

# Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması

İrfan Yazıcıoğlu\*

**Özet:** Bu araştırmanın amacı örgütlerin başarısı açısından son derece önemli bir yönetim konusu olan iş tatmininin Türkiye ve Kazakistan'daki öğretmenlerin performans düzeyleri ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de en çok öğretmenin istihdam edildiği İstanbul, Ankara, İzmir ve Kazakistan da en çok öğretmenin istihdam edildiği Astana, Almatı, Çimkent, Karaganda illeri araştırmanın kapsamına alınmıştır. Örneklem çapı basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılarak Türkiye için 383, Kazakistan için ise 382 olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anketler tesadüfî, olarak seçilen Türkiye'de 1042, Kazakistan'da 420 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin cinsiyet ve çalışma yılı değişkenleri açısından farklılaşması da tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İşgören Performansı, Öğretmenler

## Giriş

İnsansız örgüt ve yönetim olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar, gelişir veya ortadan kalkarlar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır. Gelişen dünyada her geçen gün yeni teknolojiler geliştirilmektedir ve sürekli olarak daha mükemmeline ulaşmaya çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmeye harcanan çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de yoğunlaşılması ve onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi çok güçtür. İnsan gücünün örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda motive edilmesi, insanın kendini hem fiziksel hem

---

\* Dr., Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü / Ankara  
irfanyaz@gazi.edu.tr

de psikolojik olarak örgüt içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi ile mümkündür.

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları yönetim biliminde örgüt içi etkinlik ve performans açısından üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgüt içinde bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, o örgütten sağlanan iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş doyumuna ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Diğer yandan tatminsizlik işgörenlerin psikolojik sağlıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır.

Modern yönetim teorisyenleri, hizmetlerin etkinliği ile çalışanların tatmininin sağlanmasını yönetimin iki temel hedefi olarak görmektedir. İş tatmini, özellikle son yıllarda davranış bilimcilerin en fazla önem verdiği davranışsal konulardan biri olup, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Özaltın vd. 2002: 423). Bireylerin çalışma hayatı süresince yaptıkları işe, çalıştıkları işletmeye ve iş ortamına dair pek çok deneyimleri olmaktadır. Bu deneyimler, çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutluluklar ve üzüntülerinden oluşmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda işgörenlerin yaptıkları işe veya çalıştıkları işletmeye karşı tutumları, iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005: 56).

Literatürde iş tatminine ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bu araştırmaların çoğunda farklı yaklaşımlarla farklı tanımlar yapılmıştır. En basit olarak Fritzsche ve Parrish (2005) tarafından işgörenin işinden hoşlanma boyutu olarak ifade edilen iş tatmini daha kapsamlı olarak Testa (1999); Ergeneli ve Eryiğit, (2001); Weiss (2002); Baş ve Ardıç, (2002); Akıncı (2002); Edvardsson ve Custavsson (2003); Erdilve Keskin-İmamoğlu-Erat, (2004); Toker (2007) tarafından bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler olarak tanımlanmıştır. İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans 1995: 170-172):

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanittir. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade-lendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir.

Diğer bir ifade ile iş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Keser 2006: 104). Çeşitli iş özellikleri, koşulları ve çıktıları iş tatmini ile ilgilidir. Rolden kaynaklanan stres kaynakları (çatışma, aşırı yüklenme ve belirsizlik), iş ortamında yaşanan olaylar, beklenti-değer ve inançlar ile işgörenin örgütten beklentileri ile örgütün sağladıklarının düzeyi bunlara örnek verilebilir (Lent ve Brow 2006: 236).

Cemaloğluna (2007: 121) göre örgütlerin etkinliği işgörenlerin etkinliğine bağlıdır. İşgörenlerin etkili olabilmeleri ise onların sağlıklı ve mutlu olmalarını gerektirir. Sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan bireyler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde bulunan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler açısından çok önemlidir. Fisher ve Locke (1992) yapmış oldukları çalışma ile işgören tatmini ile işgören devri, devamsızlık, geç kalma, uyuşturucu kullanımı ve sabotaj gibi bireysel çalışma davranışları arasında bir korelasyonun varlığını ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışma yaşamında işgörenlerin işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi, gerek işgören gerekse örgüt açısından büyük bir önem taşımaktadır (Yüksel 2002: 68).

İş tatmininin sağlanması örgütlerdeki işgörenlerin yerine getirecekleri faaliyetlerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yoon ve Suh (2003) tatmine ulaşmış işgörenlerin daha çok çalıştıklarını ve daha iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adamaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir. Bu nedenle örgütler, işgörenlerin iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. “İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek seviyede tatmine ulaşmış işgörenlerin performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir” (Schoderbek, Cosier ve Aplin 1991: 380, Sevimli ve İşcan 2005: 55). İş tatmini işgören performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal 2005: 145).

İş tatmininin, işgörenin işle ilgili çeşitli davranış ve çıktılarının diğer örgüt üyelerine göre verimlilik düzeyi olarak ifade edilen işgören performansı (Babin ve Boles 1998: 82) üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Çeşitli beklentilerle bir örgüte katılan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bu-

lunduğu örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick 1995). Bireysel performans, kişilik, değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile azaltılır veya ılımlaşır. Bu faktörlerin birleşimi bireyin algılamasını ve nihayetinde performansını etkiler (Marchant 1999: 63). Bireyin işinden tatmini ile yakından ilgili olan bu faktörlerin performansla olan ilişkisi, iş tatmini - performans ilişkisini ortaya koymaktadır.

İş tatmininin örgütlerin temel kaynaklarından insan unsurunun etkinliğinin ve performansının artırılmasında önemli bir rol oynaması, örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin araştırılmasının önemini artırmaktadır. Bu kapsamda, Türk dünyasında önemli bir konumunda olan Türkiye Cumhuriyeti ile son yıllarda Orta Asya da hızla gelişen, sahip olduğu zengin ekonomik kaynakları ve gelişmişlik düzeyi ile diğer Türk cumhuriyetlerine göre ileri düzeyde olan (Gürbüz ve Karabulut 2009: 37-46) ve Türkiye ile yakın tarihi ve kültürel bağlara sahip olan Kazakistan Cumhuriyeti çalışma kapsamına alınmıştır. Diğer yandan Kazakistan cumhuriyeti ile Türkiye cumhuriyeti arasında eğitim alanında güçlü bir işbirliği de söz konusudur.

Kazak eğitim sistemi Türk eğitim sistemine büyük ölçüde benzemektedir. Kazakistan'da 6-15 yaş arasında zorunlu eğitim söz konusudur. Eğitim süreci anaokulu ile başlamaktadır. Anaokulu bir yıl sürelidir (5-6 yaş grubu). Anaokulundan sonra 5 yıllık ilkökul dönemi başlamaktadır (6-11 yaş grubu). İlkokuldan sonra dört yıl süreli ortaokul dönemi başlamaktadır (11-15 yaş grubu). Ortaokuldan sonra lise dönemi gelmektedir. Liseye gidecek öğrencinin önünde üç seçenek bulunmaktadır. Bu üç okulu bitiren öğrencilerin üniversiteye girme şansı vardır. Öğrenci genel liseye iki yıl devam edebilir (15-17 yaş grubu), öğrenci meslek lisesine devam edebilir, meslek liseleri iki farklı yapıdadır. Meslek lisesine devam eden öğrenciler mezuniyetlerinden sonra ileri meslek eğitimi alınan kolejlere devam edebilmektedirler. Temel eğitimde öğrencilerin kitap giderleri devlet tarafından karşılanmaktadır. Öğrenci öğrenim hayatını tek bir okulda tamamlayabileceği gibi farklı okullarda da tamamlayabilir. Liseden sonra üniversite dönemi başlamaktadır. Üniversite dönemi üç aşamalıdır. Birinci aşama temel yüksek öğretim olup bu dönemde seçilen alana ilişkin temel bilgiler verilmektedir. İkinci aşama uzmanlığa yöneliktir, bu alanı bitirenler uzman diploması alır. Daha sonra yüksek lisans ve doktora programları gelmektedir. Yüksek öğretim sistemi; üniversite, enstitü, akademi ve konservatuarlardan oluşmaktadır. İlköğretim de görev yapacak öğretmenler kolejlerde yetiştirilirken, ortaöğretimde görev yapan öğretmenler beş yıllık üniversite eğitimi veren eğitim enstitülerinde yetiştirilmekte ve beş yıllık eğitim sonunda uzmanlık diploması almaktadırlar. Ayrıca uzaktan eğitim ve hayat boyu öğrenimin devamını oluşturan meslek geliştirme

kursları vardır. Öğretim dönemi Eylül-Haziran dönemini kapsar (Euro Education Net 2009).

Ülkelerin gelecek nesillerinin şekillenmesinin temelini oluşturan eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme Başok, Ker-Dincer ve Akıncı Vural'a (2008: 148) göre öğretme sürecinin etkinliğine, öğretmenlerin eğitim ortamındaki niteliklerine ve iletişim stillerine bağlıdır. Buna dayalı olarak öğretme sürecinde öğretmenlerin niteliklerinin, iletişim stillerinin geliştirilmesine ve mesleki başarılarının artırılmasına yönelik stratejilerin oluşturulmasında ve yürütülecek faaliyetlerin planlanmasında onların iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkinin ortaya konması hem akademisyenler hem de karar vericiler için önemli bir kaynak olabilecektir. Bu nedenle araştırmanın temel amacı öğretmelerin iş tatmini ile performansları arasındaki ilişkinin Türk ve Kazak öğretmenler için belirlenmesidir. Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: Türkiye'deki öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile işlerindeki performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kazakistan'daki öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile işlerindeki performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 2. Metodoloji

Çalışma Türkiye'de en yüksek sayıda öğretmenin istihdam edildiği İstanbul Ankara ve İzmir; Kazakistan da ise Astana, Almatı, Karaganda ve Çimkent illerindeki resmi okullarda Okulöncesi Eğitim, İlköğretim, Ortaöğretim ve Halk eğitim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Türkiye'deki üç ilde belirtilen alanlarda görev yapmakta olan toplam 142.990 öğretmen (www.meb.gov.tr) ve Kazakistan'da belirtilen üç ilde görev yapan toplam 85.666 öğretmen çalışmanın evren gruplarını oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem büyüklüğünü belirlemede basit tesadüfî örneklem formülünden yararlanılmıştır (Yamane 2001: 116-117):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Örnek çapı,

N= Evren (yığındaki birim sayısı),

z = Standart normal dağılım tablo değeri,

d= Duyarlılık,

p.q= Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi

Yukarıda belirtilen basit tesadüfî örneklem hesaplama formülü kullanılarak Türkiye için örneklem çapı 1042, Kazakistan için 382 olarak hesaplanmıştır. Örneklem birimlerinin seçiminde Yamane 2001: 75'te açıklanan basit tesadüfî örnek seçimi algoritması uygulanmıştır. Türkiye'de 1500 anket formu hazırlanarak tesadüfî olarak seçilen öğretmenlere dağıtılmış geri dönüşü olan 1176 anketin 1042 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Kazakistan'da toplam 450 anket uygulanmış bunların 420 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin uygulamasında Türkiye'nin Kazakistan eğitim ataşeliğinden ve bu ülkede bulunan özel Türk okullarından yardım alınmıştır.

Verilerin örneklem grubundan toplanmasında anket formları kullanılmıştır. Anketlerin hazırlanmasında Bakan ve Büyükebeş'e'nin (2004) iş tatmin ve Çöl'ün (2008) Performans ölçeklerinden yararlanılmıştır. İş tatmin düzeyini belirlemede tatmine ilişkin "işin niteliğinden tatmin, yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ve ekonomik karşılıktan tatmin" boyutları çalışma kapsamına alınmıştır. Performans düzeyini belirlemeye yönelik sorular çalışanın kendi kendini değerlendirmesine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Anket formu, demografik bilgiler, performans ve tatmine ilişkin soruları içeren üç kısımdan oluşmaktadır. Tatmin düzeyini belirlemeye yönelik anket formunda beş boyuta ilişkin 23 ifadeye yer verilirken performans düzeyini belirlemeye yönelik olarak 4 ifadeye yer verilmiştir. Hem iş tatmini hem de performans sorularında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan tatmin ve performans ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha testi kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin Türkiye'de ve Kazakistan'da yapılan uygulaması birlikte değerlendirildiğinde anketin güvenilirliği 0,910 olarak bulunmuştur. Türkiye'de uygulanan anketin güvenilirliği 0,888, Kazakistan'da uygulanan anketin güvenilirliği 0,934 olarak hesaplanmıştır. Performans ölçeğinin güvenilirliği; Türkiye'de uygulanan anket için 0,921, Kazakistan'da uygulanan için ise 0,909 olarak bulunmuştur.

### **3. Analiz**

#### **3.1. Örneklem Profili**

Örnekleme oluşturan 1042 Türk öğretmen ile 420 Kazak öğretmenin yaş, cinsiyet, çalışma yılı ve görev yerine göre dağılımları Tablo-1 de verilmiştir.

**Tablo-1:** Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdelerlik Dağılımı

TÜRKİYE			KAZAKİSTAN		
Yaş Grupları	n	%	Yaş Grupları	n	%
20-25 yaş aralığı	28	2.7	20-25 yaş aralığı	144	34,3
26-30 yaş aralığı	229	22.0	26-30 yaş aralığı	93	22,1
31-35 yaş aralığı	245	23.5	31-35 yaş aralığı	69	16,4
36-40 yaş aralığı	294	28.2	36-40 yaş aralığı	48	11,4
41 yaş ve üzeri	246	23.6	41 yaş ve üzeri	66	15,7
<b>Toplam</b>	<b>1042</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>
Görev Yerleri	n	%	Görev Yerleri	n	%
Okul Öncesi Eğitim	5	.5	Okul Öncesi Eğitim	29	6,9
İlköğretim	664	63.7	İlköğretim	113	26,9
Ortaöğretim	346	33.2	Ortaöğretim	241	57,4
Halk Eğitim	27	2.6	Halk Eğitim	37	8,8
<b>Toplam</b>	<b>1042</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>
Çalışma Yılları	n	%	Çalışma Yılları	n	%
1-5 yıl aralığı	104	10,0	1-5 yıl aralığı	228	54,3
6-10 yıl aralığı	357	34,3	6-10 yıl aralığı	75	17,9
11-15 yıl aralığı	273	26,2	11-15 yıl aralığı	48	11,4
16 yıl ve üzeri	308	29,6	16 yıl ve üzeri	69	16,4
<b>Toplam</b>	<b>1042</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>
Cinsiyet	n	%	Cinsiyet	n	%
Bayan	429	41.2	Bayan	63	15,0
Erkek	613	58.8	Erkek	357	85,0
<b>Toplam</b>	<b>1042</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>

Tablo-1'e göre, çalışmaya Türkiye'den katılan 1042 öğretmenin %58,8'i erkeklerden oluşmakta, %28,8'i 36-40 yaş grubunda yer almakta, %63,7'si ilköğretim okullarında görev yapmakta ve %34,3'lük kısmı ise 6-10 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Çalışmaya Kazakistan'dan katılan 420 öğretmenin %85'i erkeklerden oluşmakta, %34,3ü 20-25 yaş grubunda yer almakta, %57,4'ü ortaöğretim okullarında görev yapmakta ve %54,3'lük kısmı ise 1-5 yıl arasında hizmet süresine sahiptir.

### 3.2. Ölçeğin Değerlendirilmesi

Tatmin ölçeğinin geçerliliğini tespit edebilmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin amacı; aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için bu değişkenleri daha az sayıda temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacı ile KMO ve Bartlett's

testi uygulanmıştır. Tablo – 2’de verilen KMO ve Bartlett’ s testine göre araştırmanın verileri ve örnekleme büyüklüğü faktör analizi için uygundur.

**Tablo- 2:** KMO ve Bartlett' s Testi

		<b>Türkiye</b>	<b>Kazakistan</b>
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876	,869
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14437,262	5671,502
	Df	300	231
	Sig.	,000	,000

Faktör analizi sonunda öğretmenlerin iş tatminine ilişkin olarak belirlenen 23 ifade yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin, işin niteliğinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, kurum imajından tatmin, ekonomik getirden tatmin olarak 5 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo-3’te verilmiştir. Faktör yükleri, Türkiye için 412 ile 871; Kazakistan için 434 ile 867 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ifadelerin faktör analizi için uygun olduğunu, yapı geçerliğinin sağlandığını ve güvenilir bulunduğunu göstermektedir.

**Tablo-3:** İş Tatmini İfadelerinin Faktör Analizi

	<b>Türkiye</b>	<b>Kazakistan</b>
	<b>Faktör</b>	<b>Faktör</b>
	<b>Yükü</b>	<b>Yükü</b>
<b>1. Faktör: Yöneticiden ve Yönetmel Yaklaşımdan Tatmin</b>		
Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu düşünüyorum.	,804	,812
Yöneticimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	,850	,841
Yöneticimin adil olduğu inancındayım.	,854	,866
Yöneticimin dürüst olduğu inancındayım.	,854	,857
Yöneticimin öğretmenin ve okulun çıkarlarını düşündüğü inancındayım.	,871	,859
Yöneticimin her şartta bana destek olacağı inancındayım.	,862	,867
Kurumumuzun kaynaklarından tüm işgörenler eşit bir şekilde yararlanmaktadır.	,642	,651
Kurumumuzda yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir.	,693	,707
Kurumuzda iş görenlerin problemleri hızla çözülmektedir.	,774	,782
Kurumuzda işgörenlerin iş ile ilgili yaptıkları öneriler dikkate alınmaktadır.	,781	,795

<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>	0,923	0,957
<b>2. Faktör: İşin Niteliğinden Tatmin</b>		
Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmiştir.	,545	,558
Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	,538	,532
Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	,744	,753
Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	,412	,434
Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	,750	,749
<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>	0,912	0,948
<b>3. Faktör: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin</b>		
Kurumumuzda herhangi bir problem yaşadığımda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olur.	,505	,534
Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.	,850	,857
Çalışma arkadaşlarım konusunda uzman kişilerdir.	,762	,749
Çalışma arkadaşlarımla yanında kendimi bir takım üyesi gibi hissediyorum.	,586	,601
<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>	0,905	0,947
<b>4. Faktör: Kurum İmajından Tatmin</b>		
Çalıştığım okul benim için bir prestij kaynağıdır	,750	,756
Çalıştığım okulun diğer okullar arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım	,791	,794
<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>	0,902	0,942
<b>5. Faktör: Ekonomik Edinimden Tatmin</b>		
Hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum.	,833	,847
Kurumumuzdaki prim, fazla mesai ücret vb. ödemelerden memnunum.	,759	,763
<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>	0,893	0,938

## 4. Bulgular

### Hipotezlerin Test edilmesi

H<sub>1</sub>: Türkiye'deki öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile işlerindeki performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kazakistan'daki öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile işlerindeki performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo-4:** Türk ve Kazak Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Performansları Arasındaki İlişki

TÜRKİYE			KAZAKİSTAN		
		İş Tatmini			İş Tatmini
Performans	Pearson Korelasyonu	,380**	Performans	Pearson Korelasyonu	,655**
	Anlamlılık	,000		Anlamlılık	,000
	n	1042		n	420

\*\* Korelasyon 0,01 güvenilirlik düzeyin de anlamlıdır. (p<0,01)

Tablo-4' e göre yapılan korelasyon analizi sonucunda Türk öğretmenlerin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyleri ile performansları arasında 0,01 önem düzeyinde ( $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı 0,38 ve belirleme katsayısı 0,144 olarak bulunmuştur. Buna göre performanstaki değişimin %14,4 iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde 0,01 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0,01$ ) anlamlılık düzeyinde Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucuna göre kazak öğretmenlerde korelasyon katsayısı 0,655 ve belirleme katsayısı ise 0,429 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile kazak öğretmenlerin performanslarındaki değişimin %42,9'u iş tatminleri tarafından açıklanmaktadır. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Kazakistan'da görev yapan öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olma düzeyleri ile performansları arasında Türkiye'de görev yapan öğretmenlere göre daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo-5:** *Türk Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörleri İle Performansları Arasındaki İlişki*

		İş Tatmin Faktörleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
<b>Performans</b>	Pearson Korelasyonu	,278	,393	,484	,031	,058
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,324	,060
	n	1042	1042	1042	1042	1042

\*\* Korelasyon 0,01 güvenilirlik düzeyin de anlamlıdır. ( $P < 0,01$ )

Tablo-5'te Türk öğretmenlerin iş tatmin faktörleri ile performansları arasındaki ilişki verilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda 0,01 önem düzeyinde ( $p < 0,01$ ) Türkiye'deki öğretmenlerin performansları ile iş tatmin faktörlerinden faktör 1 (yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin), faktör 2 (işin niteliğinden tatmin) ve faktör 3 (çalışma arkadaşlarından tatmin) ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur faktör 5 (ekonomik edimden tatmin) ve faktör 4 (kurum imajından tatmin) ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Faktör 3 (Çalışma Arkadaşlarından Tatmin) 0,484 korelasyon katsayısı ve 0,234 belirleme katsayısı ile performanstaki değişimi en yüksek açıklayan iş tatmin faktörü olmuştur. Bunu faktör 2 ve faktör 1 izlemektedir.

**Tablo-6:** *Kazak Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörleri İle Performansları Arasındaki İlişki*

		İş Tatmin Faktörleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
<b>Performans</b>	Pearson Korelasyonu	,558	,537	,686	,534	,466
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000
	n	420	420	420	420	420

\*\* Korelasyon 0,01 güvenilirlik düzeyin de anlamlıdır. ( $P < 0,01$ )

Tablo-6 da Kazak öğretmenlerin iş tatmin faktörleri ile performansları arasındaki ilişki verilmiştir. Kazak öğretmenlerin performansları ile iş tatmin faktörlerinden faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4 ve faktör 5 arasında 0,01 önem düzeyinde ( $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tablo-6 incelendiğinde faktör 3'ün (çalışma arkadaşlarından tatmin) kazak öğretmenlerin iş tatmini-performans ilişkisini 0,686 korelasyon katsayısı ve 0,47 belirleme katsayısı ile en yüksek açıklayan faktör olduğu görülmektedir. Bunu sırası ile faktör 1 (yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin), faktör 2 (işin niteliğinden tatmin), faktör 4 (kurum imajından tatmin) ve faktör 5 (ekonomik edinimden tatmin) izlemektedir.

Öğretmenlerin iş tatmin, performans ortalamaları ile iş tatmin faktörlerini algılamalarının demografik faktörlerden cinsiyet ve çalışma yılı açısından farklılaşması Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, ve Tablo 14 de gösterilmiştir.

**Tablo-7:** Türk Öğretmenlerin İş Tatmin ve Performans Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Tatmin Ortalaması	Bayan	429	3,6323	,49924	2,034	,042
	Bay	613	3,5591	,61807		
Performans Ortalaması	Bayan	429	4,1995	,45774	4,381	,000
	Bay	613	4,0417	,64058		

Tablo 7 incelendiğinde Türk öğretmenlerin iş tatminleri cinsiyet açısından %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile Türk öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri bay veya bayan olmalarına göre farklılık göstermektedir. Tablo 7'ye göre bayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Performans ortalamalarının cinsiyet açısından farklılaşmasına bakıldığında ise yine aynı şekilde Türk öğretmenlerin performans ortalamaları %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Buna göre bayan öğretmenlerin performans ortalaması erkeklerden daha fazladır.

**Tablo-8:** Kazak Öğretmenlerin İş Tatmin ve Performans Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Tatmin Ortalaması	Bayan	357	4,0682	,67314	4,428	,000
	Bay	63	3,6385	,89335		
Performans Ortalaması	Bayan	357	4,1742	,62627	-1,952	,052
	Bay	63	4,3365	,49317		

Tablo 8’de incelendiğinde Kazak öğretmenlerin iş tatminleri cinsiyet açısından %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile Kazak öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri bay veya bayan olmalarına göre farklılık göstermektedir. Tablo 8’e göre bayan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Performans ortalamalarının cinsiyet açısından farklılaşmasına bakıldığında ise Kazak öğretmenlerin performans ortalamaları %5 önem düzeyinde ( $p > 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre öğretmenlerin performanslarının ortalaması bay ve bayan olmalarına göre anlamlı olarak farklı değildir.

**Tablo-9:** Türk Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörlerini Algılamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
1. Faktör: Yöneticiden ve Yönelimsel Yaklaşımdan Tatmin	Bayan	429	3,7571	,80269	3,941	,000
	Bay	613	3,5423	,90695		
2. Faktör: İşin Niteliğinden Tatmin	Bayan	429	3,8592	,67418	1,589	,112
	Bay	613	3,7873	,74870		
3. Faktör: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	Bayan	429	4,0822	,59602	3,043	,002
	Bay	613	3,9629	,64069		
4. Faktör: Kurum İmajından Tatmin	Bayan	429	3,0280	,92558	-2,033	,042
	Bay	613	3,1591	1,08822		
5. Faktör: Ekonomik Edinimden Tatmin	Bayan	429	2,2086	,99306	-6,705	,000
	Bay	613	2,6566	1,10662		

Türk öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılamalarının cinsiyet açısından farklılaşması tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde Türk öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılamaları cinsiyet değişkeni açısından %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) Yöneticiden ve Yönelimsel Yaklaşımdan Tatmin, Çalışma Arkadaşlarından Tatmin, Kurum İmajından Tatmin ve Ekonomik Edinimden Tatmin faktörlerinde anlamlı olarak farklılaşırken İşin Niteliğinden Tatmin faktöründe anlamlı olarak farklılaşmama olmaktadır. Diğer bir ifade ile Türk öğretmenler bay veya bayan olmalarına göre iş tatmin faktörlerinin iş tatminindeki önemini işin niteliğinden tatmin faktörü dışında ki faktörlerde farklı olarak algımlarken, işin niteliğinden tatmin faktöründe benzer biçimde algılamaktadırlar.

**Tablo-10:** Kazak Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörlerini Algılamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
1. Faktör: Yöneticiden ve Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmin	Bayan	357	4,0546	,74588	5,039	,000
	Bay	63	3,4974	1,10480		
2. Faktör: İşin Niteliğinden Tatmin	Bayan	357	4,1496	,67569	4,167	,000
	Bay	63	3,7333	,99028		
3. Faktör: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	Bayan	357	4,1618	,83984	4,167	,000
	Bay	63	3,9762	,96795		
4. Faktör: Kurum İmajından Tatmin	Bayan	357	4,0294	,97431	4,070	,000
	Bay	63	3,4762	1,10508		
5. Faktör: Ekonomik Edinimden Tatmin	Bayan	357	3,7773	,85303	2,073	,039
	Bay	63	3,5238	1,10508		

Kazak öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılamalarının cinsiyet açısından farklılaşması tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde Kazak öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılamaları cinsiyet değişkeni açısından %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin, işin niteliğinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, kurum imajından tatmin ve ekonomik edinimden tatmin faktörlerinde anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile Kazak öğretmenler bay veya bayan olmalarına göre iş tatmin faktörlerinin iş tatmindeki önemini tüm faktörlerde farklı olarak algılamaktadırlar.

**Tablo-11:** Türk Öğretmenlerin İş Tatmin ve Performans Ortalamalarının Çalışma Yılına Göre Farklılaşması

	Çalışma Yılı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Tatmin Ortalaması	1-5 yıl	104	3,5345	,36250	4,834	,002
	6-10 yıl	357	3,5087	,48038		
	11-15 yıl	273	3,6568	,59824		
	16 yıl ve üzeri	308	3,6412	,68505		
	Total	1042	3,5893	,57302		
Performans Ortalaması	1-5 yıl	104	4,2038	,50043	14,562	,000
	6-10 yıl	357	4,1503	,47512		
	11-15 yıl	273	4,2100	,47662		
	16 yıl ve üzeri	308	3,9316	,73340		
	Total	1042	4,1067	,57743		

Türk öğretmenlerin iş tatmin ve performans ortalamalarının çalışma yılı açısından farklılaşması tablo 11'de verilmiştir. Tablo 11 incelendiğinde Türk öğretmenlerin iş tatmin ortalamaları ve performans ortalamaları %5 önem düzeyin-

de ( $p < 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Türk öğretmenlerden 11-15 yıl çalışma yılına sahip olanların iş tatmin ortalaması diğer çalışma yıllarındaki öğretmenlerden yüksek olmaktadır. Performans ortalaması açısından ise yine 11-15 çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin performans ortalaması diğer kıdem yıllarında bulunan öğretmenlere göre yüksek çıkmaktadır.

**Tablo-12:** Kazak Öğretmenlerin İş Tatmin ve Performans Ortalamalarının Çalışma Yılına Göre Farklılaşması

	Çalışma Yılı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Tatmin Ortalaması	1-5 yıl	228	3,9097	,73289	8,612	,000
	6-10 yıl	75	4,0655	,69340		
	11-15 yıl	48	3,9677	,70253		
	16 yıl ve üzeri	69	4,2727	,69256		
	Total	420	4,0038	,72572		
Performans Ortalaması	1-5 yıl	228	4,0693	,59941	12,903	,000
	6-10 yıl	75	4,3067	,67916		
	11-15 yıl	48	4,0625	,61076		
	16 yıl ve üzeri	69	4,6029	,29802		
	Total	420	4,1986	,61041		

Kazak öğretmenlerin iş tatmin ve performans ortalamalarının çalışma yılı açısından farklılaşması tablo 12'de verilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde Kazak öğretmenlerin iş tatmin ortalamaları ve performans ortalamaları %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Kazak öğretmenlerden 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olanların iş tatmin ortalaması diğer çalışma yıllarındaki öğretmenlerden yüksek olmaktadır. Performans ortalaması açısından ise yine 16 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olan öğretmenlerin performans ortalaması diğer çalışma yıllarında bulunan öğretmenlere göre yüksek çıkmaktadır.

**Tablo-13:** Türk Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörlerini Algılama Ortalamalarının Çalışma Yılına Göre Farklılaşması

	Çalışma Yılı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
1.Faktör: Yöneticiden ve Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmin	1-5 yıl	104	3,5769	,75329	5,933	,001
	6-10 yıl	357	3,5338	,77466		
	11-15 yıl	273	3,8156	,91949		
	16 yıl ve üzeri	308	3,5974	,94720		
	Total	1042	3,6307	,87159		
2.Faktör: İşin Niteliğinden Tatmin	1-5 yıl	104	3,8731	,92770	,321	,810
	6-10 yıl	357	3,8101	,54206		
	11-15 yıl	273	3,7949	,74506		
	16 yıl ve üzeri	308	3,8253	,79527		
	Total	1042	3,8169	,71950		
3. Faktör: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	1-5 yıl	104	4,0986	,58336	10,616	,000
	6-10 yıl	357	3,9111	,58207		
	11-15 yıl	273	4,1703	,65468		
	16 yıl ve üzeri	308	3,9594	,63166		
	Total	1042	4,0120	,62516		
4. Faktör: Kurum İmajından Tatmin	1-5 yıl	104	2,8125	,90626	32,384	,000
	6-10 yıl	357	2,8992	,85766		
	11-15 yıl	273	2,9689	1,14160		
	16 yıl ve üzeri	308	3,5633	,99021		
	Total	1042	3,1051	1,02596		
5. Faktör: Ekonomik Edinimden Tatmin	1-5 yıl	104	2,0913	,79368	19,444	,000
	6-10 yıl	357	2,4468	1,08616		
	11-15 yıl	273	2,2582	,99640		
	16 yıl ve üzeri	308	2,8198	1,14466		
	Total	1042	2,4722	1,08354		

Türk öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılama ortalamalarının çalışma yılı açısından farklılaşması tablo 13’de verilmiştir. Tablo 13 incelendiğinde Türk öğretmenlerin çalışma yılları açısından iş tatmin faktörlerini algılama ortalamalarının %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) yöneticiden ve yönetimsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, kurum imajından tatmin ve ekonomik edinimden tatmin faktörlerinde anlamlı olarak farklılaşırken, işin niteliğinden tatmin faktöründe ( $p > 0,05$ ) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile Türk öğretmenler çalışma yıllarına göre iş tatmin faktörlerinin iş tatminindeki önemini işin niteliğinden tatmin faktörü dışında ki faktörlerde farklı olarak algıladıkları, işin niteliğinden tatmin faktöründe benzer biçimde algılamaktadırlar.

**Tablo 14:** Kazak Öğretmenlerin İş Tatmin Faktörlerini Algılama Ortalamalarının Çalışma yılına Göre Farklılaşması

	Çalışma Yılı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
1.Faktör: Yöneticiden ve Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmin	1-5 yıl	228	3,9050	,85452	7,681	,000
	6-10 yıl	75	4,0978	,71542		
	11-15 yıl	48	3,8646	,75559		
	16 yıl ve üzeri	69	4,1256	,90346		
	Total	420	3,9710	,83246		
2.Faktör: İşin Niteliğinden Tatmin	1-5 yıl	228	3,9184	,73371	5,760	,000
	6-10 yıl	75	4,2400	,77040		
	11-15 yıl	48	4,1250	,74219		
	16 yıl ve üzeri	69	4,4522	,58274		
	Total	420	4,0871	,74509		
3. Faktör: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	1-5 yıl	228	4,0428	,94045	7,984	,000
	6-10 yıl	75	4,0800	,77237		
	11-15 yıl	48	4,1563	,75728		
	16 yıl ve üzeri	69	4,4783	,65127		
	Total	420	4,1339	,86158		
4. Faktör: Kurum İmajından Tatmin	1-5 yıl	228	3,8092	1,04407	6,307	,000
	6-10 yıl	75	3,9800	1,11634		
	11-15 yıl	48	4,0000	,77871		
	16 yıl ve üzeri	69	4,3261	,83502		
	Total	420	3,9464	1,01309		
5. Faktör: Ekonomik Edinimden Tatmin	1-5 yıl	228	3,7434	,95318	15,923	,000
	6-10 yıl	75	3,5400	,88821		
	11-15 yıl	48	3,6250	,70334		
	16 yıl ve üzeri	69	4,0217	,77855		
	Total	420	3,7393	,89842		

Kazak öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılama ortalamalarının çalışma yılı açısından farklılaşması tablo 14'de verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde Kazak öğretmenlerin çalışma yılları açısından iş tatmin faktörlerini algılama ortalamalarının %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) tüm faktörlerde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile Kazak öğretmenler çalışma yıllarına göre iş tatmin faktörlerinin iş tatminindeki önem düzeylerini farklı olarak algılamaktadırlar.

## Sonuç

Araştırmada öncelikle Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları ve iş tatmin faktörleri olan faktör 1 (yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin), faktör 2 (işin niteliğinden tatmin), faktör 3 (çalışma arkadaşlarından tatmin), faktör 4 (kurum imajından tatmin) ve faktör 5 (ekonomik edinimden tatmin) ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir

Yapılan analiz sonucunda hem Türk hem de Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezlerini destekler niteliktedir. Diğer bir ifade ile iş tatmini öğretmenlerin performanslarındaki değişimi açıklayan faktörlerden biridir. Kazak öğretmenlerde iş tatmini performansındaki değişiminin %42,2'sini açıklamaktadır. Türk öğretmenlerde bu oran %14,4'tür. Bulunan bu sonuç Judge ve diğerlerinin (2001: 388) tespit etmiş olduğu öğretmenlerin iş tatmin ve performans ilişkisi ile uyumludur. Ayrıca literatürde iş tatmini ve performans ilişkisinin belirlemeye yönelik olarak Petty, McGee ve Cavender (1984), Pigge ve Lovett (1985), tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile de uyumludur. Genel olarak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişki ortaya konduktan sonra, iş tatmin faktörleri ile performansları arasındaki ilişki incelemiştir. Türk öğretmenler açısından iş tatmin faktörleri; yönetici ve yönetsel yaklaşımdan tatmin, işin niteliğinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ile performans arasında anlamlı ilişki bulunurken, kurum imajından tatmin ve ekonomik edinimden tatmin faktörlerinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İş tatmin faktörü ekonomik edinim ile performans arasında ilişki bulunmamış olması Clive ve John (2008) yapmış olduğu çalışma sonucu ile uyumludur. İş tatmin faktörlerinden performansdaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan faktörün hem Türk (%23) hem de Kazak (%47) öğretmenler için iş arkadaşlarından tatmin faktörü olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca Türk ve Kazak öğretmenlerin performans, iş tatmin ortalamaları ve tatmin faktörlerini algılamalarının cinsiyet, çalışma yılı gibi değişkenler açısından farklılaşmasına bakılmıştır. Cinsiyet açısından Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatmin ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Performans ortalamalarının cinsiyet açısından farklılaşması incelendiğinde ise Türk öğretmenlerin performans ortalamaları anlamlı olarak farklılaşırken Kazak öğretmenlerin performans ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile Kazak öğretmenlerin performans ortalamaları onların cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini (yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin, işin niteliğinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, kurum imajından tatmin ve ekonomik edinimden tatmin) algılamalarının cinsiyete göre farklılaşmasının incelendiğinde, Türk öğretmenlerin iş tatmin faktörlerini algılamalarının “işin niteliğinden tatmin” faktörü dışındaki tüm faktörlerde, Kazak öğretmenler açısından ise tüm faktörlerde anlamlı farklılaştığı belirlenmiştir. Türk ve Kazak bayan ve bay öğretmenler en önemli iş tatmin faktörü olarak “iş arkadaşlarından tatmin” faktörünü algılamaktadırlar.

Çalışma yılı değişkeni açısından iş tatmin ve performans ortalamaları incelendiğinde Türk ve Kazak öğretmenlerinin ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile Türk ve Kazak öğretmenlerin

sahip olmuş oldukları iş tatmin düzeyi ve gösterdikleri performans düzeyi çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir. Türk öğretmenlerden en yüksek iş tatmin ortalamasına sahip olan öğretmenler 11-15 yıl çalışma yılına sahip olan öğretmenler olmaktadır. Performans ortalaması yüksek olan öğretmenler ise yine 11-15 yıl arasında çalışma kıdemine sahip olan öğretmenler olmaktadır. Kazak öğretmenler açısından incelendiğinde ise iş tatmin düzeyi en yüksek öğretmenler 16 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip öğretmenler olurken performans ortalaması en yüksek öğretmenler yine aynı çalışma yılına sahip öğretmenler olmuştur. Bu sonuçlar iş tatmini ve performans arasında belirlenen anlamlı ilişkiyi desteklemektedir.

İş tatmin faktörlerinin algılanması çalışma yılı değişkeni açısından incelendiğinde, Türk öğretmenlerin çalışma yıllarına göre "işin niteliğinden tatmin" faktörü dışında tüm faktörleri algılamaları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Kazak öğretmenlerin ise tüm iş tatmin faktörlerini algılamaları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ortalamalar toplamına bakıldığında hem Türk hem de Kazak öğretmenler için çalışma yılı açısından en önemli faktörün "çalışma arkadaşlarından tatmin" faktörü olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmin faktörlerinden "yöneticiden ve yönetsel yaklaşımdan tatmin" faktörü Türk öğretmenlerden 11-15 yıl çalışma yılına, Kazak öğretmenlerden ise 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip öğretmenler tarafından en önemli faktör olarak görülmektedir. "İşin Niteliğinden Tatmin" faktörü Türk ve Kazak öğretmenlerden 16 yıl ve üzeri çalışma yılına, "Çalışma Arkadaşlarından Tatmin" faktörü Türk öğretmenlerden 11-15 çalışma yılına, Kazak öğretmenlerden ise 16 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olan, "Kurum İmajından Tatmin" faktörü Türk öğretmenlerden 11-15 yıl çalışma yılına, Kazak öğretmenlerden 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olan ve "Ekonomik Edinimden Tatmin" faktörü Türk ve Kazak öğretmenlerden 16 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olanlar tarafından en önemli iş tatmin faktörleri olarak görülmektedirler.

Sonuç olarak, hem Türk hem de Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki Kazak öğretmenlerde Türk öğretmenlere göre daha güçlüdür. Diğer bir ifade ile Türk öğretmenlerin performanslarındaki değişimin %14,4 iş tatmini ile açıklanabilirken Kazak öğretmenlerde ise performanstaki değişimin %42,2'si iş tatmini ile açıklanmaktadır. İş tatmini dışında performanstaki değişimi açıklayan diğer faktörlerin yapılacak yeni çalışmalarla ortaya konması gerekmektedir. Böylece performans üzerinde değişme yol açan faktörler bir bütün olarak ele alınabilir ve öğretmenlerin performanslarının geliştirilmesine yönelik etkin ve çok boyutlu programlar oluşturulabilir. Mevcut veriler ışığında öğretmenlerin performanslarının artırılmasını sağlayabilmek için iş tatmin faktörleri üzerinde yoğunlaşılması yararlı olabilecektir. Özellikle çalışma arkadaşlarından tatmini sağlamaya yönelik olarak hem Türkiye'de hem de Kazakistan'da eğitim sisteminde iş birliğini ve takım çalışmasını sağlamaya yönelik düzenlemeler yapılmalı ve programlar oluşturul-

malıdır. Her iki ülke okul yöneticilerin yöneticilik ve yönetsel yaklaşım tarzlarını geliştirmelerine yönelik hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve programların sürekli olması yararlı olacaktır. Maddi unsurlardan edinimin Türk öğretmenler açısından performanstaki değişimi açıklamada anlamsız olarak görünmesi öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini bir ideal olarak görmelerinden kaynaklanmış olabilir. Türkiye’de buna yönelik yapılacak bir araştırma gerçekte maddi edinimler ile performans ve iş tatminini arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak iş tatmininin ve dolayısı ile performansın geliştirilmesine yönelik etkin programların oluşturulmasına katkı verebilir.

## Kaynaklar

- Edvardsson, Bo ve Gustavsson Bengt Ove (2003). “Quality in the Work Environment: a Prerequisite for Success in New Service Development”. *Managing Service Quality* 13/2: 48-163.
- Akıncı, Zeki (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 4: 1-25.
- Babin, Barry J. ve James S. Boles (1998). “Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women”. *Journal of Marketing* 62: 77–91.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmin Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 7: 1-30.
- Baş, Türker ve Kadir Ardıç (2002). “Yüksek Öğretimde İş Tatmini Ve Tatminsizliği”. *İktisat İşletme ve Finans* 17: 72-81.
- Başok, Yurdakul Nilay, Müjde Ker-Dincer ve Zekiye Beril Akıncı Vural (2008). “Eğitimde İletişimde Mükemmellik Arayışı: IQ, EQ, SQ Zekaları ve İşlevleri”. *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 45: 147-164.
- Bayram, Nuran (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yay.
- Caprara, Gian Vittorio et al. (2003) “Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers’ Job Satisfaction”, *Journal of Education Psychology* 95/4: 821-832.
- Cemaloğlu, Necati (2007). “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”. *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 42: 111-126.
- Clive, R. Belfield ve John S Heywood. (2008) “Performance Pay for Teachers: Determinants and Consequences”. *Economics of Education Review* 27/3: 243-252.
- Çöl Güner, (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9/1: 35-46.
- Erdil, Oya vd. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5/1: 17-26.
- Ergeneli, Azize ve Mehmet Eryiğit (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 19/2: 159-178.
- Euro Education Net (2009). <http://www.euroeducation.net/prof/kazanco.htm>
- Fisher, Cynthia D. ve Edwin A. Locke (1992). “The New Look In Job Satisfaction Research And Theory”. In: Smith, P.C., Cranny, C.J., Stone, E.F. (Eds.). *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*. New York: Lexington Books. 165-194.
- Fritzsche, Barbara A. ve Tiffany J Parrish (2005). “Theories And Research On Job Satisfaction”. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.). *Career Development And Counseling: Putting Theory And Research To Work*. Hoboken, NJ: Wiley. 180–202.

- Gürbüz, Mehmet ve Murat Karabulut (2009). "SSCB'nin Dağılımıyla Bağımsızlığına Kavuşan Ülkelerde Sosyo-Ekonomik Benzerlik Analizi". *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 50: 31-50.
- Judge, Timothy et al. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review". *Psychological Bulletin* 127/3: 376-407.
- Keser, Aşkın (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Tatminini İlişkisinin Araştırılması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11/1: 100-119.
- Lent, Robert W. ve Steven D. Brown (2006) "Integrating Person And Situation Perspectives on Work Satisfaction: A Social-Cognitive View". *Journal Of Vocational Behavior* 69/2: 236-247.
- Liu, Steven Xiaofeng ve Jase Ramsey (2008). "Teachers' Job Satisfaction: Analyses of the Teacher Follow-up Survey in the United States for 2000-2001". *Teaching and Teacher Education* 24/5: 1173-1184.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. 3rd. Edition. New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- Marchant, Teresa (1999). "Strategies For Improving Individual Performance And Job Satisfaction At Meadowvale Health". *Journal of Management Practice* 2/3: 63-70.
- Nelson, Debra L. ve James C. Quick (1995) *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition. New York: West Company.
- Nir, Adam E. ve Ronit Bogler (2008). "The Antecedents of Teacher Satisfaction with Professional Development Programs". *Teaching and Teacher Education* 24/2: 377-386.
- Örücü, Edip ve Füsün Esenkal (2005). "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)". *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8/14: 141-166.
- Özaltın, Hazım vd. (2002). "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi". *Gülhane Tıp Dergisi* 44/4: 423-427.
- Petty, M. M., Gail W. McGee ve Jerry W. Cavender (1984). "A Meta-Analysis of The Relationships Between Individual Job Satisfaction and individual Performance". *Academy of Management Review* 9: 712-21.
- Pigge, Fred L. ve Martha T. Lovett (1985) "Job Performance and Job Satisfaction of Beginning Teachers". *Research Report*. Bowling Green State University OH.(Source: Education Resource Information Center).
- Schoderbek, Peter P., Richard A. Cosier ve John C. Aplin (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini". *Ege Akademik Bakış* 5/1-2: 55-64.
- Testa, Mark R. (1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation". *Leadership & Organization Development Journal* 20/3: 154-161.
- Toker, Boran (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8/1: 92-107.
- Yamane, Taro (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çev. Alptekin Esin vd. İstanbul: Literatür Yay.
- Yoon, Mahn Hee ve Jaebeom Suh (2003). "Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees". *Journal of Business Research* 56/8: 597-611.
- Yüksel, İhsan (2002). "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeylerini Ayırt Edici İş Tatmin Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3/1: 67-78.
- Weiss, Howard M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences". *Human Resources Management Review* 12/2: 173-194.

# **The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance: A Comparison Between Turkey and Kazakhstan**

**İrfan Yazıcıoğlu\***

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the influence of job satisfaction on the performance of teachers in Turkey and Kazakhstan. In accordance with this purpose, three big cities of Turkey (İstanbul, Ankara, İzmir) and four of Kazakhstan (Almaty, Astana, Karaganda and Çimkent), in which most teachers are employed were included in the scope of this study. The sample size was calculated as 383 for Turkey and as 382 for Kazakhstan. The questionnaires were applied to 1042 randomly selected teachers from Turkey and 420 teachers from Kazakhstan. The collected data were analyzed in SPSS- (Statistical Program for Social Sciences) pocket program. According to the result of the analysis, a significant relationship was found between job satisfaction and performance of Turk and Kazakh teachers. Also, the differentiation of the relationship between job satisfaction and performance was examined in terms of gender and working years.

**Key Words:** Job Satisfaction, Employee Performance, Teachers.

---

\* Dr., Gazi University, Faculty of Trade and Tourism Education, Department of Tourism Administration Education / ANKARA  
irfanyaz@gazi.edu.tr

# Взаимосвязь между удовлетворенностью работой и достижениями сотрудников организации: сравнение Турции и Казахстана

Ирфан Языджиоглу\*

**Аннотация:** Целью данного исследования является определение взаимосвязи такого чрезвычайно важного для успеха организации вопроса управления как степень удовлетворенности работой с уровнем производительности труда учителей в Турции и Казахстане. Согласно поставленной цели, исследования были проведены в самых многочисленных городах: в Турции в Стамбуле, Анкаре и Измире; в Казахстане в Астане, Алматы, Шымкенте и Караганде. Размер выборки методом случайного отбора для Турции определен как 383, для Казахстана - 382. На вопросы подготовленных анкет ответили в Турции 1042 случайно выбранных учителя, в Казахстане 420 учителей. Полученные данные были проанализированы при помощи программы SPSS. В результате анализа обнаружена значительная взаимосвязь между удовлетворенностью работой турецких и казахских учителей и производительностью труда. Кроме того, отношения между удовлетворенностью работой и производительностью труда определяется переменной, зависящей от пола и стажа работника.

**Ключевые слова:** удовлетворение работой, производительность сотрудников, учитель

---

\* Док., Университет Гази, факультет торговли и туризма, кафедра менеджмент туризма / АНКАРА  
irfanyaz@gazi.edu.tr