

## İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLERİN EĞİTİM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### A FIELD STUDY ON JOB SATISFACTION EFFECTING INTERNAL FACTORS IN EDUCATION SECTOR

**Öznur BOZKURT**

Sakarya Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü,  
İşletme Bölümü, Doktora Öğrencisi

**İlhan BOZKURT**

Zonguldak Devlet Hastanesi,  
Psikoloji Kliniği

**ÖZET:** Geleceğin nitelikli iş gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının istenilen özellikte faaliyet göstermelerinin sağlanabilmesi için bu insan gücünü yetiştiren eğitimcilerin işlerinden tatmin olmalarının sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde çalışanların iş tatminine etki eden işletme dışı ve işletme içi birçok unsurdan bahsedilir. Bu çalışmada eğitim sektöründe iş tatminini etkilediği düşünülen işletme içi faktörlerden iletişimin açıklığı, arkadaşlık ilişkileri, terfi olanakları, yönetim tarzı ve adil ücret sistemi şeklinde unsurlar incelemeye tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre eğitimciler, ücretlerinden tatmin olmadıklarını belirtirken arkadaşlık ilişkilerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Yönetim tarzından tatmin olma ve iletişimden tatmin olma konusunda ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında örnek kitlenin üç unsur arasında güçlü bir ilişki kurduğu belirlenmiştir. Bunlar; kariyer gelişiminden tatmin olma, ücret artışı ve yönetim tarzından tatmin olmadır. Ayrıca analiz sonuçları göstermiştir ki eğitimciler içinde buldukları olumsuz koşullardan bahsetseler de yaptıkları işi zevkli olarak değerlendirmekteler.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, İletişim ve arkadaşlık ilişkileri, Ücret, Terfi, Yönetim tarzı.

**ABSTRACT:** In order to ensure that the education institutions that raise the qualified labour force of the future in the required manner, the educators that train this labour force should be satisfied in their work environments. In the literature, there are variety of internal and external factors affecting the job satisfaction. In this study, some of internal factors, i.e. lack of communication, friendship relations, career opportunities, management style and wage system, affecting the job satisfaction in education sector are explained. As a result of this study, the educators implied that they were satisfied with friendship relations but they were not satisfied with their wages. Also, they implied that they were undecided if they were satisfied with management style and communication. Besides these, it is determined that collection of samples established a strong relation among three factors. These are to be satisfied with rise of wages, career change and management style. In addition, the results of analysis had shown that educators evaluated their works as pleasurable even they mentioned negative conditions in which they were.

**Keywords:** Job satisfaction, Communication and friendship relations, Wage, Promotion, Management style.

## 1. Giriş

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, kurumları belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için çeşitli düzenlemelerde bulunmaya yönlendirmektedir. Çalışanların işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşinden tatmin olmayan kişide, işin yapılış koşullarından, işte kullandığı aletlerden, maddi olarak elde ettiği çıkarlardan, takdir edilme ve sosyal prestij eksikliğinden şikâyet ve tatminsizlikler şeklinde farklı birçok tatminsizlik oluşabilir (Eren, 2001: 241). Sonuç itibariyle tatminsizlik yaratan unsurlar sadece çalışanın işinden tatminsizlik duymasına neden olmamakta aynı zamanda işi bırakıp yeni işler aramasına da sebep olmaktadır (Delfgaauw, 2005). İşletmelerin önemli kaynaklarından birisi olan çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanlarının yüksek performansa sahip olması gereken önemli kurumlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarından istenen verimin alınması ve eğitimcilerin huzurlu çalışabilmelerinin sağlanması adına bir takım düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir. Genel ekonomik koşullarla birlikte eğitim kurumlarındaki personelin mesleklerinden ayrılmaya veya bu mesleğe ek olarak ikinci bir iş yapmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durum ise, eğitimde genel kaliteyi düşürmekte ve istenilen nitelikte insan gücünün yetiştirilmesini zorlaştırmaktadır (Işıkhani, 1996: 118).

Bu çalışmada, ülkemizi gelecek kuşaklara taşıyacak olan çocuklarımızın yetiştirilmesi için emek harcayan eğitimcilerimizin işlerinden duydukları tatminin düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda kurum içinde iş tatmini sağlayıcı unsur olarak uygulanmakta olan, adil ücret, terfi imkanı, etkin iletişim, yönetim şekli gibi işletme içi unsurların tatmin sağlamadaki yeterlilikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın bir diğer amacı da, eğitimcilerimizin kendilerini en fazla tatmin edeceğini düşündükleri unsurların neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır. Araştırma kapsamında ele alınacak bir başka konu ise, iş tatmini düzeyinin meslekte geçen süreye, cinsiyete, medeni duruma ve eşin çalışıp çalışmamasına göre değişip değişmediğini belirlemektir.

## 2. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi

İş tatmini bir çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır 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 hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 1995). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder” (Schemerhorn ve diğ., 1994: 126). Akçamete (2001) ise, iş tatmini, “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş tatmini, en basit ifadeyle çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir.

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 (Gignac and Applebaum, 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 iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende 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' de, yaptığı bir çalışmada tatminsizliğe dayalı iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğunu belirtmektedir (Kawaguchi, 2002).

### **3. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörler ve Bunların Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesi**

İş tatminine etki eden birçok faktörlerin 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.

#### **3.1. İletişim**

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 iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 127). 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: 231; Schwiger ve Denisi, 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: 59).

Eğitim camiasına baktığımızda aynı kurum içinde çalışanlar arası iletişim etkin olmasına karşın okullar arasında ve üst kademe yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin çok sağlıklı olduğu söylenemez. Farklı okullardaki öğretmenler arasında bilgi ağlarının bulunmaması nedeni ile etkili veri alışverişi sağlanamamaktadır. Eğitimin kalitesi, bu eğitimi verecek olanların verimliliğine bağlı olduğuna göre kişiler arası veya kurumlar arası iletişimin etkinliğinin sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişimin de sadece üstten emir ve talimatların iletimi amacı ile değil aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını üst yönetime iletmeleri için de kullanılıyor olması yarar sağlayacaktır.

### 3.2. Yönetim Tarzı

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 iş görenleri 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 (Nicholsan, 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

Ülkemizde tüm eğitim sisteminin tek elden yönetilmeye çalışılması ve yerel idarecilerin sadece uygulayıcı vazifesi yapmaları ve yine okullarda alınan kararlarda idarecilerin etkili baskınlıkları eğitim sektöründe tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar arasında sayılabilir. Eğitim sektöründe çalışanların kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygulamalarını gerçekleştirmelerinin sağlanması için yetki devrinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitimcilerin iş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı kanımızca daha etkili sonuçlar verecektir.

### 3.3. Arkadaşlık Ortamı

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: 13). 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: 242). 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. Eğitimciler arasında arkadaşlık ortamına baktığımızda, diğer iş dallarıyla kıyaslandığında, sosyal ilişkilerin oldukça kuvvetli ve birbirlerini destekler nitelikte olduğunu görmek mümkündür. Özellikle kamu kurumlarında çalışan eğitimciler için bireysel bir performans değerlemenin (müfettiş denetimleri hariç) uygulanmıyor olması ve bunun neticesinde kişiler arası rekabetin oluşmaması bu arkadaşlık ilişkilerini kuvvetlendiriyor demek yanlış olmayacaktır.

#### 3.4. Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421). 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).

Eğitim kurumlarında başarıların takdir edilmesi hususunda yukarıda da belirtildiği gibi bireysel bir performans değerlendirme ve bunun sonucu olarak uygulanan bir ücret artışı sistemi bulunmamaktadır. Ücret artışları, kıdeme göre ve genel olarak yapılmaktadır. Son dönemde uygulanmakta olan bireysel projelerin değerlendirilmesi uygulamaları ve uzmanlık sınavları ile bu dar kalıplar aşılmaya çalışılmaktadır. Eğitim kurumları içerisinde (her kurumda farklılaşmakla birlikte) çalışan personelin başarıları üst yönetim tarafından maddi olmasa da manevi ödüllerle takdir edilmektedir. Buda çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu artırıcı bir etki yapmaktadır.

#### 3.5. Ücret

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca 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 iş başarısını 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 ise beraberinde verim düşüşünü de getirecektir.

### 3.6. Terfi

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: 83). 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 ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde 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. Eğitim kurumlarında çalışanların kariyer sistemleri kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi bireysel bir başarı değerlendirme ve bunun neticesi olan bir kariyerde ilerleme olanağı bulunmamaktadır. Son zamanlarda uygulanmaya başlayan ve uygulanış sistemi açısından adaletsiz olduğu eleştirilerine maruz kalan uzmanlık sınavı ile kariyerde ilerleme fırsatının herkese eşit ve adil olarak uygulanması yöntemi benimsenmektedir ya da benimsenmeye çalışılmaktadır.

## 4. Araştırma Sonuçları

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

İş tatminini sağlama noktasında önemli bir unsurda onu etkileyen faktörleri belirleyebilmektedir. İş tatminini etkileyen faktörlere gereken önem verilmezse çalışandan ve dolayısıyla kurumdan beklenen verimin alınması güçleşebilir. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların iş tatminini etkileyen işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve iletişim gibi faktörlerin üzerinde sıklıkla durulduğu görülür. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, genç beyinlere şekil veren eğitimcilerin işlerinden duydukları tatminin düzeyini belirlemek ve çalışanların işten tatmin olmalarını sağlayan unsurlar arasında sayılan yukarıdaki faktörlerin birbirleriyle olan ilişkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, hali hazırda iş tatmini sağlayıcı unsur olarak kullanılmakta olan unsurların etkinliğinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek ve hangi unsurların daha fazla tatmin sağlayacağını belirleyebilmektedir. *Araştırmanın teorik içeriği ile ilgili olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.*

İşten tatmin olma ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırma yapılmıştır. Loscocco (1990) ve (Brush ve diğ., 1987) iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Buna karşılık (Oshagbemi, 1997) ve (Bilgiç, 1998) yaptıkları araştırmalar sonucunda iş tatmininin

cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna varmışlardır. Bu bilgiler ışığında test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

***Hipotez 1: İşten memnuniyet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır***

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İşe yeni başlamış işgörenler işlerinden daha fazla doyumlu olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından bu doyum yüksek olabilmektedir. Ancak ilerleyen zamanlarda bireyler çabalarının karşılığını alamadıklarında iş tatmini düşük düzeylerde seyredebilmektedir. Yine yaş ilerledikçe kişilerin deneyimlerinin artmasının bir sonucu olarak uyumun artması ile de iş tatmin düzeyleri yeniden artış gösterebilmektedir (Davis, 1984: 99, Lee and Wilbur, 1985, Gelnn vd., 1977: 189-193). Bu açıklamadan sonra bu konu ile ilgili hipotezi şöyle ifade edebiliriz.

***Hipotez 2: Meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.***

Çalışanlar işleri için harcadıkları emeklerinin karşılığında belli bir ücret beklentisine girerler. Ayrıca yine çalışanlar aldıkları ücreti benzer işlere ödenen diğer ücretlerle kıyaslarlar. Çalışanın bu beklentisi ve kıyası sonucunda ücretinden tatmin olma veya olmama durumu ortaya çıkar. Bu doğrultuda örnek kitlenin ücretinden tatmin olma durumu ile ilgili hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

***Hipotez 3: Örnek kitle ücret ve toplam gelirden memnun değildir***

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirine bilgi aktarması ve duyuğunun sağlanması açısından önemlidir. Özellikle iletişimin çift yönlü olması çalışmada iş tatmini sağlanması bakımından önemli bir konudur. Kurumda iletişimin olmaması doyumsuzluk yaratan bir unsur olabilmektedir (Erdoğan, 1996: 242). Araştırma kapsamında bu konu ile ilgili oluşturulan hipotez ve bu hipotezin test sonuçları aşağıdaki gibidir. Bu konu ile ilgili hipotez test edilmek üzere aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

***Hipotez 4: Örnek kitle iletişimin etkinliğinden memnundur***

Aslında adil ücret alma hakkı, çalışanların emek hareketinin başından beri ilk amaçları olmuştur. Çalışma koşullarından önce, ilk amaç ücretin adil olması olarak görülmüştür. Gerçekten ücret çalışanlar için çok önemlidir. Çünkü temel gelir kaynaklarıdır ve temel gereksinimlerin sağlanması için ücret zorunlu bir koşul olmaktadır (Şimşek, 1999). Çalışanlar çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücretin diğer kişilere göre yüksek olması değil adil olması önemlidir. Yapılan çalışmalarda iş doyumunu ile ücret arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kolasa, 1969: 455). Bunun yanı sıra çalışılan kurumun adil terfi sisteminin varlığı ve kişilerin ödüllendirilmesinin de iş tatminini artırdığı görülmektedir (Davis, 1984: 100). Kişinin aldığı ücretin beklentileriyle uyumlu ve adil olması ve yine terfi sisteminin adilliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir ve bu konu ile ilgili beşinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez 5:** Ücretten tatmin olma ile kariyer gelişiminden tatmin olma arasında anlamlı bir fark vardır

#### 4.2. Araştırma Soruları

1. Kurumda uygulanmakta olan tatmin edici unsurlar nelerdir ve örnek kitle en fazla hangi unsurların tatmin sağlayıcı özellikte olduğunu düşünmektedir?
2. Örnek kitle, piyasadaki benzer işlerle karşılaştırıldığında ücretinden memnun mudur?
3. Örnek kitle performans değerlendirme sisteminin ücret belirlemeye yansımaları konusunda ne düşünmektedir?
4. Örnek kitle yaptığı işi zevkli olarak görmekte midir?

#### 4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dört farklı semtteki İlköğretim Okulunda çalışmakta olan öğretmen ve müdür yardımcıları üzerinde standardize anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması kapsamında toplam 120 anket elden dağıtılmıştır ve bunlardan 84 tanesi sağlıklı bir şekilde geri dönmüştür. Yani anketin cevaplanma oranı %70 tir. Standart veriler elde etme ve dolayısıyla analiz olanağı üstünlüğü nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Örnek seçimi evrendeki her bireyin örnek kitlede eşit şekilde yer almasına imkan tanıyan tesadüfi örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket formunun hazırlanmasında ilgili literatürde bahsi geçen ve işletme içinde iş tatminini en fazla etkilediği öne sürülen kriterler esas kabul edilmiştir. Bu kriterlerin analizi sonucunda personelin iş tatmini düzeyinin ölçülebileceği varsayımı üzerine araştırma yürütülmüştür. Oluşturulan anket örnek kitleye uygulanmadan önce ön testlerden geçirilmiş ve bu testin sonucunda anket formunda yer alan bazı sorular çıkartılmış, bazıları da açıklayıcı yönde değiştirilmiştir. Ankette toplam 66 soru yer almaktadır ve bunlardan 57 tanesi 5' li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olan ve çalışanların iş tatmini düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Ölçekteki kategoriler 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde iki uç değer arasında oluşturulmuştur. 1 ve 2 olumsuz düşüncüyü, 4 ve 5 ise olumlu düşüncüyü ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak yapılan puanlama ise adı geçen faktör ile ilgili düşünce geliştirilmediğini göstermektedir. Ölçekte yer alan sorular yönetimden tatmin, iletişimden tatmin, ücretten tatmin, kariyer gelişiminden tatmin, çalışma ortamından tatmin, eğitim ve geliştirmeden tatmin ve son olarak işten tatmin şeklinde yedi faktör altında oluşturulmuştur. Ölçek içerisinde yer alan değişkenlerin beklendiği gibi ilgili faktöre ayrılıp ayrılmadığını belirlemek amacıyla SPSS 10.0 For Windows programı kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda beklendiği gibi değişkenlerin bu yedi faktöre ayrıldığı görülmüştür. Diğer 9 soru ise demografik özellikleri ve en fazla tatmin sağlayıcı unsur olarak görülen uygulamaları ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İş tatminini ölçmeye yönelik yapılan anketle ilgili veriler anket yöntemiyle elde edildikten sonra bilgisayara girilerek araştırmanın amacına uygun olarak veri tabanı oluşturulmuştur. Araştırma kapsamındaki tüm analizler SPSS 10.0 For Windows programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik testleri de Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmış ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. İş memnuniyetiyle ilgili değişkenler, t- testi, Ki- Kare testi, ANOVA testi ve Frekans dağılımı yöntemiyle analiz edilip sonuçlar değerlendirilmiştir.



## 5. Bulgular ve Yorum

### 5.1. Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket içerisinde yer alan değişkenlerin beklendiği şekilde ilgili faktöre ayrılıp ayrılmadığını görmek amacıyla SPSS programı kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Her bir değişkenin farklı faktörler altında toplandığı varsayılarak faktörler ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo 1’ de görülmektedir. Faktör yapılarının beklendiği şekilde olduğu görülmüştür ve bu aşamadan sonra her bir faktörün güvenilirlik analizine geçilmiştir. Tablo 8’ de güvenilirlik analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 1. İşten Tatmin Olma İle İlgili Faktörler**

İfadeler	Yükler
Yaptığım işi zevkli bulurum	,853
İşimi yaparken farklı yeteneklerimi kullanabilirim	,716
İşimi yaparken kendimi, geliştirdiğimi hissediyorum	,713
İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum	,756
İşimi yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahibim	,736
İşimi yaparken yapıcı olabilme imkanına sahibim	,799
Yaptığım işi kurum için anlamlı ve önemli buluyorum	,744
İşimi yaparken karar verme yetkisine sahibim	81,3
İşim tek başına yapılabilir nitelikte	,615
İşimin içeriği işimi ne kadar iyi yaptığımı gösterecek şekilde düzenlenmiş	,713
İşimin sayesinde başarıma duygusunu sık sık tadarım	,858
İşim beklentilerime cevap vermektedir	,831
Yaptığım işin kurumun bütününe olan katkısını görebilmekteyim	,819
İşim beni olumsuz yönde etkileyecek kadar stresli değil	,678
İşimden memnunum	,894

**Açıklanan Toplam Varyans: 75,239**

İşten tatmin olma ile ilgili toplam 16 soru sorulmuş ve bu sorulardan bir tanesi güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmış olup faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktör (işten tatmin) altında toplanma görülmüştür. Açıklanan toplam Varyans ise %75.239 dur.

**Tablo 2. Kariyer Gelişiminden Memnuniyete Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yükler
Kariyerimi geliştirmek için imkanlar veriliyor	,856
Kurumun kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşımı vardır	,805
Kurum içindeki gelişimim benimde istediğim yönde geliyor	,899
Hedeflediğim mesleki gelişimin ve kariyerin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini biliyorum	,919
Kurumum hedeflerime ulaşmadaki eksikliklerimi kapatma imkanı veriyor	,835
Kariyer gelişimimden memnunum	,716

**Açıklanan Toplam Varyans: 84,580**

Kariyer gelişiminden tatmin olma ile ilgili 6 soru sorulmuş ve analiz sonucunda tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür.

**Tablo 3. Eğitim ve Geliştirmeden Tatmin Olmaya Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yük
Gerektiğinde işle ilgili eğitim kurum tarafından sağlanmaktadır	,642
Eğitim ihtiyaçları için kurumun planlı bir eğitim yaklaşımı vardır	,784
Kariyer imkanlarına paralel olarak yeterli eğitim kurum tarafından sağlanıyor	,833
Eğitim ile ilgili taleplerim yöneticilerim tarafından değerlendiriliyor	,606
Eğitimlerde öğrendiklerimi uygulama imkanı buluyorum	,686
Verilen eğitimin kalitesinden memnunum	,721
Kurumun eğitim ve geliştirme politikasından memnunum	,780

**Açıklanan Toplam Varyans: 72,178**

Eğitim ve Geliştirmeden tatmin olmaya ait toplam 7 soru sorulmuş ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör altında (eğitim ve geliştirmeden tatmin) toplanma görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %72.178 dir.

**Tablo 4. Çalışma Ortamından Tatmin Olmaya Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yük
Çalışma ortamım temiz ve sağlıklı	,765
Çalışma ortamım düzenli	,797
Kurumumun sağlık hizmetlerinden memnunum	,695
Kurumumun çalışma ortamından memnunum	,829

**Açıklanan Toplam Varyans: 61,918**

Çalışma ortamından tatmin olmaya ait toplam 5 soru sorulmuş ancak güvenilirliği bozduğu için bir soru analizden çıkarılmıştır ve analiz sonucunda beklendiği gibi tek faktörde toplanma görülmüştür.

**Tablo 5. Yönetim ve Yöneticiden Tatmine Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yük
Kurum üst düzey yöneticilerimiz planlıdır	,722
Yöneticilerimizde yetki devri yüksektir	,524
Yöneticilerimiz cesur ve ataktır	,866
Yöneticilerimiz adildir	,793
Yöneticilerimiz bilgilidir	,575
Yöneticim önerilerime değer verir	,834
Yöneticim ekip çalışmasına teşvik eder	,619
Yöneticime kolaylıkla erişebiliyorum	,936
Yöneticim başarılarımı takdir eder	,822
Yöneticilerimiz hızlı ve bilgiye dayalı karar verir	,806
Yöneticimizle karşılıklı (iki yönlü) iletişime girebiliriz.	,848
Yöneticim performansımı düzenli olarak bildirip öneriler getirir	,751
Yöneticim kariyer gelişimim için çaba harcar	,728
Yöneticim gerektiğinde haklarımı korur	,773
Çalışanların ihtiyaçlarını öğrenmek yöneticim için önemlidir	,728
Yönetim tarzı ve yöneticimden memnunum	,835

**Açıklanan Toplam Varyans: 76,313**

Yönetimden tatmine ait 16 soru sorulmuş ve analiz sonucunda tek bir faktörde toplanma görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %76,313' tür

**Tablo 6. Ücretten Tatmine Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yük
Ücretimi, eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum	,804
Ücretimi yetki ve sorumluluklarıma uygun buluyorum	,914
Ücretimi, piyasadaki benzer işlerle karşılaştırdığımda uygun buluyorum	,545
Ücret sistemi adil olarak düzenlenmiştir	,794
Ücretime ilave yan ödemelerden memnunum	,751
Ücret artışlarında kullanılan kriterler yeterince açıktır	,797
Performans (başarı) değerlemesi ücret belirlenmesinde göz önüne alınmaktadır.	,555
Ücretimden ve toplam gelirimden memnunum	,833

**Açıklanan Toplam Varyans: 74,987**

Ücretten tatmin olma ile ilgili toplam 8 soru sorulmuş ve analiz sonucunda beklendiği gibi tek faktörde (ücretten tatmin) toplanma görülmüştür.

**Tablo 7. İletişimden Memnuniyete Ait Faktör Analizi**

İfadeler	Yük
Kurumumdaki tüm gelişmeleri izleyebiliyorum	,566
Kurum içindeki gelişmeler bize zamanında duyurulur	,669
Kurumda herkes düşündüğünü açıkça söyleyebilir	,836
Yöneticimizle çeşitli ortamlarda bir araya gelebiliriz	,776
Kurumumuz iki yönlü (karşılıklı fikir alıp verme) iletişime açıktır	,833

**Açıklanan Toplam Varyans:73,615**

İletişimden tatmin olmaya ait toplam 5 soru sorulmuş ve beklendiği gibi tek bir faktörde toplanma görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %73,615 tir.

## 5.2. Güvenilirlik Analizi

Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu faktörlere ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır. Nunally (1978)' de belirttiği gibi bu oranın 70 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi faktörlere ait Alfa değerleri 78 ile 82 arasında değişmektedir ve bu sayı 70'den büyük olduğu için değişkenlerin güvenli bir şekilde ölçümlendiği söylenebilir.

**Tablo 8. Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Faktörler	Soru Sayısı	Alfa Değeri
İşten tatmin	17	,7975
Kariyer gelişiminden tatmin	6	,7818
Eğitim ve Geliştirmeden tatmin	7	,7862
Yönetim ve yöneticiden tatmin	16	,7862
Ücret ve toplam gelirden tatmin	8	,8483
Çalışma ortamından tatmin	5	,8278
İletişimin etkinliğinden tatmin	5	,8238

**Tablo 9. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlere Ait Korelasyon Analizi**

	Kariyer Gelişiminden Tatmin	Yönetim ve Yöneticiden Tatmin	Çalışma Ortamından Tatmin	İletişimden Tatmin	Ücret ve Toplam Gelirden Tatmin	İşten Tatmin
Kariyer Gelişiminden Tatmin		0.672	0.337	0.330	0.218	0.673
Yönetim ve Yöneticiden Tatmin	0.672		0.450	0.624	0.167	0.532
Çalışma Ortamından Tatmin	0.337	0.450		0.274	0.226	0.456
İletişimden Tatmin	0.330	0.624	0.274		0.312	0.372
Ücret ve Toplam Gelirden Tatmin	0.218	0.167	0.226	0.312		0.185
İşten Tatmin	0.673	0.532	0.465	0.372	0.185	

Korelasyon analizi sonucuna göre, %5 anlamlılık düzeyinde iş tatminini etkileyen işletme içi faktörler arasındaki ilişki özetle şu şekilde bulunmuştur: Kariyer gelişiminden tatmin olma ile yönetim ve yöneticiden tatmin olma arasında (r: 0.672), yönetim tarzından tatmin olma ile iletişimden tatmin olma arasında (r: 0.624), işten tatmin olma ile kariyer gelişiminden tatmin olma arasında (r:0.673) ve son olarak da işten tatmin olma ile yönetim tarzından tatmin olma arasında (r:0.532) anlamlı ve pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Korelasyon katsayısının -1 ile +1 arasında değiştiği göz önüne alındığında, korelasyon analizi sonucuna göre yönetim tarzından tatmin olma ile kariyer gelişiminden tatmin olma, çalışma ortamından tatmin olma ve iletişimden tatmin olma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır ve yine korelasyon analizi sonucuna göre ücretten tatmin olma ile kariyer gelişiminden ve yönetim tarzından tatmin olma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

**Tablo10. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımı**

İfadeler		Kişi	%	İfadeler		Kişi	%
Cinsiyet	Bay	46	56,1	Meslekte Çalışma Süresi	1 yıldan az	8	9,5
					1-5 yıl	22	26,2
					6-10 yıl	14	16,7
					11 yıl ve üstü	40	47,6
	Bayan	36	43,9	Aylık Toplam Gelir	700 YTL den az	6	7,1
					701-1000	54	64,3
					1001-1500	20	23,8
					1500' den çok	4	4,8
Yaş	25'ten az	14	16,7	Çocuk Sayısı	1	2	4,3
					2	34	73,9
					3	6	13
					4 ve üstü	4	8,7
Medeni Durum	Evli	54	66	Eşin Çalışma Durumu	Çalışıyor	20	23,8
					Çalışmıyor	32	62
Medeni Durum	Bekar	28	34	Eşin Çalışma Durumu	Çalışıyor	20	23,8
					Çalışmıyor	32	62

## 5.2. Hipotez Testleri

H1: İşten memnuniyet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 11. Bay ve Bayanlar Arasında İşten Memnuniyet Açısından Farklılığın Analizi**

Değişken	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Hata	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
İşten Memnuniyet	Bay	46	3,39	1,45	-	0,118
	Bayan	36	3,83	1,08	1,579	

Yapılan t-testi sonucuna göre cinsiyet ve işten tatmin olma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\text{sig}>0,05$ ). Böylece birinci hipotez red edilmiştir.

*H2: Meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

**Tablo 12. Meslekte geçirilen Süre ile İş tatmini Arasındaki Farklılığın Analizi**

ANOVA Testi	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
İşten tatmin olma	Grup Arası	11.252	3	3.750	6,427	0,001
	Grup İçi	36,178	62	0,584		
	Toplam	47.429	65			

Yapılan ANOVA testine göre meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ve ikinci hipotez doğrulanmıştır ( $\text{sig}=0,01>0,05$ ),  $F=6.427$

**Tablo 13. İkinci Hipoteze Ait Duncan Testi**

Duncan Testi		Subset for alpha=0,5	
Meslekte Geçirilen Süre	N	1	2
1-5 yıl arası	19		3.71
6-10 yıl arası	14	2.54	
11 yıl ve üstü	34		3.53
Sig.		1.000	,627

Ayrıca Duncan testine göre 6-10 yıl arası çalışan kişilerin memnuniyet düzeyi, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlardan farklıdır. 11 yıl ve üstü çalışanlarla 1-5 yıl arası çalışanların memnuniyet düzeyleri benzerlik göstermektedir. Yani 1-5 arası ile 11 yıl ve üstü çalışanlar 6-10 yıl arası çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahiptir. Bu analiz sonucu da, yukarıda literatürde bahsi geçen çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulgularının uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, işe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla tatminlik duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği ile ilgili veriler görülmektedir (Davis,1984:99, Lee and Wilbur,1985, Geln vd., 1977:189-193). Tabi ki mesleğinde belli bir yol almış kişinin tatmin düzeyinin yüksek çıkmasını sırf uyumun artmasına bağlamak yanlış olacaktır. Bireyin iş değiştirmeye karşı tedirgin bakışı da ister istemez kısmi bir tatmini getirmiş olabilir.

*H3: Örnek kitle ücret ve toplam gelirden memnun değildir.*

**Tablo 14. Ücret ve Toplam Gelirden Memnuniyete Ait T- testi**

One Sample Statistics	N	Ortalama	Standart Hata	St.Hata Ort.		
Ücret Tatmini	80	1.9063	0.9057	0.1013		
One Sample Test	Test Değeri= 3					
	t	Serbestlik Derecesi	Sign	Ortalama Fark	Güven Aralığı %95	
Ücret Tatmini	-10.802	79	0.000	-1.0938	Düşük	Yüksek
					-1.2953	-0.9822

T-testi sonuçlarına göre örnek kitle %95 güven aralığında ücret ve toplam gelirden tatmin olma durumuna 1.9063 ortalama eğilimle katılmıyor şeklinde görüş belirtmiştir. Yani gözlem değeri ölçeğin orta değeri olan 3'ten anlamlı biçimde düşüktür (Sig<0.05). Analiz sonucuna göre, H3 hipotezi doğrulanmıştır.

*H4: Örnek kitle iletişimin etkinliğinden memnundur.*

**Tablo 15. İletişimin Etkinliğinden Memnuniyete Ait T- Testi**

One Sample Statistics	N	Ortalama	Standart Hata	St.Hata Ort.		
İletişimden Tatmin	80	3,0550	0.9962	0.1114		
One Sample Test	Test Değeri= 3					
	t	Serbestlik Derecesi	Sig. (2 tailed)	Ortalama Fark	Güven Aralığı %95	
İletişimden Tatmini	0.494	79	0.623	5.500E-02	Düşük	Yüksek
					-0.1667	0.2767

T-testi sonucuna göre, örnek kitlenin iletişimin etkinliğinden memnun olma konusunda kararsız kaldığı görülmektedir. Yani gözlem değeri ölçeğin orta değeri olan 3' ten anlamlı biçimde farklı değildir (sig.2 tailed=0.623>0.05). Sonuç olarak örnek kitlenin iletişimin etkinliğinden tatmin olduğu yönündeki hipotez doğrulanmamıştır.

*H5: Ücretten tatmin olma ile kariyer gelişiminden tatmin olma arasında anlamlı bir fark vardır.*

Yapılan Ki-Kare testi sonuçlarına göre %5 anlamlılık seviyesinde ücretten tatmin olma ile kariyer gelişiminden tatmin olma arasında anlamlı bir fark vardır (sig:0.00<0.05 ve serbestlik derecesi:306).

**Tablo 16. Örnek Kitlenin Kendilerini Tatmin Edeceğini Düşündükleri Unsurlar ve Bunların İşletmede Gerçekleşme Oranına Ait Dağılım (kişi sayısına göre)**

Değişkenler	Tatmin Sağlayabilecek Unsurlar	Kurum İçinde Uygulanma Durumu
Ücret Artışı	56	10
Terfi İmkani	30	8
Arkadaşlık İlişkilerim	50	30
Kurum İçi İletişimin Etkinliği	30	20
Başarılarımın Takdir Edilmesi	38	8
Kararlara Katılım İmkani Verilmesi	35	28
Eğitim İhtiyaçlarımın Giderilmesi	35	14
Kurumumun İmajı	30	24

Ankete cevap veren kişilerin %66.7' si ücret artışının tatmin sağlayacağını ifade etmiştir; ancak işletme içinde ücret artışı yoluyla tatmin sağlama uygulamasının varlığından ankete katılanların yalnızca %11.9'u bahsetmiştir. Ankete katılanların %35.7'si terfi imkanı verilmesinin tatmin sağlayacağını ifade etmiştir ve bunun kurumda uygulandığını söyleyenlerin oranı sadece %9.5'tir. Başarıların takdir edilmesinin tatmin sağlayıcı unsur olduğunu belirtenlerin oranı %45.2'dir ve bu unsurun işletme içinde uygulandığını belirtenler ise %9.5 gibi düşük bir oranda kalmıştır.

Ücretimi, piyasadaki benzer işlerle karşılaştığımda uygun buluyorum	Kişi	%
Katılıyorum	18	21,9
Kararsızım	4	4,9
Katılmıyorum	60	73,2
Toplam	82	100

Performans değerlendirme ücret belirlenmesinde göz önüne alınmaktadır	Kişi	%
Katılıyorum	4	5
Kararsızım	10	12,5
Katılmıyorum	66	82,5
Toplam	80	100

Tablo17'den de anlaşılacağı üzere ücretle ilgili olan tatminsizlik kendini net bir şekilde göstermektedir. Ankete katılanların %73.2' si ücretini piyasadaki diğer işlerle karşılaştığında yetersiz bulmaktadır. Burada ücret adaletsizliğinden kaynaklanan bir tatminsizlik göze çarpmaktadır.

Tablo 18' e göre ise örnek kitlenin %82.5'i ücretlerin belirlenmesinde performans değerlemenin göz önünü alınmadığını düşünmektedir. Özellikle kamu sektöründe çalışan personelin ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlemenin kullanılması yerine kıdemın kullanılması durumu düşünüldüğünde yukarıdaki sonucun çıkması muhtemeldir.

**Tablo 19. Yapılan İşi Zevkli Bulup Bulmamaya Ait Dağılım**

Yaptığım işi zevkli buluyorum	Kişi	%
Katılıyorum	64	76,2
Kararsızım	4	4,8
Katılmıyorum	16	19
Toplam	84	100

Tablo19'dan da görülebileceği gibi örnek kitle %76.2 lik bir oranla yaptığı işi zevkli bulmaktadır. Örnek kitlenin ücretinden ve yönetimin uygulamalarından memnun olmadığını belirtmesine rağmen yaptığı işten memnunluk duymasının nedeni, şartlar ne olursa olsun işin sevilmesi olabileceği gibi başka herhangi bir alternatifte sahip olamamanın verdiği bir memnuniyette olabilir. Ayrı bir araştırma konusu olabilecek bu durum ileride bu alanda çalışmak isteyenler için önemli bir konu olarak tavsiye edilebilir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde işten tatmin sağlayıp sağlamama önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşinden memnun olan her çalışan bu memnuniyetini işine de yansıtacaktır. İşinden memnun olan kişinin artan verimliliği işletmenin genel performansına da yansıtacak ve dolayısıyla işletme verimliliğini artırıcı bir etki yapabilecektir. Özellikle gelecek kuşakların bilinçli bir

şekilde yetişmelerinde görev üstlenen eğitimcilerin işlerinden duydukları memnuniyet, kaliteli eğitim için olmazsa olmaz unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında insan faktörünün artan önemi doğrultusunda, hayati öneme sahip olan, eğitim sektöründe belki de tüm sektörlerden daha fazla iş tatmininin sağlanması üzerinde durulması gerekmektedir.

Bu çalışmada iş tatminini etkileyen ücretten tatmin, kariyer gelişiminden tatmin, arkadaşlık ilişkilerinden tatmin, yönetim ve yöneticiden tatmin ve iletişimden tatmin unsurları incelenmiştir. Eğitim sektöründe çalışanların en büyük sorunlarından olan ücret yetersizlikleri araştırma sonuçlarında da açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu ücretlerinden tatmin olmadıklarını, ücretlerinin piyasadaki benzer işlerle karşılaştırıldığında uygun olmadığını ve ücret belirlemede performans değerlemenin kullanılmadığını belirtmişlerdir. Tüm bunlara rağmen yapılan iş, koşullar ne olursa olsun sevilmektedir. Ayrıca ankete katılanlar, kurum içinde uygulanması durumunda kendilerine en fazla iş tatmini sağlayacak unsurun ücret artışı olduğunu ancak bunun kurum içinde kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Kurum içinde iş tatmini sağlamak için sıklıkla kullanılan unsurlar ise arkadaşlık ilişkilerinin destekleyici nitelikte olması, kurum içinde kararlara katılım imkanı verilmesi ve kurumun imajıdır. Görülüyor ki maddi unsurlar yerine manevi unsurlar kullanılarak iş tatmini sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ayrıca analiz sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin iş tatmini düzeyi düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yeniden yükselebilmektedir. Yine başka bir tatmin unsuru olan kariyer gelişimi ile ücretten ve yönetimden tatmin olma arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kişinin ücretinden duyduğu memnunluğun beraberinde kariyer gelişiminden de memnunluk duymayı getirdiği görülmektedir. Çalışanların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinin sağlanması için üzerinde durulması gereken konulardan biri de onların işlerinden tatmin olmalarının sağlanmasıdır. Bunun sağlanması için ise, yöneticilerin tek taraflı kararlar almaları yerine tüm çalışanlarla ortaklaşa kararlar almaları ve sürekli fikir ve bilgi paylaşımının sağlanması önem arz etmektedir. Ücret belirlemede kişilerin performanslarının ve piyasa ücretlerinin dikkate alınması, kariyer gelişimine paralel eğitim imkanlarının verilmesi ve başarılarının takdir edilmesi de yine iş tatmini sağlamada göz önüne alınması gereken diğer uygulamalardan bazılarıdır. İş tatminini etkileyen birbirinden bağımsız faktörler vardır ve bu faktörlerin etki derecesi kurumdan kuruma değişim gösterebilir. Bu çalışma açısından bakıldığında örnek kitlenin kendilerini en fazla tatmin edeceğini düşündüğü dolayısıyla eğitim kurumları açısından etki derecesi yüksek olan unsurlar, adil ücret, başarıların takdir edilmesi ve arkadaşlık ilişkileri şeklinde ortaya çıkmıştır.

### Referanslar

- ADLER, S., RICHARD, B.S. ve NAT, J.S. (1985). Job characteristics and job satisfaction : when cause becomes consequence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.35, 266-278.ss.
- AKÇAMETE, G., KANER, S. ve SUCUOĞLU, B. (2001). *Tükenmişlik iş doyumu ve kişilik*. Ankara , Nobel Yayınları.



- ARDIÇ, K. ve TÜRKER, B. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001*, Silivri, İstanbul.
- AYDIN, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- BİLGİÇ, R. (1998). The Relationship between job satisfaction and personel characteristic of Turkish worker, *Journal of Psychology*, 132/5.
- BOZKURT, T. ve TURGUT, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili iş tatmini ve kültürel saygıtları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt. 2, Haziran.
- BRUSH, D.H., MOCH, M. K ve POOYAN, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.8, (2), 139-155.ss.
- CHIN, K.S, PUN, K.F, ve LAU, H. (2002). Measurement communication-recognition framework of corporate culture change : an empirical study. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.12. (4), 365-382.ss.
- DAVIS , K., (1984). *İşletmelerde insan davranışı*. (Çev. K. TOSUN ve diğ.). İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- DELFGAUW, J. (2005). The Effect of job satisfaction on job search : not just whether, but also where. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, October, Rotterdam, Erasmus University.
- EGE, B. (2000). *İşgören tatminini etkileyen faktörler ve işgören tatmini ile işgören davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S.Z. ve ERAT, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler : tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı.1, 17-26.ss.
- ERDOĞAN, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul, Beta Yayınları.
- ERDOĞAN, H. (2002). *Personel devri ve iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- EREN, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- . (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- FELDMAN, D. ve HUGH, A. (1986). Managing individual and group behavior in organization. Auckland, *McGraw-Hill International Book Company*.
- GLENN, N. D., TAYLOR, P.A. ve WEAVER, C. N. (1977). Age and job stisfaction among males and females : a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, Vol.62 (2), 189-193.ss.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 159-170.ss.
- İŞIKHAN, V. (1996). Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü : iş doyumunu. *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 117-130.ss.
- KARADAL, H. (1999). *Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki : bazı sektörlerde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- KAWAGUCHI, D. (2002). Compensating wage differentials among self-employed workers: evidence from job satisfaction scores. *Institute of Social and Economic Research*, June, Osaka University.

- KIM S. (2002). Participative and job satisfaction : lesson for management leadership. *Public Administration Review*, Vol.62 (2), 231-242.ss.
- KOLASA B.J.(1969). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. (Çev. K. TOSUN). İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- LEER. ve WILBUR, E.R. (1985). Age education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: multivariate analysis. *Human Relations*, 38 (8), 781-791.ss.
- LUTHANS F. (1992). *Organizational behaviour*, New York, Mc Graw Hill.
- LOSCOCO, K. (1990). Reactions to blue collar work. *Work and Occupations*, Vol.7, (2), 280.ss.
- NATHAN, B.R., MOHRMAN, A.M. ve MILLIMAN, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effect of appraisal interwieves on performance and satisfaction : longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol.34, 352-369.ss.
- NICHOLSAN, N. (2003). *How to motivate your problem people*. Harvard Business Review, January , 57-65.ss.
- NUNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2.bs., New York, McGraw-Hill.
- OSHAGBEMI, T. (1997). The Influence of rank job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12 (8).
- SAPANCALI, F. (1993). Çalışanların güçlendirilmesinde kullanılan özendirici araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), *Management*, New York, John Willey and Sons.
- SCHWIGEN D.M. ve DENIS, A.S. (1991). Communication with employes following a manager : a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol.34, 110-135.ss.
- ŞİMŞEK, B. (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.3.
- TANRIVERDİ, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar Sayısı, Cilt.3, Sayı.1, 1-29.ss.
- VROOM, V. (1964). *Work and motivation*, New York, Willey.
- YÜKSEL, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 291-306.ss.