



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ,**

**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**DERSHANE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ TATMİN**

**DÜZEYLERİNİN**

**BELİRLENMESİ**

**Onur KARAMAN**

**Denizli - 2019**

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**DERSHANE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN**  
**BELİRLENMESİ**

**Onur KARAMAN**

**Danışman**

**Dr. Zeynep Meral Tanrıöğen**

**Denizli – 2019**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Onur KARAMAN tarafından hazırlanan “Dershane Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Zeynep Meral Tanrıöğen  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.06.2019 tarih ve 27/110... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez 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 tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

  
Onur KARAMAN

## TEŐEKKÜR

Araştırma çalışmalarında sürekli desteğini esirgemeyen Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN hocama, araştırma verilerinin toplanması sürecine destek veren dersanelerdeki müdürlere ve öğretmen arkadaşlarıma teőekkür ederim.

## ÖZET

### DERSHANE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN

### BELİRLENMESİ

KARAMAN, Onur

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Proje Danışmanı: Dr. Zeynep Meral Tanrıöğen

Haziran 2019

Bu araştırmada amacı, dersanelerde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları dersanelerdeki iş doyumunu düzeylerini saptamak amaçlanmıştır. Bunun yanında dersanelerde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin hangi boyutlarda düşük olduğunu, hangi değişkenlere göre farklılaşma gösterdiğini belirlemek ve önerilerde bulunmak da hedeflenmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Örnekleme “küme örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini, 2018-2019 öğretim yılında Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerinde’nde bulunan dersanelerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Dershane ortamındaki eğitim öğretimde lokomotif rol oynayan öğretmenlerin memnuniyetini saptayıp, morallerinin yüksek tutulması konusunda gerekli önlemleri alarak, bu çalışanların eğitim ortamına katkılarını artırmak hedeflenmektedir.

Araştırmada Minne Sota İş Doyum Ölçeği, dershane öğretmenlerine uyarlanarak kullanılmıştır. Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri bir küme olarak ele alınmıştır. Dershane öğretmenleri ve yöneticileriyle iletişim sağlanarak, gönüllülük esasına göre anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmada eğitim alanında iş doyumunu kavramlarının 6nemi kuramsal ve kavramsal analizlerle vurgulanmaya 7alışılmıştır. Ayrıca, iş doyumunu d6zeyleri alt boyutları ile tespit edilmiştir.

## İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1:GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	2
1.2 Problem Cümlesi.....	3
1.3 Araştırmanın Alt Problemleri :.....	3
1.4 Araştırmanın Amacı.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi.....	4
1.6 Sınırlılıklar :.....	4
1.7 Sayıtlar :.....	4
1.8 Tanımlar :.....	5
1.9 Projenin İçeriği.....	5
BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	6
2.1.İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	6
2.1.1.Türkiye’de Dershane ve Dershaneciliğin Tarihsel Gelişimi .....	10
2.1.1.1. Özel Öğretim Süreci Olarak Dershane ve Dershanecilik.....	10
2.1.1.2. Dershanecilik Sektörüne Geçiş .....	12
2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımlanma Biçimleri.....	13
2.3. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar .....	19
2.3.1 Klasik Yaklaşımlar.....	19
2.3.1.1 Gereksinim Kuramları.....	19
2.3.1.2. Değer (Beklenti) Kuramları .....	21
2.3.2. Modern Yaklaşımlar.....	22
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	24
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	25
2.4.1.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo – Kültürel Çevre.....	25
2.4.1.2. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi .....	26
2.4.1.3. Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zeka .....	26
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	27
2.4.2.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, Yapısı ve Zorluk Derecesi .....	28
2.4.2.2. Ücret, Terfi İmkânı ve Statü.....	29
2.4.2.3. Ödüllendirme, Sosyal İmkanlar, Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları .....	31
2.4.2.4. İletişim ve Yönetim Tarzı .....	32
2.4.2.5. Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme İhtiyacı.....	33
2.5. İş Tatmininin Ölçülmesi.....	34



2.5.1. Ölçme Araçları.....	34
2.5.1.1. Genel İş Tatmininin Ölçülmesi .....	35
2.5.1.2. İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi .....	35
2.5.1.3. Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi.....	36
2.6. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki .....	36
2.7. İş Tatminin Önemi .....	38
2.8. İş Tatmininin Faydaları .....	40
2.9. İlgili Araştırmalar.....	41
<b>BÖLÜM 3: DERSHANE ÖĞRETMENLERİNDE İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>42</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	42
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	42
3.3. Veri Toplama Araç ve/veya Teknikleri.....	42
3.4. Verilerin Analizi: .....	44
3.5 Veri Toplama Süreci .....	44
<b>BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>45</b>
4.1.Araştırmanın Demografik Bulguları .....	45
4.2. Dershane Öğretmenlerinin İçsel Tatminleri İle İlgili Bulguları .....	46
4.3. Dershane Öğretmenlerinin Dışsal Tatminleri İle İlgili Bulgular.....	50
4.4. Cinsiyete Göre İş Tatmini Bulgularının Değerlendirilmesi .....	53
4.5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Bulgularının Değerlendirilmesi .....	58
<b>BÖLÜM 5: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>62</b>
5.1 Tartışma ve Sonuç :.....	62
5.2. Öneriler .....	64
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>66</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
Ek:1 Kişisel Bilgi Formu : .....	72
Ek 2: İş Doyumu Anketi Formu.....	73
Ek:3 Özgeçmiş Formu .....	75

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Örgüt içindeki insan kaynağının psiko-sosyal alt yapısı, günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı için mutlak bir değişken olarak yerini almış durumdadır. Gerek motivasyonel süreçler, gerekse çalışma psikolojisinin diğer ele aldığı konular açısından bakıldığında, iş tatminini ölçmeye yönelik, çeşitli sektörlerle ve meslek gruplarına özgü pek çok çalışma göze çarpmaktadır.

İş, genel bir tanımla, insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması sürecinde önemli bir etken olan iş, gerçekleşme sürecinde bir zorluk olabilirken aynı zamanda, gurur duyulacak bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir.

Bunu göz önünde bulundurarak insanın yaşam karşısındaki tatmin oranının da büyük ölçüde iş tatmini kavramı ile doğru orantılı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bireyin yaşamından hoşlanma ya da haz alma derecesi olarak ifade edilebilen yaşam tatmini ile aynı ifadenin iş yaşamına uyarlanmış olan iş tatmini arasındaki ilişki, insanlığın ortak amaçlarından olan mutluluğa erişme çabasında yaptığı işin önemini ortaya koymak açısından dikkat çekicidir. Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir.

Ancak sahip olunan işin insan için ne anlam ifade ettiği, birey-iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı tatmin de etkilemektedir. Çalışma koşullarının yanı sıra, bireyin yaptığı işin niteliği, örneğin işin yaratıcılık istemesi, monoton olması, aşırı yorucu olması, sorumluluk yüklemesi vb. gibi özellikler işin niteliği hakkında bilgi vermekte, ayrıca işin sevilerek yapılması, işe duyulan ilgi, bireylerin işiyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular yüklemesine neden olmaktadır. İş tatmini, çalışanı iç müşteri olarak gören yaklaşımlarda müşteri memnuniyeti kavramı içinde yer alan çalışan memnuniyeti gibi kavramlar, işin insancillaştırılması bağlamında uzun süredir üzerinde çalışılan konular olarak profesyonel yaşamda karşımıza çıkmaktadır. İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik

gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir.

Özellikle örgüt-endüstri psikolojisi 1950’li yıllardan beri bu konuda basılmış pek çok eseri içinde barındıran bir literatüre sahiptir. Özellikle son 30 yılda bu alanda yapılan çalışmalar, iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi konu edinmiş ve iş tatmini kavramı danışmanlık, yönetim, psikoloji, sosyoloji ve diğer ilişkili alanlarda hız kazanmıştır.

### **1.1 Problem Durumu**

İş yaşamı, günümüz insanının hayatında önemli yer tutmaktadır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte veya işle ilgili etkinlikleri yerine getirerek geçirmektedirler. Bu yüzden çalışanların işleri ile ilgili yaşadıkları tatminsizlik ya da stresleri birey ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Stres ve tatminsizlik duygusunun, insanlarla yüz yüze ilişkileri gerektiren hizmet sektöründeki mesleklerde daha çok görüldüğü söylenebilir. Bu meslek gruplarında duygusal süreçlerin yoğun yaşanması, sürekli karşılıklı etkileşimin gerekliliği, insanlarla ilgilenilmesi, kişilik özelliklerinin mesleğe uygunsuzluğu ve olumsuz çalışma ortamı, strese ve tatminsizliğe yol açabilmektedir. Söz konusu meslek gruplarından biri olan öğretmenlikte de stres ve tatminsizlikten söz etmek mümkündür. Dershanelerde görev yapan öğretmenlerde bu duygular açık bir şekilde göze çarpmaktadır. Bu iş için gerekli olan kadronun çalışma ortamında yaşadığı olumsuzluklar, içsel ve dışsal yetersizlikler öğretmenlerde strese ve tatminsizliğe yol açabilmektedir. Bunların yanında, idarecilerin ve dershane kurucularının sorunlarla yeterince ilgilenmemesi ve olaya sadece ticari açıdan bakması, çalışma ortamının sağlık ve eğitim yönünden uygun olmayışı ve diğer kişisel nedenler bir süre sonra, stres ve tatminsizlik nedenlerinden biri durumuna gelebilir. Özellikle dershanelerde hizmet veren öğretmenlerin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Diğer yandan içinde yer aldığı eğitim sisteminin ve tabii ki dershanelerin en önemli bileşenlerinden olan öğretmenin niteliği bütün sistemin kalitesini de etkilemektedir. Eğitimde kalitenin yükseltilmesi öğretmenlerin çalışma koşullarının düzenlenmesi ve gereksinmelerinin giderilmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle, öğretmen sorunlarının bilimsel araştırmalarla açığa çıkarılarak öğretmenlerin tatmin ve stres kaynakları belirlendiğinde daha verimli olmaları için gereken yeni tedbirlerin alınması söz konusu olabilecektir.

Denizli'deki dershanede çalışan öğretmenlerin mesleki memnuniyetleri.

## 1.2 Problem Cümlesi

Denizli'deki dershanelerde çalışan öğretmenlerin iş memnuniyeti düzeyi hangi seviyededir?

## 1.3 Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmanın alt problemleri şu şekilde sıralanmıştır.

- 1-)Denizli merkezdeki dershane öğretmenlerinin, iş tatmin düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 2-) Denizli merkezdeki dershane öğretmenlerinin, iş tatmin düzeyleri ile içsel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 3-) Denizli merkezdeki dershane öğretmenlerinin, iş tatmin düzeyleri ile dışsal faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4-)Erkek ve bayan dershane öğretmenleri arasında içsel tatmin düzeyleri açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 5-)Erkek ve bayan dershane öğretmenleri arasında dışsal tatmin düzeyleri açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 6-) Erkek ve bayan dershane öğretmenleri arasında iş tatmininin boyutları açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 7-) Bekar ve evli dershane öğretmenleri arasında iş tatmininin boyutları açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 8-) Bekar ve evli dershane öğretmenleri arasında dışsal iş tatmin unsurları açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 9-) Bekar ve evli dershane öğretmenleri arasında içsel iş tatmin unsurları açısından anlamlı bir fark var mıdır ?
- 10-) Bekar ile evli dershane öğretmenleri arasında meslek güvencesi ve çalışma şartları bakımından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır ?

#### 1.4 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, iş tatmini olgusunu kavramsal olarak çeşitli boyutlarıyla ele alarak, bu dinamik süreci etkileyen ve oluşumunda rol oynayan faktörlerin araştırılmasıdır. Konunun önemi sadece “çalışanların iş tatmini” olgusunun işletme performansında oynadığı rolden değil, ayrıca yukarıda değinildiği gibi iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki ve dolayısıyla örgüt içinde çalışan bireyin mutluluğu ile ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Metodolojik olarak, konuyla ilgili en yetkin ve güncel kaynaklara ulaşılmaya çalışılarak yapılan literatür araştırmasına ek olarak alan araştırması kullanılmış olup, Denizli’deki dersane öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen anketle iş tatminini etkileyen çeşitli faktörler analiz edilmeye çalışılmıştır.

#### 1.5 Araştırmanın Önemi

Dershanecilik Türkiye’de büyüyen bir sektör haline gelmektedir. Değişen sınav sistemlerine bağlı olarak önemini de gittikçe arttırmaktadır. Türkiye’deki okula destek ve sınavlara hazırlanma büyük yardımcı olması, aynı zamanda dershanelerin geniş bir istihdam alanı olmasına da kaynaklık etmektedir. Bu nedenle sadece eğitim alan öğrenciler için değil çalışanları için de dersane sektörünün içinde bulunduğu şartlar son derece önem taşımaktadır. Çalışma bu kaygılardan hareketle dersane öğretmenlerinin iş tatminlerini ölçmeye dönük hazırlanmıştır. Çalışmada öğretmenlerin çalışma şartları ve ücretten, toplumdaki saygınlığa kadar pek çok değer sorgulanmıştır.

#### 1.6 Sınırlılıklar

1. Katılımcılar 2018-2019 öğretim yılında Denizli ilindeki Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki dershanelerde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlandırılmıştır.

#### 1.7 Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şunlardır;

1. İş tatmini ve iş stresi ölçmek için kullanılan ölçme aracı geçerli ve güveniliridir.
2. Katılımcılar kendilerine verilen bilgi toplama formlarını dürüst olarak yanıtlamışlardır.

## 1.8 Tanımlar

**Öğretmen:** Eğitim hizmetlerini eğitimin amaçları doğrultusunda yürüten kişilerdir (Özdayı, 1990; 15).

**İş Tatmini:** Bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz ya da olumlu duygusal durumdur ( Basaran, 2004; 381).

**Eğitim:** Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli değişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgisidir (Özdayı, 1990; 14).

**Motivasyon:** Bireyi belli bir amaç için harekete geçiren güçtür ( Eren, 1993; 316).

**Ücret :** Bir emeğe, bir hizmete karşılık olarak verilen ya da alınan para.

## 1.9 Projenin İçeriği

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş tatmini ile ilgili temel kavramlar ve tanımlar yer almaktadır. Bu bölümde aynı zamanda iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye'deki dershanecilik ve dersane sektörü değerlendirilmiş, tarihsel gelişim süreçleri çeşitli raporlarla değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde işe Denizli merkez dersane öğretmenlerine uygulanan iş tatmini anket sonuçları, araştırmanın metodolojisiyle verilmiştir.

## BÖLÜM 2

### İŞ TATMİNİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde, iş tatmini olgusu, kavramsal çerçevede açıklanmaya çalışılacak ve konuya ilişkin elemanlar çok yönlü olarak değerlendirilecektir. Bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak tanımlanabilen iş, bir işe sahip olmanın, üretebilmenin verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlara sahiptir.

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi, yaptığımız iş, çeşitli psiko – sosyal sonuçlara sahip olan bir süreçtir. Hepimiz yaptığımız işe dair çeşitli duygular geliştiririz. Temelde kişisel özelliklerimiz, değerlerimiz, inançlarımız ve işe dair geliştirdiğimiz duygularımız, o işi yaparken seçtiğimiz davranışların da oluşmasına sebep olur. Yapılan iş, kişi tarafından çeşitli içsel süreçlerden geçirilerek anlamlandırılır ve bir dış uyarıcı olarak algılanan çalışma ortamının üzerinde şekillenerek belirli tarzda bir çalışma davranışının tepki olarak gerçekleştirilmesine sebep olur.

Çalışan bireylerin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilen iş tatmini (Başaran, 1991:198), yapılan işin niteliği, iş çevresinin koşulları, çalışma yaşamına dair çeşitli özellikler, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, kişiye özel çeşitli içsel etkenlerin de sebep olduğu bir şekilde değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş tatmini, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumunu ifade eder.

#### **2.1.İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Sanayi Devrimi nüfus için zanaatkarlıktan/köylülükten işçiliğe geçiş, 18. yy. da, diğer birçok kurum gibi fabrikaların da disiplin temelinde örgütlenmesi ve işlerin herkesin hemen öğrenebileceği biçimde yeniden tanımlanmasıyla mümkün olmuş ve çalışanların önemli bir oranının yaptığı işin üzerinde niteliklere sahip olmasıyla sonuçlanmıştır (Sennett, 1993:57).

Buna karşıt olarak, kişinin toplumda sahip olduğu yetenekler ölçüsünde bir yer edinmesi ve toplumun bireylerin yeteneklerini ölçerek onları bireyselleştirmesi fikri

gelişmektedir. 18. yüzyılda bireyler, bu amaç doğrultusunda nüfuz yerine beceriyi, geleneksel bağlar yerine edinilmiş bir kültürü öne çıkarmaya başlamışlar; böylece kendi sosyal kökenlerinin ötesine geçebilen ve bireyselliğini ve topluma karşı özerkliğini ilan edebilen bir insan imgesi oluşmaya başlamıştır (bkz.Bauman, 2000).

Bireyin toplumdaki yerini becerileri ile elde edip bireyselleşmesi ve emeğinin ve hayatının denetimini başkalarına devrederek, istemediği, kazanamadığı, kendini geliştiremediği bir işte çalıştırılıyor olması arasındaki karşıtlık, özellikle refah dönemlerinde sorunlaşan yabancılaşıma, dışsallaşıma, vb. olumsuz ruh hallerine yol açmıştır. Bireylerin bir yandan geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtama gerekliliğinin doğması, diğer yandan işyerlerine kapatılarak yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten hoşnut olamayan, başka bir deyişle iş konusunda hayal kırıklığına uğrayan insan topluluklarını ortaya çıkarmıştır. Ancak iş tatmini kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disiplinler toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Örneğin ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele hareket kazanmıştır (Bendix, 1956: 265). Taylor’un önerdiği “bilimsel yönetim” kuramı, çalışan ve işverenler arasındaki bu türden ihtilaf ve çatışmaları ortadan kaldırmak üzere tasarlanmıştı. Verimlilik sağlayacak bilimsel yöntemler geliştirilebilir ve hem çalışanlar hem de işverenler bu yöntemlere tabi kılınır ve çalışanlara yeterli teşvik/prim verilirse, üretim miktarı ve karlılık kendiliğinden artacak ve sendikalara gerek kalmayacaktı. Bu kuramın en önemli unsurlarından biri, çalışanların kişisel becerilerinin saptanması ve iş dağıtımının buna göre yapılması ilkesiydi. Böylece işler, soyut ve genel disiplin kurallarının yanısıra ilk kez çalışanların kişisel özelliklerinden de yola çıkılarak örgütlenmiş olacak ve verimlilik/üretim miktarı, çalışanlar mükafatlandırıldığı ve kazanımlarından hoşnut oldukları sürece artacaktı. Buna karşın, bu yöntemlerin uygulamadaki sonuçlarından biri, zaman ve hareket etütleriyle küçük parçalara ayrılan, ayıklanan, tanımlanan ve standardize edilen işlerin, çağın fabrikalarının başlıca düzeneği olan üretim bandına uygun tekdüze bir çalışma ritmini mümkün kılmasıdır (Baransel, 1979: 107; Hicks ve Gullet, 1981: 136-137)

Taylor’un kuramının en belirgin noktalarından biri, çalışanı sadece kazanımlarını ve çıkarlarını izleyen, rasyonel bir aktör olarak görmesiydi. Elton Mayo’nun sonraki dönemde yaptığı araştırmalar, çalışanların çoğu kez işyerindeki akranlarıyla birlikte/onları da gözeterik karar aldıklarını/hareket ettiklerini göstermiştir. Bu modele göre çalışanlar sadece kritik durumlarda mantıksal davranıyor; kendi çıkarlarını hesaba katıyor ve koruyorlardı; olağan durumlarda işe dayanışmacı bir çerçevede ve cemaat içindeki



konumlarını dikkate alarak davranıyorlardı. İş tatmini kavramı, çalışanların kişisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) ve işyerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan/işveren ihtilafının ortadan kaldırılması, kısaca emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi birçok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır (Erdil ve diğerleri, 2004: 18).

İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş tatmini üzerinde birçok bilim dalının neden çalıştığı anlaşılabilir.

İş tatmini kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilen iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş tatmini bir ölçüde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997: 2).

İş tatminsizliğinin yol açtığı gerginlik ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, işyerinin, bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını, yani iş tatminlerini etkileyeceğini açıkça göstermektedir. Bunun tersine, genel yaşam tatmini de iş tatminini etkileyebilmektedir. Bu iki alandaki tatminin birbirini nasıl etkilediği konusunda üç hipotez geliştirilmiştir.

İlk hipoteze göre, yaşamın bir bölümündeki duygular diğer bölümündekileri de etkiler. Bu hipotez, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişkiye işaret eder.

İkinci hipotez işe bir alanda hayal kırıklığına uğrayan bireylerin bunu başka bir alanda gelişme sağlayarak telafi edeceklerinden söz eder. Bu durumda, iş tatmini–yaşam tatmini ilişkisi negatif olmaktadır.

Üçüncü hipoteze göre, bireyler yaşamlarını iş ve iş dışında kalanlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır ve bu iki alan birbirinden bağımsızdır. Bu hipotezle ilgili olarak yapılan araştırmalar ilk hipotezi desteklemektedir (Spector, 1997:2).

Bireylerin işlerinden tatmin sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkilemektedir. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Hulin ve diğerleri, 1985:106).

Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda devamsızlık davranışı ortaya çıkar. Devamsızlık, bireyin geçerli bir mazereti olmadan işe geç gidip erken ayrılması olarak tanımlanabilir. İş tatmini-devamsızlık ilişkisi arasında bulunan korelasyon düşük olmakla birlikte Brief (1998) ve Spector (1997), bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin tatminle ilişkisinin olmaması beklenir.

Diğeri, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Tatmin-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten tatmin sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır. Benzer şekilde, Johns ve Nicholson (1982); Martocchio (1994).

Nicholson ve Johns (1985), tatmin-devamsızlık ilişkisinin zayıf olmasının olası bir başka nedeninin 'devamsızlık kültürü' olduğunu belirtmişlerdir (akt. Brief, 1998: 37). Bu ilişkinin, bireylerden işe gitmelerinin imkansız olduğu durumlar haricinde işe devam etmelerinin beklendiği, katı toplumsal kuralların geçerli olduğu bir kültürde zayıf olması muhtemeldir.

İşlerinden tatmin sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanısıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir (bkz.Bozkurt, 2008: 38).

Mutlu çalışanın iyi performans göstereceğine inanılırsa da, Spector (1997), tatmin performans ilişkisinin düşük olduğuna dikkat çekmekte; ancak bulunan düşük korelasyonun performans ölçeklerindeki sorunlardan kaynaklanıyor olabileceğini belirtmektedir. Çünkü performans ölçümü genellikle üstler tarafından yapılmaktadır ve önyargılara açıktır. Jacobs ve Solomon'a (1977) göre, iş tatmini-performans ilişkisi başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (akt. Spector, 1997: 56).

Ostroff (1992), bu ilişkiyi örgüt düzeyinde inceleyerek, işlerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere işbirliği yapmaya daha yatkın olacaklarını belirtmiştir. Ostroff'un araştırması, çalışanlarının tatmin düzeyi yüksek olan örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini kanıtlar niteliktedir. Bu kavramın örgüt bilimcilerin/psikologlarının dikkatini çekmesi ve iş tatmininin, gereksinimlerin yanısıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bu nedenle, bireyin gereksinim ve değerlerinin esas alındığı kuramlar klasik, bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlar işe modern yaklaşımlar başlığı altında sınıflanabilir. Gerek klasik, gerekse modern yaklaşımlarda iş tatminini yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri hakimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken, klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun tatmin kaynağı olduğunu göstermektedir.

### **2.1.1. Türkiye'de Dershane ve Dershaneciliğin Tarihsel Gelişimi**

#### **2.1.1.1. Özel Öğretim Süreci Olarak Dershane ve Dershanecilik**

Yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulmuş olan ve Milli Eğitim Bakanlığının denetim ve gözetimi altında bir ücret karşılığında hizmet veren öğretim

kurumlarının hepsine birden özel öğretim kurumu denilmektedir. 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunun'da özel öğretim kurumları “okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim kurumları ve bu düzeyde haberleşme ile öğretim yapan kuruluşlar çeşitli kurslar, dershaneler, öğrenci etüt merkezleri, biçki dikiş kursları vb.” kurumlar olarak ifade edilmekte, bu kurumların amaçları ise aynı kanunun ikinci maddesinde: “Bu kurumlar, faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak için düzenleyemezler.

Ancak Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkân verecek yatırımlar yapmak üzere gelir sağlayabilirler” denilmek suretiyle belirlenmektedir.

625 sayılı kanunun hükümleri çerçevesinde ülkemizde faaliyette bulunan özel öğretim kurumlarını aşağıdaki şekilde sınıflamak mümkündür (Özkaya, 1992: 9).

1. Özel Okullar
2. Özel Dershaneler
3. Özel Kurslar
4. Öğrenci Etüt Merkezleri
5. Motorlu Taşıtlı Sürücü Kursları

Ülkemizde, özel hocalardan ders alma geleneği çok eski zamanlara dayanan bir eğitim anlayışı olmasına karşın, özel eğitim kurumlarının mazisi ülkemizde 125–130 yıllıktır. II. Meşrutiyet’in ilanından sonra 1909 Maarif-i Umumiye Kanun Tasarısında Özel Öğretime geniş ölçüde yer verilerek bu devirde çıkarılan mekatib-i Hususiye Talimatnamesi’nde (1915) Türk Özel Öğretimini teşvik edici tedbirler getirilmiştir (Özkaya, 1992: 8).

Cumhuriyetin ilanından sonra çıkarılan kanun ve yönetmeliklerle Lozan Antlaşmasının teminatı altında bulunan azınlık ve yabancı okullar dahil bütün özel okullar, resmi okullara uygun şekilde, eğitim ve öğretimde birlik ve bütünlüğe kavuşturulmuştur. Bu özel eğitim kurumları içinde dershanelerin varlığı Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar uzanmasına rağmen, sayılarının hızla artarak yayılmaları 1960’lı yıllardan sonra gerçekleşmiştir. Özel dershanelerin doğup yaygınlaşmasına yol açan başlıca nedenler şu şekilde özetlenebilir (Akyüz, 1989: 416);

1. Özellikle ilk ve orta öğretimde sınıfların kalabalıklaşması yüzünden öğretmenlerin öğrencilerle yeterince ilgilenememeleri, araç gereç, laboratuvarları kullanamamaları, ikili, üçlü öğretim nedeniyle eğitimin niteliğinin düşmesi.
2. Öğretmen dağılımının bölgelere ve okullara göre farklılık göstermesi.
3. Öğretmenlerin yetiştirilmeleri vs. nedeniyle farklılık göstermeleri.
4. Bazı okullarda derslerin bos geçmesi veya derslerin yetersiz elemanlarca doldurulması.
5. Giriş sınavı ile öğrenci alan okulların kontenjanlarının artan talep karşısında sınırlı kalması ve buralara girişin her yıl daha da güçleşmesi.
6. Okullarda kullanılan sınav tekniği ile seçme sınavındakilerin farklı olması nedeniyle öğrencilerin bunları öğrenme ihtiyacı duymayışları.
7. Giriş sınavlarının içeriği ile okullarda kazandırılan bilgiler arasında özdeşlik bulunmayışı.
8. Farklı programlardan geçen lise öğrencilerinin üniversite giriş sınavında aynı sorulara tabi tutulması.
9. Velilerin çocuklarını daha iyi yetiştirebilmek için gittikçe daha güçlü bir arzu duymaları.
10. Gittikçe zorlaşan üniversiteye Girişin en önemli yolunun puanları yükseltici teknikleri ve bilgileri kazanmak olarak görülmesi.

Bu sıralanan nedenlerde göze çarpan unsur eğitim sistemimizin vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilen sınavlar ve bu sınav sistemine hazırlık unsurudur. Başlangıçta yetişkinler için yabancı dil, sanat, ticaret ve ev ekonomisi alanlarında kurslar düzenleyen özel dershaneler 1930'lerden sonra öğrenci yetiştirmeye yönelik kurslar da düzenlemişlerdir. 1950'lerden sonra eğitim sisteminin her kademesinde giderek artan öğrenci sayısı ile dengeli bir biçimde okul ve öğretmen sayısının arttırılamayışı eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri olarak ortaya çıkınca talebin çok artması üzerine özel dershaneler artık tümüyle öğrencileri yetiştirme çalışmalarına yönelmişlerdir. Özel dershaneler 1965 tarihli ve 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve ilgili yönetmeliklere tabi olmuşlardır. Bugün 1984 tarihli ve 3035 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununa tabidirler (Akyüz, 1989: 416).

#### **2.1.1.2. Dershanecilik Sektörüne Geçiş**

Dershaneler kurulmaya başladıkları ilk dönemlerden bu yana tartışmalara konu olmuştur. Genel olarak bahsedecek olursak bir taraf dershaneleri eğitim sistemimizin

engeli olarak görürken, diğer bir taraf ise dershaneleri eğitim sistemimizde eksiklikleri gideren eğitim kurumları olarak görmektedir. Bu tartışmalar sonucu, 1980'lerin başında dershanelerin kapatılması gündeme gelmiştir. Özel dershanelerin kapatılmalarının gündemde olduğu yıllarda Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının hazırladığı bir raporda ise şöyle denmektedir (akt. Akyüz, 1989: 418- 420):

- Özel dershaneler genellikle büyük kentlerde açıldıklarından fırsat eşitliğini (kırsal yöredeki öğrencilerin lehine) zedelemektedirler.
- Eğitim öğretimi ticaret metaı yapmakta, aşırı kar elde etmektedirler.
- Resmi okullardan tecrübeli ve nitelikli öğretmenleri yüksek ücretlerle çekip almakta, okullardaki eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedirler.
- Sınavlarda başarı sırrının kendilerinde olduğu kanısını uyandırarak, öğrencilerin okul ve öğretmenlerinden soğumalarına neden olmaktadır.
- Zaman zaman da kaçak olarak okullardaki öğretmenleri de çalıştırdıklarından bir yandan öğretmenlerin ders yükünü arttırıp onları yormakta öte yandan bu öğretmenlerle öğrencileri özel dershanelerde karşı karşıya geldiklerinden öğrenci-öğretmen ilişkilerinin temeli olan saygı bundan zarar görmektedir.
- Öğrencilerin adeta şartlanmışçasına, bu kurumlara da gitmeleri, onların yükünü arttırmakta, öğrenme kapasitelerini aşırı ölçüde zorlamaktadır.

1981 hükümet programı “eğitimde fırsat eşitliğini bozdukları” gerekçesiyle uzun dönemde özel dershaneleri kapatmayı ilke edinmiş ve 16 Haziran 1983 tarihli ve 2843 sayılı kanun, bunların 1 Ağustos 1984'te kapatılacağını öngörmüştür. Ancak 11 Temmuz 1984 tarihli ve 3035 sayılı kanun özel dershanelerin varlıklarını sürdürmelerine ve yenilerinin açılmasına izin vermiştir. 1984'de tekrar canlandırılan bu dershanelerin kuruluş amacı, öğrencileri zayıf oldukları derslerden yetiştirmek ve bilgi düzeylerini yükseltmek ayrıca bir üst okulun Giriş sınavlarına hazırlamak olarak açıklanmıştır. Bu kanundan sonra özel dershanelerin sayısı hızla artmıştır. 1983'de ülkede 174, 1985'de 315 özel dershane varken bu sayı 1987'de 534'e, 1988'de 662'ye ulaşmıştır (Akyüz, 1989: 416). Sonraki dokuz yılda dershane sayısı %154 artarken öğrenci sayısı ise %198 artmıştır. 2004–2005 öğretim yılında 2984 dershaneye 784565 öğrenci devam etmiştir. 2005- 2006 eğitim öğretim yılında ise dershane sayısı 3650'ye çıkarken, öğrenci sayısı ise 925299'a çıkmıştır.

## 2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımlanma Biçimleri

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun

altında yatan neden işe, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasındandır denilebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sayabiliriz. Hackman ve Oldham (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, şeklinde tanımlamıştır. Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşgiden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 1995). Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilen iş tatmini, işe karşı pozitif tutuma eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum işe iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde karşılıklı olma ilişkisine ve alışveriş kuramına bağlı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Tütüncü, 2000).

Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin niteliği gibi pek çok alanda çeşitlenebilen bu beklentilerin karşılanma oranı iş tatminini oluşturur. Bu konuda, iş yaşamına ilişkin motivasyon faktörlerini koruyucu ve motive edici faktörler olarak ikiye ayıran Herzberg’i hatırlamak, yararlı olacaktır. Herzberg’e göre, insanların, çalışma yaşamında elde etmek istedikleri ve kaçınmaya çalıştıkları durumlar vardır ve bu durumlara karşı konumları sonucu çalışma motivasyonu şekillenir. Böylelikle, Herzberg, koruyucu faktörleri işin yapıldığı sosyal ve fiziksel çevre ile ilişkilendirmiştir. Çalışanın bu dışsal faktörlerle ilgili beklentilerinin karşılanmaması iş yaşamında doyumsuzluğa itici bir sonuç doğurur. Teknik gözetim, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ücret, çalışma koşulları gibi faktörler koruyucu faktörlerdendir ve bu faktörler tek başlarına motive etmezler. Bunun yanı sıra, Herzberg ayrıca motive eden faktörlerden söz etmiştir. Bu faktörler de başarı, bağımsız çalışma, kendini gerçekleştirme, yükselme, sorumluluk gibi doğrudan iş tatminine yol açan ve yapılan işin içeriğini oluşturan içsel faktörlerdir. Örnek verilecek olursa, Herzberg’e göre ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, iş tatminsizliğini de önlemektedir çünkü koruyucu faktörler iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir (Soyer, 1996: 209).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir (GignacandApplebaum, 1997: akt, Tanrıverdi, 2006).

İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir (Ardıç ve Türker, 2001).

Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Türker, 2001). Kawaguchi, 2002 yılında, yaptığı bir çalışmada tatminsizliğe dayalı iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğunu belirtmektedir (Kawaguchi, 2002).

İş gücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yaratmaktır (Barney, 1986: 45). Çekmecelioğlu (2006) yaptığı araştırma sonuçları arasında, iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olan kuvvetli bir etken olduğunu tespit etmiştir. İş tatmininin düşük olması, işgörenlerin organizasyona bağlılığını azaltmaktadır. Böylelikle ya daha çok doyum sağlayabilecekleri bir işe geçmekte ya da isteksiz çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak düşük verim ortaya çıkmaktadır. İş tatmin düzeyi yükseldiğinde işe örgütün etkinliği artacaktır (Ay ve Karadal, 1995: 27).

İş tatmininin diğer bir tanımı; bireylerin işlerine karşı sahip oldukları pozitif etki ya da hislerin tümü olarak tanımlanabilir (Arnold ve Feldman, 1986: 57). Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatmini ile ilgili çalışmalarında bu kavram üzerine uzlaşma sağlanmış bir tanıma yer vermektedirler. Bu tanıma göre iş tatmini; bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir. Çalışan bireylerin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da



tanımlanabilen iş tatmini, yapılan işin niteliği, iş çevresinin koşulları, çalışma yaşamına dair çeşitli özellikler, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, kişiye özel çeşitli içsel etkenlerin de sebep olduğu bir şekilde değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş tatmini, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumunu ifade eder (Keser, 2005: 54).

İş tatmini, Barutçugil'in tanımıyla, *“bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargularıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu”* olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır ( Barutçugil, 2004: 389).

Bunlar; değerler iş tatmininin tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler. Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş tatmini düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir. İş tatmini, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir.

İş tatmini, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genellenmesi her zaman kolay olmayabilir. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır. Bunlardan ilki değerlerdir, değerler iş tatmininin tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler. İkinci nokta, farklı çalışanların, farklı önem ve önceliklere sahip olmasıdır, bu yüzden iş tatmini düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir. Üçüncü nokta, İş tatmini olgusunun, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılı olduğudur. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın

istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir (Usal, 1995).

Bingöl ise kendi tanımında iş tatminiyle ilgili etmenleri “İşten elde edilen maddi çıkar, iş güvenliği, işin kabiliyete uygunluğu, zevk vermesi, üretimde bulunmaktan doğan gurur, yükselme olanağı, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler, işletmenin toplumdaki statüsü ve politikası, amirin tutumu ve sendikal ilişkiler” olarak belirtmiştir (Bingöl,1997: 271).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu işe iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996: 420).

Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen vd., 1998).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.

İş tatminsizliği ise çalışan bireylerin yaptıkları işe konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü yaşamaları ve o işten haz almamalarıdır. İş tatminini etkileyen etmenler çevresel ve kişisel değişkenler olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Çevresel değişkenler, iş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu; kişisel değişkenler: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, zeka ve meslek değişkenleridir (Silah, 2001: 106).

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş tatminini etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler işe geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir. (Batlas, 2000: 172).

Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş tatminini sağlamışlardır ve mutludurlar. Problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışırlar. Böyle insanlar yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duyarlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değillerdir, yardım severdirler, iş birliği ve dayanışmaya açıktırlar. Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışırlar. Bu nedenle bir iş yerinde çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliğini ve işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracığı gerçektir . ( Aytaç, 2006).

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve işteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner, 1992: 14).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak da tanımlanmıştır (Greenberg ve Baron,2000). Bireylerin işlerine gösterdikleri tutum olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, iş tatminini bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz tutumunu da iş tatminsizliği olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır (Erdoğan, 1996).

İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef, 1997).

## 2.3. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar

### 2.3.1 Klasik Yaklaşımlar

İş tatmini ile ilgili olarak bu başlık altında incelenebilecek olan belli başlı kuramlara gereksinim kuramları ve değer (beklenti) kuramları olmak üzere bundan sonraki iki alt başlıkta yer verilecektir.

#### 2.3.1.1 Gereksinim Kuramları

Bireyin değerlerini esas alan modellerde, ayrıntıları ‘Giriş’ bölümünde verilen Rokeach’ın belirlediği değerler haricinde, değerler için belirli bir tanımlayıcı çerçeve yoktur. Buna karşın, bireyin gereksinimlerinden yola çıkılarak oluşturulan iş tatmini modelleri Gereksinim Kuramlarına dayanmaktadır (Brief, 1998: 20). Bu noktada üç temel gereksinim kuramından söz edilebilir. Bunlar Maslow’un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı (NeedHierarchyTheory), Alderfer’in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı (ERG-Existence, Relatednessand Growth Theory) ile Herzberg’in Güdüleyici Koruyucu Kuramıdır (Motivator-HygieneTheory).

### Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1954), bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow’a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar (Maslow’danakt. DeMato, 2001: 23).

Maslow fizyolojik gereksinimleri sağlıklı bir büyüme/gelişim için ilk olarak karşılanması gereken yiyecek, giyecek, barınak, uyku, cinsellik vb. olarak tanımlar. Hiyerarşik sıralamada ikinci olan korunma ve güvenlik gereksinimidir. Birey, gereken güvenli ortamın sürekliliğinin sağlanmaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına girecek ve gelişimi engellenmiş olacaktır. Maslow’un üçüncü sırada belirlediği ait olma gereksinimi bir aileye, topluluğa ait olma ve arkadaşlık ve sevgi gibi gereksinimleri içermektedir. Saygınlık gereksinimi, toplumun bireyi kabulü, değer vermesi ve ona duyduğu saygının yanı sıra bireyin özsaygısını da içermektedir. Bireyin kişiliğinin kendisi ve toplum tarafından kabul ve saygı görmemesi,

takdir edilmemesi durumunda psikolojik sağlığını koruması mümkün olmayacaktır (akt. Erden ve Akman, 1995).

Maslow'un kuramı, daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak kabul görmüş olmakla birlikte bazı eleştirilere hedef olmuştur. Örneğin, Urban (1982: 71), Maslow'un insan doğasının gizlerini açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu aktarırken; gereksinim hiyerarşisinin yaşamın iş ve boş zaman, aile ve iş yaşamı, özel ve kamusal olarak bölümlenmiş olduğu modern sanayi toplumunda bir inanılrlık taşıyabileceğini ancak, bu hiyerarşinin tarih boyunca her kültüre uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmektedir.

### **Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı**

Bu kuram, birey davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde oluşan hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer'e (1972) göre, doyum ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Tatmin, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise, tatmin gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelirler. Gereksinim ise hem istek hem doyum ya da bunun zıttı olan hayal kırıklığına içeren bir kavramdır. Alderfer'in kuramı da bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağının farkında olabileceğini söylemektedir (Alderfer, 1972).

### **Güdüleyici Koruyucu Kuram**

Herzberg, Mausner ve Snyderman yaptıkları araştırmanın sonucunda Güdüleyici-Koruyucu Kuramı geliştirmişlerdir. Herzberg ve diğerlerinin (1959), yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliği yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar; işin kendisi ile ilgili olan faktörlere tatmin sağlayıcılar ya da güdüleyiciler,

işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara işe tatminsizlik yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir.

Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler işe şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı işyerinde yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapılıp yapılmayışı, yönetimin yeterli veya yetersiz oluşu, uygulanan personel politikalarının adil olup olmayışı, işin ilk denetiminden sorumlu üstün yeteneği ya da yeteneksizliği, ilgili ya da ilgisiz oluşu, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı ile havalandırma, ışıklılandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmaması işten sağlanan tatmin düzeyine etki eder.

Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, bu faktörlerin daha çok düşük sekanslı duyguların oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı ve tek başlarına iş tatmini sağlama konusundaki etkilerinin gözardı edilecek kadar az olduğudur. Söz konusu faktörlere bu nedenle güdüleyici faktörler arasında yer verilmemiştir. Bunlara koruyucu (hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Herzberg'denakt. Soyer, 1996: 209; Bingöl, 1997:271).

### **2.3.1.2. Değer (Beklenti) Kuramları**

Değer (beklenti) kuramları arasında ilk olarak anlatılabilecek kuram, Cornell Tatmin Çalışmaları olarak bilinen, Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen Cornell Modelidir. Smith ve diğerlerine göre, iş tatmini bireyin işi ile ilgili duyguları, ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin verili bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşantıladıkları arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve diğerleri Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standart bireyin önceki yaşantıları, beklentileri ve verili bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir (Smith, Kendall, Hulin'denakt. Kaynak, 1995; 134).

Bu alt bölümde aktarılabilecek olan ikinci kuram, Hackman ve Oldham'ın (1975) iş tatmininin nedenlerini açıklayan İşin Özellikleri Kuramıdır. Bu kuram, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Kurama göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar işe bireylerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim işe bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Eren, 1993: 357).

Brief (1998: 27-28), Porter ve Lawler'in geliştirdiği bu kuramın sadece görev performansı ve dağıtılan adalete (distributivejustice) dikkat çektiğini; iş tatmininin adil yordamalar kullanılarak (yordamsal adalet) ödüllendirilen bağlamsal performansın sonucu olarak da düşünülebileceğini belirtmektedir.

### **2.3.2. Modern Yaklaşımlar**

Salancik ve Pfeffer'in (1978) sosyal bilgi işleme yaklaşımı (Social Information Processing Approach), iş tutumlarını gereksinim ve beklenti kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklar. Araştırmacılar, gereksinim kuramlarının doğrudan bireyle ilgili gereklilikler üzerine kurulmuş olduğu ve bireyin çalıştığı sosyal bağlamın dikkate alınmadığını belirtirler. Salancik ve Pfeffer, işin sosyal bağlamını ve bu bağlamın bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu savunurlar. Sosyal bilgi işleme yaklaşımı, çevrenin ve dışsal gerçekliğin verili bir durum olmadığını, bireye bu gerçekliği kurmak üzere kullanacağı birtakım ipuçları sunduğunu öne süren ve kökeni açısından beşeri bilimlere dayanan bir kuramdır. Bu anlamda dışsal gerçekliğin oluşturulması bilişsel ve etken bir süreçtir ve kurulan gerçeklik her zaman toplumsal bir çevreyi gerektirmektedir. Bu kuram gereksinim kuramlarından farklı olarak bireyin kendi sosyal çevresini ve geçmiş yaşantı ve tutumlarını seçici bir biçimde algılamak ve yorumlamak suretiyle kendi iş tatminini etken bir şekilde oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtmektedir. Örneğin, bu sosyal çevrenin bireyden işlerini yeniden tanımlamalarını isteyen idarecilerin ve uzmanların olduğu düşünülürse, fikirleri sorulan bireyler, kendi konumlarını ve işlerini bu görevlilerin kullandığı kavramlardan hareketle anlamaya ve değerlendirmeye çalışacaktır. İşten ayrılma isteği, bireyin işten ayrılmanın kolay olacağına dair algısı ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi

inceleyen modellerden yola çıkarak, Hulin, Roznowsky ve Hachiya (1985) bütünsel bir iş doyumu modeli geliştirmişlerdir. Hulin ve diğerleri, bireyin, bir taraftan örgüt dışındaki iş olanaklarını diğer taraftan, mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyeti ve getirilerini mukayeseli biçimde değerlendirerek, iş tatmini ya da tatminsizliği yaşayabileceğini ve başka bir iş arayışına geçebileceğini söylemişlerdir.

Motowidlo'nun iş tatmininde bireysel farklılıklar kuramı da bir başka modern yaklaşımdır. Bu kurama göre iş tatmini, iş ortamının bireyi hoşnut etme derecesi konusundaki bireyin oluşturduğu yargıdır. Birey, bu yargıyı oluştururken bilgisi, becerisi ve yetenekleri gibi bireysel özelliklerini kullanarak iş ortamında gelişen bir dizi olay ve koşulu hafızasında saklar; işiyle ilgili bir yargıda bulunacağı zamanlarda depoladığı bu bilgiyi çağırır (Brief, 1998: 31).

Motowidlo'nun kuramı ağırlıklı olarak bilişsel olmasına ve bu kurama modern yaklaşımlar arasında yer verilmesine rağmen, klasik yaklaşımlardan olan Cornell modelindeki referans çerçevesi fikrinin tamamlayıcısıdır.

80'li yılların sonlarına doğru ve 90'larda geleneksel kuramları karşısına alarak gelişen ve bireysel özellikleri dikkate alan bazı kuramlardan söz edilebilir: İş zenginleştirme görüşünü destekleyen kuramlar (örn.; Maslow, Herzberg, Hackman ve Oldham ve Lawler'in kuramları) ile sosyal bilgi işleme kuramları arasındaki tartışma, Staw, Bell ve Clausen'in (1986) iş tutumlarını etkileyen bir faktör olarak bireysel eğilimler kavramını yeniden gündeme getirmelerine yol açmıştır. Staw ve diğerleri, tatminin bireysel boyutunun gözden çıkarıldığı düşüncesinden hareketle, yaptıkları boylamsal (longitudinal) araştırma sonucunda, bireysel eğilimlerin iş tutumlarını etkileyeceğini savunmuşlardır. Staw ve diğerleri, sosyal bilgi işleme kuramcıları gibi, işlerin karmaşık uyarıcılar olduğu ve bilişsel bir manipülasyona tabi olduklarını kabul etmekle birlikte bireylerin olumlu ve olumsuz duyuş eğilimlerini iş ortamına taşıdıklarını, iş ortamlarındaki bilgiyi bu eğilimleri doğrultusunda işlediklerini ve sonuçta iş tatmini ya da tatminsizliği yaşadıklarını söylemişlerdir. Buradan bireylerin duyuşsal eğilimlerinin yaşamdaki uyarıcıları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmelerini sağlayan genel bir yönelim olduğu anlaşılmaktadır. Staw ve diğerleri, çok olumsuz bir iş ortamında duyuşsal eğilimin bireyin algısını, işin çok güzel olduğunu savunacağı kadar etkileyebilecek güçte olduğu görüşünü değil, iş tutumlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler. Bu kuram, duyuşun sabit



olup olmadığı, kaynağının genetik ya da sosyal oluşu konularında net değildir; ancak kaynağı önceki toplumsal yaşantılar da genetik özellikler de olsa bireyin gelecekteki iş tatmin düzeyini etkilediğini ileri sürmektedir (Brief, 1998: 32).

1980'li yılların ikinci yarısında işle ilgili duygulanımın öncülleri ve sonuçlarının kapsamı genişletilerek, öncüller yani duygulanımı yaratan faktörler arasında Staw ve diğerlerinin de (1986) üzerinde durduğu gibi kişilik özellikleri ve eğilimlerin rolü ayırmsanmaya başlanmıştır. İşle ilgili duygulanımın öncüllerinin yanı sıra sonuçlarına da Örgüttaşlık Davranışı (OCB-OrganizationalCitizenshipBehaviour) ya da sosyal yönelimli örgütsel davranışlar gibi yeni kavramlar eklenmiştir. Brief, 1990'lara kadar gelişen iş tatmini kuramlarında, Locke'nin iş doyumunu tanımının esas alındığını iddia eder. Buna göre, iş tatmini, "bireylerin işlerinin ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan haz verici veya olumlu bir duygu durumudur" (Brief, 1998: 82).

Bu kuramlar, John Locke'nin insan zihninin dış dünyadan gelen duyu verileri tarafından belirlendiği, yani dış dünyayı yaşantılamasına bağlı olarak oluştuğu ve geliştiği yönündeki kuramına sadık kalır. Brief, iş tatmini çalışmalarında dışsal koşulların (işyeri koşulları, ücret, vs) belirleyici birer unsur olarak görülme nedenini de bu kuramın etkisi olarak görür.

Brief (1998: 88), bu yaklaşımın karşısına, 1990'lardan sonra ortaya çıkan ve kendi iddiasına göre, Immanuel Kant'ın insan zihninin "a priori" kategoriler sayesinde çevresinin bilgisini oluşturabildiği yönündeki savını esas alan kuramları çıkartır. Bu kuramlar, bireyi çevresindekileri içsel niteliklerinden (kişilik özellikleri, vs.) hareketle yorumlayan ve onlara anlam yükleyen bir özne olarak görür. Brief, bu iki yaklaşımın aynı potada eritilerek bazı önemli kazanımlar sağlanabileceğini iddia eder. Buna göre, dışsal koşullar her defasında bireyin kişisel süzgecinden geçirilerek yorumlanır. Örneğin nesnel bir değişken olarak ücret yerine, tatminkarlığı ve hakkaniyeti birey tarafından, kendi kişiliğinden hareketle ve çevresindekilere kıyasla biçilen bir ücretten söz etmek daha anlamlıdır; ancak burada dışsal koşullar boyutu da dikkate alınmaktadır.

#### **2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve

tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.

#### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmini, işgörenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1996). İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.

İş ortamına bağlı işgören iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki işgörene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır (Eren, 1996).

##### **2.4.1.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo – Kültürel Çevre**

İş tatminiyle kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır.

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği

ve çatışma yasadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Sencan, 1994).

Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo – kültürel çevrenin, bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş , bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal, 1981).

#### **2.4.1.2. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi**

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Oshagbemi,2000). Bir başka ifade ile aynı alanda ve/veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tecrübesi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür (Özgen, v.d., 2002).

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini sağlayabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.

#### **2.4.1.3. Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zeka**

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık

göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir Fields ve Blum, 1997). Tatmin ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981). Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde önemli bir korelasyon tespit edilememiştir.

Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zeka düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu işe) zeka, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden tatmin sağlamadığı saptanmıştır (Baysal, 1981).

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

İş tatminine etki eden pekçok faktörün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur (Adler ve diğ., 1985: 270; akt, Ardıç ve Türker, 2001). Bu çalışmada iş tatminine etki eden işletme içi faktörler üzerinde durulacaktır ve bu faktörlerden literatürde en çok bahsi geçen aşağıdaki unsurlar incelenecektir.

İş göreninin işinden tatmin duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir. İş tatminini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş tatmini, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir (Özgen v.d, 2002: 126).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin

gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin işgören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins,1991).

Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Scholz, 1993).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler.

#### **2.4.2.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, Yapısı ve Zorluk Derecesi**

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte işe o derece tatmin sağlayabilmektedir (Erdoğan,1996: 32).

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin bulacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu işe iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır.

#### **2.4.2.2. Ücret, Terfi İmkânı ve Statü**

İş tatmininin temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil işe çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret ne denli yüksekse tatmin de o denli yüksektir (Kolasa, 1969). Bireyin maddi tatminsizliği performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumсуuzluk seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight, 1988).

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken diğer bir sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur (Eren, 1998).

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde

ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla işbaşarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir. Eğitim sektöründe en sancılı konulardan bir tanesi de ücrettir. Özellikle ücretlere yapılan artışların azlığı ve piyasada benzer işlere ödenen ücretle kıyaslandığında kamu alanındaki çalışan eğitimcilerin ücretlerinin düşük seviyede kalması önemli bir tatminsizlik unsurudur. Eğer çalışanın verimli olması isteniyorsa ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Eğer kişi aldığı ücretin verdiği emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa işinden tatmin olma düzeyi düşecektir bu işe beraberinde verim düşüşünü de getirecektir.

Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür.

Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Hickson ve Oshagbemi, 1999).

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal, 1999).

Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdoğan, 2002). Bu durumda işe tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu taktirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır.

### 2.4.2.3. Ödüllendirme, Sosyal İmkanlar, Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş tatmini duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Sencan, 1994).

Davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu durum çalışmada kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, 1990).

İşin fiziksel şartları bir iş tatmini nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlarda hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996).

Herzberg 1966 yılında çalışma koşullarını iş tatminine etki eden faktörler arasına koymuştur. İşin yapıldığı fiziksel çevre şartlarının uygun olmaması iş tatmininden çok iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, aşırı gürültü, nem, toz, koku, sağlığa zararlı kimyasal ortam ve yetersiz havalandırma çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Uygunsuz çalışma şartları aynı zamanda, görme bozuklukları, akciğer hastalıkları, işitme bozuklukları, zehirlenmeler gibi mesleki hastalıklara yol açmaktadır.

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir, çünkü kişinin işi dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Çalışanların için iyi çalışma koşulları daha rahat fiziksel rahatlığa neden olur.



Çoğu çalışan, işyerlerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gereken araç gereçlerin iyi ve kullanılabilir olmasını isterler. İş sağlığı ve güvenliğinin yetersiz olduğu işler çalışanlarda tedirginlik ve stres yaratmaktadır. Çalışanın can güvenliği sağlanmış olmalı ve gerekli tedbirler örgüt tarafından alınmalıdır.

#### **2.4.2.4. İletişim ve Yönetim Tarzı**

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik işe stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması işe belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991).

İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002 ; Schwiger ve Deniş, 1991; Nathan ve diğ, 1991; akt, Yüksel, 2005).

Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, işgörenler birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Ege, 2000).

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 196, akt, Erdil ve diğ, 2004).

Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği

haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholson, 2003).

İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

#### **2.4.2.5. Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme İhtiyacı**

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Erdoğan, 1996).

Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Karadal, 1999).

Özellikle takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır. Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır. Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998).

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğ., 2002: 373, akt; Erdil ve diğ., 2004).

## 2.5. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini, örgütün kendi özellikleri tarafından yaratılan, daha çok örgütün kendi içerisinden gelen boyutlara ve işgörenlerin çeşitli kişisel özelliklerine bağlıdır (Agho, Mueller ve Price, 1993). Roberts ve Savage 1973'deki araştırmalarında, iş tatmininin ölçülmesinin aşağıdaki nedenlerden dolayı önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birincisi; fiziksel fayda kadar, insan değerlerinin de giderek öneminin artmasıdır. İkincisi; bazı araştırmalarda işe gelmeme/devamsızlık, iş devri/işi bırakma eğilimi ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini arttıkça, işe gelmeme ve iş devri değişkenleri azalmaktadır. Üçüncüsü işe; yöneticiler, eğer işgörenlerinin davranışlarını iyi anlayabilirse insan kaynaklarına en iyi şekilde yön verebilirler. Sonuç olarak, işgörenlerin işlerinden memnun olup olmadıklarını veya işleri hakkında neler hissettiklerini bilmek yöneticiler için önemli olmalıdır.

### 2.5.1. Ölçme Araçları

Ölçme araçlarının temel işlevi, belirli sayıda ve belirli tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine (uyarıcılara) verdikleri cevaplara gösterdikleri tepkilere göre, bireyin ölçülen özelliği bakımından psikolojik boyut üzerindeki konumunu incelemektir. İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde bugüne kadar izlenen en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır (Tezbaşaran, 1997).

Günümüz işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi üzerine Türkiye'de kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu başka ülkelerde geliştirilmiştir. Uyarılma çalışmaları ölçeğin Türkçe'ye çevrilip amaçlanan kitle tarafından anlaşılabilir bir dil yapısının geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunun ardından standardizasyon çalışması yapıp bu ölçeğe ait Türkiye normları oluşturulmakta ve son olarak da geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmaktadır (Gülgöz, 1994).

Spielberg ve Sharma (1976)'ya göre bir ölçeği çevirirken hedef kitleye yönelik en uygun cümle yapısının, deyimlerin kullanılması, ayrıca kültüre tamamen yabancı

maddelerin değiştirilmesi gerekmektedir. Ölçek uyarlamalarında en az dört dönem bulunmaktadır;

- (1) Maddelerin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi,
- (2) Çevirinin değerlendirilmesi ve deneysel formun geliştirilmesi,
- (3) Orijinal formula deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğunun saptanması
- (4) Yeni formun geçerlilik ve güvenilirliğinin saptanması. (Savaşır, 1994).

Türkiye’de ölçeklerle ilgili uyarlama çalışmalarında genellikle alt uzmanlık alanlarında, uluslararası yayınlarda en sık kullanılan araçların çevirisi veya uyarlaması yoluna gidildiği görülmektedir (Şahin, 1994).

#### **2.5.1.1. Genel İş Tatmininin Ölçülmesi**

Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ), Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi üç maddeli Genel İş Tatmini içermektedir. Ölçek basit ve kısadır, çok madde içeren anketlerde kullanım için idealdir. Cammann’na göre, komple bir örgütsel değerlendirmenin örgüt üyelerinin bireysel görüşlerini yansıtan bilgileri içermesine ihtiyaç olduğu dolayısıyla bireysel seviyede bilgi toplama örgütün görüşü üzerine temellenmelidir (Cammann, 1983).

Genel İş Tatmininin ölçülmesi için; Kunin (1955) tarafından geliştirilen, sembolik nitelikler olarak “gülümseyen yüzler”, Genel İş Tatmini Boyutunu ölçen ölçekler arasında sıkça kullanılmaktadır. Örnek olarak; hizmet, yemekler ve atmosferin değerlendirilmesinde otel ve restoran anketleri için kullanımı oldukça uygundur. Duygusal düşünceler için sembolik oranlı ölçeklerin faydalarının teorik olarak kabul edilmesinde Kunin (1955)’in çalışmalarının yanı sıra Andrew ve Whitney (1976), Ekman (1972), Ekman ve Freisen (1971), Izard (1971), Neuberger ve Allerbeck (1980) yaptıkları çalışmalarla önemli katkılar sağlamışlardır.

#### **2.5.1.2. İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi**

İçsel ve dışsal iş tatmininin ölçülmesi için; Weiş, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi) yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsanların psikolojik ihtiyaçlarından

olan, örneğin; tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi içsel faktörlerin yanında, iş çevresi ile ilgili olan dışsal faktörler; ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları ve işletme politikaları ölçekler yardımıyla ölçülmektedir. İşgörenlerin içsel ve dışsal iş tatminini ölçen diğer ölçekler işe Cammann ve diğerleri (1983)'nin MOAQ (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire-Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği), Mathieu ve Zajac (1990)'ın OC (Organizational Commitment-Örgütsel Bağlılık) ölçeği, Testa, Williams ve Pietrzak (1998)'in CLJS (The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire-Gemi Çalışanları İş Tatmin Ölçeği) ve Mount ve Bartlett (2002)'in konaklama endüstrisi Çalışanları için geliştirdiği iş tatmin ölçeğinden oluşmaktadır.

### **2.5.1.3. Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi**

Kesit boyutunda iş tatmininin ölçülmesi için; Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen The Job Descriptive Index (İş Tanımlama İndeksi), Spector (1985) tarafından geliştirilen The Job Satisfaction Survey (İş Tatmin Ölçeği), Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen The Communication Satisfaction Questionnaire (İletişim Tatmin Ölçeği), Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen The Job Diagnostic Survey (İş Tanımlama Ölçeği), Ironson ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen The Job in General Scale (Genel İş Tatmin Ölçeği) ve Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği) ve en yaygın olarak kullanılan Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi) sıkça kullanılan ölçeklerdir (Spector, 1997). Bu ölçekler dünya çapında kabul görmüş, çok sayıda ülkede güvenilirliği ve geçerliliği pek çok araştırma tarafından ispatlanmıştır.

### **2.6. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki**

Yaşamın bir anlamı ve doğrultusu olduğu kanaatini paylaşan bireylerin, optimal düzeyde Yaşam tatmini olan bireyler oldukları sıkça dile getirilmektedir. Çok basit ve net bir şekilde tanımlanan Yaşam tatmini, gerçekte bu denli kolay anlaşılır bir kavram olarak gözükmemektedir. Bu nedenledir ki, literatürde Yaşam tatminine ilişkin çok farklı tanımlara rastlanabilmektedir. Yaşamın akıp giden bir süreç olması ve bireylerin farklı beklenti, ihtiyaç ve önceliklerinin olması da tanımlama kısıtlılığını açıklar niteliktedir.

Yaşam tatmini, bireyin iş Yaşamı dışındaki duygusal tepkisidir. Yani hayata karşı genel tutumudur (Özdevecioğlu, 2003).

Bir başka tanımda Yaşam tatmini, genel olarak kişinin kendi Yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004). Genel olarak yaşam tatmini, kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan Yaşama gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Sung-Mook ve Giannakopoulos, 1994). Diğer bir yaklaşıma göre, Yaşam tatmini, bireyin yaşamında yer alan olgulara dayanarak, öznel iyi olma (öznel gönence) ve Yaşam kalitesi hakkında ulaştığı yargıları temsil eder. (Dikmen, 1995)

Yaşam tatmini kavramının kişiden, kişiye farklı algılanma düzeyine bağlı olarak, kavramın tanımlanmasında ve kapsamının belirlenmesinde belirsizlik söz konusudur. Bu nedendir ki; bu konuda çok farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Bireylerin Yaşam tatminini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Schmitter, 2003).

- Günlük Yaşamdan mutluluk duymak;
- Yaşamı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
- Pozitif bireysel kimlik,
- Fiziksel olarak bireyin kendini iyi hissetmesi,
- Ekonomik güvenlik,
- Sosyal ilişkiler.

Yaşam tatmini kavramını iş Yaşamından bağımsız ele almak mümkün olmayacaktır. Çünkü Yaşam tatmininde etkili olan faktörlerin basında bireyin genel Yaşamında oldukça önemli yer tutan iş Yaşamı gelmektedir. Bu bağlamda iş yaşamından elde edilen tatmin ile yaşam tatmini arasında bir etkileşim olduğu yerleşmiş bir kanıdır. Yaşam tatmini kavramı, bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamdaki tatmini ifade etmektedir. Bireyin iş yaşamında geçirdiği zaman dilimi dikkate alındığında çalışan tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin varlığı şaşırıcı olmayacaktır. Pek çok insanın yaşamında işin, merkezi bir öneme sahip olması çalışan tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin varlığını güçlendiren önemli bir unsurdur (Dubin, 1956).

Bu ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır (Chacko, 1983). Yaklaşık olarak 30 yıllık bir süreyi kapsayan süreçte pek çok araştırma, çalışan

tatmininin, bireyin genel Yaşamına, Yaşamındaki tutum ve davranışlara ve nihayet yaşam tatminine yönelik bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir (Rode, 2004).

Araştırma sonuçlarında, işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı Yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamın bütününe olumlu etkilediği sonucu çıkmaktadır. Bireyin iş dışı başarılarının da, işteki başarıları üzerine etkisinin de büyük olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan Quchi ve Price, Japon yönetiminin başarısını çalışanların özel Yaşamına verilen öneme bağlamaktadır (Çetinkanat, 2000).

Diğer yandan, çalışma Yaşamındaki tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel Yaşamına etki ederken; bireyin Yaşamdan da tatmin almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir. Sonuçta, kişinin mutluluğu tüm Yaşam alanlarını içeren bir olaydır. Buna göre, çalışanlar genel olarak tatmine ulaşmış, ya da Yaşamın bütünü içinde tatmine ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan tatmini, Yaşam alanlarının tümünü içeren, Yaşam tatmininden ayırmak mümkün değildir (Izgar, 2003).

## 2.7. İş Tatminin Önemi

Sanayi devriminden sonra, iş yeri düzenleri ve iş bölümü üzerine bazı çalışmalar yapılarak verimliliği arttırmanın yolları aranmıştır. Ancak, bu çalışmalar sonucu kurulan yeni düzenin insanlar üzerinde psikolojik olarak yapacağı kötü etkiler tahmin edilemedi; ta ki insanlarda psikolojik rahatsızlıklar belirgin bir şekilde ortaya çıkıncaya kadar. Bundan sonra endüstride yer alan insanların psikolojileri hakkında çalışmalar başladı ve endüstriyel psikoloji bölümü ortaya çıktı. Endüstriyel psikolojinin amacı; çalışanların iş yerinde psikolojik açıdan kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri, işe motive olacakları bir ortamın yaratılmasıdır. Bununla sağlanacak yarar işçi açısından sağlıklı bir yaşam, işveren açısından işe verimlilik artışıdır.

Çalışanın işinden, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, aldığı ücretten, ilerleme olanaklarından, çalışma koşullarından memnun olup olmaması doğrudan doğruya işe etki etmektedir. Genelde söz konusu durumlardan memnun olan bir personel; yüksek düzeyde bir morale sahip olarak iş tatmini de artacak, dolayısıyla daha üretken, daha yaratıcı olacaktır. Aksi durumda işe, moral düzeyi ve iş tatmini düşük bir personelin bir yandan

yaptığı işin nicelik ve niteliği olumsuz yönden etkilenirken, diğer yandan iş arkadaşlarının huzur ve çalışma tempoları olumsuz olarak etkilenecektir (Bingöl, 1990: 57).

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneğine giren kısmını elde ettiği süreci içinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir iş yeri verilen bir kimsenin, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanaklarını sağlamak gerekmektedir. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağı verimine bağlıdır. Çalışan beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle, iş tatmini hem örgüt hem de çalışan açısından önemlidir. Ayrıca iş tatmini, bireyin ruhen ve bedenen sağlığı açısından da önemlidir (Erdoğan, 1996: 231).

Teknolojik gelişmeler ve bu teknolojilerin dünyanın herhangi bir yerinde kolaylıkla elde edilmesi insan faktörünü başlangıçta önemsiz bir üretim faktörü haline getirmiştir. Ancak, rekabet ortamında diğer tüm şartlar aynı olduğunda farkı yaratan insan faktörü olmaktadır. Bu nedenle, örgütler insan faktörünün önemini tekrar anlayarak, insanı ön plana çıkarmıştır. Teknolojik gelişmeler, kalifiye ve yetişmiş insan gücü ihtiyacını da ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını sürekli geliştirmek için yoğun eğitim programları uygulamakta ve yetişmiş insan gücünü rakiplerine kaptırmak istememektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının işten ayrılma tutumlarını değiştirmek için iş tatminine büyük önem vermeye başlamışlardır. İş tatmini aynı zamanda çok etkili bir reklam aracıdır. İş tatmini yüksek örgüt çalışanları kendi çevrelerinde işlerini övmekte ve mutluluklarını yaşadıkları çevreye anlatmaktadırlar. Bu nedenle iş tatmini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlamayan kuruluşlarında aksi sonuçlarla karşılaştığı, kalifiye eleman bulmakta güçlük çektiği gibi başarılı elemanlarını da rakiplerine kaptırmaktadır (Yousef, 1997: 184).



## 2.8. İş Tatmininin Faydaları

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (Schoderbek ve Cosier, 1991).

Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Senatarlar, 1978: 292):

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak maliyet de azalır.

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmin sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerişine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983: 35).

## 2.9. İlgili Araştırmalar

İş doyumunu ile ilgili olarak, bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000'in üzerinde olmakla birlikte, pek çok araştırmacı daha fazla çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Tütüncü, 2000; Aktaranlar, Günbayı vd,2005) Eğitim üzerine yapılan iş doyumunu araştırmaları, genellikle devlet okullarında çalışan yöneticiler ve öğretmenler üzerine yapılmıştır. Yapılan araştırma sonunda “dershane öğretmenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak e-international journal of educational research e-dergisinde 2011 yayınlanan *Adıyaman Üniversitesi* öğretim üyesi *Yrd. Doç. Dr. Çağlar Çağlar ve İnönü Üniversitesi* öğretim üyesi *Doç. Dr.Hasan DEMİRTAŞ* tarafından hazırlanmış olan *Dershane öğretmenlerinde tükenmişlik ve iş doyumunu ve İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisinde 2008 yılında yayınlanmış olan Vakur ÇİFÇİLİ* tarafından hazırlanmış olan *Dershane Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlilik Düzeyleri ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişki ve İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisinde 2010 yılında yayınlanmış olan Hasan Demirtaş* tarafından hazırlanmış olan *Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu* adlı çalışmalara rastlanmıştır.

## BÖLÜM 3

### DERSHANE ÖĞRETMENLERİNDE İŞ TATMİNİ DENİZLİ'NDEKİ DERSHANELERDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak araştırmacılara yüzyüze anket uygulaması tercih edilmiştir. Yapılan araştırma aynı zamanda iş tatminin ölçülmesi bakımından dersane öğretmenlerini örneklem olarak alan bir örnek olay çalışmasıdır. Araştırmanın anketleri yaklaşık bir ay içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 10 maddelik bir anket hazırlanmış bu anket hazırlanırken de MSQ “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” yararlanılmıştır. Çalışanlara yöneltilen anket soruları içsel tatmin ve dışsal tatmin faktörleri olarak düşünülmüştür. Bu bağlamda dersane öğretmenlerinin içsel ve dışsal tatmin unsurları incelenmiştir. Elde edilen anket sonuçları bilgisayar ortamından SPSS 16,0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklem gurubunu Denizli merkezdeki dersanelerde çalışan 20 kişi oluşturmaktadır.

#### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, 2018-2019 öğretim yılında Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçesi'nde bulunan dersanelerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu ilçede dersanelerde görev yapan 216 öğretmen arasından rastgele seçilen ve ulaşılabilen, geri bildirim alınabilen 9 erkek ve 11 kadın olmak üzere 20 öğretmen , araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında, tarafsızlığa, kişisel değerlere saygıya, etik kurallara özen gösterilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Araç ve/veya Teknikleri

Araştırmanın verileri; literatür taranarak Araştırmacı tarafından hazırlanan Anket Formu, Minnesota İş Doyumu Ölçeğindeki maddeler baz alınarak hazırlanmış ve yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Anket formu; 10 sorudan oluşmaktadır. Öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri, çalışma koşulları, meslekleri ile ilgili düşünce ve memnuniyetlerine yönelik bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada dersane öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini belirlemek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen, orijinalinde 100 madde olan ve Oran (1989) tarafından Türkçeye çevrilen 20 sorudan oluşan bir ölçektir. Her bir soru için, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş seçenek vardır. Bu seçenekler; hiç hoşnut değilim, hoşnut değilim, kararsızım, hoşnudum ve çok hoşnudum şeklinde derecelendirilmiştir. Bu seçeneklerin değerlendirilmesinde, sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 puan kullanılmıştır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 ise nötr doyumunu ifade etmektedir. Puanların 20’ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100’e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. MDÖ’nin kısa formunun içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyutu vardır ve tüm maddelere verilen cevapların toplamı da genel doyumunu vermektedir. MDÖ’nin orijinal kısa formunun çeşitli meslek gruplarından 1460 iş görene uygulanması sonucu yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeğin genel doyum için medyanı 0.90, içsel doyum için medyanı 0.86 ve dışsal doyum için medyanı 0.80 olarak hesaplanmıştır. Kısa formun bir hafta ara ile uygulanması sonucu elde edilen test-tekrar test korelasyon katsayısının .89, bir yıl ara ile uygulanması sonucu elde edilen test-tekrar test korelasyon katsayısının ise .70 olduğu rapor edilmiştir. Bu ölçek ülkemizde çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. (Çağlar ve Demirtaş , 2011: 35 )

Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar’da (1996) çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 Arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç Hoşnut değilim; 1 puan, Hoşnut değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Hoşnutum; 4 puan, Çok Hoşnutum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği baz alınarak hazırlanan ankette içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 10 maddeden oluşmuş.Bu ankette Minnesota İş Doyum Ölçeğinin 3,4,5,7,9,11,15. Maddeleri ile 17 ve 8. ,12. Ve 13. ,19. ve 20. Maddeleri birleştirilerek kullanılmıştır.

1-İçsel tatmin: 1, 4, 6, 7, 10 .

2-Dışsal tatmin: 2, 3, 5, 8, 9 .

3-Genel tatmin: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. maddelerini içermektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi:

Araştırmanın veri değerlendirme safhasında geçerli anket formları SPSS paket programı vasıtasıyla bilgisayara aktarılmıştır. SPSS paket programı vasıtasıyla değişkenlerin örneklem içinde dağılımlarını belirlemek amacıyla anketlerden elde edilen verilerle düz tablolar oluşturulmuştur. Ardında aralarında ilişki olan değişkenler Arasında çapraz tablolar yapılmış ve alt problemler test edilmiştir. Çapraz tablolar ilişkilendirirken özellikle likert önermelerde, anket sayısı az olduğu ve çapraz tablo almak zorunluluğu olduğu için, “hiç Hoşnut değilim” seçeneği “Hoşnut değilim” şeklinde, “çok hoşnutum” seçeneği ise “hoşnutum” şeklinde birleştirilmiştir. Bu durum SPSS değerlendirmelerinde gerekli görüldüğü hallerde uygulanan bir değerlendirme sistemidir. Cevapların nitelikleri değiştirilmeden benzer olan seçenekler birleştirilerek sonuçların anlamlı bir bütün olması sağlanmaktadır.

### 3.5 Veri Toplama Süreci

Veriler, dersane öğretmenlerine uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Tablo 1’ e baktığımızda araştırmaya katılan bayan dersane öğretmenlerinin erkek dersane öğretmenlerinden fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç eğitim fakültelerinde okuyan bayan sayısının erkeklere oranla daha fazla olduğunu göstermekte ve kadınların çalışma hayatına katılımı açısından olumlu bir göstergedir. Yaşlarına bakıldığında çoğunun 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da dersanelerde kadronun gençlerden oluştuğu bunun da artık devlette öğretmen atamalarının sayıca çok azalmasından kaynaklandığı atanamayan öğretmenlerin dersanelerde çalıştığı düşünülmektedir. Dersane öğretmenlerinin çoğu lisans mezunudur. Yüksek lisans mezunu beş ve doktora mezunu yalnızca bir kişidir. Buradan da dersanelere öğretmen alımında bir standardın olmadığı görülmektedir. Ayrıca genel olarak dersane öğretmenlerinin akademik kariyer yapmaya fırsat ve zaman bulamadıkları düşünülmektedir. Kıdemi “0 - 8 yıl” olan sayısı fazladır. Bunun sebebinin daha önce de bahsettiğimiz gibi devlet sektörünün artık çok az miktarda ilk atama öğretmen alması nedeniyle eğitim fakültesinden yeni mezun olanların ilk önce dersanelerde çalışmak zorunda kalması düşünülebilir.

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 4.1.Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin 9’i erkeklerden, geri kalan 11 kişi ise kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun nitelikleri ve demografik durumları ise şu şekildedir.

**Tablo 1. Demografik Değişkenlere Göre Örneklem Grubunun Dağılımı**

**(1. Alt probleme cevap aramıştır.)**

Değişkenler	Seçenekler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	11	%55
	Erkek	9	%45
Medeni Durum	Evli	12	%60
	Bekar	8	%40
Yaş	20-25	5	%25
	26-30	8	%40
	31-40	6	%30
	41 ve üstü	1	%5
Eğitim Durumu	Lisans	14	%70
	Yüksek Lisans	5	%25
	Doktora	1	%5
Toplam Çalışma Yılı	0-8 yıl arası	11	%55
	9-15 yıl arası	9	%45
	16 yıl ve üstü	1	%5

Çalışmanın temel hareket noktası Araştırmanın metodolojisi kısmında da bahsedildiği üzere Denizli’deki dersane öğretmenlerinin iş tatminleri üzerinedir. Bu bağlamdan yola çıkarak Araştırmanın evreninden seçilen 20 kişiyle yapılan ankette, ankete katılanların %45’sini erkekler ve %55’sini ise kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılan örneklem grubunun yaş dağılımlarına bakıldığında ise ortaya çıkan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür. Buna göre ankete katılan öğretmenlerin en yüksek oranını %40 ile 26-30 yaş aralığı oluşturmaktadır. Geriye kalanların %25’sini 20-25 yaş aralığı ve %30’unu ise 31-40 yaş aralığı meydana getirmektedir. Son olarak ise ankete katılanların %5’ünü 41 yaş ve üstü kişiler temsil etmektedir. Sonuçlara ve katılımcıların geneline bakıldığında büyük bir çoğunluğu 20-30 yaş arasındaki kişiler oluşturmaktadır. Dershanecilik sektöründe stajyer öğretmenlerin sıkça çalıştırıldığı için yaş oranının düşük

olduğu görülmektedir. Ankete katılanlara “medeni durumları” sorulduğunda, örneklem grubundaki öğretmenlerin %60’ünün evli ve %40’sinin ise bekar olduğu görülmektedir.

Sonuçlardan anlaşılacağı üzere evli ve bekar öğretmen oranlarının arasında çok yüksek bir farklılık bulunmamaktadır. Bu da sektörün her iki kesim tarafından tercih edilebildiğini göstermektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere “eğitim durumu” sorulduğunda ise, ankete katılanların %70’inin lisans mezunu olduğu, %25’unun yüksek lisans mezunu olduğu ya da yüksek lisans yaptığı ve son olarak %5’inin doktora seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere daha önce yaş dağılımında karşılaşılan sonuçların birbirleriyle tutarlı olduğu görülmektedir.

Ankete katılan dersane öğretmenlerine “meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde katılımcıların en yüksek oranını %55 ile 0-8 yıl Arası cevabını verenler oluşturmaktadır. Geriye kalanların %45’i 9-15 yıl Arası ve %5’i ise 16 yıl ve üstü bu meslek içinde olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere sektörde işe başlayanların 0 ile 10 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Hem iş tatminin düşüklüğü hem de maddi kazanç güdüsü nedeniyle dershanecilik sektörü çalışanları ilerleyen yıllarda başka bir mesleğe yönelmekte ya da özel sektörden kamu sektörüne geçerek kendilerini garantiye almaya çalışmaktadırlar.

Aşağıdaki sorulara verilen cevaplar “bu yönden isimden ne derece Hoşnutum ya da değilim” memnuniyetini ölçmek için hazırlanmış önermelere verilen sonuçlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda anket verileri değerlendirilirken içsel tatmin ile ilgili 1, 4, 6, 7 ve 10 anket sorularının tabloları bu başlık altında verilecek, dışsal tatmin ile ilgili 2, 3, 5,8 ve 9 anket sorularının tabloları bu başlık altında verilecektir.

#### **4.2. Dersane Öğretmenlerinin İçsel Tatminleri İle İlgili Bulguları**

Hersberg’ in 1960’larda yaptığı Araştırmalarından geliştirdiği kurama göre işyerinde iki tür etmen işgörenin güdülenmesini etkilemektedir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir. İşin içeriğinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları

karşılıyan özellikleriyle fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyen etmenlerdir (Yüksel, 2000: 139).

Bu bağlamda birinci grup tatmin sağlayıcı faktörlere, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma, işin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesidir. Bireyin tatmin olması işin kendisinden ileri gelmelidir, bireyi geliştirmek için imkânlar yaratmak gerekir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel,2003: 641).

Dershane öğretmenleri ile ilgili araştırmada içsel tatmin faktörleri olarak şu noktalar değerlendirilmiştir:

- Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansı Olması Bakımından İş Tatmini İlişkisi
- Vicdana Aykırı Olmayan şeyler yapabilme Şansı Olması Bakımından İş Tatmini İlişkisi
- Başkaları İçin Bir şeyler Yapabilme Olanağına Sahip Olma Bakımından İş Tatmini İlişkisi
- Yetenekleri Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansı Olması Bakımından İş Tatmini İlişkisi
- Yapılan İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilme ve Yapılanı İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi Bakımından İş Tatmini İlişkisi



**Tablo 2. İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörlerin Dağılımı****(2. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

	Hiç Hoşnut Değilim		Hoşnut Değilim		Kararsızım		Hoşnutum		Çok hoşnutum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansı Olması Bakımından	2	%10	3	%15	3	%15	10	%50	2	%10
Vicdana Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Şansı Olması Bakımından	1	%5	1	%5	2	%10	9	%45	7	%35
Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Olanığına Sahip Olma Bakımından	1	%5	-	-	1	%5	8	%40	10	%50
Yetenekleri Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansı Olması	1	%5	2	%10	1	%5	7	%35	9	%45
Yapılan İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilme ve Yapılanı İş Karşılığında Duyulan	1	%5	1	%5	2	%10	9	%45	7	%35

Dershane öğretmenlerine içsel tatminleriyle ilgili yöneltilen ilk önerme “ara sıra değişik şeyler yapabilme Şansının olması bakımından” işlerinden ne derece Hoşnut oldukları gerçekliğidir. Ankete katılan öğretmenlerin bu soruya verdikleri yanıtlar ise şu şekilde sıralanmıştır. Ankete katılanların %50’si işlerinden arasına değişik şeyler yapabilme bağlamında hoşnut olduklarını ifade ederken, %10’u ise çok hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere genel itibariyle işlerinden bu anlamda

hoşnut olanların oranı yüksektir ve katılımcılar olumlu bir yaklaşım sergilemişlerdir. Dershane öğretmenlerinin %15'inin işlerinin bu yönünden hoşnut olmadığını ifade ettikleri görülmüştür.

Dershane öğretmenlerine “vicdana aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından” işlerinden ne derece hoşnut oldukları sorulduğunda verilen cevaplar ise şöyle dağılım göstermiştir. Ankete katılanların %45'i vicdanen işlerinden memnun olduklarını belirtirken, %35'i ise bu yönden işlerinden çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %5'i ise bu yönüyle işlerinden hoşnut olmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılara “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma bakımından” işlerinden ne derece Hoşnut oldukları sorulduğunda verilen cevapların yine büyük bir bölümü olumlu yanıtlardan oluşmaktadır ve bu yönden işinden hiç Hoşnut olmayan bir kişi bile yoktur. Ankete katılan öğretmenlerin %50'si bu yönden işlerinden çok hoşnut olduklarını ifade ederken, %40'ı ise bu yönden işinden hoşnut oldukları cevabını vermişlerdir. Başkaları için bir şeyler yapabilmenin katılımcıları memnun etmekte olduğu görülmektedir.

Kişisel yetenekleri kullanabilmeye iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçen; “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” işten ne kadar memnun olduğunu tespit eden önermeye verilen cevaplar ise şu şekilde sıralanmıştır. Katılımcıların %45'i bu yönüyle işlerinden çok hoşnut olduklarını, %35 ise hoşnut olduklarını ifade etmişlerdir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere katılımcılar genellikle kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip oldukları için işlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcılara “iyi bir iş karşılığında takdir edilmem ve iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” işlerinden ne derece hoşnut oldukları sorulduğunda alınan cevapların yüzdeler oranlara yansımaları şu şekildedir: Bu yönden işimden hoşnutum % 45 diyenler ve bu yönden işimden çok hoşnutum diyenlerin toplam yüzdeler oranı % 35'yi oluşturmaktadır. Katılımcıların birçoğu işlerinde yaptıkları iyi işler karşılığında takdir edildiklerini ve katılımcıların yaptıkları işin sonucunda duydukları başarı hissinden belirtmektedir. Bu durum öğretmenleri motive edici bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi bir durumda ise çalışan takdir edilmemekten dolayı içsel bir tatmin yaşayamayacaktır.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmada yer alan; “Dershane öğretmenlerinin vicdan, saygınlık, huzur, başkalarına yardım etme değişkenleri

bağlamında olumlu bir içsel tatminleri varken; zaman, çalışma şartları, ücret değişkeni bağlamında olumsuz bir dışsal doyum yaşadıkları görülmektedir.

#### **4.3. Dershane Öğretmenlerinin Dışsal Tatminleri İle İlgili Bulgular**

Daha önceki anket bulguları çalışanların daha çok içsel tatminleri ile ilişkilidir. Bu kısımda işe dışsal faktörler ile çalışanların iş tatminleri sonuçları değerlendirilecektir. Dışsal faktörler ya da koruyucu (hijyen) etmenler, işin çevresi ile ilgili olan bu etmenler, işletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret, çalışma koşulları yönetim, yöneticiyle ilişkiler, emsallerle ilişkiler, şahsi hayat, astlarla ilişkiler, statü, güvenlik, prestij, iş ortamında adil olma, iş dışı sorunlardır. Bu faktörlerin tek başına kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır (Koçel, 2003: 642).

**Tablo 3. İş Tatminini Etkileyen Dışsal Faktörlerin Dağılımı (3. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

	Hiç Hoşnut Değilim		Hoşnut Değilim		Kararsızım		Hoşnutum		Çok hoşnutum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Toplumda "Saygın Bir Kişi Olma" Şansını vermesi Bakımından	1	%5	1	%5	2	%10	7	%35	9	%45
Amirin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı	1	%5	3	%15	3	%15	8	%40	5	%25
Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından ve Çalışma Şartları Bakımından	1	%5	2	%10	2	%10	10	%50	5	%25
İş İle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yapılan İş Karşılığında Alınan Ücret ve İş İçinde Terfi Kararları Uygulama Serbestliğini Vermesi Bakımından ve İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması Bakımından	1	%5	3	%15	4	%20	8	%40	4	%20
	1	%5	4	%20	2	%10	9	%45	4	%20

Çalışmanın bu kısmında öğretmenlerin iş tatminlerini ölçmeye dönük olarak hazırlanmış olan önermelere verilen cevaplar değerlendirilecektir. Bu önermelerin temel hareket noktası “işlerinden hoşnut olup olmadıkları”na verdikleri cevaplardır. Katılımcılar “toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından” işlerinden ne derece memnun oldukları sorusuna verilen yanıtlar işe şu şekildedir. Ankete katılanların %45’i bu yönüyle işlerinden oldukça hoşnut olduklarını ifade etmişlerdir. Geri kalanların %35’i işe bu yönden işimden hoşnutum diyerek mesleğinden toplumda saygınlık vermesi bakımından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçlardan da görüleceği üzere katılımcıların ortalama %80’i toplumda saygınlık kazandırması bakımından işlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

İş tatmin ölçeğinin bu bölümünde yönetici kabul edilebilecek amirlerin iş tatmini üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılara yöneltilen “amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ne derece hoşnut oldukları önermesine alınan yanıtlar şu şekilde sıralanmıştır. Ankete katılan öğretmenlerin %40’ı bu yönüyle amirlerinden ve bir anlamıyla da işlerinden hoşnut olduklarını ifade etmişler, %25’i bu yönden amirlerinden ve işlerinden çok hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğunun amirlerden, yöneticilik kabiliyeti bakımından ve bu yönüyle de işlerinden memnun oldukları görülmektedir. Ankette yer alan “bana sabit bir iş sağlaması bakımından ve çalışma şartları bakımından” işinizden ne derece hoşnutsunuz sorusuna verilen cevaplar, %53 ile bu yönden işimden hoşnutum diyenlerle, %23 bu yönden işimden çok Hoşnut um diyenlerin oranı katılımcıların büyük bir çoğunluğunu temsil etmektedir. Öğretmenlerin ortalama %15’i işe bu yönüyle işlerinden ya hoşnut olmadıklarını ya da hiç hoşnut olmadıklarını belirtmişlerdir. Ülkemizde meslek sahibi olmak önemsenmektedir. Bu bağlamıyla sabit bir işe sahip olma bakımından memnuniyetlerini ifade edenlerin oranları oldukça yüksek çıkmıştır.

Katılımcılarımıza “iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması ve yapılan iş karşılığında ücret ve İş içinde terfi olanağının olması bakımından” ne derece hoşnut oldukları sorusu yöneltildiğinde, katılımcıların %45’i bu yönden işimden hoşnutum ve %20’si bu yönden işimden çok hoşnutum yanıtını vermişlerdir. Geriye kalanların %20’si bu yönden işimden hoşnut değilim ve son olarak %5’i bu yönden işimden hiç hoşnut değilim yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere iş ile ilgili

kararların uygulanması bakımından , oluşan genel kanaatin, çalışanların kararların uygulamaya konması bakımından işlerinden memnun oldukları yönündedir. Sonuçlara geçmeden önce ücret ve terfi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi hatırlatmakta fayda vardır. Buna göre iş doyumunun temel faktörlerinin birisi ücret ve terfidir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil işe çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir. Ücret ve ücrete bağlı olarak ortaya çıkan değerlerin yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir.

Ankete katılanlara yöneltilen “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi ve İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” işlerinden ne derece hoşnut oldukları önermesi yöneltildiğinde verilen cevaplar şu şekilde oranlara yansımıştır. Kendini kararlarını uygulama serbestliğinin olması nedeniyle işinden hoşnut olanlar %45 ve bu yönüyle işinden çok hoşnut olanlar %20 ankete katılanların toplamda %65’ini oluşturmaktadır. Bu yönden işimden hoşnut değilim %20 ve bu yönden işimden hiç hoşnut değilim %5 diyenlerin toplamı ise %25’dir. Kararsızlar ise %10’luk bir bölümü oluşturmaktadır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere anketimize katılan dersane çalışanlarının büyük bir çoğunluğu kendi kararlarını uygulama serbestliği bakımından işlerinden hoşnut olduklarını ifade etmişlerdir.

#### **4.4. Cinsiyete Göre İş Tatmini Bulgularının Değerlendirilmesi**

Cinsiyet iş tatmini konusunda önemli bir kıstastır. Özellikle Türkiye’de kadınlar ve erkekler arasında bu noktada belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak pek çok araştırmada da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatmini etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet

olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iř tatminleri erkeklerin iř tatminlerinden daha dūřuktur. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir. şahin (2003)'n yöneticilerin iř tatmini üzerine yaptığı araştırmada iř tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bilgi (1998) ise cinsiyetin genel iř tatmini ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha dūřuk tatmine sahip olduklarını ifade etmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmada yer alan; Dershane retmenlerinin vicdan, saygınlık, huzur, başkalarına yardım etme değerkenleri bağlamında olumlu bir içsel tatminleri varken; zaman, çalışma şartları, ücret, terfi gibi değerkenleri bağlamında olumsuz bir dışsal doyum yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 4. Cinsiyet - İçsel Tatmin Unsurları Arasındaki İlişki Durumu****(4. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	P değeri
Arasıra değişik şeyler yapabilme	Bayan	11	2,8889	,85870	-4,881	,000
	Erkek	9	3,6727	,74671		
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler	Bayan	11	3,3111	,84805	-6,031	,000
	Erkek	9	4,0000	,00000		
Başkaları için bir şeyler yapabilme	Bayan	11	3,9556	,20841	-1,583	,117
	Erkek	9	4,0000	,00000		
İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana	Bayan	11	2,9333	,86340	-9,173	,000
	Erkek	9	4,0000	,00000		
Yaptığım iş karşılığında Duyduğum başarı hissi ve Yaptığım iyi bir iş karşılığında	Bayan	11	3,5333	,72614	-4,772	,000
	Erkek	9	4,0000	,00000		

Araştırmada katılımcı dersane öğretmenlerinin içsel tatminleri ile ilgili önermelerin genelde onaylandıkları, bu bağlamda öğretmenlerin işlerinden memnun oldukları görülmüştür. Özellikle daha önceki sonuçlarda görüldüğü üzere işlerinin



toplumsal saygınlık derecesi, başkaları için bir şeyler yapabilme potansiyeline sahip bir meslek olması ve vicdani olarak rahat bir meslek olması gibi sebeplerin öğretmenlerdeki tatmin seviyesine olumlu yansıdığı görülmektedir. Araştırmanın bu kısmında bağımsız iki grup arasındaki t testi yapılmıştır. Cinsiyete göre yapılan bu değerlendirmede ortaya çıkan sonuçları şu şekilde değerlendirmek mümkündür.

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmada “Bşkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından iş tatmini” önermesinde *Significance (2-Tailed)* değeri %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için cinsiyete göre anlamlı farkın olmadığı gözlenmiştir. Diğer önermelere bakıldığında ise *bütün Significance (2-Tailed)* değerlerinin 0,05’ten küçük olduğu düşünüldüğünde, karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellikler açısından anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile karşılaştırma yapılan özellikler açısından iki grup arasında belirgin farklılıklar sergilenmektedir. Kısacası iki grup birbirinden farklıdır. Aksi bir durum söz konusu olsaydı, yani *Significance (2-Tailed)* değeri 0,05 büyük olmuş olsaydı iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur kanaatine varılırdı.

**Tablo 5. Cinsiyet - Dışsal Tatmin Unsurları Arasındaki İlişki Durumu (5. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		N	Ortalama	T Değeri	P Değeri
Toplumda "saygın bir kişi olma" şansını bana vermesi bakımından	Bayan	11	3,3556	-5,765	<b>,000</b>
	Erkek	9	4,0000		
Amirimın emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	Bayan	11	2,7556	-11,519	<b>,000</b>
	Erkek	9	4,0000		
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından ve Çalışma Şartları bakımından	Bayan	11	3,1778	-7,095	<b>,000</b>
	Erkek	9	4,0000		
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret ve İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	Bayan	11	2,6667	-14,683	<b>,000</b>
	Erkek	9	4,0000		
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	Bayan	11	2,7333	-11,241	<b>,000</b>
	Erkek	9	4,0000		

Cinsiyete göre yapılan bir diğer karşılaştırmada T testi aracılığıyla cinsiyet ile dış tatmin unsurları Arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Bu bağlamda dersane öğretmenlerinin dış tatminleri ile cinsiyete göre değişimleri analiz edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında ortaya çıkan genel durumu ise şu şekilde ifade etmek mümkündür. *Significance (2-Tailed)* değeri %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05'ten küçük olduğu düşünüldüğünde, karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellikler açısından anlamlı bir farkın olduğu gözlenmektedir. Başka bir ifade ile karşılaştırma yapılan özellikler açısından iki grup arasında belirgin farklılıklar sergilenmektedir. Kısacası iki grup birbirinden farklıdır.

**Tablo 6. Cinsiyete Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık****(6. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
İçsel Tatmin	Kadın	11	2,51	0,23	-2,003	0,012*
	Erkek	9	3,08	0,44		
Dışsal Tatmin	Kadın	11	2,79	0,32	-0,216	0,003*
	Erkek	9	3,67	0,58		

Cinsiyete göre dersane öğretmenlerinin iş tatmini boyutlarında içsel ve dışsal açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre erkeklerin içsel ve dışsal tatmin boyutundan aldıkları ortalama puan kadınlara göre anlamlı derecede farklıdır.

#### 4.5. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Bulgularının Değerlendirilmesi

İş tatmini konusunda daha önceki bölümde görüldüğü gibi cinsiyetin farklı değişkenlere göre iş tatminini sonuçlarını değiştirdiği görülmüştür. Burada özellikle dış faktörlerden olan çalışma şartları ve ücret bakımından hem kadınların hem de erkeklerin ortak noktada bulunduğu yani işlerinden hoşnut olmadıkları belirlenmiştir. Medeni duruma bakıldığında ise evli olma ile bekar olma durumlarının öğretmenlerdeki iş tatminini etkileme sonuçları değerlendirilmiştir. Burada ilk olarak medeni duruma göre T testi sonuçları analiz edilecektir.

1-) Medeni duruma göre içsel ve dışsal tatmin boyutları açısından anlamlı fark vardır.

**Tablo 7. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık (7. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
İçsel Tatmin	Evli	12	3,01	0,50	-0,023	0,006*
	Bekar	8	2,89	0,42		
Dışsal Tatmin	Evli	12	3,64	0,58	-0,016	0,007*
	Bekar	8	3,21	0,51		

Medeni duruma göre dersane öğretmenlerinin iş tatmini boyutlarında içsel ve dışsal açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 8. Medeni Durum - Dışsal Tatmin Unsurları Arasındaki İlişki Durumu (8. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		N	Ortalama	T Değeri	P Değeri
Toplumda "saygın bir kişi olma" şansını bana vermesi	Evli	12	3,4528	-4,697	,000
	Bekar	8	4,0000		
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	Evli	12	2,9434	-8,378	,000
	Bekar	8	4,0000		
Bana sabit bir iş sağlaması ve Çalışma şartları bakımından	Evli	12	3,3019	-5,658	,000
	Bekar	8	4,0000		
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması, Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından ve İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	Evli	12	2,8679	-9,876	,000
	Bekar	8	4,0000		
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	evli	12	2,9245	-8,229	,000
	bekar	8	4,0000		

Medeni durum, dersane öğretmenlerinin içsel ve dışsal tatminlerini etkileyen önemli öğelerden birisidir. Bu bağlamda medeni durum ile içsel ve dışsal tatmin öğelerini arasındaki ilişkiyi analiz eden T testi tablosunda ortaya çıkan sonuçları şu şekilde değerlendirmek mümkündür. Öncelikle tabloda da görüldüğü üzere dışsal tatmin öğeleri ile medeni durum arasındaki ilişkiyi analiz etmek gerekirse, *Significance (2-Tailed)* değeri %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05'ten küçük olduğu düşünüldüğünde, karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellikler açısından anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile karşılaştırma yapılan özellikler açısından iki grup arasında belirgin

farklılıklar vardır.. Kısacası evli ve bekar öğretmenler arasında dışsal tatminler konusunda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**Tablo . 9 Medeni Durum - İçsel Tatmin Unsurları Arasındaki İlişki Durumu**

**(9. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

Grup İstatistikleri		N	Ortalama	T Değeri	P Değeri
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	Evli	12	3,0566	-3,311	,001
	Bekar	8	3,6170		
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	Evli	12	3,4151	-4,894	,000
	Bekar	8	4,0000		
Başkalari için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	Evli	12	3,9623	-1,344	,182
	Bekar	8	4,0000		
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	Evli	12	3,5472	-3,887	,000
	Bekar	8	4,0000		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem ve Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	Evli	12	2,9245	-8,229	,000
	Bekar	8	4,0000		

Tabloda da görüldüğü üzere içsel tatmin öğeleri ile medeni durum arasındaki ilişki analiz edildiğinde, *Significance (2-Tailed)* yani P değeri %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05'ten küçük olduğu düşünüldüğünde, karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellikler açısından anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile karşılaştırma yapılan özellikler açısından iki grup arasında belirgin farklılıklar sergilemektedir. Kısacası evli ve bekar öğretmenler arasında içsel tatminler konusunda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ancak “başkalari için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” iş tatmini konusunda bekarlar ile evliler arasında *Significance (2-Tailed)* değeri 0,05'ten büyük olduğundan anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çalışmanın bu bölümde sonuçların daha iyi pekiştirilmesi için medeni duruma göre dışsal tatminle ilişkilendirilmiş bazı önermeler Arasında çapraz ilişkiyi sorgulamakta fayda vardır.

**Tablo 10. Medeni Durum –Sabit bir İş Sağlaması ve Çalışma Şartları Bakımından İş Tatmini Arasındaki İlişki Durumu (10. Alt probleme cevap aranmıştır.)**

		<b>Sabit Bir İş Sağlaması ve Çalışma Şartları Bakımından</b>					Toplam
			İşimden hoşnut	Kararsız	İşimden		
<b>Medeni durum</b>	<b>Evli</b>	Sayı	8	1	3	12	
		Yüzde	%66.6	%8.3	%25	%100	
	<b>Bekar</b>	Sayı	2	2	4	8	
		Yüzde	%25	%25	%50	100,0%	

Araştırmada yukarıdaki sonuçlarla ilişkili olarak medeni durumlar çalışma şartları bakımından iş tatmini arasındaki ilişkiyi sorgulayan çapraz tabloda ortaya çıkan sonuçlar daha önceki sonuçları güçlendirmiştir. Buna göre tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılan öğretmenlerden evli olanların %66.6'ı çalışma şartları ve Sabit Bir İş Sağlaması açısından işlerinden hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. Bekarlarda bu oranın %25'lere gerilediği görülmektedir. Ayrıca bekarların bu konuda işleri ile ilgili büyük bir memnuniyetsizliklerinin olmadığı, %50'nin sabit bir iş ve çalışma şartları bakımından işlerinden hoşnut oldukları anlaşılmaktadır. Evli olanların sadece %25'inin bu konuda işlerinden memnun olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.

## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1 Tartışma ve Sonuç :

İş tatmini, duygusal ve kişisel değişkenleri de bünyesinde barındırdığından ölçülmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi zor bir kavramdır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin yanında, çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır. İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden birisidir. İş tatmini; güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar.

Günümüzün modern yönetim anlayışı çerçevesinde örgütler açısından iş tatmini, her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Ekonomik kriz zamanlarında, işverenlerin çeşitli bahanelerle gözardı ettiği çalışan tatmini konusu, yakın dönemde varlığını sürdürmek isteyen tüm organizasyonlar için yönetim anlayışlarının merkezinde bulundurmaları durumunda kaldıkları vazgeçilmez bir kavramdır. İçinde bulunduğumuz ekonomi koşullarında, artık örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılık, pazar payı, büyüme gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmektedir/ölçülmelidir. Araştırmada bir problem ve bunu destekleyen 10 alt problem kullanılmıştır. Problem cümlesi; “Denizli’deki dersanelerde çalışan öğretmenlerin iş memnuniyeti düzeyi hangi seviyededir? ” şeklinde ifade edilmiştir. Bu önermeyi içsel tatmin unsurları ile dışsal tatmin unsurlarını gösteren tablolar ortaya koymuştur. Alt problemler ise değişik şekillerde ifade edilmiştir. Bu alt problemler

ise Denizli'deki dersanelerde yapılmış olan çalışmanın anket sonuçları ile paralel değerlendirmek doğru olacaktır:

\* İnsan seçtiği işin niteliğinden dolayı çok çalışıp çok para kazanabilir fakat saygınlık söz konusu olduğunda her mesleğin bu bağlamda ön plana çıkamayacağı görülür. Öğretmenlik insan yetiştirme değeri üzerine kurulduğunda bu bağlamda toplumda saygınlığı yüksek olan bir meslektir. Bu nedenle sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kişilerin dersane öğretmenliğinin kendilerini toplumda saygın bir konuma getirdiği noktasındaki yargıları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu katılımcıların mesleki saygınlık açısından öğretmenliğin toplumda saygın bir meslek yapma bağlamında iş tatminleri yüksek görülmektedir.

\* Ankette yer alan “ sabit bir iş sağlaması ve çalışma şartları bakımından” işinizden ne derece hoşnutsunuz sorusuna verilen cevaplar toplumun ekonomik durumuyla paralellik göstermektedir. Burada ortaya çıkan sonuçları toplumun ekonomik durumuyla ve işsizlik oranlarıyla paralel değerlendirmek gerekmektedir. Dönemsel krizlerin en çok etkilediği ve işsizlik oranların yüksek olduğu Türkiye’de meslek sahibi olmak önemsenmektedir. Bu bağlamıyla sabit bir işe sahip olma bakımından memnuniyetlerini ifade edenlerin oranları düşük çıkmıştır. Bu da işsiz kalma kaygısının yüksek oranda olduğunu her an işverenler tarafında işlerine son verileceği kaygısını taşıdıklarını göstermektedir. Böyle bir psikoloji içeriğinde ise hem motivasyon ile iş tatmini hem de bunlara bağlı olarak iş verimliliği düşmektedir. Ayrıca katılımcılar genelde çalışma şartları söz konusu olduğunda hoşnutsuz bir durum içinde görülmektedirler. Bu durumda etkili olan Hoşnutsuzluk sebebinin devlet memuru öğretmenlerin çalışma saatleri ve gün sayısı başta olmak üzere tatil günleri ve maaşlarla kıyaslandığında ortaya çıkmaktadır. Dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin her sene yeniden sözleşme yenilemesi, güvenceden yoksun olması, ücretlerin düşük olması ve terfi sisteminin olmaması gibi sebeplerle ankete katılanların çalışma şartları söz konusu olduğunda işleri hakkında olumsuz bir kanaate sahip oldukları görülmektedir.

\* Katılımcıların birçoğu işlerinde yaptıkları işler karşılığında takdir edildiklerini ve yaptıkları işin sonucunda duydukları başarı hissinden çok hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Bu da insanı hoşnut edip motive edebilecek bir davranıştır, aksi bir durumda ise çalışan takdir edilmekten dolayı manen doyum yaşayamayacaktır. Mesleğin



doğasında olan bu özellik, öğretmenin çabalarının karşısında öğrencinin başarı kazanması, öğretmeni yaptığı işin sonucunu görmesi açısından tatmin etmektedir.

Araştırmada karşılaştırmalı sonuçlarda ise dersane öğretmenlerinin cinsiyet ve medeni durumlarıyla ilgili tablolar değerlendirilmiştir. Burada ön plana çıkan sonuçlar ise şu şekildedir.

\* Toplumda saygın bir meslek olması bakımından işlerinden memnun olduklarını ifade eden öğretmenler hem erkek hem de kadın öğretmenlere benzer oranlarda dağılmıştır. Bu bakımdan her iki cinsiyetin de mesleklerini sevdiğini görülmüştür.

\* Yapılan araştırmada ücret ve kararlara katılım bakımından işinden hoşnut olmadığını söyleyenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Önceki sorularda “başkaları için bir şeyler yapabileme olanağına sahip olunması”, “yapılan iş karşılığında takdir edilme”, gibi manevi yönü ağır gelen sorulara olumlu cevaplar veren katılımcılar çalışmalarının karşılıklarını alıp almadıkları noktasında genel itibar ile olumsuz düşünmektedirler ve hoşnutsuzluklarını belirtmişlerdir. Özellikle evli olan katılımcılarda bu durum daha çok göze çarpmaktadır. Bu da evli olmanın getirdiği sorumluluklar bu açıdan mesleğin maddi getirisinin yetersiz kalabilmesi evli öğretmenlerin iş tatminlerini olumsuz etkilemiş olduğunu düşündürmektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu sektördeki problemlerin çözümü, dersane öğretmenlerinin daha mutlu, motivasyonu yüksek ve dolayısıyla verimli çalışmalarını sağlayacak ve gelecek nesillerin daha iyi yetişmesi için katkı sağlayacaktır. Bunu sağlamak için özellikle öğretmenlerin iş ve sosyal güvenlik sorunlarının çözülmesi önemli görülmektedir.

Özellikle evli ve bayan öğretmenlerin tespit edilen sorunlarının giderilmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Örneğin esnek çalışma saatlerini uygulanması bu açıdan olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Ayrıca çocuğu olan bayan öğretmenlere özellikle büyük dershanelerin açacağı kreşlerle hizmet vermesi bu mesleğin daha cazip görülmesini sağlayacak ve iş tatminini yükseltecektir.

Dersane öğretmenlerinin çalışma düzenleri, ücret düzenleri belirli bir standart kazandırılarak, çalışanların hak farklılıkları giderilebilir.

Dershanede kararların alınması ve uygulanması aşamasında tüm öğretmenlerin katılımının sağlanmasıyla ön yargıları yıkarak güven duygusu geliştirebilir.

Yönetici ve öğretmenlere etkili iletişim yöntemleri ile ilgili sık sık eğitim seminerleri verilerek, ast-üst ve kurum içi iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi yoluna gidilebilir.

Kurum içi ve ast-üst ilişkisinin geliştirilmesi için yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle etkileşimde bulunabileceği çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenebilir

Ancak bu imkanlar sağlandığında öğretmenler öğrencinin gelişimi, başarısı ve mutluluğu için daha faydalı olabilecekler ve mesleki gelişimlerini daha iyi sağlayabileceklerdir. Çalışmanın sonuçları bakımından bu konuyla ilgilenen araştırmacılara ve kurumlara faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ARDIÇ, K. Ve Türker, B. (2001), “*Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*”, 9.Ulusal Yönetim Ve organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.
- ATAAY İ. D. (1987), *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, MESS Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi:19, İstanbul.
- BARANSEL, Atilla (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt 1, Fatih Matbaası, İstanbul.
- BENDİX, Reinhard (1974), *Work&Authority in Industry*, University of California Press, Berkeley.
- BOZKURT, Ö. İ. (2008), “*İş Tatmini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, İstanbul Doğu Üniversitesi Dergisi, ss.8-1.
- BRIEF, A.P.(1998), *Attitudes In and Around Organizations*, SAGE Publications, California.
- ÇETİNKANAT C. (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı yayıncılık, Ankara.
- DEINER E. ve Larsen G. (1985), “*The Satisfaction With Life Scale*”, Journal Of Personality Assessment, 49.
- De MATO Doris S., (2001), *Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia, ForDegree of Ph.D.* Blacksburg, Virginia.
- EREN E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, Yön Ajans, İstanbul.

- ERDEN M., AKMAN Y. (1995), *Eğitim Psikolojisi Gelişim- Öğrenme- Öğretme*, Ankara: Arkadaş Yayın Evi
- ERDİL, Oya ve Diğerleri (2004), “*Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, cilt 5, sayı 1-2004, ss.17-26
- ERDOĞAN, İrfan (2003), *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- ERKMEN T., şencan H.(1994), *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.
- FIELDS D.L., Blum T.C. (1997), “*Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition*”, Journal Of Organizational Behavior.
- GREENBERG, J. ve Baron, R.A. (2000), *Behavior In Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- HAYRAN O., Aksayan S.(1991), “*Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu*”, Toplum Ve Hekim, sayı: 47, ss.16-17.
- HIGGINS, M.C. (2000), “*The More, The Merrier? Multiple Developmental Relationships And Work Satisfaction*”, Journal Of Management Development, 19 (4), ss.277–296.
- HICKSON, C.; Oshagbemi, T.(1999), “*The Effect Of Age On The Satisfaction Of Academics With Teaching And Research*”, International Journal Of Social

Economics, 26 (4), ss.537-544.

HICKS, Herbert G. ve C. Ray Gullet (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü, Yayını No:1, İstanbul.

HULIN, C.L., M.Roznowskiand D. Hachiya, (1985), “*Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirica And Theoretical Discrepancies & An Integration*”, Psychological Bulletin, 97, 233-250.

IZGAR H. (Editör) (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, No:19, Konya.

KAVANAGH M.J., Halpern M.(1977), “*The Impact Of Job Level And Sex Differences On The Relationship Between Life And Job Satisfaction*”. Academy Of Management Journal, 20, ss.66–73.

KAWAGUCHI, D. (2002), *Compensating Wage Differentials Among Self-Employed Workers: Evidence From Job Satisfaction Scores*, Institute Of Social And Economic research, Osaka University.

KAYNAK T.(1990), *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

KOLASA B.J.(1969), *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

LAM, S. (1995): “*Quality Management And Job Satisfaction*”, International Journal Of Quality&Reliability Management, 12 (4), ss.72–78.

LUTHANS (1992), *Organizational Behaviour*, 6th Ed. McGrawHill.

- MARTOCCHIO, J.J. (1994), “*The Effects of Absence Culture on Individual Absence*,” *Human Relations*, 47, ss.243-262.
- MINER J. B. (1992), *Industrial / Organizational Psychology*, McGrawHill.
- OKÇABOL, Rifat; *Türkiye Eğitim Sistemi*, Ütopya Yayınevi, Ankara 2005, s: 248
- OSHAGBEMI, T. (1999), “*Academics And Their Managers: A Comparative Study In Job Satisfaction*”, *Personel Review*, 28 (1-2), ss.108-123.
- OSHAGBEMI, T. (2000), “*Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?*”, *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), ss.213–
- OSHAGBEMI, T. (2000), “*Satisfaction With Co-Workers’ Behaviour*”, *Employee Relations*, 22 (1), ss.88-106.
- OSTROFF, Cheri. (1992), “*The Relationship Between Satisfaction, Attitudes And Performance: An Organizational Level Analysis*,” *Journal of Applied Psychology*, 77, ss.963-974.
- ÖZDEVECİOĞLU M. (2003), “*İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003, Afyon.
- ÖZGEN, H.; Öztürk, A.; Yalçın, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKAYA, Necdet, *Türkiye’de Ve Dünyada Özel Öğretim Kurumlarının Eğitimdeki Yeri*, Seminer 14 Ekim 1992, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

- ÖZTÜRK, Turan (1994), *Türk Eğitim Sistemi İçerisinde Özel Dershanelerin Yeri, Gelişmesi ve Fonksiyonları (Aydın Körfez Dershaneleri Örneğinde)*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın.
- RODE J. C. (2004), “*Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model*”, *Human Relations*, 57 (9).
- ROSE M. (2003), “*Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations*”, *Work, Employment and Society*, 17 (3).
- SAUNDERS, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003), *Research Methods For Business Students*, PrenticeHall, Harlow.
- SCHODERBEK P.P., Coster R.A., Aplin J.C. (1991), *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, ABD.
- SENNETT, Richard. (1993), *The Hidden Injuries Of Class*, Faber & Faber Boston
- SİLAH M., (2000), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- SPECTOR, P.E. (1997), *Job Satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequences*, SAGE Publications, California.
- SUNG-Mook Hong, Giannakopoulos E. (1994) “*The Relationship Of Satisfaction With Life To Personality Characteristics*”, *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 128, ss.231-245.
- ŞENATALAR F. (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ. Ü. Kitabevi, İstanbul.

YOUSEF, D.A.(1998), “*Satisfaction With Job Security As A Predictor Of*

*Organizational Commitment And Job Performance In A Multicultural*

*Environment*”, International Journal Of Manpower, 19 (2), ss.184–194.

ÇAĞLAR ve DEMİRTAŞ. ( 2011) “ *Dershane Öğretmenlerinde Tükenmişlik ve İş*

*Doyumu*”, e-international journal of educational research, [http://www.e-](http://www.e-ijer.com/download/article-file/89729)

[ijer.com/download/article-file/89729](http://www.e-ijer.com/download/article-file/89729) sayfasından erişilmiştir.



## EKLER

### Anket Formu

#### Ek:1 Kişisel Bilgi Formu :

Açıklama:

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz.

Mesleğinizden, o cümlede belirtilen durumla ilgili olarak ne derece memnun olduğunuzu karşlarına (x) işareti koyarak belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken; "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

Bireysel özellikler ile ilgili sorular :

#### 1. Kaç Yaşındasınız?

- 1. 20-25 yaş arası
- 2. 26-30 yaş arası
- 3. 31-40 yaş arası
- 4. 41 yaş ve üstü

#### 2. Meslekte Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

- 1. 0-8 yıl
- 2. 9-15 yıl
- 3. 16 yıl ve üstü

#### 3. Medeni Durumunuz ?

- 1. Evli  2. Bekar

#### 4. Cinsiyetiniz

- 1. Bay  2. Bayan

#### 5. Eğitim Durumunuz?

- 1. Lisans  2. Yüksek Lisans  3. Doktora

## Ek 2: İş Doyumu Anketi Formu

Aşağıdaki işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizden o cümlede belirtilen yönden ne derecede hoşnut olduğunuzu (X) işaretiyle belirtiniz. Her cümleyi yanıtlarken “bu yönden işimden ne derece hoşnutum?” sorusunu kendinize sorunuz. Seçeneklerin anlamları aşağıda belirtilmiştir

ÇH: Bu yönden işimden çok hoşnutum

H: Bu yönden işimden hoşnutum

K: Bu yönden işimden kararsızım

HD: Bu yönden işimden hoşnut değilim

HHD: Bu yönden işimden hiç hoşnut değilim

	ÇH	H	K	HD	HHD
<b>1. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansının Olması Bakımından</b>					
<b>2. Toplumda "Saygın Bir Kişi Olma" Şansını Bana vermesi Bakımından</b>					
<b>3. Amirimin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı Bakımından</b>					
<b>4. Vicdanıma Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Sansının Olması Bakımından</b>					
<b>5. Bana Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından ve Çalışma Şartları Bakımından</b>					
<b>6. Başkaları için Bir Şeyler Yapabilme Olanığına Sahip Olmam Bakımından</b>					
<b>7. Kendi Yeteneklerimi Kullanarak Bir</b>					

<b>Şeyler Yapabilme Şansının Olması Bakımından</b>					
<b>8. İş İle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması , Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret</b>					
<b>9. Kendi Kararlarımı Uygulama Serbestliğini Bana Vermesi Bakımından</b>					
<b>10. Yaptığım İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilmem ve Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissinden</b>					

**Ek:3 Özgeçmiş Formu****Özgeçmiş Formu**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Onur
Soyadı	Karaman
Doğum yeri ve tarihi	Afyonkarahisar 19.11.1981
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Merkez Ortaokulu onurkaraman2020@gmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Cumhuriyet İlkokulu (Denizli Honaz) Cumhuriyet Lisesi (Ortaokul Kısmı ) (Denizli )
Ortaöğretim	Ortaklar Anadolu Öğretmen Lisesi (Aydın Germencik )
Yükseköğretim (Lisans)	Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı diller Eğitimi İngiliz Dili ve Eğitimi (Bursa )
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	PAÜ Eğitim Fakültesi Eğitim bilimleri Enstitüsü Yönetimi,Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
<b>Yabancı dil</b>	
Yabancı dil	İngilizce.
<b>(Varsa) Mesleki Deneyim</b>	
Yıl (lar)	Mesleki deneyim
2005-2015	İngilizce Öğretmenliği
2015-2017	Müdür Yardımcılığı
2017-.....	Okul Müdürlüğü