşünün savunulmasıdır. Bu yaklaşımda liderin davranışının kişiye ya da işe yönelik olmasının şartlara göre değişeceği, belirli durumlarda her iki davranış tarzının da verimli ve etkin olacağı belirtilmektedir. Çalışan tatmini ve performansını pozitif yönde etkileyen olumlu liderlik modelleri olarak; yapıcı ve yön veren liderlik, danışma ve işbirliğini benimseyen liderlik tipleridir. Yapıcı ve yön veren lider, yetenekleri, bilgisi ve

deneyimleriyle çalışanlara sürekli yön vermekte bunun sonucunda da onlar sonuca ulaştırmaktadır. İşlerin başarılması konusunda astlarına ve çevresine yardımcı olan lider, başarıya ödüllendirerek performans ve tatminin artmasına katkıda bulunur. Danışma ve işbirliğini belirleyen lider ise, işletmeye danışma, destek olma ve katılım sağlama yoluyla hedeflerine ulaşmayı sağlar. Bu modellerle lider, birlikte çalışmaya uygun davranış sergilemekte; çalışanlar arasında iletişimden olumlu yönden yararlanmayı teşvik etmektedir (Demir, 2007, s.142).

Liderlik davranışlarını otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları olarak üç grupta toplamak mümkündür. Otokratik liderlik davranışları, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanlar gibi düşünür. Çalışanlar, toplum, aile ve okul hayatında devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekliyorsa liderin bu yetkisini kullanmasını bekleyecek, liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağlayacağına inanacaklardır. Demokratik katılımcı liderlik davranışında çalışanlar, örgütü etkileyen koşullarla ilgilenmekte, amaç belirlemeye katkı sağlamakta, karar, plan ve politikaları konularında önerilerde bulunur. Böylece çalışanlarda iş yapma arzusu artar ve olumlu yönde motive olurlar. Sonuçta çalışanlarda yüksek çalışma gücü ve moral ile birlikte psikolojik tatmin oluşmaktadır (Demir, 2007, s.143).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı çalışanların amaç ve politikalarını kendilerinin belirleyip, kararları kendilerinin alıp uygulamasıyla bireysel eğilim ve yaratıcılığı harekete geçirir. Bu ise çalışan tatminine olumlu etki yapmaktadır. Ancak aşırı serbestlik, çatışmalara, bölünmelere ve kargaşaya yol açmaktadır. Bu durum sonuçta çalışan tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir (Demir, 2007, s.143).

Takım kalite yönetimi anlayışı ile birlikte ortaya çıkan dönüşümcü (dönüştürücü) liderlik çalışan tatmin ve motivasyonunu etkileyen, yeni yaklaşımlardan biridir. Dönüşümcü liderlik genellikle üst kademe yöneticilerinin diğer çalışanları yönlendirme ve onları işe dâhil etmede kullanabilecekleri yönetim tarzlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderler; değişime ve yeniliğe açık olup işletmelerde köklü değişiklikleri desteklemektedirler. Değişimin gerçekleşmesi ve iyi bir performans sağlanması için vizyon sahibi olmaya ihtiyaç vardır. Vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale

getirir çalışanları motive eder, örgütün amaçlarına ulaşmasında kendilerine güven duymalarını sağlar. Bunları gerçekleştiren dönüşümcü lider onların bağlılık ve tatmin düzeylerini artırır (Demir, 2007, s.144).

Liderlik davranışlarının iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılığı etkilediği McNeese-Smith tarafından 1995'te Seattle ve Los Angeles'de yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmalarda Kauzes ve Posner tarafından örgütsel çerçevesi belirlenen; 'sürece meydan okuma', 'ortak bir vizyona ilham verme', 'diğerlerini harekete geçirme', 'örnek olma' ve 'yüreklendirme' yi içeren liderlik davranışları modeli kullanılmıştır (Demir, 2007, s.145).

2.2.4.2.7. İletişim. İletişimi, en genel haliyle 'bireyler arasındaki duygu, düşünce ve bilgi alışverişi'' olarak tanımlayabiliriz. Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması için yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesi gerekir. Doğru ve eksiksiz bir iletişim olmadığı zaman hiçbir şey istenilen şekilde gerçekleşmez, örgüt içi motivasyon azalacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Sağlıklı bir iletişimde, farklı algılamalar ve uygulamaları önlemek için iletilmek istenen mesaj açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Ve iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geribildirim alınmalıdır. Geribildirim yoluyla iletişimin sağlıklı yapılması sağlanmış olur. Örgütlerde iletişim dikey, yatay ve çapraz yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Dikey iletişim astlarla üstler arasında, yatay iletişim hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan bireyler ya da bölümler arasında, çapraz iletişim ise farklı bölümlerde ve hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler arasında gerçekleşir. İletişim yoluyla örgüt üyeleri arasında meydana gelen bilgi alışverişi, koordinasyon, işbirliği gibi faaliyetler daha doğru yapılmaktadır. Böylece örgütlerde oluşturulan sağlıklı bir iletişim ağı, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayacak ve çalışanların tatmin olmasına katkıda bulunacaktır (Demir, 2007, s.147).

Örgütlerde dikey iletişimde yukarı doğru iletişim, yönetimin çalışanların ne hissettikleri ile ilgilendiğini ve onları dinleme eğilimlerinin göstergesi olarak kabul edilir. Aşağı doğru iletişim ile yönetimin işletme strateji ve politikaları ile astların bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. İletişimle işletmenin hedef ve planlarının bütün çalışanlara açık olarak söylenmesi ve bölümler arası koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. İletişim yoluyla işletmenin ve çalışanların geleceğini etkileyecek kararların alınmasında, astların da görüşleri alınmalıdır (Demir, 2007, s.147).

İletişim, moral sürecinde önemli bir faktördür. İletişim olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca kaynaklarından birini oluşturur. Çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumdaysa iletişim çalışan tatminine daha çok katkıda bulunur. İletişim ağında anahtar konumunda olan gurup üyeleri arasında en yüksek tatmine ulaşanlardır. İletişim ağı herkese serbestçe iletişim fırsatı verirse grup üyelerinin daha fazla tatmin oldukları görülür (Demir, 2007, s.148).

2.2.4.2.8. Sosyal etki. İş tatminini belirleyen faktörlerden biri de sosyal etkidir. Sosyal etki bireylerin ve grupların bir çalışanın tutum ve davranışını etkilemesidir. İnsanların iş arkadaşları, ait olduğu gruplar, içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyebilir. İnsanın, işinde geçirdiği sürenin uzunluğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarının iş tatminine etkisinin önemi daha iyi anlaşılır. Aynı türdeki işte çalışma, aynı eğitimi görmüş olma gibi bazı ortak paydalara sahip olan iş arkadaşları, çalışanın iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olmaktadır. İş arkadaşlarının işletmede etkileri olmaktadır. Yeni işe başlayanların iş ve işletme ile ilgili bilgi ve tecrübelerini sınırlı olup başlangıçta neyin, nasıl ve ne zaman yapılıp, yapılmayacağını tam olarak bilemezler. Bunlar, işlerinde tatmin olanların yanında çalıştıklarında veya o grupların içinde yer aldıklarında büyük ihtimalle onlar da işlerinden tahmin olacaklardır. Uyumlu, işinden tatmin olan çalışan veya gruplar sosyalleştirme süreci içinde yeni işe başlayanı destekleyerek onun iş tatminini arttırabilir. Buna karşılık yeni işine, tatmin olmayan kişi ve gruplar arasında başlayan birey ise büyük ihtimalle tatmin olmayacaktır (Demir, 2007, s.148).

Bireyin bir gruba ait olma ya da aidiyet duygusu da onun iş tatminini etkilemektedir. Örneğin, zengin bir ailede büyümüş bir kişi, ilkokul öğretmeni olarak mesleğinden tahmin olmayabilir. Çünkü öğretmenlik mesleğinin yaparak kazandığı maaş, onun büyüdüğünü ailedeki hayat standardının benzerini kendisine sağlamayacaktır. Oysa daha mütevazı şartlarda büyümüş bir öğretmen yüksek bir maaş talep etse de, istediğinden daha düşük maaş nedeniyle öğretmenlik mesleğinden tatminsizlik duymayabilir. Çalışanın içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültürde iş tatmin seviyesini etkilemektedir. Çalışanın işinde başarılı ve tatmin olmuş kimselerle beraber olması iş tatmini düzeyini arttırabileceği söylenebilir. Kültürel etkiler iş tatminlerinin yanında çalışanların kendileri hakkındaki

tutumlarını da etkilemektedir (Demir, 2007, s.149).

2.2.5. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

2.2.5.1.Yurt dışında yapılan bazı araştırmalar. İş doyumu ile ilgili araştırmaların bazıları aşağıda özetlenmiştir. İş doyumu ile ilgili araştırmalar endüstride ve diğer sektörlerde yoğunlaştığından bu araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir. Araştırmada kuramsal olarak içerik kuramlarından Maslow kuramından yararlanıldığından, öncelik bu kuramla ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Maslow kuramı ile ilgili araştırmalar yaparak bu konuda en çok bilgi toplayan Porter olmuştur (Çetinkanat, 2000, s.34).

Porter üç şirketteki orta ve alt düzey yöneticileri ile yaptığı bir araştırmada aşağıdaki sonuçlara varmıştır.

1. Yönetim pozisyonlarının dikey olarak sıralanması, psikolojik gereksinimlerin ne derece giderildiğinin belirlenmesindeki önemli bir değişkenlerdir.

2. Alt ve orta düzey yöneticileri arasında gereksinim karşılanma yetersizliği açısından en büyük farklılık; saygı, güvenlik ve otonomi gereksinimlerindedir. Bu gereksinimler orta düzey yöneticiler de alt düzey yöneticilerine göre anlamlı derecede sık duyurulmaktadır (Çetinkanat, 2000, s.34).

3. Alt ve orta düzey yönetimin her iki düzeyinde de üst düzey gereksinimler, en az duyulan gereksinimlerdir.

4. Alt ve orta düzey yönetimin her iki düzeyindeki bireylere göre, kendini gerçekleştirme ve güvenlik gereksinimi; sosyal, saygınlık ve otonomiden daha önemlidir.

5. Gereksinim hiyerarşisinin en üstünde bulunan kendini gerçekleştirme gereksinim alanı, hem gereksinim karşılanma yetersizliği, hem de gereksinimlere verilen önem açısından en önemli alandır. Bu gereksinim alanı orta düzey yöneticilerinde alt düzey yöneticilere göre anlamlı derecede fazla duyurulmaktadır.

Porter üst düzey yöneticileri ile yaptığı diğer bir araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ise şunlardır:

1. Yönetim düzeylerinin dikey sıralaması gereksinimlerinin duyurulmasını açıklamada önemli bir etkidir. Bu çalışma alt düzey yöneticilerinin, üst düzey yöneticilerinden daha çok iş doyumsuzluğu içinde olduğunu göstermektedir.

2. Kendini gerçekleştirme, otonomi ve saygılık gereksinim alanları olarak görülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, bu üç alanın güvenlik ve saygılık gereksinimleri kadar doyurulmadığını göstermiştir.

Üst düzey yöneticileri, gelişme gereksinimlerini alt düzey yöneticilerine göre daha çok doyumakta ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri daha çok vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, Maslow kuramının desteklendiğini göstermektedir. Üst düzey yöneticileri daha çok çaba sarf ettiren ve daha çok otonomi kullandıkları işlerde çalıştıklarından gelişme gereksinimlerine daha çok doyumaktadırlar. Alt düzey yöneticiler ise, daha rutin işler yaptıklarından, bu gereksinimlerini doyumaları zor olmaktadır (Çetinkanat, 2000, s.35).

Maslow kuramı, gözlemler ve yabancı ülkelerde seyahat ederek ekonomik koşullar ve kültürel gelişmelerin incelendiği çalışmalarda desteklenmektedir. Kültürel sanatlar ve yaratıcı fikirler, temel gereksinimlerin geniş ölçüde doyurulduğu ülkelerde daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Kendine güven ve kendini gerçekleştirmeyle ilgili yüksek düzeyli düşünceler, geri kalmış ülkelerdeki yaşam mücadelesi veren insanlar arasında yaygın olarak bulunmamıştır (Çetinkanat, 2000, s.36).

Thomas Sergiovanni ve Carver, öğretmenlerin gereksinim yüzeylerini hesaplamayı amaçladıkları bir araştırmayı New York Rochester bölgesinde 233 eğitimciden oluşan bir grup üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu gruptan elde edilen verilere göre en yüksek doyumsuzluğun saygı alanında olduğu saptanmıştır. Otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında geniş bir grup tarafından doyumsuzluk algılanmıştır. 25–34 yaş grubundaki genç yaş grup dışında kalanlarda güvenlik gereksiniminde doyumsuzluk görülürken, genç yaş grubundaki doyumsuzluk ise saygı alanında görülmüştür.

Sergiovanni ve Carver illinois'da 1593 ortaokul öğretmeni ile tekrarladığı araştırmada, ilk araştırmalarını destekleyen bulgular elde etmiştir. Bu bulgular öğretmenlerin güvenlik ve sosyal düzeyde iyi doyum elde ettiklerini, diğer üst düzeyli gereksinim alanlarında az doyum elde ettiklerini göstermektedir. Saygı gereksinimi duyan öğretmenlere saygı gösterildiğinde üst düzeyli basamaklara yönelirler ve kendini gerçekleştirmeye yönelebilirler. Üst düzeyli gereksinimlere güdülenmiş olan öğretmenler,

okulun amaçlarına ulaşmak için etkinliklerde bulunarak üst düzeyli gereksinimlerini doyurabilirler. Alt düzeyli gereksinimlerin ise okulun amaçları ile hiçbir ilgisi yoktur (Çetinkanat, 2000, s.36).

Thomas Sergiovanni'nin Herzberg kuramına dayalı bir diğer araştırmasında öğretmenlerin iş doyumunu etkilerine ilişkin duyguları ölçülmüştür. Etkenlerden bazıları yüksek bazıları düşük değer olmakla birlikte birbiri içine girmeyen iki gruba ayrılmıştır. Birinci düzey iş doyumunu etkenlerinden anlamlı derecede yüksek olanlar tanınma, başarı ve sorumluluktur. Bunlardan anlamlı derecede düşük bulunanlar ise, üstler ve denklemlerle bireyler arasındaki ilişkiler, teknik denetim, okul politikası ve yönetimi ile özel yaşamdır (Çetinkanat, 2000, s.36).

Frances M. Trusty ve Thomas J. Sergiovanni başka bir çalışmada ise, profesyonel eğitimcilerin en geniş duygusuzluk gösterdikleri alanların; saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme, gereksinim alanları olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler öğretmenlerle karşılaştırıldığında saygınlık gereksinim alanında daha az, kendini gerçekleştirme gereksinim alanında daha çok duygusuzluk göstermişlerdir (Çetinkanat, 2000, s.36).

Steers ve Porter, Wahba ve Bridwell'in on yedi araştırmayı inceleyerek insan gereksinimlerinin beş gereksinim alanını yetersizlik ve gelişme gereksinimi gibi iki kategoriye ayrıldığını belirtmişlerdir. Gereksinimlerin yetersizliği aynı zamanda alt düzeyli gereksinimler olup, fizyolojik, güvenlik ve sosyal alanları içerir. Gelişme gereksinimleri ise yüksek düzeylidir; bunlar ise saygınlık ve kendini gerçekleştirir. Bazı durumlarda bunlar: dışsal, ilişki ve içsel gereksinimlerdir. Dışsal gereksinimler biyolojik rahatsızlık ve fiziksel ödüller; ilişki gereksinimi toplumsal beğenilme, ilişki ve arkadaşlık; içsel gereksinimler ise bireysel gelişme, güven, bağımsızlık ve mücadele etme arzudur. Bu gereksinimler insan davranışını etkileyecek ödülleri açıklamamıza yardımcı olmaktadır (Çetinkanat, C. ,(2000), s.37).

Bir dizi iş doyumunu araştırmasında Gleen ve arkadaşları Carel ve Elbert, Clerks iş görenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının da arttığı görülmüştür. Smith ve arkadaşlar 4000 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada da yaşın ilerlemesiyle iş doyumunun arttığını gözlemlemişlerdir. Ayrıca beş ulusta yapılan araştırma sonuçlarına göre yaşlı iş görenlerin iş doyumuna ulaştıkları görülmüştür. Bu bulgular Paknadel'in bulguları ile benzerlik göstermiş yaş ile iş doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu tesit edilerek yaş ilerledikçe

doyumsuzluğun azaldığı tespit edilmiştir (Çetinkanat, 2000, s.38).

Öğretmenlerin doyum ve streslerinin incelendiği bir raporda, Kanadalı öğretmenler Federasyonu'nun Kanada'daki 17000 öğretmeni anket ve 223 öğretmene görüşme tekniği uyguladığı belirtilmektedir. Bir önemli bulgu çok yaygın bir şekilde öğretmenlerin % 90' a yakın bir kısmı öğretmen olmaktan gurur duyduklarını belirtmiş ve öğretmenliğin çok değerli bir uzmanlık alanı olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Öğretmenlerin %90'dan fazlası öğrencilerin kendilerine güvendiğini, saygı duyduğunu belirtirken ancak yarısı toplum tarafından kendilerine saygı gösterildiğini hissettiklerini belirtmiştir. Araştırmada öğrenci ile olumlu ilişkilerin öğretmenlerin daha çok duyumunu gösteren bir etken olduğu bulunmuştur (Çetinkanat, 2000, s.41).

2.2.5.2. Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar. Bazı eğitim kurumlarında ve diğer örgütlerde gerçekleştirilen, iş doyumunu ile dolaylı ilişkisi bulunan bazı araştırmalara aşağıda yer verilmektedir.

Khan’ın ‘Pakistan Lise Müdürlerinin İş Doyumları’ konulu araştırmasında lise yöneticilerinin demografik özellikleri ve yöneticilik tiplerine ilişkin değişkenler tek tek incelenmiştir. 174 lise yöneticisiyle yapılan araştırma sonuçlarına göre cinsiyet ve yöneticilik tiplerinin iş doyumuna ettiği etkisi görülmüştür. Görev türü, eğitim süresi, okulun bulunduğu bölge, profesyonellik düzeyi gibi değişkenlerin iş doyumuna etki eden anlamlı değişkenler olmadığı, kadın ve erkek yöneticilerin iş doyumları incelendiğinde kadınların erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışma koşulları ve kişiler arasındaki ilişkilerde iş doyumunu yüksek, ücret ve kişisel hayatın iş doyumuyla ilişkisi olmadığı belirlenmiştir (Çetinkanat, 2000, s.42).

İncir (1999) “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme” isimli araştırmasında, 37 Kamu İktisadi Teşebbüsü ’nün merkez örgütlerinde çalışan iş görenler arasındaki imza atma ve sicil verme yetkisi olmayan 385 iş göreni seçerek, örgütsel öğelere ilişkin düşünceleri, örgütsel gereksinimleri, iş doyumları ve iş yaşamına ilişkin sorunlarını belirlemeye çalışmışlardır. Merkez örgütlerinde çalışan iş görenlerin büyük bir çoğunluğunun kararlara katılma ve sorumluluk almaya isteklik oldukları, üstlerin denetimi olmadan kendilerini denetleyip işlerini gerektiği şekilde yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bireysel ödülleri guruba, bireysel çalışmayı da gurup çalışmasına tercih etmişlerdir. Grupla çalışmanın üretimi artıracığını, yükselmenin nesnel olması gerektiğini ve örgütteki olup bitenden haberdar olmak istemektedirler. Takdir edilmenin iş doyumunu artıracığı ücret adaletsizliğinin iş yerinde huzursuzluk meydana getireceği belirtilmiştir. Bu konuda ücretin en önemli gereksinim olduğu belirtilmiştir (Çetinkanat, 2000, s.43).

Altaş (1992) tarafından yapılan ‘Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumunu Düzeylerinin Analizi’ isimli bir araştırmasında Ankara’da bulunan 26 liseden seçilmiş 143 eğitim yöneticisi ve Türkiye’nin çeşitli endüstri kurumlarından seçilmiş 85 endüstri yöneticisinin katılımı ile veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin istatistik analizleri sonucunda şu bulgular elde edilmiştir; endüstri yöneticilerinin iş doyum düzeyleri, kendini gerçekleştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik kazançlar gibi iş doyumunun alt boyutlarındaki düzeyleri, eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeylerinden anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Gerek endüstri gerekse eğitim yöneticilerinin idari kurumlarına, eğitim düzeylerine, mesleki eğitim formasyonlarına ve işlerinden sağladıkları aylık ortalama gelirine göre iş doyumları anlamlı farklılıklar göstermiştir (Çetinkanat, 2000, s.43).

Minibaş (1990) Özel ve Devlet ilkokullarında görev yapan “Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon (kişinin iş güdüsünde arzuladığı istekleri gerçekleştirilmeden yani doyuma ulaştırmadan el çekmesi) Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Ogresyon Yolu ile İlişkisi’nin incelendiği bir araştırmasında: Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin çeşitli boyutlardaki iş tatmini düzeyleri, devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. İş tatmini düzeyi yüksek olanlar frustrasyon karşısında uyum ve sabır gösteren, çözüm arayan ve saldırganlıktan kaçınan davranışlar göstermektedir. İş tatmin düşük olanlar ise engellerin aşılmasını güç engeller olarak algılayıp saldırganlıklarını ya dışa yöneltmekte ya da kendilerini suçlamaktadırlar. Çözüm üretmek yerine sorunlar üzerinde takılı kalmakta ve suçlama ile karşı karşıya kaldıklarında ya saldırgan bir tavırla reddetmekte ya da sorumluluktan kaçınmaya çalışmaktadır (Çetinkanat, 2000, s.44).

Oran’ın (1989) Marmara Üniversitesi’ndeki 81 akademik personelin iş doyumlarının incelendiği bir araştırmasında; iş düzeyi yükseldikçe doyumun artacağı, akademik personelin içsel faktörlere göre dışsal faktörlerden daha az doyum elde edecekleri hipotezleri doğrular nitelikte bulunmuştur (Çetinkanat, 2000, s.44).

Paknadeli’nin (1988) ‘Örgütsel iklim ve iş doyumunu’ konulu araştırmasında, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilerin istatistik analiz sonuçlarına göre, örgütsel iklimin çeşitli boyutları ile (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme) üst

düzeyle gereksinim alanlarındaki iş doyumunu boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, iş doyumlarının düşük olduğu özellikle sosyal gereksinim alanında yüksek doyumsuzluk algıladıkları sonucuna varılmıştır (Çetinkanat, 2000, s.44).

Çelik'in (1987) 'Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi' konulu araştırmasında öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücretten doyumsuzluk duydukları, bunu sosyal konumdan, gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan doyumsuzluklar takip etmiştir. Teknik öğretmenlerin öğretmenlikten ayrılmalarında işten duydukları doyumsuzluk etkilidir. Ayrılmalarında işten duyulan doyumsuzluk birinci, sosyal konumdan duyulan doyumsuzluk ikinci derecede bulunmuştur (Çetinkanat, 2000, s.45).

Balcı (1985) "Eğitim Yöneticisinin İş doyumunu" isimli araştırmasında, ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu etkenlerini ve bunlara ilişkin iş doyumunu düzeylerini saptamış ve yöneticilerin iş doyumunu etkenlerine ilişkin tepkileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı saptanmıştır. Araştırma kapsamına giren tüm denekler iş doyumunu etkenlerinden gerçek bir doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Ancak iş doyumunu düzeyleri yüksek değildir. Deneklerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumunu etkenleri, içsel ve dışsal olarak karışık bulunmuştur. Denekler en yüksek doyum iş ve niteliğinden, en düşük doyumunu ise ücretten sağlamaktadırlar (Çetinkanat, 2000, s.45).

Kabadayı'nın (1982) 'Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmesi arasındaki ilişkilerin incelendiği' araştırmasında elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir: Müdürlerin liderlik davranışları, öğretmenlerin gereksinim karşılanma yetersizlik derecelerini belirlemede önemli bir etkidir. Öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkili liderlik davranışı boyutları, anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüleridir. Öğretmenlerin sosyal ve saygı gereksinimlerinin karşılanmasında okul müdürlerinin etkisi sınırlıdır (Çetinkanat, 2000, s.45).

Başaran (1979)'ın "Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde insan ilişkilerine ilişkin Tutumlarını incelediği bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Personelin gereksinimleri yeterince karşılanmadığı zaman verimlilik azalır.
2. Personelin işinden haz duymaması, ona işini anlamsız kılar. İşin anlamsız görünmesinde, çalışanların özgüven, öz değerlendirme, öz-bilinç, yaratıcılık, zihinsel

gelişimi sürdürme gibi üst düzey gereksinimlerin etkisi fazla olup çalışana sağlanan maddi değer ve koşulların etkisi olmaz.

3. Örgüte uyum sağlayamayan bireyin örgütten atılması uygun değildir.

4. Örgütte çalışanların kendilerini ilgilendiren tüm yönetim süreçlerine katılmaları gerekir (Çetinkanat, 2000, s.46).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Araştırma bulguları, ilgili literatürün taranması ve ölçme aracı uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Burdur İl'inde bulunan toplam 12 Halk Eğitimi Merkezi Müdürlüklerinde 2013 -2014 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan 30 yönetici oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu ve İş Tatmin Ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçeğin kişisel bilgiler bölümü, araştırmacı tarafından yöneticilerin çeşitli kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş, on soruluk bir formdan oluşmaktadır. Yöneticilerin iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş bir ölçektir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; (1 puan), Memnun değilim; (2 puan), Kararsızım; (3 puan), Memnunum; (4 puan), Çok memnunum; (5 puan) olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile elde edilmektedir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Öncelikle formda araştırmanın amacını belirten ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili kısa bir açıklama yer almaktadır. Araştırmanın güvenliği açısından ve ankete katılanların sağlıklı cevaplayabilmeleri için isimleri belirtilmemiştir.

Kişisel bilgi formu; cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, kaç yıllık yönetici, öğrenim durumu, unvanı, aylık toplam net geliri, maaş dışı geliri, örgün eğitimde kurumlarında kaç yıl hizmetten sonra şimdiki işinde çalışıyor gibi araştırmanın amacı bakımından önem taşıyan 10 tane bağımsız değişkenden oluşan kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu form aracılığıyla istenen kişisel bilgiler araştırmacı tarafından Halk Eğitimi Merkezi Müdürlükleri yöneticilerinden alınmıştır.

İş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş bir ölçektir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, Englan ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Ölçme araçları ile elde edilen veriler ilk olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tüm istatistiki analizlerde, anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. İş Tatmin Ölçeğinden elde edilen puanların karşılaştırılmasında örneklem genelinde ve alt gruplarda normal dağılımı sağlayacak büyüklüğe ulaşılamadığından yüzde ve frekans gibi betimsel istatistiklerle parametrik olmayan kestirisel istatistik türlerinden Mann-Whitney U testi ve Kruskall Wallis-H testi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR VE YORUM

4.1. Bulgular

Bu çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda ilk olarak çalışanların sosyo-demografik, ekonomik ve mesleki özelliklerine ilişkin sıklık dağılımları verilmiştir. Burdur ili Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin iş doyumu düzeyi cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eşin çalışma durumuna, yöneticilik kıdemine, öğrenim durumuna, unvanına, aylık gelirine, maaş dışı gelirine, yöneticilik öncesi kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterme durumları şekilde sırasıyla ve tek tabloda verilerek yorumlanmıştır.

Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin Gösterildiği Dağılım

		f	p
Cinsiyet	Kadın	4	13,3*
	Erkek	26	86,7
Yaş	35 ve altı	8	26,7
	36-45	12	40,0
	46 yaş ve üstü	10	33,3
Medeni Durum	Evli	29	96,7
	Bekar	1	3,3
Eşin Çalışma Durumu	Çalışıyor	16	53,3
	Çalışmıyor	14	46,7
Yöneticilik Kıdemi	2 Yıldan az	6	20,0
	2-5 Yıl	5	16,7
	6-10 yıl	13	43,3
	11 yıl ve üzeri	8	20,0
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü- Lisans	26	86,7
	Lisans Üstü	4	13,3
Unvanı	Müdür	12	40,0
	Müdür Yardımcısı	18	60,8
Aylık Gelir	3000 ₺ ve altı	19	63,3
	3000 ₺ ve üzeri	11	36,7
Maaş Dışı Gelir	Evet	2	6,7
	Hayır	28	93,3
Yöneticilik Öncesi Kıdem	2 yıldan az	2	6,7
	2-5 yıl	6	20,0
	6-10 yıl	14	46,7
	11 yıl ve üzeri	8	26,7
TOPLAM		100,0	100,0

* $P < .05$

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet yönünden dağılımlarında bir farklılık

görülmektedir. Buna göre yöneticilerin yüzde 13,3'ü kadın, yüzde 86,7'si ise erkektir. Erkek yöneticilerin fazlalığı kursların mesai dışında da yoğun bir şekilde yapılıyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 26,7'ü 35 ve altı yaş grubunda, yüzde 40,0'ı 36–45 yaş aralığında, yüzde 33,3'ü 46 ve üstü yaş grubundadır. Yöneticilerin %73'ü nün 35 yaş üzerinde olması belli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra yöneticilik yapmaya başladıklarını göstermektedir. Bu durum yöneticiliklerinde onlara bir alt yapı sağlamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 96,7'ü evli, yüzde 3,3'ü ise bekarlıdır. Evli oranının fazla olması yönetici açısından makul bir orandır. Düzenli bir aile yaşantısı yöneticileri olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 53,3'ü nün eşi çalışıyor, yüzde 46,7'si ise çalışmıyor. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 20,0'si 2 ve 2 yıldan az kıdemli, yüzde 16,7'si 2–5 yıl kıdemli, yüzde 43,3'ü 6–10 yıl arasında kıdemli, yüzde 20,0'si 11 ve üzeri kıdemlidir. Yöneticilerin %63'ü nün 10 yıl ve üzerinde kıdemli olmaları yöneticiliklerinde onlara değer katmaktadır. Yöneticilikle idarecilik arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 86,7'si eğitim enstitüsü ve lisans mezunu, yüzde 13,3'ü lisansüstü mezundur. Katılımcıların yönetici olması lisans düzeyi ve üzerindeki eğitimi makul kılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 40,0'ı müdür, yüzde 60,0'ı ise müdür yardımcısıdır. Müdür yardımcılarının yüzdeler oranının fazla olması bazı kurumlarda iki ve daha fazla müdür yardımcısının olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 63,3'ü 3000₺ ve altında maaş almakta, yüzde 36,7'si ise 3000₺ ve üzeri maaş almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 6,7'si nin maaş dışı geliri var, yüzde 93,3'ünün ise maaş dışı geliri yoktur. Bu durum; eş veya aile bireylerinden herhangi birinin de gelirin olması ya da yöneticinin ek bir iş yapması olasıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 6,7'si yöneticilikten önce 2 yıl ve 2 yıldan az kıdemli, yüzde 20,0'si 2–5 yıl arası, yüzde 46,7'si 6–10 yıl arası, yüzde 26,7 si ise 11 yıl ve üzeri kıdemlidir.

Şekil 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ölçek Maddelerine Olan Sıklık ve Yüzde Miktarları

Sıra No	Anket Soruları	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0	0	0	0	8	26,7	15	50	7	23,3
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	0	0	1	3,3	11	36,7	14	46,7	4	13,3
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	0	0	0	0	2	6,7	15	50,0	13	43,3
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0	0	0	0	7	23,3	16	53,3	7	23,3
5	Yöneticinin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	0	0	0	0	8	26,7	11	36,7	11	36,7
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	0	0	0	0	4	13,3	12	40,0	14	46,7
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	0	0	0	0	5	16,7	14	46,7	11	36,7
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	0	0	0	0	11	36,7	12	40,0	7	23,3
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	0	0	0	0	4	13,3	5	16,7	21	70,0
10	Kişilere ne yapacaklarını söylemek için fırsat vermesi yönünden	0	0	0	0	10	33,3	9	30,0	11	36,7
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	0	0	0	0	5	16,7	16	53,3	9	30,0
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması yönünden	0	0	0	0	12	40,0	9	30,0	9	30,0
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0	0	2	6,7	4	13,3	19	63,3	5	16,7
14	Terfi imkânının olması yönünden	0	0	2	6,7	13	43,3	13	43,3	2	6,7
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	0	0	0	0	6	20,0	9	30,0	15	50,0
16	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	0	0	1	3,3	3	10,0	14	46,7	12	40,0
17	Çalışma şartları yönünden	0	0	1	3,3	2	6,7	15	50,0	12	40,0
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	0	0	0	0	4	13,3	14	46,7	12	40,0
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	0	0	0	0	4	13,3	17	56,7	9	30,0
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	0	0	0	0	3	10,0	11	36,7	16	53,3

Araştırmaya katılan yöneticilerin terfi imkânları yönünden en az memnun oldukları, yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi yönünden ise en çok memnun oldukları görülmektedir.

4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.1.'te cinsiyete göre katılımcıların iş doyum düzeylerini gösteren Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.1. *Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	4	16.63	66.5	47.500	.783
Erkek	26	15.32	398.5		

Tablo 4.1.1.'de görüldüğü üzere kadın ve erkek yöneticilerin iş doyumları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($U= 47.500, p> .05$). Diğer bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin iş tatminleri benzerdir.

4.1.2. Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.2.'te yaşa göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.2. *Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	<i>Sd</i>	X^2	<i>P</i>	Anlamli Fark
35 ve altı	8	17.68	2	1.99	.370	-
36-45	12	16.66				
46 ve üzeri	10	12.35				

Tablo 4.1.2.'te görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($X^2_{(2)}= 1.99, p> .05$). Gruplarının sıra ortalamaları yaş arttıkça azalmaktadır. Ancak bu durum anlamlı bir farkın oluşmasını sağlayacak düzeyde değildir.

4.1.3. Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.3.'te medeni duruma göre katılımcıların iş doyum düzeylerini gösteren Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur

Tablo 4.1.3. *Medeni Duruma Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Evli	29	15.10	438	3.000	.183
Bekâr	1	27	27		

Tablo 4.1.3.'te görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($U= 3.000, p> .05$). Bekâr katılımcının tek kişi olması sıra

ortalamasının yüksek çıkmasına sebep olsa da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Evli ile bekâr yöneticinin iş doyumları benzerlik göstermektedir.

4.1.4. Eşin Çalışma Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.4.'da eşin çalışma durumuna göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.4. *Eşin Çalışma Durumuna Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Çalışıyor	16	17.34	277.5	82.500	.220
Çalışmıyor	14	13.392	187.5		

Tablo 4.1.4.'da görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları eşin çalışma durumuna göre farklılaşmamaktadır ($U= 82.500, p> .05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde eşi çalışan ve çalışmayan yöneticilerin yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Yani eşleri çalışan ve çalışmayan yöneticilerin iş tatminleri benzerdir.

4.1.5. Yöneticilik Kıdemine Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.5.'de yöneticilik kıdemine göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.5. *Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	<i>Sd</i>	χ^2	<i>P</i>	Anlamlı Fark
2 yıldan az	6	18.5	3	4.74	.191	-
2-5 yıl	5	8.2				
6-10 yıl	13	17.30				
11 ve üzeri	6	14.66				

Tablo 4.1.5.'de görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($\chi^2_{(3)} = 4.74, p> .05$). Gruplarının sıra ortalamaları yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermektedir. Ancak bu durum anlamlı bir farkın oluşmasını sağlayacak düzeyde değildir.

4.1.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.6.'te eğitim durumuna duruma göre katılımcıların iş doyum düzeylerini gösteren Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.6. *Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Eğitim Enstitüsü-Lisans	26	15.211	395.5	44.500	.647
Lisansüstü	4	17.375	69.5		

Tablo 4.1.6.'te görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($U= 44.500$, $p> .05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde eğitim enstitüsü-lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

4.1.7. Unvan Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.7.'de unvana göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.7. *Unvana Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Müdür	12	14.37	172.5	94.500	.567
Müdür Yardımcısı	18	16.25	292.5		

Tablo 4.1.7.'da görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($U= 94.500$, $p> .05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde müdür ve müdür yardımcılarının yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

4.1.8. Aylık Gelir Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.8.'de aylık gelir durumuna göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.8. *Aylık Gelir Durumuna Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
3000 ₺ ve altı	19	15.36	292	102.000	.914
3001 ₺ ve üzeri	11	15.72	173		

Tablo 4.1.8.'de görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları aylık gelir durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($U= 102.000$, $p> .05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde farklı gelir grubundaki yöneticilerin yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

4.1.9. Maaş Dışı Gelir Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.9'da maaş dışı gelir durumuna göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.9. *Maaş Dışı Gelir Durumuna Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Evet	2	3.5	7	4.000	.046
Hayır	28	16.35	458		

Tablo 4.1.9.'de görüldüğü üzere yöneticilerin iş doyumları maaş dışı gelir durumlarına göre farklılaşmaktadır ($U= 4.000$, $p< .05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde maaş dışı geliri olmayanların, olanlara göre daha düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

4.1.10. Yöneticilik Öncesi Kıdem Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu

Tablo 4.1.10.'da yöneticilik öncesi kıdem durumuna göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.1.10. *Yöneticilik Öncesi Kıdem Durumuna Göre Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*

Grup	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	<i>Sd</i>	X^2	<i>P</i>	Anlamlı Fark
2 yıldan az	2	12	3	0.59	.900	-
2-5 yıl	6	15.83				
6-10 yıl	14	16.42				
11 ve üzeri	8	14.5				

Tablo 4.1.10.'de görüldüğü gibi yöneticilerin iş doyumları yöneticilik öncesi kıdem durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($X^2_{(3)}= 0.59$, $p> .05$). Gruplarının sıra ortalamaları yıl gruplarına göre farklılık göstermektedir. Ancak bu durum anlamlı bir farkın oluşmasını sağlayacak düzeyde değildir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda halk eğitimi merkezlerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, kıdemi, öğrenim durumu, unvanı, aylık geliri ve yöneticilik öncesi kıdem durumuna göre iş tatmin düzeylerinin değişmediği; sadece maaş dışı gelir durumu bakımından iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin % 86,7 sinin erkek olması halk eğitimi faaliyetlerinin ekseriyetinin mesai dışında 7/24 saatleri arasında yapılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden halk eğitimi merkezlerinde erkek yöneticiler fazladır. Yöneticilerin %77,3 ünün 36 ve daha fazla yaşı olması tecrübe ve deneyimlerini iş yaşamlarına aktarması bakımından önemlidir. Tecrübeli yöneticilerin mesleki yaşamlarında daha başarılı olma ihtimalleri yüksektir.

Yöneticilerin %63,3 ünün 3000₺ nin altında almasının nedeni ise müdür ile müdür yardımcısı arasındaki ek ders ücretindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Müdür haftalık 30 saat ek ders almakta iken müdür yardımcısı haftalık 18 saat ek ders almaktadır. Aradaki farkın fazla olması; aynı kurumda ücret dengesizliğini doğurmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 46,7 sinin eşinin çalışmaması ve %93,3 ünün maaş dışı gelirin olmaması yöneticinin ek bir iş yapması olasılığını artırmaktadır.

İş doyumunu işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. İşin özellikle personelin istekleri birbiriyle uyduğu zaman iş doyumunu gerçekleştirir. Uyumun çok olması iş doyumunun yüksek olmasını sağlar.

Kurumlarda iş doyumunu sağlandığı zaman verim artmaktadır. Çalışanların iş ortamı içerisinde verimliliklerini artırmada en etkili araçlardan biri olan doyum kavramı çalışanın işe yönelik tutumunu yansıtır. Bu tutum olumlu olduğunda doyum yüksek, olumsuz olduğunda ise doyum düşüktür.

Yöneticilerin motivasyonunun artması ve yaptıkları iş neticesi doyum sağlamaları örgütlerde sağlıklı ve huzurlu bir işbirliği ve çalışma ortamı meydana getirecektir. Bu sağlıklı ortam yöneticilerin, insani ilişkilere dayalı, anlayışlı, hoşgörülü ve personelinin geliştirmeye dönük bir yönetim sergilemeleri sağlar. İş doyumunu, bireylerin ekonomik, sosyal, psikolojik mutluluğunu sağlarken aksi halde mutsuzluğuna neden olabilmektedir. İş doyumunu, iş görenlerin mutluluğu için önemli faktör iken örgütler açısından üretimdeki verimlilik ve kalite açısından önem taşımaktadır. Bireyin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. İş

doyumunu; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları - yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir.

Cinsiyete bağlı sonuçlar; Yapılan araştırma sonucunda iş doyum düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek yöneticiler arasında iş tatmin ölçeğinden elde edilen puanlar açısından fark bulunmamaktadır Yani kadın ve erkek yöneticilerin iş tatminleri benzerdir. Demir (2007)'in yaptığı araştırmada iş doyum algısının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda iş doyumunu algısında cinsiyetin anlamlı fark yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Yaş gruplarına bağlı sonuçlar; Araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş doyumları yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Grupların sıra ortalamaları yaş arttıkça azalmaktadır. Ancak bu durum anlamlı bir ilişkinin oluşmasını sağlayacak düzeyde değildir.

Medeni duruma bağlı sonuçlar; Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticilerin iş doyumları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bekâr yöneticinin sıra ortalamasının yüksek çıkması bir kişi olduğundan kaynaklanmaktadır.

Eşin çalışma durumu bağlı sonuçlar; Araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin eşin çalışma değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eşleri çalışan yöneticilerin iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların ortalamasının yüksektir. Eşi çalışan yöneticilerin maddi yönden rahat olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum anlamlı bir fark oluşturacak düzeyde değildir.

Mesleki tecrübeye bağlı sonuçlar; Yönetici olarak çalışanların iş tatminleri yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Grupların sıra ortalamaları yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermektedir. Ancak bu durum anlamlı bir farkın oluşmasını sağlayacak düzeyde değildir. Bu durumda olan yöneticilerin idealist bir şekilde göreve başladıkları, yüksek bir beklenti içinde olup bu beklentilerini gerçekleştirememeleri, yöneticiliklerinin ilk yıllarında adaptasyon dönemlerini kısa sürede atlatamadıklarından kaynaklanmaktadır.

Öğrenim durumuna bağlı sonuçlar; Araştırma sonucunda yöneticilerin iş doyumları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında lisansüstü mezunu yöneticilerin yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticinin eğitim düzeyinin artması iş doyumunu da artırmaktadır. Ancak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Unvana bağlı sonuçlar; Yöneticilerin sıra ortalamalarına bakıldığında ve müdür yardımcılarının daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ancak anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde değildir. Müdür yardımcılarının ortalamalarının yüksek olması sorumluluğun büyük oranda müdürde olmasından kaynaklanmaktadır.

Gelire bağlı sonuçlar; Araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin aylık net gelire göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda ücretin iş tatminini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Elde edilen sonuç Herzberg'in iki etken kuramını desteklemektedir. Ücrete yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte iş tatminsizliğini önlemektedir.

Maaş dışı gelire bağlı sonuçlar; Maaş dışında geliri olan yöneticiler ile geliri olmayan yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Maaş dışı geliri olanlar olmayan yöneticilere göre daha çok tatmin olmaktadır. Maddi yönden rahat olduklarından yaptıkları işten de tatmin olmaktadır.

Yöneticilik öncesi kıdem durumuna göre yöneticilerin iş doyum düzeyleri; Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik öncesi kıdem durumuna göre iş tatmin düzeyleri arasındaki puanların ortalamalarına bakıldığında anlamlı bir fark oluşturacak düzeyde olmadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilere öneriler sunulmuştur.

1.Göreve yeni başlayan kıdemi az olan yöneticilerin beklenti düzeylerinin yüksek olması ya da eğitim yönetimi sistemini tam öğrenememiş olmaları onların yöneticiliklerinin ilk yıllarında iş doyumlarının düşük çıkmasına neden olabilir. Bu durumun önüne geçebilmek için yeni başlayan yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarından geçirilmesi gerekir. Gelişen şart ve durumlarda da hizmetiçi faaliyetlerine devam edilmelidir.

2.Halk Eğitimi merkezi müdürlerinin iş doyumlarının müdür yardımcılarının oranla

birbirlerine yakın olduğu gör÷lmektedir. Müdür yardımcılarının iş doyumlarının artırılması için müdür yardımcılarının karar yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Aynı işi birlikte yapmalarına karşı müdür ile müdür yardımcısı arasındaki çok farklı ek ders ücretlerinin dengelenmesi kurumun performansının artırılması ve iş doyumunun yükseltilebilmesi için gereklidir.

3.Yönetici beklentilerinin karşılanabilmesi için; kurumun vizyon ve amaçlarını sağlamada gerekli toplumsal kaynakları sağlaması, bu kaynakları özenle bir araya getirmesi ve yöneticilerin gerekli yapıyı kurması gerekmektedir. Özellikle Halk Eğitimi yöneticilerine yerel yönetimlerden yeterince destek sağlanmalıdır. Bu durum kurumun performansını artırır. Yöneticiler bu sayede iş doyumuna ulaşır ve topluma çok daha faydalı olan mesleki ve teknik kursların açılması için büyük gayret gösterir.

4.Yöneticilerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemek için sadece iş yerleri ile bunu sınırlandırmak yetmez, yöneticilerin aile yaşamlarının iyileştirilmesine yönelik olarak da uygulamalar geliştirmelidir. Bu durum da hem performansı ve iş doyumunu direk olarak etkilemektedir. Yöneticiler yapmış oldukları işlerden kısa vadede karşılık bulmak isterler. Bu yöneticilerin adil bir şekilde ödüllendirilmeleri ve takdir edilmeleri gerekir. Ödüllendirilmek onların performanslarını artıracak ve daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

5.Yöneticilerin iş doyumunu arttırmaya yönelik ücret politikası düzenlenmeli, kurumların fiziksel yapısı uygun hale getirilmelidir. Bu iş yerlerinde yüksek moralle çalışma olanağı sağlayarak iş doyumuna olumlu katkıda bulunur. Yöneticilerin görev yaptığı iş yerlerinde kalite standartlarına uygun bir ortamda hizmet vermesinin sağlanması gerekmektedir.

6.Yöneticilere sorumluluklarının yanında yetkilerinin de artırılarak verilmesi gerekmektedir. Bu durum performanslarını olumlu yönde etkileyecek ve daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Verimli çalışma sonucunda da iş doyumuna ulaşan yönetici daha kaliteli hizmet sunacaktır.

7.Yöneticilere kendilerini geliştirme ve kariyer yapmaları için yurt içinde ve yurt dışında icra edilen; kurs, kongre, konferans vb. faaliyetlere katılmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akçamete, G. Kaner, S. , Sucuoğlu, B. ,(2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilir, M. (1993). *Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi*, MEB, Ankara
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Burger, M. J. (2006). *Kişilik*. (Çeviren: İ.D.E. Sarıoğlu) İstanbul: Kaknüs Yayınları. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 2004).
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2003). *Halk Eğitimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1993). *Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi*. Ankara: MEB.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Duman, A.(1999). *Yetişkinler Eğitimi*. Ütopya Yayınevi, Ankara
- Erkan, H.(1975). *Halk Eğitimi ve Toplum Kalkınması El Kitabı*. Adana: Gürpınar Matbaası.
- Gedikoğlu, Ş. (1991). *Türkiye'de Yaygın Eğitimden Çağdaş Halk Eğitime*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geray, C. (1978). *Halk Eğitimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Geray, C. (2002). *Halk Eğitimi*. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları. Ankara.
- Güneş, F. (1996). *Yetişkin Eğitimi: (Halk Eğitimi)* Ankara: MEB Yayınevi.
- Karslı, M.D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kılıç, E. (1968). *Türkiye'de Halk Eğitimi Başlangıçtan Bu güne Kadar*. Ankara: MEB Yayınevi.
- Lowe, J., Çeviren Oğuzkan, T. (1985), *Dünyada Yetişkin Eğitime Toplu Bakış*, Ankara: Unesco Türkiye Milli Komisyonu. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 1985).
- Malkoç, G. (1993). *Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi*. Ankara: MEB.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği (2018)

Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). (1739, Mad.18).

Özcan, D. E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özgen, H. ,Öztürk, A. ,Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Şeker, Y. (2010). *İstanbul İli Anadolu Yakası Halk Eğitimi merkezi yöneticilerinin kişisel özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, M. (2009). *Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yaygın Eğitim ve Halk Eğitimi Merkezleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği (2018)

Ek 1: Müdürün görev, yetki ve sorumlulukları

- a) Eğitim öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yaparak personele yazılı olarak bildirmek, yetkili kurul, komisyon ve ekipleri oluşturmak, öğretmenlerin de görüşlerini alarak okutacakları dersler ile atölye, laboratuvar ve işletmelere ilişkin görevlerin dağılımını yapmak, aylık karşılığı ders görevini dolduramayan öğretmenler ile boş geçen dersleri süresi içerisinde millî eğitim müdürlüğüne bildirmek, öğretim programları ile eğitim öğretimle ilgili kaynakların kurumda bulundurulmasını sağlamak.
- b) Yıllık ders ve kurs planlarının hazırlanması amacıyla zümre öğretmenler kurulu toplantılarının yapılmasını sağlamak, ders yılı başlamadan önce öğretmenlerden sorumlu oldukları dersler ile atölye ve laboratuvar etkinliklerini, alan/dal, atölye, laboratuvar ve tesis şeflerinden üretim ve hizmete yönelik yıllık planları alıp inceleyerek varsa gerekli değişiklikleri yaptırarak onaylamak ve bir örneğini iade etmek.
- c) Kurumun derslik, laboratuvar, atölye, kütüphane, makine ve araç gereçleri ile diğer tesislerini eğitim öğretime hazır bulundurmak, bunların kurulmasını, geliştirilmesini, zenginleştirilmesini ve imkânlar ölçüsünde diğer eğitim öğretim kurumları ile çevrenin de bunlardan yararlanmasını sağlamak.
- ç) Kurumda eğitim öğretim hizmetlerinden yararlanacak öğrenci/kursiyerlerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlar ile iş birliği yaparak il sınırları içindeki bütün kurum ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bağış ve bina kiralama ile ilgili işlemleri yürütmek.
- d) Eğitim öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek için öğretmenler kurulunu, alan/dal, atölye, tesis ve laboratuvar şeflerini, sınıf, zümre ve rehberlik öğretmenlerini toplantıya çağırarak, zümre öğretmenleri arasında eş güdümü sağlamak amacıyla zümre başkanları ile toplantılar yapmak, bu kurulların kararlarını onayladıktan sonra uygulamaya koymak ve gerektiğinde üst makama bildirmek.
- e) Ders/kurs ve uygulamaların eğitim öğretimin amacına uygunluğunu belirlemek üzere ders/kurs ve uygulamaları izlemek.
- f) Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için atölye, derslik, laboratuvar ve tesislerin birer üretim ortamı durumuna getirilmesini, çevredeki iş yeri, müze, turistik tesis ve benzeri

kuruluşlarla iş birliğine gidilerek insan gücü imkânı ile alan/dallara alınacak öğrenci/kursiyer sayılarının belirlenmesini, atölye, laboratuvar, uygulamalı ders ve staj çalışmalarının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlamak.

g) Programların uygulanmasında ve geliştirilmesinde ilgililerin görüşlerini de alarak okul gelişim yönetim ekibi çalışmalarının planlamasını ve yürütülmesini sağlamak; gerekli durumlarda bu konularda üst makama öneride bulunmak.

ğ) Kurumun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü önlemi almak, alınan kararları zamanında ve etkili bir şekilde uygulayarak öğrenci/kursiyerlere istenilen davranışların kazandırılmasını sağlamak.

h) Aday öğretmen ve personelin yetiştirilmelerini sağlamak.

ı) Kurumda görevli öğretmen ve diğer personelin, yetiştirilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli tedbirleri almak.

i) Bakanlık, il ve ilçe stratejik planlarını, kurumun mevcut durumunu, ihtiyaçlarını ve çevre imkânlarını dikkate alarak kurum stratejik planının hazırlanmasını, hazırlanan planın her dönem sonunda izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayarak bu doğrultuda planda belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli tedbirleri almak, kurumda stratejik yönetim kültürünün benimsenmesini sağlamak.

j) Eğitim öğretim ihtiyaçlarını belirleme çalışmalarının yanı sıra kurumun ihtiyacına göre program geliştirme, yönetim, bütçe ve benzeri konularda planlama ve düzenleme çalışmalarının yapılmasını sağlamak.

k) Kurum binası ve eklentilerine yönelik güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlamak.

l) Günlük çalışma çizelgesi ile öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlayarak ve onaylayarak yürürlüğe koymak.

m) Öğretmen ve diğer personelden görevlerini başarılı şekilde yürütenler ile yönetimden eğitim öğretimin etkinliğini artırmak için büyük çaba gösterenlerin ödüllendirilmesini ilgili mevzuat hükümlerine göre önermek.

n) Kurumun çevrenin ihtiyaçlarına göre amaçlarına ulaşabilmesi için çevre ile etkili iletişim kurarak bu amaçla yöresel eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde çevredeki ilgililerin görüşlerini alıp program sınırları içinde bu görüşlerden yararlanarak gerekli durumlarda üst makamlara önerilerde bulunmak.

- o) Millî kültür değerlerinin korunması ve yaşatılması ile Türk kültürü ve geleneksel sanatları alanında araştırma, geliştirme, değerlendirme, arşivleme, yaygınlaştırma ve tanıtma, tasarım ve üretim çalışmalarını özendirmek, yurt içi ve yurt dışında tanıtım-pazarlama faaliyetlerini planlamak.
- ö) Okul-aile birliğini kurmak ve etkin şekilde çalıştırılmasını sağlamak.
- p) Performans izleme ve değerlendirme sistemine uygun bir şekilde, kurum etkinlikleri ile personeli izleyerek değerlendirmek.
- r) Kurumda yapılan faaliyetlerin sonucunda elde edilen ürünlerin sergilenmesini sağlamak, bu konuda öğrenci ve kursiyerlere destek vermek.
- s) Müdür yardımcıları arasında görev dağılımı yapmak, onlara rehberlik etmek, onların çalışmalarını denetlemek, müdür yardımcılarının nöbet görevini düzenlemek, kurumda bir müdür yardımcısı olması hâlinde muayene ve kabul komisyonuna başkanlık etmek.
- ş) Kurslara devam eden dezavantajlı veya özel eğitim ihtiyacı olan bireylerin yetiştirilmesi ile ilgili gerekli tedbirleri almak.
- t) Öğretmen ve usta öğreticilerin performanslarını arttırmak amacıyla her eğitim öğretim yılında en az bir defa verilen dersi izlemek ve rehberlikte bulunmak.
- u) Okuma yazma ile ilgili iş ve işlemleri, 2841 sayılı Kanun hükümlerine göre yürütmek.
- ü) 28.12.2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalınmaksızın taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirmek.
- v) e-Yaygın sistemi ve diğer elektronik ortamlarda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapmak.
- y) Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirmek.
- z) 20.6.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 inci ve 12 nci maddeleri uyarınca acil durumlarla mücadele için gerekli tedbirleri almak.
- aa) İlgili kuruluşlarla iş birliği yaparak her türlü tehlikeye karşı gerekli güvenlik önlemlerini almak.
- bb) Mesleki açık öğretim lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri almak, kurumun derslik, atölye ve laboratuvarlarında

açılması planlanan hayat boyu öğrenme faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla iş birliği yapmak.

cc) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Baş Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre eğitim öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlamak.

çç) Kurs ve etkinliklerin hafta içi mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında devam etmesi durumunda müdür yardımcısına/yardımcılarına idari nöbet görevi vermek, bu görevin karşılığında kurumun işleyişini ve görevlerini aksatmayacak şekilde izin kullandırmak.

dd) Halk Eğitimi faaliyetlerini denetlemek ve denetim sonuçlarını değerlendirerek millî eğitim müdürlüğüne rapor etmek.

ee) Harcama yetkilisi olarak müdür yardımcılarında birini 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirmek.

ff) İşletmelerde eğitim gören öğrenciler ile kursiyerlerin sigortalılık ile ilgili iş ve işlemlerinin yürütülmesini koordine etmek (M.E. B.H.B.Ö.K.Y. 2018, Mad.19).

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği (2018)

Ek 2: Müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları

a) Çevrede yapılacak alan araştırmalarına dair planlamanın yapılmasını ve alan çalışmalarının bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamak, bu çalışmada görev yapacak öğretmenlerin görevlendirme onaylarını müdüre sunmak.

b) Uygulanan programların verimliliğini ve çevrede bıraktığı sosyoekonomik etkiyi tespit etmek için araştırmalar yapılmasını sağlamak.

c) Kurumun yıllık çalışma planını hazırlayarak onaya sunmak. ç) Etkinlikler için gerekli özendirme kampanyalarını planlayarak ve müdürün onayı ile uygulanmasını sağlamak.

d) Uygulanacak programlara göre öğretmen ve usta öğretici ihtiyacını belirlemek.

e) Bakanlıkça hazırlanan programlardan çevrenin talep ve ihtiyacına uygun olanların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak.

- f) Yerel düzeyde hazırlanacak eğitim programları taslağı ile ilgili komisyona başkanlık etmek ve hazırlanan programların Genel Müdürlüğe sunulmasını sağlamak.
- g) Çevredeki yükseköğretim kurumları ve diğer kurumlarla yapılacak program geliştirme çalışmalarını planlamak.
- ğ) Uygulamada birlik ve beraberliği sağlamak amacıyla öğretmen ve usta öğreticiler arasındaki eş güdümü sağlamak.
- h) Kurumdaki araştırma, geliştirme, üretim, stratejik plan, iç ve dış kaynaklı proje ve benzeri çalışmaları yürütmek.
- ı) Kurumlarda görevli aday öğretmen ve usta öğreticilere bilgilendirme ve rehberlik yapmak.
- i) e-Yaygın sistemi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.
- j) Kayıt ve kabul, eğitim, öğretim, devam, izin, disiplin işleri ile diğer yönetim konularının ve bunlarla ilgili defter, dosya ve belgelerin düzenlenmesi, takip edilmesi ve sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.
- k) Kurumun bina, tesis, araç gerecinin düzen, temizlik, bakım ve korunması ile bunların her an kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlamak.
- l) Satın alma işlemlerini, ilgili mevzuatına göre yürütmek.
- m) Bakanlıkça veya kurumca açılacak hizmet içi eğitim, kurs, seminer ve benzeri çalışmalar ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.
- n) Okul-aile birliği faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlamak.
- o) Taşınır kayıt, kontrol ve düşüm işlemleri ile eğitim, öğretim süresince kullanılacak değerlendirme formu ve belgelerin hazırlanmasını, kayıtların tutulmasını sağlamak.
- ö) Öğretmen ve usta öğreticilerden puan çizelgelerini alıp inceleyerek müdürün onayına sunmak.
- p) Ders programlarının öğretmen ve usta öğreticilere dağıtımını ve ilgili çizelgelerin hazırlanmasını sağlamak.
- r) Nöbet çizelgelerini hazırlayıp müdüre onaylatarak, öğretmenlerin ve diğer görevlilerin nöbet görevlerini kontrol etmek.
- s) Memurların ve diğer personelin görev dağılımını düzenleyerek, müdürün onayına sunup bu görevlerin yürütülmesini sağlamak.
- ş) Aylık maaş ve ders ücretleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütmek.
- t) Kurumdaki harcamalarla ilgili olarak görevlendirildiğinde, gerçekleştirme

görevini yapmak.

u) Taşınır Mal Yönetmeliğine göre işlemleri yürütmek.

ü) Kayıtları almak.

v) Kitap dağıtım işlerini yapmak.

y) Öğrenci belgesi ve diğer belgelerin elektronik ortamda düzenlenmesini, diplomaların dağıtılması iş ve işlemlerini yürütmek.

z) Açık öğretim okulları ile ilgili benzer diğer iş ve işlemleri yürütmek.

aa) Döner sermaye çalışmalarının piyasa şartlarına göre yürütülebilmesi, iş takibi, malzeme alımı, iş teslimi, sipariş alınması gibi konularda piyasayı günü gününe izlemek.

bb) Döner sermaye işletmesi bütçesinden yapılacak harcamalara ilişkin ödeme emrini düzenleme görevini yürütmek.

cc) Döner sermaye işletmesinin nakit, stok ve duran varlık işlemleri ile diğer işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun, zamanında ve düzenli olarak yürütülmesini sağlamak.

çç) Ücretleri döner sermaye işletmesince karşılanan personelin her türlü iş ve işlemlerini izlemek ve bu konuda müdüre bilgi vermek.

dd) Alan/bölüm şeflerince düzenlenen puan çizelgesini inceleyerek imzalamak ve bunları onaya sunmak.

ee) Döner sermayeden veya gerektiğinde genel bütçe ödeneklerinden yapılan satın alma işlerinde ihale komisyonuna başkanlık etmek.

ff) Döner sermaye işletmesinin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yönetime önerilerde bulunmak.

gg) Ambarın kontrol ve denetimini yapmak.

ğğ) Döner sermaye çalışmalarında teknik şartnameye uygun üretim yapılmasını sağlamak.

hh) Döner sermaye makine, araç gerecinin bakım ve onarımının yapılmasını, sürekli kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlayarak varsa sorunların giderilmesi için önlem almak.

ıı) Kurumun bakım, onarım ve donatım ihtiyaçlarını belirleyerek müdürü bilgilendirmek.

ii) Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre gerekli iş ve işlemleri yürütmek.

jj) Kurumda nöbet görevinin yerine getirilmesini sağlamak.

kk) İdari nöbet tutmak.

ll) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirmek (M.E. B.H.B.Ö.Y. 2018, Mad.20).

Ek 3: Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliğine göre bazı tanımlar:

Halk Eğitimi merkezi: Hayat boyu öğrenme kapsamında kurslar ile eğitici faaliyetlerin düzenlendiği kurumları,

Hayat boyu öğrenme: Bireysel, toplumsal ve istihdam ile ilgili bir yaklaşımla bireyin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla örgün eğitimin dışında hayatı boyunca katıldığı her türlü öğrenme etkinliklerini,

Hayat boyu öğrenme kurumları: Genel Müdürlüğe bağlı hayat boyu öğrenme faaliyetlerini düzenleyen Halk Eğitimi merkezi, olgunlaşma enstitüsünü ve açık öğretim okullarını,

Yaygın eğitim: Örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü ifade eder (M. E.B.H.B.Ö.K.Y. 2018, Mad.3).

Ek 4: Halk Eğitimi Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar

4.1. Milli Eğitim Bakanlığı. a) Ana görevi Yaygın Eğitim Olan Birimler:

Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ve ona bağlı olan daire başkanlıkları

1. Açık Öğretim Daire Başkanlığı
2. Eğitim Politikaları Daire Başkanlığı
3. İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı
4. Sosyal Ortaklar ve Projeler Daire Başkanlığı
5. Sosyal, Kültürel Eğitimler ve Faaliyetler Daire Başkanlığı
6. Göç ve Acil Durum Eğitim Daire Başkanlığı
7. Genel Müdürlük Özel Büro

b) Örgün ve Yaygın Eğitimi Birlikte Yürüten Birimler:

1. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
2. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
3. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
4. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü
5. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
6. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
7. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü
8. Yükseköğretim ve Yurtdışı Eğitim Genel Müdürlüğü

4.2. Başkanlığa(Cumhurbaşkanlığı) bağlı strateji ve politika kurulları. 1. Yerel Yönetim Politikaları Kurulu

2. Sosyal Politikalar Kurulu
3. Sağlık ve Gıda Politikaları Kurulu
4. Kültür ve Sanat Politikaları Kurulu
5. Hukuk Politikaları Kurulu
6. Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulu
7. Ekonomi Politikaları Kurulu
8. Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu
9. Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu

4.3. Cumhurbaşkanlığına bağlı başkanlıklar. 1. Genelkurmay Başkanlığı

2. Milli İstihbarat Başkanlığı

3. Savunma Sanayi Başkanlığı
4. Milli Güvenlik Kurulu
5. Diyanet İşleri Başkanlığı
6. Devlet Denetleme Kurulu
7. İletişim Başkanlığı
8. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

4.4. Bakanlıklar. 1. Adalet Bakanlığı.

2. İçişleri Bakanlığı
3. Milli Savunma Bakanlığı
4. Milli Eğitim Bakanlığı
5. Sağlık Bakanlığı
6. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
7. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
8. Kültür ve Turizm Bakanlığı
9. Gençlik ve Spor Bakanlığı
10. Hazine ve Maliye Bakanlığı
11. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı
12. Dışişleri Bakanlığı
13. Çalışma Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı

14. Tarım ve Orman Bakanlığı

15. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

16. Ticaret Bakanlığı

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği (2018)

4.5. Halk Eğitimi görevi yapan kurumlar. 1. Halk Eğitimi merkezlerinden

2. Olgunlaşma enstitülerinden

3. Açık öğretim okullarından oluşur (M.E.B.H.B.Ö.K.Y., 2018, Mad.5).

Ek 5: Kişisel Bilgi Formu

Bu çalışma “ Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Burdur ve İlçelerinde bulunan Halk Eğitimi Merkezlerinde Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile İş Tatmini” konulu Yüksek Lisans Projesi için bilgi toplamayı amaçlayan bir araştırmadır. Araştırmanın yürütülmesine yardımcı olmak için, bu sayfada bulunan “*Kişisel Bilgiler*” ve arka sayfada bulunan “*İş Tatmin Ölçeği*” sorularına vereceğiniz cevapların gizli tutulacağını belirtir; katılımlarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Araştırmayı yapan

Hamdi ÖZCAN

Proje Danışmanı

Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Kişisel Bilgiler

(Size uygun seçeneğin başındaki yuvarlağın içerisine “X” işareti koyunuz.)

1- Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2- Yaşınız

25 yaş ve altı 26 – 35 36 – 45 46 yaş ve üstü

3- Medeni durumunuz

Evli Bekâr

4- Varsa eşinizin çalışma durumu

Çalışıyor Çalışmıyor

5- Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?

2 Yıldan az 2 – 5 Yıl 5 – 10 Yıl Diğer (belirtiniz... ..)

6- Öğrenim durumunuz

Öğretmen okulu Eğitim Enstitüsü Lisans Diğer (belirtiniz.....)

7- Ünvanınız

Müdür Müdür Yardımcısı

8- Aylık toplam net geliriniz

2000 -2499 ₺ 2500 - 3000 ₺ 3000 ₺ ve üzeri

9- Maaş dışı geliriniz var mı?

Evet Hayır

10- Örgün eğitim kurumlarında kaç yıl hizmet verdikten sonra şimdiki işinizde çalışıyorsunuz?

2 Yıldan az 2 – 5 Yıl 5 – 10 Yıl Diğer (belirtiniz.....)

Ek 6: İş Tatmin Ölçeği

Açıklama

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, “Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz.

1	2	3	4	5
Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz

1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
5	Yöneticinin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
10	Kişilere ne yapacaklarını söylemek için fırsat vermesi yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
14	Terfi imkânının olması yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
16	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1()	2()	3()	4()	5()
17	Çalışma şartları yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	1()	2()	3()	4()	5()
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1()	2()	3()	4()	5()
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1()	2()	3()	4()	5()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Hamdi
Soyadı	ÖZCAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Yeşilova- 01.03.1969
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	0 505 928 37 85 –hamdiozcan@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Burdur İmam-Hatip Ortaokulu
Ortaöğretim	Burdur İmam-Hatip Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Anadolu Üniversitesi Lisans Tamamlama
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
1991–1993	Van-Erciş Düvenci Köyü İ.O.Öğretmen
1993–2003	Afyonkarahisar-Sandıklı-Akharım Atatürk İ.Ö.O. Öğretmen
2003–2005	Burdur-Karamanlı-Bademli İ.Ö.O.Öğretmen
2005–2018	Burdur-Karamanlı HEM Yönetici
2018-.....	Burdur-Merkez Şehit Hakan Aktürk Özel Eğitim Meslek Okulu Öğretmen