

KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYİ: MİLLİ SAVUNMA  
BAKANLIĞI AKARYAKIT İKMAL VE NATO POL TESİSLERİ' NDE BİR  
UYGULAMA

Arif BUDAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül 2006

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

Arif BUDAK

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006

Danışman: Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Günümüz işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için insan faktörüne büyük önem vermektedir. Müşteri memnuniyeti iş tatmin düzeyi yüksek ve örgüt hedeflerini benimsemiş personel ile sağlanabilir. Özel sektörde olduğu gibi kamu kesiminde de personelin iş tatmin düzeyi hizmet kalitesini belirleyen önemli bir etkidir. Ancak, kamusal alanda iş tatmini üzerine çok fazla araştırma yapıldığı söylenemez. Özellikle kırsal alanda çalışan kamu personeli üzerinde iş tatminine ve çalışanların işleri hakkındaki tutumlarını ölçen çalışmalar oldukça azdır. Bu nedenle uygulama çalışması; Erzincan, Erzurum ve bağlı ilçeleri gibi kırsal alanlarda görev yapan kamu personeli üzerinde yapılmıştır.

Bu çalışmada amaç, kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek ve tatminsizlik nedenlerini belirlemektir. Birinci bölümde; iş tatmini kavramı, önemi, gelişim süreci ve temel boyutları incelenmiştir. İkinci bölümde; iş tatminini etkileyen faktörler teorik olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, iş tatmininin duygular, değerler ve tutumlar ile olan ilişkisi açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise kamu çalışanlarının iş tatmininin ölçümüne yönelik bir uygulama yapılmıştır. Uygulama çalışmasında anket ve katılımlı gözlem tekniği kullanılmıştır. Anket güvenilirliğini ve hipotez testlerini ölçmek için SPSS Paket Programı kullanılmıştır. Uygulama çalışmasında farklı kadrolarda istihdam edilen personellerin iş tatmin düzeyi ve tatminsizlik nedenleri tespit edilerek iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Sonuç olarak, farklı kadrolarda istihdam edilen personelin iş tatmin düzeylerinin farklı olduğu gözlenmiştir. Uygulama yapılan kamu kuruluşunda en büyük tatminsizliğin ücret, yönetim politikaları ve liderlik tarzından kaynaklandığı belirlenmiştir. İşçi personel ile memur personelin iş tatminini etkileyen faktörleri farklı düzeyde önemsedikleri anlaşılmıştır. İş tatminini etkileyen her faktör için memur personelin iş tatmin düzeyinin işçi personele oranla çok düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ile ücret, terfi imkânı, işin nitelikleri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim imkânları, rol yapısı, liderlik tarzı, aile ve coğrafi bölge faktörleri arasında kuvvetli ilişki olduğu yapılan hipotez testleri sonucunda anlaşılmıştır.

## **ABSTRACT**

Today's companies give high importance to human resources in order to be competitive. Customer satisfaction can be achieved by having the personnel who have high job satisfaction level and who accepted organizational goals. As in private sector, in public sector as well, job satisfaction level of personnel is an important factor in determining the quality of service.

The aim of this study is to measure job satisfaction level and to determine the reasons of dissatisfaction of those working in public sector. At the first part, the concept of job satisfaction, its importance, its development process considered. At the second part, the factors affecting the job satisfaction level are explained. At the third part, the relationships between job satisfaction and feelings, values and attitudes are explained.

At the final part, an application has been done for measuring job satisfaction level of public workers. In this application study, survey and participant observation techniques were used. SPSS Analysis Programme was used in order to measure survey reliability and to test hypothesis. In this application study, job satisfaction levels and dissatisfaction reasons of the personnel who are employed according to different employment status are investigated and compared.

In conclusion, the statistical analysis showed that there are strike differences between different employment statuses in terms of job satisfaction level. In the public organization which is under consideration, the factors leading to dissatisfaction are as follows in order: wage, leadership style and management policies. Moreover, there is a strong relationship between job satisfaction and the factors including wage, promotion opportunity, job characteristics, colleagues, working conditions, management policies, type and frequency of control, communication opportunities, role structure, leadership style, family structure and geographic area.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Arif BUDAK'ın “**Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezi **01 Kasım 2006** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmenliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Üye : Yard. Doç. Dr. Senem BESLER

Üye : Yard. Doç. Dr. Bülent GÜNŞOY

Prof. Dr. Nurhan AYDIN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada her konuda desteğini benden esirgemeyen ve her zaman pozitif enerjisi ile beni motive eden saygıdeğer Danışman Hocam Doç. Dr. Süleyman SÖZEN' e sonsuz teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayrıca, bu çalışmada bana gerekli zamanı ve idari izini esirgemeyen Kurum Müdürümüz Sayın Aziz YAĞCI'ya da anlayışından dolayı ayrıca çok teşekkür ederim.

Arif BUDAK

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
 GİRİŞ.....	 1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI.....	4
2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	7
2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi.....	9
2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi.....	11
2.3. Kamu Sektöründe İş Tatmininin Önemi.....	12
3. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ GELİŞİM SÜRECİ.....	13
3.1. Fiziki ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol.....	16
3.2. İnsan İlişkileri İle İlgilenen Ekol.....	18
3.3. İşin Çağdaştırılması İle İlgilenen Ekol.....	20
4. ÇALIŞANIN TEMEL ŞİKÂYET VE TATMİNSİZLİK KONULARI....	21
4.1. İşin Yapılış Koşullarına ve İş Aletlerine İlişkin.....	22
Tatminsizlikler	
4.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Şikâyet ve Tatminsizlikler.....	23
4.3. İşgörenin Kişiliği İle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlikler.....	24
4.4. Örgütün Çevresi İle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlikler.....	25
5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN İHTİYAÇLAR VE BEKLENTİLER.....	26
5.1. Temel İhtiyaçlar.....	27
5.2. Tamamlayıcı İhtiyaçlar.....	29
5.3. Beklentiler.....	34
6. İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARI.....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

<b>1. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>39</b>
1.1. Ücret ve Terfi Olanakları.....	39
1.2. İşin Nitelikleri.....	41
1.3. Çalışma Koşulları.....	42
1.4. Yönetim Politikaları.....	42
1.5. Denetim Şekli ve Sıklığı.....	43
1.6. Bilgi Akışı ve İletişim.....	43
1.7. Rol Yapısı.....	44
1.8. Saygın Liderlik.....	46
<b>2. GRUPSAL FAKTÖRLER.....</b>	<b>48</b>
2.1. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları.....	48
2.2. Danışman veya Nezaretçi Tutumları.....	48
<b>3. BİREYSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>49</b>
3.1. Yaş.....	50
3.2. Cinsiyet.....	52
3.3. Tecrübe.....	52
3.4. Meslek ve Eğitim Düzeyi.....	53
3.5. Zeka ve Yetenek.....	55
3.6. Kişilik Yapısı ve Ruh Hali.....	57
<b>4. KÜLTÜREL FAKTÖRLER.....</b>	<b>61</b>
<b>5. ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>62</b>
5.1. Aile.....	63
5.2. Coğrafi Bölge.....	64
<b>6. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>65</b>
<b>7. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....</b>	<b>66</b>
7.1. Çalışanların İş Tatminsizliklerini İfade Biçimleri.....	66
7.2. İş Tatmininin Sonuçları.....	69
7.2.1. İş Tatmini ve Personel Devri.....	69
7.2.2. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	69
7.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik.....	71
7.2.4. İş Tatmini ve İş Kazaları.....	74
7.2.5. İş Tatmini ve Sağlık.....	75



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGULAR, DEĞERLER, TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

1. İŞE İLİŞKİN DUYGULAR.....	77
1.1. Duygu Çeşitleri.....	77
1.2. Duygular ve Kişilik.....	78
1.3. Duygular ve Davranış Arasındaki İlişki.....	80
2. İŞE İLİŞKİN DEĞERLER.....	81
2.1. Değerlerin Önemi.....	82
2.2. Değerlerin Oluşumu.....	83
2.3. Değer Çeşitleri.....	84
3. İŞE İLİŞKİN TUTUMLAR.....	87
3.1. Tutumun Bileşenleri.....	89
3.1.1. Duygusal Bileşen.....	89
3.1.2. Bilişsel Bileşen.....	89
3.1.3. Davranışsal Bileşen.....	90
3.2. Tutum ve Davranış Arasındaki İlişki.....	90
4. TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	91

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYİ: MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI AKARYAKIT İKMAL VE NATO POL TESİSLERİ'NDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI.....	94
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	94
1.2. Araştırmanın Kısıtları.....	95
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	96
2.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	96
2.2. Araştırma Modeli.....	98
2.3. Veri Toplama Yöntemi.....	99
2.4. Anakütle ve Örneklem.....	100
2.5. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi.....	101
2.5.1. Güvenilirlik Testi.....	101
2.5.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler.....	101

<b>3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>101</b>
3.1. Demografik Özelliklere Ait Hipotez Sonuçları.....	101
3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ile Genel İş Tatmini....	104
Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hipotez Sonuçları	
3.3. Demografik Özelliklerin Birbirleri İle Olan İlişkilerine ...	105
Yönelik Hipotezler	
3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Birbirleri İle Olan.....	106
İlişkilerini Belirleyen Hipotez Sonuçları	
3.5. Kişisel Özelliklerin Analizi.....	107
3.5.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Analizi.....	107
3.5.2. Örneklerin Doğum Yeri Dağılımı.....	108
3.5.3. Örneklerin Kadro Sınıfı Dağılımı.....	109
3.5.4. Örneklerin Kurumdaki İş Tecrübesi Dağılımı....	109
3.5.5. Örneklerin Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	110
3.5.6. Örneklerin Medeni Hali Dağılımı.....	110
3.5.7. Örneklerin Eşlerinin Çalışma Durumlarının.....	110
Dağılımı	
3.5.8. Örneklerin Çocuk Sayısı Dağılımı.....	111
3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	111
3.6.1. Personelin Ücret Konusundaki Genel .....	111
Tatmin Düzeyi	
3.6.2. Personelin Terfi Konusundaki Genel Tatmin....	113
Düzeyi	
3.6.3. Personelin İşin Nitelikleri Konusundaki.....	114
Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.4. Personelin Çalışma Koşulları Konusundaki....	116
Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.5. Personelin Yönetim Politikaları.....	118
Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.6. Personelin Denetim Şekli ve Sıklığı.....	120
Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi	
3.5.7. Personelin İletişim İmkanları Konusundaki.....	121
Genel Tatmin Düzeyi	
3.5.8. Personelin Rol Yapısı Konusundaki.....	122
Genel Tatmin Düzeyi	
3.5.9. Personelin Saygın Liderlik Konusundaki.....	124
Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.10. Personelin Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları....	126
Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.11. Personelin Aile Huzuru Konusundaki .....	127
Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.12. Personelin Coğrafi Bölge Konusundaki.....	128
Genel Tatmin Düzeyi	
3.6.13. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin.....	129
Önemsenme Derecesi	

3.6.14. Örneklerin Genel Memnuniyetinin Tespit..... Edilmesi	132
3.7. Katılımcı Gözlem Sonuçları.....	133
3.7.1. Yetki Kullanma.....	133
3.7.2. Personelin İşle İlgili Olanaklarının..... Artırılması	133
3.7.3. Ücret.....	134
3.7.4. Güvenlik.....	136
3.7.5. Tayin Adaletliliği.....	136
3.7.6. Aile Yapısı.....	136
3.7.7. Çevre.....	137
3.7.8. Yaş.....	137
3.7.9. Meslek ve Eğitim Düzeyi.....	137
<b>SONUÇ</b> .....	<b>139</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>145</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>152</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: İş Tatmini Araştırmalarının Gelişim süreci .....	15
Tablo-2: İşin Yapılış Koşulları ile İlgili Şikâyetler ve Sonuçları.....	23
Tablo-3: Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	40
Tablo-4: Çalışanlar Arasındaki İş Tatmini ve Meslek Düzeyi..... Arasındaki İlişki	54
Tablo-5: Onaltı Temel Kişilik Tipi.....	58
Tablo-6: Sonul ve Araçsal Değerlerin Karşılaştırılması.....	84
Tablo-7: İşgücü Kategorileri ve Baskın Değerleri.....	85
Tablo-8: Örneklemin Kadrolara Göre Dağılımı.....	100
Tablo-9: Yaş Dağılımı.....	107
Tablo-10: Doğum Yeri Dağılımı.....	108
Tablo-11:Kadro Sınıfı Dağılımı.....	109
Tablo-12: Kurumdaki İş Tecrübesi Dağılımı.....	109
Tablo-13: Eğitim Durumu Dağılımı.....	110
Tablo-14: Medeni Hali Dağılımı.....	110
Tablo-15: Eşlerin Çalışma Durumunun Dağılımı.....	110
Tablo-16: Çocuk Sayısı Dağılımı.....	111
Tablo-17: Ücret Genel Tatmin Düzeyi.....	112
Tablo-18: Terfi Genel Tatmin Düzeyi.....	113
Tablo-19: İşin Nitelikleri Genel Tatmin Düzeyi.....	115
Tablo-20: Çalışma Koşullarının Genel Tatmin Düzeyi.....	117

Tablo-21: Yönetim Politikalarının Genel Tatmin Düzeyi.....	119
Tablo-22: Denetim Şekli ve Sıklığının Genel Tatmin Düzeyi.....	120
Tablo-23: İletişim İmkanlarının Genel Tatmin Düzeyi.....	121
Tablo-24: Rol Yapısı Genel Tatmin Düzeyi.....	123
Tablo-25: Saygın Liderlik Genel Tatmin Düzeyi.....	125
Tablo-26: Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları Genel Tatmin Düzeyi.....	126
Tablo-27: Aile Huzuru Genel Tatmin Düzeyi.....	127
Tablo-28: Coğrafi Bölge Genel Tatmin Düzeyi.....	128
Tablo-29: İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Önemslenme Derecesi.....	129
Tablo-30: Kadro Sınıflarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin..... Öncelik Sırası	131
Tablo-31: İşyeri Genel Memnuniyet Tatmin Düzeyi.....	132
Tablo-32: Çalışanların Ünvanlarına Göre Aldığı Ücretler.....	135
Tablo-33: Farklı Kadrolarda Çalışan Personelin İş Tatmin..... Düzeylerinin Karşılaştırılması	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1: Geleneksel İzah Karşısında Herzberg'in Yaklaşımı.....	31
Şekil-2: İnsan İhtiyaçları, X-Y Teorisi, Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	33
Şekil-3: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler.....	38
Şekil-4: İş Tatmini ve Yaş Değişkeni İlişkisi.....	51
Şekil-5: İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler.....	67
Şekil-6: İş Yeri Duygularımız ve Sonuçları.....	78
Şekil-7: Tutum ve Davranış Modeli.....	81
Şekil-8: İşe İlişkin Tutumların Oluşumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	93
Şekil-9: Kamuda Çalışan Personelin İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	134

## GİRİŞ

Gerek kamusal alanda gerekse de özel sektörde son derece geçerli ve sonuçlar anlamında çok önemli bir faktör olan iş tatmini, bireyin yaptığı iş veya elde ettiği deneyimler sonucunda, işi hakkında kendisinde hissettiği olumlu ve duygusal bir durumdur.

Çalışanların iş tatmin düzeyi, örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamada etkili bir faktördür. Bu nedenle iş tatmini sosyal bilimcilerinin ilgisini çeken önemli bir konu olmuştur. Günümüze kadar iş tatmini konusunda yapılan araştırmalar beşbinin üzerindedir.

Günümüz 21. yüzyıl işletmelerinde iş yapış tarzı, yönetim şekli ve en önemlisi müşteri beklentileri değişmiş olup rekabet koşulları zorlaşmıştır. Bu değişen rekabet koşullarında örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinde diğer faktörlerin yanında insan faktörü önemli bir etken olmuştur. Teknolojik açıdan eşit seviyede olan örgütler insan faktörüne verdiği değer ve insana yaptığı yatırım ile ön plana çıkmaktadır.

Günümüz işletmelerinde iş performansı ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu kabul görmektedir. Bu düşüncenin temelinde, işletmelerin rekabetçi bir performans düzeyine ulaşabilmeleri için motivasyonu yüksek, organizasyonun hedefleri ile bütünleşen, sorgulayan, öneren ve yaratıcı bir çalışan profiline sahip olması gerektiği düşüncesi vardır. Kuruluşun bu beklentisi ise ancak iş tatmin düzeyi yüksek çalışan ile sağlanabilir.

İş tatmini, çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak tanımlanabilir.

İş tatmini, hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmin düzeyi ile doğru orantılıdır. Örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ise çalışanların bu amaç ve hedefleri ne kadar sahiplendiğine bağlıdır. Yani birey ile örgüt arasında gizli psikolojik bir sözleşme

söz konusudur. Bu sözleşmeye göre, örgüt bireyin beklentilerini ve hedeflerini karşılamada tatmin edici bir araç olacak, birey ise örgütün amaçlarını ve hedeflerini sahiplenecek tutumlar içerisinde olacak ve bu yönde davranış sergileyecektir.

İş tatmini aynı zamanda dinamik bir yapıya sahip olup durumsallık arz etmektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen öncelikler dinamik bir yapı göstermektedir. Örneğin; parasal olarak tatmin edilmemiş bir işgören için para birinci öncelikli iken, ücret iyileştirmesi ile bu tatminsizliğin giderilmesi halinde güvenlik, iş güvencesi, terfi, sosyal itibar v.b. bir diğer ihtiyaç birinci öncelik olarak ortaya çıkmaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında olduğu gibi kamu sektöründe de iş tatmini hizmet kalitesini etkileyen önemli bir etkidir. Ancak, kamu sektöründe çalışanların memnuniyeti üzerine çok fazla araştırma yapıldığını söylemek zordur. Bu durum, kamu sektöründe çalışan memnuniyetinin yeterince önemsenmediğini göstermektedir.

Ülkemizde 2005 yılı itibariyle kamu sektöründe 2.402.409 çalışan (memur) bulunmaktadır. Kamu kuruluşları daha çok hizmet amaçlı olduğundan sunduğu hizmet ve yaptığı görevlerin kalitesi toplumumuz açısından önemlidir. Bu hizmetlerden yararlanan vatandaşlar olarak hizmet kalitesinden, bürokratik engellerden, hizmetlerin yavaşlığından, kamu çalışanlarının müşteriye karşı duyarsızlığından ve davranışlarından sürekli şikâyet etmekteyiz. Çalışan cephesinden bakıldığında ise, benzer konulardan onların da şikâyetçi olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle yapılan araştırma, kamu çalışanlarını bu olumsuz davranışlara iten nedenlerin tespit edilmesi, iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, tatminsizlik nedenlerinin belirlenmesi ve benzer kurumlar için bir model oluşturması açısından önemlidir.

Çalışmamızın birinci bölümünde, iş tatmini kavramının çeşitli tanımları yapılarak, iş tatmininin önemi, gelişim süreci ve temel boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, iş tatminini etkileyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, duygular, değerler ve tutumların iş tatmini üzerindeki etkisi ve ilişkisi açıklanmıştır.



Son bölümde ise iş tatmini ile ilgili uygulama örneğine yer verilmiştir. Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi ve tatminsizlik nedenlerini belirlemek amacıyla 620 kişilik anakütleyi temsil etmek üzere 127 kişilik bir örneklem kümesine anket uygulanmıştır. Katılımcı gözlem yöntemi ile derinlemesine bir araştırma yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Genel olarak tatmin bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmini ise kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır. Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanmaktadır.<sup>1</sup>

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlanır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir.

1958 yılından beri iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmış, ancak bu kavramın kesin bir tanımı yapılamamıştır. Locke'ye göre konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır. Gerçekte 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır.<sup>2</sup> Locke, iş tatminini "kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum" olarak tanımlamıştır.<sup>3</sup>

İş tatmini birçok kavramla da iç içe geçmiştir. Bunlar, motivasyon, iş doyumunu, güdüleme, moral, tutumlar, işini sevme, işe uyum, iş adaptasyonu, örgütsel vatandaşlık v.b. kavramlarla ortak amaçlar içerir ve hepsi işgören davranışlarını yönlendirmeye yönelik yöntemler ile ilgilenir. Bunun yanı sıra iş tatmini ölçümünde de benzer yöntemler kullanılır. İş tatmini ile bu kavramlar

<sup>1</sup> Mehmet SİLAH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s. 92

<sup>2</sup> Fidan YAHYA, **Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi**, ( M.P.M. Yayınları, Verimlilik Dergisi, sayı:3, 1996), s. 55

<sup>3</sup> J. A. WAGNER III, J.R. HOLLENBECK, **Management and Organizational Behavior**, 1992, s.244

arasındaki en belirgin fark; iş tatmini çalışan memnuniyeti ile ilgilenir ve tatmin düzeyini ölçer.

İş tatmininin ne olduğu, etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin tatmin düzeyinin aynı olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmış ve farklı tanımlara yer verilmiştir.

L. J. Mullins iş tatminini, kişinin işe karşı tutumu olarak belirtmekte ve motivasyonu iş tatminini başlatan bir süreç olarak görmektedir. Örneğin iş tatmininin kişinin başarıma duygularının miktar ve kalitesi anlamında olabileceğini belirtmektedir.<sup>4</sup>

M. Blum ve L. Naylor'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar; ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenler olarak özetlenebilir.<sup>5</sup>

B. Van Haller Gilmer ise iş tatminini, kişinin işine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Kişinin işe karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimleri onun işe karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır.<sup>6</sup> Bu tanım günümüzde de güncelliğini korumaktadır.

D. W. Organ ise iş tatminini "bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir ifadesidir" şeklinde tanımlamıştır.<sup>7</sup>

V. Vroom iş tatminini çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir.<sup>8</sup> Buradan iş tatmini kişinin işine karşı beslediği duygu, düşünce ve değerlendirmelerinden oluşan tutumları olarak açıklanabilir.

Şimdiye kadar yapılan tanımlar iş tatminini; kişinin deneyimleri sonucu işine karşı beslediği tutumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Kişi işine karşı olumlu tutumlar içerisinde ise iş tatmini sağlanmış, olumsuz tutumlar içerisinde ise iş

---

<sup>4</sup> Laurie J. MULLINS, **Management and Organizational Behavior**, (3rd edition, Pitman Publishing, 1993), s:481

<sup>5</sup> M. BLUM, J. NAYLOR, **Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation**, (Hopper and Row, New York, 1968), s.364.

<sup>6</sup> B. Van Haller GILMER, **Industrial and Organizational Psychology**, (Mc. Graw-Hill Book Co., New York, 1971), s:297

<sup>7</sup> Denis W. ORGAN, **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, (Business Publication, 1986), s.338-339

<sup>8</sup> Levent ŞİMŞEK, **İş Tatmini**, (Verimlilik Dergisi, MPM, 1995/2), s.91

tatminsizliği söz konusudur. Bu tutumlar kişinin işi hakkındaki duygu, düşünce ve değerlendirmelerinin bir sonucudur.

A. Korman'a göre ise, iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etmenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik ve iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. şayet birey işini, bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, işini tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramları ile eşdeğerli algılamaz ise tatminsizlik doğacaktır.<sup>9</sup>

K. Davis iş tatminini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade etmektedir.<sup>10</sup>

Formally iş tatminini, kişiye bağlı olarak değişen, kişinin işi hakkında kendini negatif veya pozitif olarak hissetme derecesi, işin fiziki ve sosyal şartlarına bağlı olarak sorumlu olduğu işi hakkındaki duygu ve tutumları olarak tanımlamıştır.<sup>11</sup>

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde iş tatmini, çalışan beklentilerinin işi tarafından karşılanma derecesi, buna bağlı olarak kişinin davranışlarını etkileyen, işine karşı tepkilerini yönlendiren olumlu tutumlar olarak tanımlanabilir.

Her birey birbirinden farklı duygu, düşünce, değer, istek ve beklentilere sahip olup algılama düzeyleri de farklı olduğundan tatmin düzeyleri de farklılık gösterir.

Genel bir kavram olarak iş tatmini, kişinin işine karşı olan tutumudur. Her hangi bir tutum gibi, iş tatmini de inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin karmaşık bir bileşimini yansıtır. Ancak diğer tüm tutumlar gibi gözlenebilir bir değerşen değerildir. Ancak, kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilir. İş tatmini aşağıdaki konular ile ilgilidir.<sup>12</sup>

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.

<sup>9</sup> Abraham KORMAN, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev: İlhan AKHUN, (Milli Eğitim Basım Evi, Ankara, 1978), s:169

<sup>10</sup> Keith DAVIS, **İşletmede İnsan Davranışı**, (Arizona State University, 5. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakóltesi Yayını, No:199, 1988), s.96

<sup>11</sup> John R. SCHERMERHORN, James G. HUNT, Richard N. OSBORN, **Organizational Behavior**, (Sixth Edition, 1997), s.98

<sup>12</sup> M. şerif şİMŞEK, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Nobel Yayın Dağıtımı, 2. Baskı, 2003), s.136-140

- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projeler ile ilgilidir.
- Tatmin işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, iş yerinde olumlu beşeri ilişkiler ile ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin sendikal ilişkiler ile de ilgilidir.

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal çevre olarak gruplandırılabilir. İleriki bölümlerde bu faktörler detaylı olarak açıklanacaktır.

## **2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ**

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

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

moral düzeyi ve iş tatmini düşük personelin bir yandan yaptığı işin nicelik ve niteliği olumsuz yönde etkilenirken, diğer yandan iş arkadaşlarının huzur ve çalışma tempoları olumsuz olarak etkilenecektir.

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir iş yeri verilen kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlamak durumu ile de karşılaşırız. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır.

Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır.<sup>13</sup> Çalışan beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle, iş tatmini hem örgüt hem de çalışan açısından önemlidir. Ayrıca iş tatmini, bireyin ruhen ve bedenen sağlığı açısından da önemlidir.

Teknolojik gelişmeler ve bu teknolojilerin dünyanın herhangi bir yerinde kolaylıkla elde edilmesi insan faktörünü başlangıçta önemsiz bir üretim faktörü haline getirmiştir. Ancak, rekabet ortamında diğer tüm şartlar aynı olduğunda farkı yaratan insan faktörü olmaktadır. Bu nedenle, örgütler insan faktörünün önemini tekrar anlayarak, insanı ön plana çıkarmıştır.

Teknolojik gelişmeler, kalifiye ve yetişmiş insan gücü ihtiyacını da ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını sürekli geliştirmek için yoğun eğitim programları uygulamakta ve yetişmiş insan gücünü rakiplerine kaptırmak istememektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının işten ayrılma tutumlarını değiştirmek için iş tatminine büyük önem vermeye başlamışlardır.

İş tatmini aynı zamanda çok etkili bir reklâm aracıdır. İş tatmini yüksek örgüt çalışanları kendi çevrelerinde işlerini övmekte ve mutluluklarını yaşadıkları çevreye anlatmaktadırlar. Bu nedenle, iş tatmini sağlayan kuruluşların eleman

<sup>13</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi**, (Ankara siyasal Kitapevi, Ankara, 1995), s.111

bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlayamayan kuruluşlarında aksi sonuçlarla karşılaştığı, kalifiye eleman bulmada güçlük çektiği gibi başarılı elemanlarını da rakiplerine kaptırmaktadır.

Artık, Kalite sistemlerinde “iç müşteri memnuniyetinin ölçülmesi” istenmektedir. Örneğin; ISO/TS 16949 ve ISO-9000:2000 Kalite Sistem Standartlarında yılda en az bir kez çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlarının istatistiki olarak değerlendirilerek sürekli iyileştirilmesi istenmektedir. Ancak, mutlu çalışanlarla müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği düşünülmektedir. İş tatmini olmayan çalışan için; örgüt amaçlarının ve müşterisinin memnuniyeti onun için önem arz etmez. Bu nedenle, iş tatmininin sağlanması müşterilerin memnuniyeti içinde önemlidir.

Görüldüğü üzere iş tatmininin sağlanması hem örgüt hem de bireye fayda sağlamaktadır.

## **2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi**

İş, insan yaşantısında önemli bir yere sahiptir ve gündelik yaşamın önemli bir bölümünü oluşturur. İş bireyleri bazı çıkarlar için bir araya getiren bir faktör olup bireyler yaptıkları işten zevk aldıkları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar.

Bireyin fizyolojik ihtiyaçları gibi ruhsal ihtiyaçları da sınırsızdır. İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koyarak, kendilerini ispatlamak arzusu içindedirler. Çevresi ve iş arkadaşları açısından başarılı biri olarak algılanmak, kendini değerli ve işe yarar biri olarak hissetmek ister. Birey ancak istekli ve arzulu olduğunda bu ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterecektir. Bu enerji ise bireye iş tatmini sağlanarak ortaya çıkarılabilir.

İş tatmini elde edemeyen bireyler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanamaması bireyi hayal kırıklığına uğratar, ruhen ve bedenen hastalanmasına sebebiyet verir.

İşinden tatmin olan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden tatmin olan işgören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler.

İşgörenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşinden tatmin olan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden tatmin olmayan işçilerin sık sık hastalandıkları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır.<sup>14</sup>

İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan insan mutsuzluğa ve umutsuzluğa düşecektir. Günümüzde çok zengin aile bireyleri bile, maddi ihtiyaçları olmamasına rağmen manevi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma arzusu içindedirler. Hatta kimisi işkolik davranışı içerisine bile girmektedir.

İşten tatmin olan işçi olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları iş yerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamiktir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin bu olumlu tutumları sergilemesi mümkün değildir. İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Daha az iş değiştirme,
- Düşük iş kazası yaşama riski,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme

İş tatmininin, işgörenlerin sağlık durumu ile direk ilişkisi olduğu, İş tatminsizliğinin baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerine yol açtığı yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir.<sup>15</sup>

İşsizlik sorununun olduğu bölgelerde birey aynı zamanda yüksek düzeyde iş tatminsizliği yaşıyor ve işi bırakma tutumunu gerçekleştiriyorsa ruhsal bunalıma girebilmektedir.

<sup>14</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1996), s:109

<sup>15</sup> Stephen P. ROBBİNS, **Organizational Behavior, Controversies and Application**, (Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York, 1992), s.179



Kısaca iş tatminsizliği, bireyde bedensel ve ruhsal ciddi rahatsızlıklar yaratmaktadır. İş tatmini ise bireyin hem aile hem de iş yaşantısında huzurlu olmasını sağlamaktadır.

## 2.2. Örgüt Açısından İş tatmininin Önemi

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin olduğu örgüt çalışanları yaptıkları işler sonucunda dolaylı ve dolaysız olarak örgüte zarar verirler. İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi aşağıda belirtilen sonuçları doğurabilir.

- İşe gitmede isteksizlik,
- Devamsızlıklarda artış ve işgücü kaybı,
- Ani grevler,
- İşi yavaşlatma eylemleri,
- Verimlilik de düşme,
- Disiplinsizlik,
- Planlarda ve hedeflerde sapmalar,
- Yüksek işgücü devri,
- Kalifiye personel bulmada güçlük çekme,
- İmaj kaybı,
- İşbirliği sağlayamama,
- Hata oranlarında artış,
- Çalışanlarda işten uzaklaşma duygusunun gelişmesi,
- Kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,
- Problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık,
- Bireysel önerilerde azalma,

İş tatminsizliği; çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması dolayısıyla üzerinde özenle durulan konulardan biridir.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işçilerin işlerinden tatminsiz olmalarıdır.

Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir. Bununla birlikte, kolay gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir ortamın oluşturulmasının bir ölçüsüdür.

### **2.3. Kamu Sektöründe İş Tatmininin Önemi**

Kamu sektöründe iş tatmini daha büyük bir rol oynamaktadır. Kamunun çalışma şartları kanun, yasa ve yönetmelikler ile belirlenmiş olup, amir veya müdürlerin bunları değiştirme şansı yok veya çok güçtür. Bu nedenle, kamu sektöründe motivasyonun sağlanmasında ve iş tatmin düzeyinin yükseltilmesinde liderin rolü büyüktür.

Kamu sektöründe çalışanların iş tatminsizliği yaşaması durumunda yapacağı çok fazla bir şey bulunmamaktadır. Özellikle tecrübeli personelin tatminsizlik yaşaması durumunda bile çok fazla bir iş imkânı bulamadığından "işten ayrılma" veya "başka kuruma geçme" eğiliminde olsa bile bunu gerçekleştirememektedir. Bu durum, çalışmada ciddi sağlık problemleri ve psikolojik bunalım yaratmaktadır. İmkânı olanlar ise; istifa etme, emekliye ayrılma ve başka kuruma geçerek "işten ayrılma" davranışı sergilemektedir. Kamu sektöründe iş tatminsizliği yaşayan personel aşağıdaki davranışları sergiler.

- Tanımlı işi dışında başka işte çalışmaya karşı direnç gösterme,
- İşe geç gelme,
- Basit bahanelerle rapor alarak işe gelmeme,

- İşi yavaşlatma,
- Problemlere kayıtsız kalma,
- Sorumluluktan kaçma ve işi pas etme (sorumluluğu üzerinden atma),
- Gereksiz bürokrasi yaratma,
- Saldırgan davranışlar sergileyerek iş huzurunu bozma,
- Grevler için liderlik etme

Kamu sektöründe çalışanların en büyük şikâyetlerinden biri işleri ile ilgili fikirlerinin alınmaması ve kararların detaylardan uzak kişiler tarafından, tepeden inme bir şekilde alınması ve yukarıdan aşağıya bir talimat olarak inmesidir. Çalışan, her hangi bir durumda işi ile ilgili inisiyatif kullanamamaktadır. Bu ise kuruma büyük maliyetler olarak yansımaktadır.

Özel sektörde patronlar veya vekil yöneticiler kendi ekibini kurma yetkisine sahiptir. Bu nedenle, uyum içerisinde çalışabileceği personeli bulma ve içerisinde bir eleme yaparak "kemik kadro" oluşturma yetkisine sahiptir. Ancak, kamu sektöründe devlet adına işveren vekili konumunda ki amirler bunu yapma şansına sahip değildir. Mevcut kadro ile çalışmak zorunda olup, mevcut şartlarda iş huzurunu sağlamak ve bunlar ile verimli çalışmak zorundadır. Bu durumda, çalışanın işe motivasyonunu ve iş tatmininde liderin rolü büyüktür.

Bu nedenle, iş tatmini kamu hizmetlerinin kalitesini belirlemede önemli bir etkidir.

### **3. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ GELİŞİM SÜRECİ**

İş tatmini, çalışma ve endüstri psikolojisinde önemini korumaktadır. Bu konuda uzun yıllardan beri süre gelen çalışmalar, kişinin işine karşı hissettikleri ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleme konusu yapmıştır. İş tatmini ile birlikte çalışanların tutumları ve moralleri gibi değişkenler de inceleme konusu olmuştur.

İş tatmini, çok boyutlu olması ve pek çok değişkeni içermesi nedeniyle endüstriyel yaşamda kapsamlı olarak ele alınmıştır. Özellikle günümüz modern

işletmelerde, insan faktörünün çok önemli hale gelmesi, çalışanların iş ile ilgili değer, tutum ve davranışlarının da göz önüne alınması gerekliliğini doğurmuştur.

1912 yılında F. W. Taylor işçilerin gereğinden daha yavaş çalıştıklarını gözlemlemiş ve parça başı ücret sistemini getirerek insan davranışlarını yönlendirmeyi amaçlamıştır. İşçiler ücret konusundaki tatmin düzeylerini yükseltmek için daha çok çaba göstermişlerdir. Yalnız Taylor'un göz önüne almadığı veya farkında olmadığı nokta insan davranışlarının çeşitliliği, insanın duygu ve düşünceleri, grup düşüncesi, yönetsel davranış ve iş çevresi gibi konular olmuştur.<sup>16</sup>

19. yüzyılın başlarında Robert Owen, çalışma koşullarında iyileştirmeler yapmış, çocukların en düşük hangi yaşta çalıştırılacağı, işçilere yiyecek vermiş ve haftalık çalışma süresini kısaltarak çalışan memnuniyeti ile ilgilenmiştir. Günümüzde hala çalışma süreleri tartışma konusu olmaktadır ve ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Çalışanlar kendilerine daha fazla zaman ayırabilecekleri işleri tercih etmektedir.

1900'lü yıllarda Mary Parker Follett, "yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde daha demokratik olmalarını, iyi bir danışmanlık hizmeti ile işçilerin örgüte daha iyi uyum sağlayacağını" savunmuştur. Günümüzde iş tatmininde yönetici davranışların etkisi hala önemini korumaktadır.

Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger' in katılımı ile çalışma ortamındaki ışık şartları ve parça başı ücret sistemi üzerine yapılan Hawthorne çalışmaları neticesinde "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre insanlar yetiştikleri sosyal çevreye göre tepki göstermekte, çalışanların ekonomik ihtiyaçların yanı sıra sosyal gereksinimlerin tatmin için önemli olduğu ve tatmin olmuş işçide, tatminsiz işçiye kıyasla verimlilik artışı gözlenmiştir.

1943 yılında Maslow, iş tatmini ve motivasyonun temelini oluşturan "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi" görüşünü ortaya atmıştır. Bu görüşe göre insan ihtiyaçları bir hiyerarşik sıra takip etmekte ve bir ihtiyacın tatmin edilmesi başka bir ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

---

<sup>16</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s:22-23

Douglas Mc Gregor ise; Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini baz alarak, birbirine zıt görüş içeren "X" ve "Y" kuramını ortaya atmış ve hangi görüşün çalışanlar için geçerli olduğunu araştırmıştır. Mc Gregor'un "X" kuramında olumsuz görüşlere yer verilerek çalışanlar potansiyel olarak negatif olarak değerlendirilmiş, "Y" kuramında ise insan ilişkileri yaklaşımı hakim olup çalışanlar hakkında olumlu görüşler savunulmuştur. Mc Gregor yöneticilerin "Y" kuramına göre hareket etmelerinin uygun olacağını ve gerekli şartlar sağlandığında çalışanların başarılı olacağını savunmuştur. Aşağıdaki Tablo 1.' de iş tatmininin gelişim süreci özetlenmiştir.

Tablo 1. İş Tatmini Araştırmalarının Gelişim süreci

Tarih	Kapsam	Araştırma
1912	Bilimsel Yönetim İlkeleri	F. W. TAYLOR
1920	-Çalışma Şartlarının verimlilik üzerindeki etkisi -Dinlenme zamanları, ücret, iş zenginleştirme, sosyal etkileşim -Çalışma saatleri, çevresel faktörler, ışıklandırma, havalandırma ve gürültü -Hawthorne Çalışmaları	Endüstriyel Yorgunluğu Önleme Kuruluşunun yapmış olduğu çalışmalar Harward Üniversitesi Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger
1935	İş Tatmini Çalışmaları, etkinlik, monotonluk, çalışma şartları, danışmanlık ve başarı	Hoppock
1940-1950	Tatmin ve verimlilik	Maslow, Mc Gregor
1959	İşin kendisi, içeriği	Herzberg, Mausner ve Snyderman
1963	İş tatmini yöntemlerinin karşılaştırılması ve sosyal etkileşim	Adams
1964	İş tatmini ve ödül sistemleri	Vroom
1974	İş tatmini ve işe bağımlı olan mevcut durumda tatmin olma	Du Brin
1974	Çift Faktör Kuramı	Herzberg
1976	İş tatmini, performans ve işten ayrılma oranı	Locke
1977	İş tatmini ve diğer çalışanlar ile aynı düzeyde ki işlerin şartlarını gözleyecek yargıya varma	Salancik ve Pfeffer
1987	İş tatmini değişkenleri ve bunların boyutları	Khaleque ve Rahman

Kaynak: E.A. LOCKE, **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, s.1297-1301, M.D. DUNNETTE, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (Rand Mc. Nally College Publishing Company, 1976, Chicago ) içindeki alıntı.

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar üç farklı alan üzerinde durmuştur. Bunlar;

1. Fiziki ve Ekonomik şartlarla İlgilenen Ekoller
2. İnsan İlişkileri ile İlgilenen Ekoller
3. İşin Çağdaşlaştırılması ile İlgilenen Ekoller

### **3.1. Fiziki ve Ekonomik şartlarla İlgilenen Ekol**

Bu düşünce, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve maddi (ücret, ödöl v.b.) faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektedir. 1910'lu yıllarda Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncüsü olan F. W. Taylor'un iş analizinin yanı sıra "parça başı ücret sistemi" uygulaması ile çalışanların daha fazla para kazanmak için daha fazla çalışacaklarına yönelik araştırmaları ile başlamıştır. Geçmişten bugüne kadar ücret ve ödölün iş tatminini arttırdığı kesinleşmiş olup ancak diğer faktörlerin de etkili olduğu ve hatta bazı durumlarda maddi ödöllerin önüne geçtiği de gerçektir. Bu öncelikler bireyden bireye farklılık göstermektedir.

İşin sağlıklı yapılabilmesi için yeterli fiziki şartların sağlanması gerekir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, gürültü, yetersiz havalandırma, nem oranı, tozlu veya kimyasal ortam hem işin görölmesini önemli ölçüde aksatan hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol ačan durumlara neden olur. Örneęin, görme, işitme bozuklukları, zehirlenmeler, akciğer hastalıkları v.b. olumsuz etkiler yaratarak hem verimde düşüş hem de personeli ruhsal bunalım içine sürüklenecektir. Örgüt tarafından bu durumları önleyici tedbirler alınmadığında işte tatminsizlik ve şikâyetler bař gösterecektir.

Ekonomik faktörleri ise ücret, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödöl değişkenleri olarak karşımıza çıkar.

Aynı koşullarda çalışan, aynı performansı gösteren ve aynı üretimi yapan çalışanın farklı ücretler alması ya da başka iki çalışanın aynı işleri yapıp, aynı performansı gösterdiği ve aynı miktarda üretim yaptığı halde birisinin ücretinin diğerinden düşük olması kişide olumsuz duygular yaratır. Psikolojide buna takviyede kontrast etkisi (contrast effects-zıtlık etkisi) denilmektedir. Yani kişi

belli bir takviye koşulu ile bundan farklı bir takviye koşulunu karşılaştırma durumunda kalır ya da davranışları belli bir durumda takviye edilirken bu takviye koşulları ile zıtlık (contrast) teşkil eden diğer takviye koşulunun etkisi altında kalabilir.<sup>17</sup> Algıda zıtlık (contrast) kişide mutsuzluk, huzursuzluk yaratır, iş tatminsizliğini ortaya çıkarır ve tatminsizliğin derecesini artırır. İşletmeler çelişkileri ortaya çıkaran nedenleri bulup ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.

Primli ücret değişkeni, iş görenin yaptığı iş oranına göre ücret ödenmesi sistemidir. Bu sistemde işin kalitesi düşer, iş kazalarının sayısı artar, daha çok üretim yaparak daha çok para kazanmak isteyen çalışanın daha çok yıpranmasına neden olur. Günümüz işletmelerinde daha çok satış ve pazarlama personeline bu sistem olumlu sonuçlar vermektedir.

Kâra katılma ise, işletmenin elde ettiği kazancın bir kısmını çalışana dağıtması yöntemidir.

Ekonomik ödül ise, işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan bir ödül verilmesidir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet ile ödül arasında denge olmalı ve ödül kısa bir zaman (kabul edilebilir) dilimi içerisinde verilmelidir. Aksi halde, verilen ödül beklenen iş tatmini ve motivasyonda amacına ulaşmaz. Aynı zamanda verilecek olan ödül çalışınca tatmin edici olmalıdır yani çalışan tarafından değerli olarak algılanmalıdır. Kişi hangi davranıştan dolayı ödül aldığını bilmelidir. Aksi halde yine ödül amacına hizmet etmemiş olacaktır.

Ekonomik ödüller yukarıda açıkladığımız gibi dışsal olabileceği gibi içsel ödüllerde söz konusudur. İçsel ödüller bireyin kendine verdiği ödüldür. Kişi yaptığı işten olumlu sonuç alır ise “başarı ihtiyacını” ve “kendinden gurur duyma” ihtiyacını karşılamış olacaktır. Yaptığı işin sonucunda başarısız olan kişi psikolojik olarak rahatsız olacak, kendini zayıf ve yetersiz hissederek iş tatmini düşecektir. İki farklı ödül kaynağı olmasına rağmen, Pritchard ve Peter’ın çalışmalarında konu olan ödül organizasyon tarafından verileni ifade etmektedir. Bunlar ise; ücret, terfi, formel taktir, güvence v.b. yer almaktadır.

---

<sup>17</sup> A. ARIK, **Öğrenme Psikolojisine Giriş**, (İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1991), s.235

Yukarıda görüldüğü gibi ekonomik faktörlerin tek başına iş tatmini sağlamadığı görülmektedir. Bireyin iç dünyası, grup etkileşimleri ve sosyal gereksinimleri de iş tatmini üzerinde etkilidir.

### **3.2. İnsan İlişkileri İle İlgilenen Ekol**

İş tatmininde insan ilişkilerinin önemi, grup etkileşimi ve iş arkadaşlarının önemi 1927–1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

Hawthorne araştırmalarında ilk olarak ışık şiddetinin kadın çalışanlarda verimliliğe etkisi araştırılmış fakat ışık şiddeti ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Başka bir deneyde parça başı üretim sistemi dokuz ayrı grup oluşturularak izlenmiştir. Burada amaç işçilerin daha fazla para kazanmak için daha çok çalışacaklarını göstermekti. Ancak, Hawthorne araştırmacıları grubun bütün üyeleri için bir standart üretim miktarı belirlediğini tespit etmişlerdir. Yani işçiler bağlı olduğu grubun belirlediği normlar doğrultusunda üretim yapmaktaydılar. Yani bir gruba üye olmak veya başarılı bir iş yapmak insan için paradan daha önemliydi. Bu durum örgütlerde insan faktörünün önemini göstermiş ve günümüz işletmelerinde “insana değer, saygı ve önem v.b” kavramlar vizyonlarında yer almıştır.

Hawthorne araştırmaları sonucunda “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre bireyler yetişmiş oldukları sosyal çevreye göre tepki vermekte ve grup normlarına uyum göstermektedir.

Douglas Mc Gregor’ da birbirine zıt olan “X” ve “Y” kuramlarını ortaya atmıştır ve bu görüşlerden insan ilişkilerini ön plana çıkaran ve pozitif düşüncüyü savunan, “Y” kuramını savunmuştur.

İnsan ilişkilerini ön plana çıkaran en önemli araştırmalardan biri de 1940 yıllarında Michigan State Üniversitesin’de Lensis Likert yönetiminde “Liderlik davranışları” üzerine yapılan araştırmalardır. Bu araştırmada amaç, başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını incelemektir. Bu çalışma sonucunda “işe yönelik” ve “çalışana yönelik” olmak üzere iki tip lider davranışı belirlenmiştir. İş merkezli lider davranışında, lider astlarının çalışmaları ile yakından ilgilidir. Bu tip lider iş prosedürlerini açıklar ve temelde



başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise; daha çok iş grupları geliştirme ve iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ile ilgilidir.<sup>18</sup>

İnsan ilişkileri ile ilgilenen diğer bir araştırma ise 1940 yılının sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi ve Ralph Stodill'in yönetiminde yapılmıştır. Amaç, liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektir. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar İlişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır. İlişkiye yönelik davranış gösteren lider astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek onların duyguları ve düşünceleri ile yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak arkadaşça onların sorunları ile ilgilenir. Yapıya yönelik lider ise, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönlendirerek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilenir. Lider grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin davranış biçimidir.<sup>19</sup>

İnsan ilişkileri ile ilgilenen araştırmacılar; parasal faktörlerin yanı sıra insanı ve çevre ile etkileşimini ön plana çıkaran değerler üzerinde durmuşlardır. Bunlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü vermek, gelişme ve başarı olanakları sunma, öneri sistemi geliştirme, psikolojik güvence verme ve sosyal aktiviteler düzenleme gibi değerler ön plana çıkmıştır. Bu değerlerin olumlu olmasının iş tatminini yükselteceği savunulmuştur.

V. Vroom ve Baret ise çalışmaları sonucunda iyi danışman ve dostça ilişkilerin, iş tatminini arttırdığı, devir oranını ve devamsızlığı azalttığını göstermişlerdir.<sup>20</sup> İş gören ve danışman beraber iş üzerinde fikir alışverişinde bulduklarında ve ortak düşünce ile karar verdiklerinde iş görenin o danışmana karşı tutumu olumlu olmakta ve iş tatminini arttırmaktadır.

<sup>18</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.283-284

<sup>19</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.285

<sup>20</sup> Victory H. VROOM, **Work and Motivation**, (John Willey and Sons Inc., New York, 1964), Abraham KORMAN, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev: İlhan AKHUN, Cevat ALKAN, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978 ), s.125-136 içindeki alıntı.

1950'li yılların sonuna kadar insan ilişkileri ile ilgilenen ekol etkisini sürdürmüştür. 1977 yılında Herzberg, Mauser Synderman'ın çalışmaları sonucu "işin çağdaşlaştırılması" görüşünün ortaya çıkmasıyla önemini kaybetmiştir.

### 3.3. İşin Çağdaşlaştırılması İle İlgilenen Ekol

İkinci Dünya Savaşı öncesinde klasik anlayışa karşı eleştiriler başlamış, birçok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı işletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rolü ortaya çıkaran çalışmalar yapmışlardır.

Bu ekol üzerine yapılan en önemli araştırmalardan biri İngiltere'de 2. Dünya savaşıdan sonra Tavistock Maden Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Tavistock Enstitüsü örgütlerin beşeri ve teknik boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisini ve etkileşimini odak noktası olarak kabul etmiştir. Bu çerçevede İngiltere'de kömür madenlerinde ve Hindistan'da da tekstil fabrikalarında araştırmalar yapılmıştır. Maden ocaklarında yapılan teknolojik gelişmeyle short-wall (kısa hat) şeklinde olan teknoloji değiştirilerek long-wall (uzun hat) çalışma sistemine geçilmiştir. Daha önceki teknolojide 40–50 kişilik çalışma grupları varken yeni teknoloji ile bu gruptaki işçi sayısı çok azaltılmış, böylece insanların grup kimlikleri kırılmıştır. Yeni kullanılan bu teknoloji ile ilk önceleri artan verim daha sonra azalmıştır. Bunun nedeni insanlar arasındaki etkileşimin ortadan kalkmasıdır. Yöneticiler verimliliğin azalması üzerine teknolojiyle çalışma gruplarının birlikte olabilecekleri yeni bir düzenleme arayışı içine girmişler ve bu yeni düzenleme sosyo teknik sistem olarak adlandırılmıştır.

Tavistock Enstitüsü Araştırması; kömür madenlerinde teknolojinin yenilenmesi devamsızlık, çatışma ve tepkilere neden olmuştur. Sonuç olarak yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur. Kömür çıkarımında yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, sosyo-teknik teknoloji kullanan organizasyonlar için mekanik, yoğun teknoloji kullanan organizasyonlar için organik ve çözümleyici teknoloji kullanan organizasyonlar için de mekanik/organik organizasyon yapısı öngöründe bulunulmuştur.

İngiltere'de Tavistock Enstitüsü ve Amerika'da Graduate School of Business Administration Kaliforniya Üniversitesi, bu ekolün en büyük atılımını

yaparak mevcut işin her bir işçiyi tatmin edecek şekilde yeniden organize edilmesini ileri sürmüşlerdir. Fakat yapılan çalışmalarda işin teknik analizi ön plana çıkmış olup, insan faktörüne yeterli önem verilmemiştir. Günümüzde de otomasyon sistemlerinin ön plana çıkması insan faktörünün işini rutin hale getirmiş ve iş tatminini düşürmüştür. İşin teknik boyutu ile insan faktörünü uzlaştıracak düzey yakalanmalıdır, yani ne teknik boyut ön plana çıkarılmalı ne de iş tatmini sağlamak için teknik boyut ihmal edilmelidir. Örgüt amaçları ile iş gören beklentileri ortak noktada kesişmelidir.

Otomasyonun yoğun olduğu günümüz işletmelerinde, iş kaynaklı tatminsizlik sorunları ile karşılaşmaktadır. Çalışanın başarı ve yaptığı işin sonucunu görerek gurur duyma hisleri tatmin edilememektedir. Ayrıca işin teknik boyutu bir noktaya kadar verimliliği yükseltmekte ve bir noktadan sonra durağanlaşmakta ya da düşmektedir. Sürekli iyileştirme düşüncesi, insan faktörünün katılımını ön plana çıkarmaktadır. Buradan hareketle katılımlı yönetim, yalın organizasyon, kalite sistemleri, proses iyileştirme, süreç yönetimi, kalite fonksiyon yayılımı, sosyo-teknik sistem gibi insan faktörünü ve iş ile uyumunu ön plana çıkararak yönetim modellerinin benimsendiğini görmekteyiz.

#### **4. ÇALIŞANIN TEMEL ŞİKÂyet VE TATMİNSİZLİK KONULARI**

Tatminsizlik ve gerginlik bir örgüt için olağan bir durumdur. Her çalışanın tam anlamı ile memnun edilmesi mümkün olmayacağından çeşitli şikâyet ve sürtüşmeler olacaktır.

Çeşitli sorunlar ve koşullardan dolayı işçide rahatsızlıklar olabilir. İşçi de bu rahatsızlıkları çeşitli eylemler ile dile getirmek ister. Her zaman işgörenlerin rahatsızlıklarını dile getirebilmeleri için olanaklar sağlanmalıdır. Bu şikâyetler kimi zaman yanlış giden bir süreci gösterebilir.<sup>21</sup>

Genel olarak şikâyet açıklanmış olsun ya da olmasın, geçerli olsun ya da olmasın, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda bir in haksız, adaletsiz diye düşündüğü, inandığı ve hatta hissettiği bir memnuniyetsizlik ya da hoşnutsuzluk olabilir. Bu tanıma göre;

<sup>21</sup> Dursun BİNGÖL, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, (Sistem Yayıncılık, 1990), s. 99

- Şikâyet işçi tarafından açıklanmış veya açıklanmamış olabilir,
- Şikâyet yazılı veya sözlü olabilir,
- Şikâyet doğrudan hoşnutsuzluğun işletme ile ilgili bir konudan doğmuş olması gerekir.<sup>22</sup>

Çalışanların şikâyet ve tatminsizlik nedenlerini bilmeden iş tatmini sağlamak mümkün olmadığından burada çalışanların iş ile ilgili temel şikâyetlerine değinilmiştir. İş ile ilgili şikâyet ve olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir.<sup>23</sup>

Bunlar;

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve tatminsizlikler,
2. Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler,
3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizliklerdir.
4. Örgütün çevresi ile ilgili şikâyet ve tatminsizlik konuları

#### 4.1. İşin Yapılış Koşullarına ve İş Aletlerine İlişkin Tatminsizlikler

İşin yapılış koşulları ile ilgili olarak, işçilerin aletleri kullanma bakımından sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve kişisel yeteneklerini kapsar. Bu şikâyetlerin büyük bir kısmı işyeri ile ilgilidir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem işin yapılmasını önemli ölçüde etkileyen hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan, meslek hastalıklarına neden olan kötü çalışma şartlarıdır. Örgüt yönetimi tarafından bu şartlar iyileştirilmedikçe çalışmada şikâyet ve tatminsizlikler baş gösterecektir.

İşin yapılış koşullarına ilişkin şikâyetler ve sonuçları aşağıda Tablo 2.'de özetlenmiştir.

<sup>22</sup> Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, (Beste Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1999), s. 217

<sup>23</sup> Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (6. Baskı, İstanbul, Ocak-2000), s.225-226

Tablo 2. İşin Yapılış Koşulları ile İlgili Şikâyetler ve Sonuçları

<b>İş ile İlgili Şikâyet Konusu</b>	<b>Tatminsizlik Konusu ve sonuç</b>
Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma Yetersiz havalandırma, aşırı gürültü v.b.	Meslek hastalıkları, bedensel işlevlerin bozulması, ruhsal bunalım, verimde düşme
Tekrarlar ve dinlenme zamanının kısa olması	Monotonluk, bıkkınlık
Bedensel kapasitenin üzerinde iş yüklenmesi	Aşırı yorgunluk ve bıkkınlık
Bireyin normal dışı sabit bir şekilde çalıştırılması: Bulunduğu mahalden ayrılmasını yasaklayan, sabit pozisyonlu işler	Bedensel bozukluklar, kısa sürede yorgun düşme, sıkıntı,
Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması	İş kazası ve yaralanmalar
Yoğunluk ve devamlı dikkat istenmesi	Ruhsal ve sinirsel gerginlik, iş kazası, hastalık ve yaralanmalar
Çalışma temposunun aşırı süratli olması	Bedensel gerginlik, iş kazası, hastalık ve yaralanmalar
İşlerin fazla monoton olması	Aşırı dikkat, bıkkınlık, zihinsel zekâyı kullanmama şikâyeti
İşin aşırı karmaşık olması ve bireyin yeteneğinin üzerinde olması	Aşırı zihinsel yorgunluk, başaramama korkusu, bunalım ve sinirlilik
İşin yapılış yönteminde değişiklik yapmak	Alışkanlıklarını terk etmeme arzusu ve bedensel uyumsuzluklar
İşin çok basit olması	Sıkıcı, zihinsel zekâyı kullanmama şikâyeti
İşin görüldüğü yerlerin iyi düzenlenmemesi, yetersiz makine ve aletler	Moralin düşmesi
Belirlenen İş yöntemlerinin uygulamadan yoksun olması	Kendi yöntemlerini uygulayamamaktan kaynaklanan moral düşüklüğü
İş saatlerin uygunsuz olması, çalışanın sosyal gereksinimlerini göz ardı etmesi	Moralin düşmesi

#### 4.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Şikâyet ve Tatminsizlikler

Her çalışan gösterdiği çabanın karşılığında hak ettiğini düşündüğü ücreti ödül olarak almak ister. Bu nedenle ücret; adil, işin miktar ve niteliğine uygun olarak saptanmalıdır.

Her birey kendisini bakmakla yükümlü hissettiği ailesine, çocuklarını arzuladığı refah düzeyini sağlamak ve yaşadığı çevrenin yaşam standartlarını yakalamak ister. Bilindiği gibi maddi çıkarlar ihtiyaçlar dizisinin başında

gelmektedir. Günümüzde birçok sosyal gereksinimlerde maddi imkânlarla bağlı olarak giderilebilmektedir.

İş yerlerinde çalışanın maddi ihtiyaçları ücretin yanı sıra, prim, maddi ödüller, ücretsiz yemek, servis aracı tahsis etmek, iş yeri sosyal tesisleri kurmak, gıda yardımı, lojman tahsisi ve yakacak yardımı gibi sosyal hizmetlerde çalışanın maddi beklentilerini karşılamaktadır.

Diğer bir konu, işgören hak ettiği ücretini zamanında almak ister. Belirtilen zamanda ödenmeyen ücret iş tatminsizliğine yol açar.

### 4.3. İşgörenin Kişiliği İle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlikler<sup>24</sup>

Çalışanların fiziksel ve çıkarlarının yanı sıra diğer önemli bir tatminsizlik konusu da işgörenin kendi kişiliğinin kendi ruh hali üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. Başarılı bir iş sonucunda takdir edilme arzusunun karşılanmaması bu tür tatminsizliğe örnek olarak verilebilir.

**Verilen iş ile ilgili şikâyetler:** İş gören bakımından daha önce öğrenilecek alışkanlık haline gelmiş bir işin kendisine verilmemesi ve onun bilgileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması, öğrenilen şey ile icra edilen şey arasında farklılıkların bulunması, yapmak isteyip yapamamasının verdiği bir bunalımı (tatminsizliği) ortaya çıkarmaktadır.

Kişisel değer ve yapılan işin gerektiği şekilde takdir edilmesi gerekir. Çünkü işgören ortaya çıkardığı bir eserin kendisine atfedilerek maddi ve manevi yönden takdir edilmesini bekler.

İşgörenler kendi yeteneklerine denk veya başarabileceğine inandığı görevler almak ister. Yüksek vasıflara sahip ve zeki bir çalışanın düşük yetenek gerektiren işe verilmesi kişide içsel olarak bir tatminsizlik yaratır.

**Terfi ile ilgili şikâyetler:** Terfi insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe yeni alınan bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığını ve ücretinin artmayacağı duygusuna

<sup>24</sup> Erol EREN, a.g.e., s.231-233

kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durumda şikâyet ve tatminsizlik kaçınılmaz olacaktır.

**İlişki şekillerine ait şikâyetler:** İnsanlara en çok üzüntü ve ızdırap veren şeyler, büyük üzüntü ve kırgınlıklardan çok devamlı olan küçük kırgınlıklar ve iş saatlerinde duyulan küçük kinlerdir. Büyük ızdırapların akıl ve mantık ile açıklanabildiği ve bilinçle kavrandığı halde, küçük kinler ve üzüntüler bilinç altında ve gururun egemen olduğu hallerde geçerli olmaktadır. Bu nedenle iş yerlerinde nefret uyandıran bütün küçük olaylara önem verilmelidir. Örneğin; iş yerinde güvensizlik havasının yaratılması, verilen sözlerin tutulmaması, işgören sorularına duyarsız kalma v.b. küçük haksızlıklardır. İlişki şekillerine ait şikâyetlerin bazıları bir şeyin dış görünüşü üzerinde durarak gerçek kişiliği hakkında bilgi edinmeden o kişi hakkındaki ön yargılardan ileri gelir. Paranoyak adı verilen bir ruhsal karışıklığa sahip olan kimse başkaları tarafından gölgelendiği kanısına varacaktır. Örneğin; bir atölyede çalışan farklı uyruklu bir işçinin, kendisine yapılan davranışların ve eleştirilerin nedenini farklı uyruklu olmasına bağlayabilir. Bu durum tamamen gerçekle bağdaşmayan duygusal komplekslerden meydana gelmektedir.

**Gelişme olanakları ile ilgili şikâyetler:** Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılmak ve grup içinde sivrilme ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karaktere sahip olan kimseler, tatminsizlik ve şikâyete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir. Fakat bu beklendi herkes de olmayabilir. Kimi çalışanlar sorumluluk almak istemez, rahatlıkla yapabileceği ve talimatlarla çalışmak ister.

#### 4.4. Örgütün Çevresi İle İlgili Şikâyet ve Tatminsizlikler

Bu şikâyet ve tatminsizlikler örgütün faaliyet gösterdiği sosyal çevrenin örf, adet, inanç ve değerlerin çalışanlar üzerinde yaptığı etkilerden kaynaklanır. Bu tip şikâyet ve tatminsizlikler örgüt tarafından giderilemez.

İnsanın sosyal bir varlık olduğu düşünülürken, çalışan işyeri dışında sosyal çevre ile iletişim ve etkileşim halindedir. Çalışan yaşadığı çevreye uyum sağlayamadığında mutsuz olacaktır. Bu durum çalışanın işine ve verimine de yansıtacaktır. Örneğin; büyük şehirlerde yaşamış bir kimsenin kırsal bir alanda kurulu bir işyerinde çalıştığını düşünelim. Kişinin değer yargıları bu yeni çevre ile uyumuyorsa sosyal gereksinimlerini karşılayamayacak, yalnız kalacak ve mutsuz olacaktır. Bu nedenle örgütler personel seçiminde; faaliyet gösterdiği bölgenin toplumsal değerlerine sahip kişileri tercih etmelidir. Tesis yeri seçiminde de bu durum göz önüne alınmalıdır.

## 5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN İHTİYAÇLAR VE BEKLENTİLER

Bu kısımda iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan insan ihtiyaçlarını incelemeye çalışacağız. İhtiyaçlar her ne kadar kişiden kişiye farklılık ve öncelik sırası değişse de ihtiyaçlar, “temel ihtiyaçlar” ve ikinci derecede “tamamlayıcı ihtiyaçlar” olarak iki grupta incelenebilir.

Diğer tüm canlılar gibi insanın da yaşamını devam ettirebilmesi ve hayatta kalabilmesi için yemek, içmek, nefes almak, uyumak, soğuktan ve sıcaktan korunmak (barınma), dinlenmek, bedenini tehlikelerden korumak gibi ve cinsel arzularını tatmin etmek gibi temel ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar “fizyolojik ihtiyaçlar” olarak da tanımlanabilir. Bu ihtiyaçlarda kendi içerisinde bölgelere göre, toplumsal değerlere göre farklılık gösterir. Afrika’da yaşayan insanlar için yemek, içmek en temel ihtiyaç olarak algılanmaktadır.

İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu çeşit ihtiyaçlar, fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. Bu ihtiyaçların en büyük özelliği de zamanla kazanılmalarıdır. İnsanlar görgü, tecrübe, eğitim ve bilgi sahibi oldukça bu tür ihtiyaçları da gelişir. Şiddetleri de kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu, hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz. Bu grup ihtiyaçlar pek açığa vurulmamakla beraber, insan yönetimini çok fazla etkilerler. Hatta bu yüzden iş görenleri ortak işbirliği, amaç ve arzulara götürmek



zorlaşır. Bu bakımdan iş yerinde alınacak kararların ve iş ile ilgili yöntemlerin iş görenlerin ikinci derecedeki ihtiyaçlarına yapacakları etkileri önceden inceye düşünmek, uygulamayı ona göre yapmak gerekecektir.<sup>25</sup>

İkinci grupta incelenen “tamamlayıcı ihtiyaçlar” o kadar gizlidir ki, bunu insanın kendisi bile önceden kestiremeyebilir ve fark etmeyebilir. Bu ihtiyaçlar önceden tatmin edilmediği için, gerek yöneticiler ve gerekse iş görenler mevcut tatminsizliklerinin nedenlerini işletmeden elde ettikleri maddi çıkarların yetersizliklerine bağlarlar. Bu durumda haftalık izinler ve ücretler artırıldığı halde tatminsizlikler devam eder. Bu haller de birinci tip olarak belirttiğimiz fizyolojik ihtiyaçlar giderilmediği zaman, bu durumun ikinci tip psikolojik ihtiyaçlara etki ettikleri ve onları da olumsuz yöne götürdükleri görülür. Bunun terside doğrudur; psikolojik tatminsizlikler birey için bir sorun olmakta ve fizyonomisini de olumsuz etkileyerek hastalıklara ve bunalımlara götürmektedir.

### 5.1. Temel İhtiyaçlar

A.H. Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir. 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak, insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu tespit etmiştir.

Maslow’un ihtiyaçların sınıflandırılmasında esas aldığı iki varsayım vardır. Bunların birincisinde, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Bu yüzden bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir. Bu varsayımı aşağıdaki şekilde açıklamak daha kolay olacaktır.<sup>26</sup>

İhtiyaçlar → Davranış → Amaçlar

İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow’a göre kimi ihtiyaçların tatminine insanlar, diğerlerinden daha

<sup>25</sup> Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, (Beta Yayınları, 6. baskı, İstanbul, Nisan-2003), s.558

<sup>26</sup> Frank B. MİLLER, **Davranış ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Organizasyonların Beşeri Yönü**, (İşletme İktisat Enstitüsü Yayını, XI, İstanbul, 1966), s.181-191

fazla önem verirler. Bunların doyurulmasından sonra, bireyler daha üst düzeyde ihtiyaçlar aramaya başlarlar.

Maslow, insanların davranışlarına biçim veren ihtiyaçları beş kategoriye ayırmıştır.<sup>27</sup>

1. Aşama (Fizyolojik İhtiyaçlar): Açlık, susuzluk, uyumak, cinsellik, bağırsakların boşaltılması gibi organizmanın hayatını sürdürücü ihtiyaçların oluşturduğu kategoridir.
2. Aşama (Güvenlik İhtiyaçları): fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insanın, bundan sonra hissedeceği ihtiyaç kategorisi güvenlik olacaktır.
3. Aşama (Ait olma ve sevgi İhtiyaçları) : Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı makul ölçüde doyurulmuşsa, üçüncü bir ihtiyaç grubunun varlığı kendini gösterecektir.
4. Aşama (Takdir İhtiyaçları): Bu ihtiyaç kategorisi iki aşamalıdır. Birisi, bireyin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesidir, diğeri de bireyin kendi kendini takdir edip, kendini saymasıdır.
5. Aşama (Kendini Tamamlama İhtiyacı): Birey, bütün ihtiyaçlarını tatmin etmiş olsa bile, zaman zaman içinde bir huzursuzluk ve hoşnutsuzluk duyacaktır. Tüm yeteneklerini ve becerisini, bilgisini, uğraşı alanında tam olarak ortaya koyamadığına inandığı ve en iyiye ulaşamadığını sandığı sürece, içinde bir boşluk ve eksiklik hissedecektir. Bu ihtiyaçlara biz kendini tamamlama yada kişisel bütünlük adını veriyoruz.

Görüleceği üzere Maslow, temel ihtiyaçları, ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlar olarak birinci sıraya koymuştur. Birey bu ihtiyaçları karşılamadan diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Birey, öncelikle kendisinin, ailesinin, çocuklarının ve bakmakla sorumluluk duyduğu kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarını makul (kabul edilebilir) düzeyde tatmin etmek ister.

Emniyet veya güvenlik ihtiyacı ise aslında fizyolojik ihtiyaçların sürekliliğini sağlamak olarak tanımlanabilir. İşe ve amirine karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven

---

<sup>27</sup>Abraham H. MASLOW, **Motivation and Personality**, (Second Edition, Harper and Row, New York, 1970), Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000), s.38-46 içindeki alıntı.

ve garantiye alma arzusunu verir. Böylece fizyolojik ihtiyaçların devamlılığı sağlanmış olacaktır. Günümüzde kamu sektöründe çalışmanın tercih edilmesinin en büyük nedeni insanın emniyet ve güvenlik ihtiyacının ağır basmasıdır. Bunlar, emeklilik, tazminat, işsizlik tazminatı, kaza ve ölüm durumunda güvence sayılabilir. Toplumda çeşitli sigorta kuruluşları ve sendikalar güvenlik ihtiyacının tatmini için kurulmuşlardır.

## 5.2. Tamamlayıcı İhtiyaçlar

Bu ihtiyaçlar bireyin daha çok sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olup bireyden bireye değişiklik gösterir. Bunlar daha çok dış çevreden gelen sosyo-kültürel uyarıcılar tarafından başlatılmakta ve yönlendirilmektedir. Bu tür ihtiyaçlar daha çok şeref, statü, ahlak, namus kavramları gibi manevi değerlerle ilgilidir. Hatta bazen fizyolojik ihtiyaçların önüne geçebilir. Örneğin, her hangi bir insan açlıktan ölür ama hırsızlığa, dilencilığe başvurmaz. Yine bir kişi asker kaçağı damgasını yememek için şehit olabilir.

Maslow'un fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasında güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, iş, işletme, millet, sendika v.b) ait olma ve sevgi ihtiyacının tatmini önem kazanır. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının olduğu insanlarla ilişki kurmayı arzu eder. Böylece önem verdiği gruplara katılmayı ve kabul görmeyi arzu edecektir. Yöneticiler bu ihtiyacı çoğu hallerde göremezler ya da önemsemezler; bu yüzden işçiler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu ihtiyaçlarını karşılarlar. Çalışan zamanının yaklaşık 1/3' lük kısmını iş ortamında geçirir, bu nedenle insan hayatında iş gruplarının önemi büyüktür. İş görenler bağlılık ihtiyacının büyük bir kısmını ailesi, akrabası, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içindedir tatmin etmek isteyecektir.

Maslow'un dördüncü ihtiyaç kademesinde (Takdir edilme); kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, kişi kendi kendisini de başarı sonucunda takdir etmek ister. Kişi toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer ile kavuşur.

Buna örnek diğer bir sosyal ihtiyaç da hayran olunma ihtiyacı ve işe yaradığını hissetme duygusudur.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son aşama (5.aşama) ise yine tamamlayıcı bir ihtiyaç olan "kendini Gerçekleştirme" dir. Bu aşamada birey araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri ortaya çıkarma, hobilerini hayata geçirme, sosyal yardımlarda bulunma gibi ihtiyaçlarını giderme arzusundadır. Günümüzde temel ihtiyaçları, güvenlik, ait olma ve sevgi, takdir edilme ihtiyaçlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmiş iş adamlarının okul, huzur evi, yurtlar yaptırdığı, yoksul öğrencilere burs verdiği görülmekte ve böylece herkes tarafından tanınan, beğenilen ve takdir edilen olmak isterler.

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon teorilerinden birisi de Frederick Herzberg' in Çift-Faktör teorisidir. Herzberg 200 kadar mühendis ve muhasebecinin iş tatmini üzerinde arkadaşları ile birlikte bir çalışma yapmıştır. Araştırmada, çalışanların işlerine ilişkin olup da, kısmen veya tamamen bulunmaları halinde, onları mutsuz kılan faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Ayrıca, kendilerini daha iyi ve hızlı çalışmaya yöneltecek faktörlerin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Buna benzer birkaç sorudan alınan cevaplar doğrultusunda Herzberg, iş faktörlerinin iki grup içerisinde toplanacağı sonucuna varmıştır.<sup>28</sup>

**Herzberg'in çift faktör teorisi:** Herzberg, iş tatminini etkileyen faktörleri hijyen ve motivasyon olmak üzere iki grupta toplamıştır.<sup>29</sup>

Bazı iş şartlarının veya faktörlerinin mevcut olmaması halinde, çalışanlar tatminsizlik duymaktadırlar. Öte yandan, bu faktörlerin varlığı durumunda tatmin oldukları da söylenemez. Herzberg bunlara hijyen faktörler adını vermektedir.

Bunlar (hijyen Faktörleri);

- İş Güvencesi
- İş arkadaşları ile olan ilişkilerin kalitesi
- Ücret

<sup>28</sup> James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH, J. H. DONELLY, **Organizations Behavior, Structure, Proress, Business Puplications**, (Dallas, 1976), Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000), s.218 içindeki alıntı.

<sup>29</sup> Paul D. SWEENY, Dean B. McFARLIN, **Organizations Behavior, Solitions For Management**, (İnternational Edition, McGraw Hill, 2002), s. 87

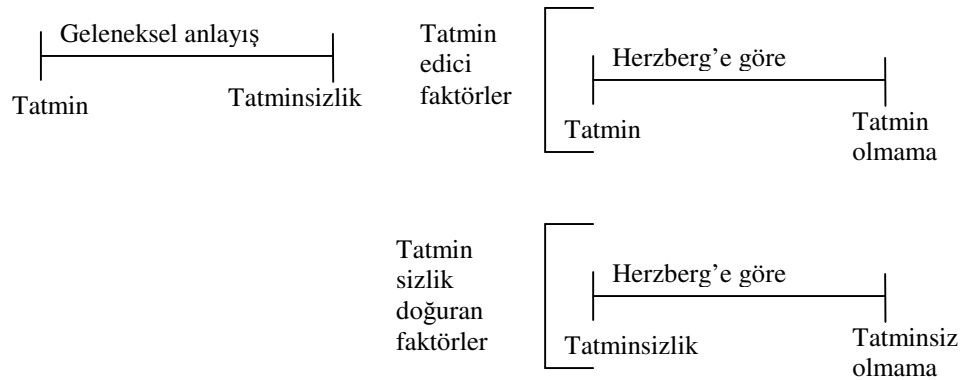
- Çalışma ortamı

Diğer yandan bazı iş faktörleri vardır ki bunlar mevcut oldukları zaman iş tatminini ve motivasyon düzeyini yükseltirler. Öte yandan bu faktör ya da şartların olmaması durumu da tatminsizliğe yol açmaz. Herzberg bu faktörlere “tatmin edici veya motivasyon (güdeleyici) faktörleri” adını vermiştir.

Bunlar (motivasyon faktörleri);

- Başarı
- Tanınma
- Takdir ve övgü
- Sorumluluk
- İşin Kendisi

Herzberg’ in bulgularına göre, geleneksel olarak tatmin veya tatminsizlik iki karşıt ucu gösteren kavramlar olmaktan çok (Maslow’ da böyledir), birbirinden farklı kavramlardır. İş tatmini ve motivasyonu meydana getiren faktörler, iş tatminsizliğini doğuran faktörlerden farklıdır. Bu araştırmanın en önemli sonucu ve teorisinin temel önermesi de, tatmin yaratan faktörler ile tatminsizlik doğuran faktörlerin ayrı olmasıdır.<sup>30</sup> Bu ayrım Şekil-1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Geleneksel İzahlarda Herzberg’ in Yaklaşımı

James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH, J. H. DONELLY, **Organizations Behavior, Structure, Proress, Business Puplications**, (Dallas, 1976), Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000), s.218

<sup>30</sup> Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, Ekim-2000), s.258-260

**McClelland ihtiyaç teorisi:** Tamamlayıcı ihtiyaçlar konusunda yapılan en önemli araştırmalardan biri de McClelland ve Atkinson'ın ihtiyaç teorisidir. David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Birincisi başarı ihtiyacı, ikincisi bağıllık ihtiyacı ve üçüncüsü güçlülük ihtiyacıdır.<sup>31</sup> McClelland başarı güdüsü üzerinde daha çok durmuştur. Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe ulaşmak gibi duygularını, başarı güdüsü ile izah edebiliriz.

Bağıllık ihtiyacının esası, bireyin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. Dostluk kurmak ve belirli bir arkadaş çevresi edinmek, genellikle insanların hoşlandığı şeylerdir. Ancak, kimi insanlarda, başkalarının arkadaşlığına başvurmak eğilimi çok kuvvetli iken, kimilerinde de zayıf olabilir. Ayrıca, bireyleri arkadaş aramaya iten faktörlerin farklılığına da işaret etmek gerekir. Bunların, en önemlilerinden bir tanesi, insanın gerçekten iyi bir arkadaşlıktan hoşlanmasıdır. Diğerleri ise, bireylerin para, çıkar ve diğer maddi ödüllerden yararlanmak için başkaları ile arkadaşlık kurma istekleridir.<sup>32</sup>

Güç güdüsü, bireylerin öznel ve nesnel çevreleri ile olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler.<sup>33</sup>

**Douglas McGregor'un X ve Y kuramı:** McGregor insan ihtiyaçlarını ve motive eden faktörleri Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanarak açıklamaya çalışmıştır. McGregor insan ihtiyaçlarını alt seviye (fizyolojik, güvenlik) ve üst seviye (sosyal, saygı/itibar, kendini ispatlamak) olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Alt seviye ihtiyaçları X, Üst seviye ihtiyaçları ise Y teorisi ile açıklamıştır.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> Debra L. NELSON, James Campbel OUICK, **Understanding Organizational Behavior**, (2nd Edition, 2005), s. 109-111

<sup>32</sup> H. Sami GÜVEN, **İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler**, (Amme İdaresi Dergisi, cilt:14, sayı:3), s.36

<sup>33</sup> Keith DAVIS, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, (5. Edition, Mc graw-Hill Series in Management), 1977, s.34

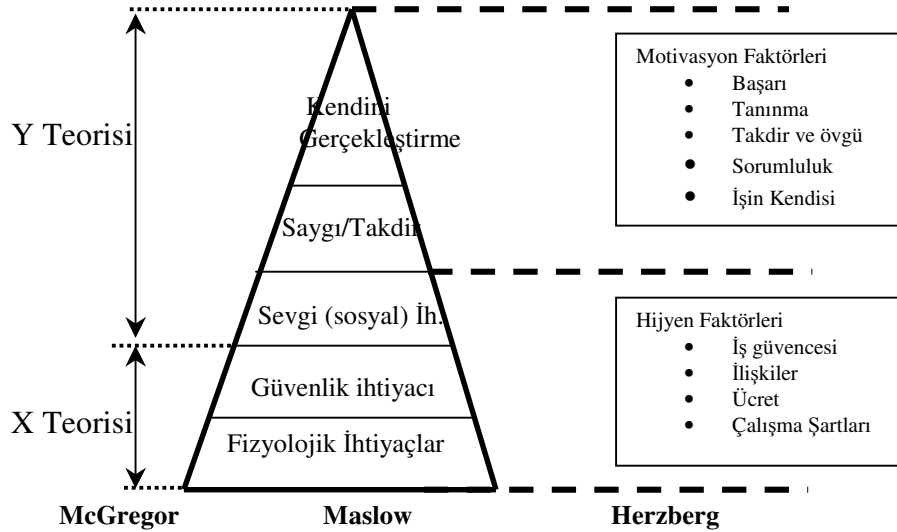
<sup>34</sup> NELSON, OUICK, **a.g.e**, s. 108

### X Teorisi;

- İnsanlar doğal olarak tembeldir ve mümkün oldukça az çalışmak ister.
- Başarıyı hedeflemez, sorumluluk almak istemez, tembelliği tercih eder
- İnsanlar bencildir, kendini düşünür, işten kaytarmak ister.
- Değişikliğe doğal olarak direnç gösterir.
- İnsan kolay atlatan, zeki olmayan, şarlatan ve demagogdur.

### Y Teorisi;

- İnsan doğal olarak pasif değildir, organizasyonel ihtiyaçlara direnç göstermez, organizasyonlarda sürekli deneyim kazanarak sonuca ulaşır.
- İnsan motive edilebilir, gelişmelere açıktır, sorumluluktan kaçmaz, organizasyonel amaçlara uygun hareket etme eğilimindedir.
- Yönetim tarafından uygun çalışma şartları ve operasyon metotları oluşturulduğunda, insanlar örgüt hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme ve başarıya ulaşma eğilimindedirler.



Şekil 2. İnsan İhtiyaçları, X-Y Teorisi, Herzberg Çift Faktör Teorisi

Debra L. NELSON, James Campbel OUICK, **Understanding Organizational Behavior**, (2nd Edition, 2005), s. 107 alınarak uyarlandı.

İnsan ihtiyaçlarını açıklamaya yönelik bu teoriler yukarıda Şekil 2.'de karşılaştırılmıştır.

### 5.3. Beklentiler

Bireyler yukarıda açıkladığımız gibi temel ve tamamlayıcı ihtiyaçlarının yanı sıra, örgüt içerisinde ki davranışlarının karşılığında örgüt yönetiminden bazı beklentilerinin karşılanmasını ister.

Skiner tarafından geliştirilen psikolojide “davranış koşullanması” olarak da bilinen kavramın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bunu şematik olarak şöyle gösterebiliriz.

Organizma → Davranış → Karşılaşılan Sonuç (ödül, ceza)

Burada söz konusu olan davranış-sonuç ilişkisidir. Bu şartlanma teorisinin organizasyonlarda uygulanmasıyla örgütsel davranış değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur.<sup>35</sup>

Bu şartlanma kuramının ana fikri; birey her hangi bir şekilde davranışta bulunur, bu davranışın sonucu önemlidir, sonuca göre kişi aynı davranışı ya tekrar gösterecek yada aynı davranışı bir daha tekrarlamayacaktır. Davranışın sonucu kişi tarafından haz verici veya memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, kişi o davranışı tekrarlayacaktır. Davranışın sonucu kişi tarafından acı verici, hoş olmayan, üzücü olarak algılanıyorsa büyük bir ihtimalle kişi bu davranışı tekrarlamayacaktır.<sup>36</sup> Burada iş tatmini açısından baktığımızda; çalışanın olumlu davranışları karşısında, takdir edilmeyi veya ödüllendirilme beklentisi içerisinde olacaktır.

Victor Vroom' a göre bir kişinin belli bir iş için gayret saf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi Valens, diğeri bekleyiş' tir.

Valens (ödülü arzulama derecesi), arzulama derecesi bireyin çeşitli sonuçlar açısından belirli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka

<sup>35</sup> Keith DAVIS, **Human Behavior at Work**, (4. Edition, Mc Graw Hill Company, 1972), s. 89

<sup>36</sup> Dennis W. ORGAN, W. Clay HANER, **Organizational Behavior**, (Business Pup. Inc., Texas, 1982), s.63



bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder.<sup>37</sup> Kısacası Valens, bir kişinin belli bir gayret saf ederek elde edeceği ödülü arzu etme derecesidir.

Bekleyiş kavramı ise, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir davranışın belirli bir ödülle ödüllendirileceği ihtimaliyetidir. Demek ki çalışanlar olumlu davranışlarının maddi veya manevi olarak ödüllendirilmesini beklemektedir. Düşünün ki öyle bir şirkette çalışıyorsunuz ki ne yaparsanız yapın, hiçbir davranışınız algılanmıyor ve önemsenmiyor. Bu durumda doğal olarak iç dünyanızda bir tatminsizlik hissedeceksinizdir.

Diğer bir beklenti ise, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduklarıdır. Bu anlayış “eşitlik teorisi” olarak adlandırılmaktadır. j. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişi kendi gayretleri ile elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Yani kişinin iş başarısı ile tatmin olma düzeyi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumuna bağlıdır.<sup>38</sup>

Diğer bir yaklaşım ise, Edwin Locke tarafından geliştirilen “amaç teorisi” dir. Bu teori; organizasyonun amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede astlarının da katkısını alarak bu uygunluğu sağlamaktır.

Bazı araştırmacılar, mesela Ilgen ve Hamstra, iş tatmini ve tatminsizliğinin, bireyin işinden ne beklediği ile çevresinin kendisine ne imkân verdiği veya o çevreden ne elde edildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürerler.<sup>39</sup> Beklentiler duygusal reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Örneğin; Locke, Aronson ve Smith “beklenmedik başarı” ve “beklenen başarısızlık” üzerinde yaptıkları araştırmalarda, deneklerin

<sup>37</sup> Victor VROOM, **Work and Motification**, (John Wiley And sons, Inc, 1964), s.15

<sup>38</sup> Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, (3rd Edition, , Mc Graw Hill Company, 1981), Mehmet SİLAH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s.197 içindeki alıntı.

<sup>39</sup> D.R. İLGEN, B.W. HAMSTRA, Performance Satisfaction as a Function of the Difference Between Expected and Reported Performance, **Organizational Behavior and Human Performance**, (Vol:7, 1972), s.345-361

çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini görmüşlerdir.<sup>40</sup>

Kısaca, çalışanların iş tatmini veya tatminsizliğini temel ihtiyaçlar (fizyolojik) ve tamamlayıcı ihtiyaçlarının yanı sıra, olumlu davranışları sonucunda takdir edilme, makul ödüllendirme, zamanında ödülün takdimi, çalışanlar arasında eşitlik, adaletli davranma, kişisel amaçlarına saygı, düşüncelerine başvurma ve kararlara katılma gibi beklentiler içerisindedir. Bu beklentilerin karşılanması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

## 6. İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARI

Pek çok bilim adamı ve araştırmacı, iş tatminini kompleks bir değişken serisi olarak göstermişlerdir. Örneğin, denetimden çok memnun olduklarını tutumları ile yansıtan çalışanlar, şirket politikasına karşı kayıtsız davranabilirler. Yönetimin izlediği ücret politikasından son derece rahatsız olabilirler. Bu boyutlardan sadece biri kişinin iş tatmini düzeyini belirlemede yeterli olmamaktadır. Bu nedenle iş tatmini tek bir boyuttan çok, birçok boyutun bir araya gelmesi ile oluşan bir grup olarak düşünülmelidir.

İşin pek çok yönü, olumlu ya da olumsuz olarak iş tatmini düzeyini etkilemektedir. İş tatmini düzeyinin iş idaresi, denetim, işte yükselme durumu, ücret sistemi, çalışma koşulları, iş arkadaşlıkları gibi objektif yönleri yanında çalışanların psiko-sosyal ve ekonomik ihtiyaçları, istek ve beklentileri gibi boyutları bulunmaktadır.

Bazı uyarıcılara, nitelik ve koşullar benzer olsa bile, insanların tepkileri farklı olabilmektedir. Bu farklılıkların bir sonucu olarak, bazı insanların tatmin olabilmeleri için minimal uyarım ve koşullar yeterli olurken, diğerleri için bu durum daha yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir. Bu nedenle iş tatmini, yalnızca çalışmanın objektif özelliklerini değil, aynı zamanda çalışanın ihtiyaçları, istekleri ve beklentilerini de kapsamaktadır.

Kişinin yaşamına ve işine karşı değerleri, onu, kazanmak ve korumak için harekete geçirmektedir. İşteki pozisyon, sosyal statü ve bununla ilgili değer

<sup>40</sup> E. A. LOCKE, Relationship of Success and Expectation to Affect on Goal Seeking Tasks, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1967, s.125-134

yargıları iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Bu nedenle “Locke iş tatminini ihtiyaçlardan çok, değerler sistemine bağlamıştır.<sup>41</sup> Tatmin ya da tatminsizlik ile ilgili duygular özellikle değer yargılarına göre oluşmaktadır.

J. H. Barnet ve M. J. Karson (1989), yaptıkları araştırmalarla işletme yöneticilerinin ve işgörenlerin cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi gibi değişkenleri yönünden farklı iş tatmini düzeylerinde olduklarını belirlemiştir.<sup>42</sup>

Araştırmalar insanların, cinsiyetleri yönünden farklı iş tatmini düzeyleri olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bayan işçiler, öncelikle bir işi başarmak için kullandıkları yöntemler ile ilgilenerek iş uyumu ve huzuru sağlamaktadırlar. Erkekler ise, daha çok bir işin sonucu ile ilgilenerek tatmin olmaktadır.<sup>43</sup>,

Araştırmalar, işletme yöneticilerinin yaş, iş tecrübesi yönlerinden de farklı iş tatmini düzeylerine sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır (England 1978). Buna göre, genç işletme yöneticilerini iş güvenliği ve onurundan çok, işin ekonomik gelir düzeyi (parası) ve statüsü tatmin etmektedir. Kıdemli işletme yöneticileri ise, iş güvenliği, onuru, çalışma deneyimi ve işin sağladığı kişisel gelişme tatmin etmektedir (Johnson 1986).<sup>44</sup>

Yukarıda da açıklandığı gibi, iş tatmin düzeyi kişiden kişiye farklılık göstermekte ve birden çok boyutun bir bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri ki bölümlerde iş tatminini etkileyen faktörler ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu açıklamalar ışığında, aşağıda Şekil 3.'de iş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen faktörler özetlenmiştir.

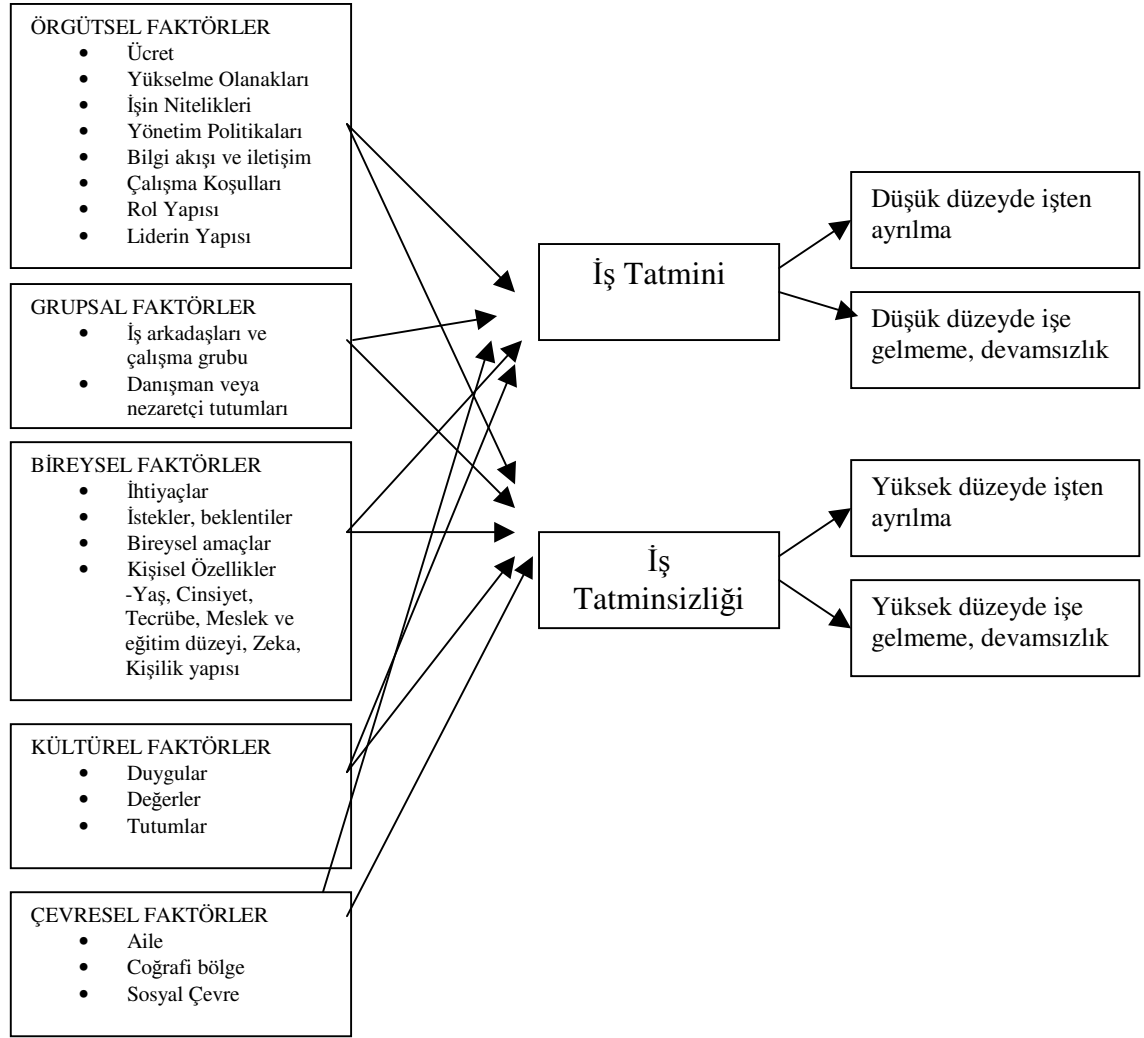
---

<sup>41</sup> J. CAMPHELL, M. D. DUNETTE, E. LAWLER, K. E. WEİCK, **Managerial Behavior, Performans and Effectiveness**, (Mc Graw Hill Book, 1970), s.378

<sup>42</sup> John H. BARNET, Martin J. KARSON, “**Managers, Values an Executive Decisions: An Exploration of the Role of Genter, Career Stage, Organizational Level, Function, and Results in Managerial Decisio Making**”, (Journal of Business Ethics, 1989), s. 747-748

<sup>43</sup> SİLÂH, **a.g.e.**, s. 105

<sup>44</sup> SİLÂH, **a.g.e.**, s.105



Şekil 3. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler

G. MORHEAD, R. W. GRIFFIN, **Organizational Behavior**, (Houghton Mifflin Company, Boston, 2. Edition, 1989), s. 89

Bu bölümde, iş tatminin ne olduğu, tarihsel gelişimi, iş tatmini yaklaşımları, işgörenin iş ile ilgili şikâyetleri, ihtiyaçları, beklentileri incelenerek iş tatmininin genel çerçevesi çizilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 1. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

##### 1.1. Ücret ve Terfi Olanakları

Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini artıracaktır.

İş tatmininin artmasında en eski ve en yaygın olanı çalışanların ücret düzeyidir. Fransa' da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup iş görene yöneltilen soru şuydu: “şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederiniz?” Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde iş görenlerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır. Bu değerlendirme aşağıda Tablo 3.'de daha ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3. Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tercih Edenler	Ücret Artışı (%)	Haftalık Çalışma Süresinin Azaltılması (%)	Yıllık İzin süresinin Uzatılması (%)	Yanıt vermeyen(%)	Toplam(%)
100 İşgören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-Erkek	62	23	12	3	100
-Kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
-20-34 arası	65	22	12	1	100
-35-49 arası	62	22	11	5	100
-50-64 arası	60	23	12	5	100
-65 ve yukarı	75	13	6	6	100
Meslek					
-Üst Yönetici	59	26	9	6	100
-Büro Memuru	61	23	14	2	100
-İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak: Maurice COHEN, *La Stimulation des Hommes dans l' Entreprise, Principes et Techniques, les Editions d'Organisation*, (Paris, 1972), s.58-59

Lawler (1970) ve Fadem (1968) yaptıkları çalışmalarda, ücretin, bireyin türlü ihtiyaçlarını karşılamakta kullandıkları bir araç olduğu için iş tatmini sağlamada önemli bir role sahip olduğunu savunmuşlardır. Bunun yanında işgörenlerin elde ettikleri kazançlarını diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarını ve ücretlerini eşitlik teorisine göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca ücret toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinmelere aracılık etmektedir. Mc Clelland (1961)'ın, üzerinde durduğu gibi, paraya duyulan gereksinmeden kaynaklanmaktadır. İnsanlar daha çok kazandıklarında daha başarılı olduklarını hissetmektedirler. Paranın sağladığı başarıyla toplumda tanınmakta ve statü elde etmektedirler.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Marvin D. DUNNETTE, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Rand McNALLY College Publishing Company, Chicago, 1976), s.1321-1323

Ücret ve terfi, bu iki değişken iş tatmini ile doğru orantılıdır. Aynı zamanda bu iki değişken iş düzeyi ve sosyal prestij ile de ilişkilidir. Bu değişkenlerin her biri, artan ihtiyaçları karşılama kapasitesine sahiptir. Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biri olup aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Terfi, işgörenin kendisini değerli hissetmesini sağlayacaktır.

Ancak, işgörenler üzerinde ücret düzeyinin sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir işgören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir.<sup>46</sup>

Primli ücret, ekonomik ödül gibi diğer parasal faktörlerde iş tatmininde etkilidir. Ancak çalışan, işinden elde ettiği ekonomik gelirin fizyolojik ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı ile ilgilenir ve o derecede tatmin olur.

## 1.2. İşin Nitelikleri

İş içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, bireylerin tatmin miktarı da artmaktadır. Bu nedenle işlerde optimal bir düzeyde iş bölümü yapılmalı, çok basite indirgenmiş işler çalışmada bıkkınlık yaratmaktadır.

Walker ve Guest tarafından 1952 yılında otomobil sanayinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, beş ya da daha fazla işlem yapanların %69'unun işleri hakkında olumlu duygular besledikleri, buna karşı basit işlem yapanların sadece %33'ünün tatmin oldukları belirlenmiştir.

Bilgi ve yetenek gerektiren karmaşık işler iş tatminini arttırmaktadır. İşgören bu durumda işini daha anlamlı görmesini ve kendisini farklı hissetmesini sağlar. Ancak işin karmaşıklığı çalışanın yeteneklerinin çok üzerinde olmamalı ve bu denge iyi korunmalı, aksi halde tam tersine iş tatminsizliğine yol açacaktır. Başaramamak korkusu, işgöreni bunalıma ve sinirli olmasına neden olacaktır.

İşlerin fazla monoton olması, iş görenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. İşgören bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak,

<sup>46</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Çalışma psikolojisi*, (2. Baskı, Uludağ Üniversitesi, 1984), s.86

zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekâsını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır.

### **1.3. Çalışma Koşulları**

Daha önce belirtildiği gibi Herzberg çalışma koşullarını hijyen faktörler arasına koymuştur. İşin yapıldığı fiziksel çevre şartlarının uygun olmaması iş tatmininden çok iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, aşırı gürültü, nem, toz, koku, sağlığa zararlı kimyasal ortam ve yetersiz havalandırma şartları çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Uygunsuz çalışma şartları aynı zamanda, görme bozuklukları, akciğer hastalıkları, işitme bozuklukları, zehirlenmeler gibi mesleki hastalıklara yol açmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğinin yetersiz olduğu işlerde çalışanda tedirginlik ve stres yaratmaktadır. Çalışanın can güvenliği sağlanmış olmalı ve gerekli tedbirler örgüt tarafından alınmalıdır. Örneğin; maden ocakları, döküm fabrikaları, pres atölyeleri, inşaat işleri v.b. işler buna örnek verilebilir.

Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması, aşırı derecede yaralanmalara, bedensel bir organın kaybedilmesine ve ölümlle sonuçlanan iş kazalara neden olmaktadır. Hiçbir çalışan ne pahasına olursa olsun böyle bir kazaya maruz kalmak istemeyecek ve örgüt tarafından tüm güvenlik tedbirlerinin alınmasını bekleyecektir. Bu gibi kazalar, yoğun ve devamlı bir dikkat istenmesinden, çalışma temposunun fazla süratli olmasından kaynaklanmaktadır. Yoğun ve devamlı dikkat isteyen işler ruhsal ve sinirsel gerginliklere yol açmaktadır. Çalışma temposunun fazla süratli olması ise bedensel bir gerginlik doğurmaktadır.

### **1.4. Yönetim Politikaları**

Örgütün politika ve prosedürleri ise, çalışanlar açısından önem verilen bir diğer faktördür. Örgütün personel seçimi, kariyer yönetimi, çevre politikası, sağlık ve güvenlik yapısı vb. faktörler iş tatmini için etkili ve önemlidir.



Günümüzde, çalışanın bir makine gibi mekanik bir varlık olarak görüldüğü zamanlar gerilerde kalmış ve insan unsuru giderek daha fazla ön plana çıkarak, daha demokratik, daha ılımlı daha insancıl yönetim biçimleri benimsenmeye başlanmıştır.

Yönetim politikaları, çalışanların toplumsal örf, adet, inanç gibi değerlerine ters düşmemeli, aksi halde çalışanların örgüt hakkındaki duygu, düşünce ve tutumları olumsuz olacaktır. Bu durum diğer şartlar aynı olduğu takdirde ön plana çıkacak ve çalışanlar kendi değerleri ile uyumlu şirketler tercih edeceklerdir. Örneğin; yurt dışında çalışan kişiler ibadetlerini yerine getirmede sıkıntı yaşamakta ve bu konuda tatminsizlik yaşamaktadır.

### **1.5. Denetim Şekli ve Sıklığı**

Yapıcı ve çalışanı geliştirmeyi amaçlayan denetimler iş tatminini arttırmaktadır. Denetimin sıklığı ise optimal düzeyde olmalı, aksi halde iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Denetimcilerin tutumu da iş tatmininden çok iş tatminsizliğine yol açar. Denetimin amacı, süreci iyileştirmeye, hatanın nedenlerini ortaya çıkarmaya ve yok etmeye yönelik olmalıdır. Denetim konuya hakim kişiler tarafından yapılmalı, öneri ve tavsiyeler çalışan tarafından kabul görmelidir.

### **1.6. Bilgi Akışı ve İletişim**

İşletmelerde iş tatminsizliğine yol açan diğer bir faktör ise örgüt içi bilgi akışı, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamalardır. İletişim süreci “anlamların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi” şeklinde tanımlandığında; örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir. Anlam güçlükleri genel olarak; belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir. Hatalı ya da önyargılı

davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır. Birbirlerine kendi çalışma koşulları ve kısıtlamaları hakkında bilgi sağlamayan muhasebe ve pazarlama departmanları kendi amaç ve çıkarlarından başka bir şey düşünmeyecek, ilişkilerde doğabilecek aksamalardan dolayı karşı tarafı suçlayacak veya savunmacı bir davranış eğilimi gösterecektir. İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahribatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

İşletmelerin büyüklüğü, organizasyon yapısı, yönetim biçimi ve teknoloji düzeyine bağlı olarak işletme içi iletişim zorlaşmaktadır. Çalışanlar işleri ile ilgili tüm bilgilere sahip olmak ister, aksi halde işine karşı olumsuz düşünceler besleyecektir. Ayrıca, çalışan şirket amaçları, politikaları ve durumu ile ilgili olarak da bilgi edinmek ister. Düşün ki bir kriz döneminde şirketin durumu hakkında hiçbir bilgisi olmayan çalışanda tedirginlik, işini kaybetme korkusu v.b düşünceler oluşacak ve çalışan işinden soğuyacaktır.

Diğer çalışanlarla etkili iletişim, işinizi devam ettirmenin en önemli parçası olabilir. “işinizi devam ettirmek” diyoruz çünkü birçok insan çalışanlarla sıcak bir ilişki kuramadıkları için işlerini kaybederler. Çalışanlarla sıcak bir ilişkiye geçmedeki başarısızlığın sık sık görülen nedeni ise kötü iletişimdir.<sup>47</sup>

### 1.7. Rol Yapısı

Rol bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

<sup>47</sup> J. W. WILLIAMS, A.S. EGGLAND, **İşletmelerde İletişim**, Çev: Y. BÜYÜKERŞEN, Ş. ÖZALP, H. SEÇİM, A.A. BİR, (A.Ü. A.Ö.F. İş İd. Yayın No:112, Eskişehir, 1994), s.115

Dolayısı ile bireyin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda bireyin “rol düzlemini” oluşturmaktadır. Rol yükümlüsü birey, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir. Herhangi bir sosyal ya da örgütsel sistemde yer alan bir bireye (rol yükümlüsüne) yönelik rol beklentileri, sosyal sistemin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup veya bireylerin beklentileri ve bireyin kendi beklentileri şeklindedir. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı ya da ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar yaşanmakta ve bunun sonucunda birey uygun davranışı gerçekleştirememekte, yani rol çatışması yaşamaktadır.

Rol çatışması, kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında kalmaları sonucu meydana gelir. Rol çatışmaları işletme içi ortaya çıkabileceği gibi işletme dışında da meydana gelebilir. En belirginini aşırı işyükünden kaynaklanan rol çatışması olup, bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür.

Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışmada stres kaynağı olarak karşımıza çıkmakta, çalışmada kararsızlık yaratmakta ve dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği ile ortaya çıkan bir durumdur. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki “görev belirsizliği”dir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise “sosyal duygusal belirsizlik” tir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendireceğinden emin olmamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer işgörenlerden de bir geri bildirim olmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar.<sup>48</sup>

İşletme yönetimi görevleri açık ve net bir şekilde tanımlamalı, bireyden ne beklendiği ve görev başarı kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca bireyin görevini kaliteli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar tahsis edilmeli ve gerekli yetki verilmeli, bireyin kime karşı sorumlu olduğu da açık olmalıdır. Aksi halde

---

<sup>48</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s:344

rol çatışması ve rol belirsizliği bireyde iç çatışmalara yol açacak, kişilerarası gerilimlerin yükselmesine, iş tatminsizliğine yol açacaktır.

### 1.8. Saygın Liderlik

Çalışanlar üstlerinin kendi sorunları ile yakından ilgilenmesini, çözümler üretmesini, kendine değer verilmesini, kişilik haklarına saygılı davranılmasını, fikirlerine önem verilmesini ve önemsenmek ister. Bu nedenle lider çalışanlar tarafından saygın, sevilen ve benimsenmiş olmalıdır. Lider ise iş ve çalışana olan yakınlık mesafesini dengede tutmalıdır. Farklı durumlar için farklı davranış biçimleri geliştirerek dengeyi sağlamalıdır. Bu nedenle liderin yönetim biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş tatmininde etkili liderlik tarzları işe yönelik, çalışana yönelik ve katılımcı liderlik olmak üzere üç başlıkta incelenebilir.

Michigan Üniversitesi tarafından başarılı gruplar üzerinde yapılan araştırmada iki tip liderlik davranışı üzerinde durulmuştur. Bunlar, işe yönelik ve çalışana yönelik liderlik davranışlarıdır.

İş merkezli lider davranışında; lider astlarının çalışmaları ile yakından ilgilidir. Bu tip lider iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilenir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise daha çok iş grupları geliştirme ve çalışanlarının işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır.<sup>49</sup>

Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmada ise yine iki tip liderlik davranışı ele alınmıştır. Bunlar, ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranış biçimidir. İlişkiye yönelik davranış gösteren lider astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek onların duygu ve düşünceleri ile yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak arkadaşça onların sorunları ile ilgilenir. Yapıya yönelik lider ise; grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astlar

<sup>49</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e, s:283-284

verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir.

Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi'nde yapılan bu araştırmalarda; çalışana ve ilişkiye yönelik (eğilimli) yöneticilerin daha yüksek iş tatmini ve verimlilik sağladığı saptanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar bu sonucu doğruladığı gibi, çalışana eğilimli yöneticilerin devir oranının düşmesinde, şikâyetlerinin ve çalışma grubundan ortaya çıkabilecek gerilimlerin azalmasında etkili olduğu anlaşılmıştır.

Lider, çalışanlarına adil davranmalı ve çalışanlar arasında fark gözetmemelidir. Ödül ve ceza kişiden kişiye farklılık göstermemelidir.

Lider çalışanlarına danışmanlık etmelidir. Yöneticilerin danışmanlık etme rolü, yöneticilerin işteki performansını arttırmak ve onların daha mutlu ve üretken olmalarını sağlamak amacıyla, hem içsel (işletme içi) hem de dışsal (işletme dışı) sorunlarını özgür bir biçimde dile getirmelerini sağlamaları ve bu sorunları çözümlenmeleri konusunda onlara yardımcı olmaları anlamına gelir. Örneğin; Bir personelin emeklilik ile ilgili endişelerinin olması, diğer personelin terfisi için gereken risklerden kaçınması, bir diğerinin ise işinde kararsız olması halinde liderin danışmanlık rolünü oynayarak onların kendilerine güvenmelerini, anlayışlı olmalarını, kendi kendilerini kontrol etmelerini ve işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlaması gereklidir. Böylece personelin sorunları çözümlenirken onun gelişmesi ve kendi yönünü kendisinin belirlemesi doğrultusunda yüreklendirilmesi sağlanmış olacaktır. Liderin danışmanlık rolü örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler astları ile sürekli etkileşim halinde olup, bu etkileşim sonucu onları olumlu ya da olumsuz olarak etkilemekte ve iş tatmininde rol oynamaktadır.

Yöneticilerin personelin sorunlarına (özellikle dışsal ve kişilikle ilgili) duyarsız kalması durumunda, personelin morali ve iş verimi olumsuz olarak etkilenecek, endişeli, huzursuz ve güvensiz olacaktır.

Sonuç olarak; saygın, demokratik veya kolektif dediğimiz liderlik tipi otokratik, direktifçi veya otoriter dediğimiz liderlik çeşidinden daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır.

## 2. GRUPSAL FAKTÖRLER

### 2.1. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları

Birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıkları oluşabilmektedir. İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişiler, kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylar karşısındaki tutumları ve değer yargılarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyuşmazlıklara sebep olmakta ve kişilerarası çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Ayrıca, işçiler arasındaki geçimsizlikler; müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türüne girmektedir. Bu çatışmalar sonucunda her iki taraf veya taraflardan biri yenik düşecek ve bu durum çalışmada moral bozukluğuna neden olacaktır.

Örgütsel yaşamda çalışma arkadaşları arasında dayanışmanın olması tatmin düzeyini artırmaktadır. Tersine durumunda, motivasyon ve tatmin düzeylerinin düşmesi beklenebilir. Örgütsel olarak üstlerin astlara karşı takındıkları tavır çalışan motivasyonu üzerinde belirleyicidir. Çalışanların övülmeyi sevdiğini, eleştirilmeden hoşlanmadıkları bilinmektedir.<sup>50</sup>

Çalışma grubu ile benzer kognitif yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek, sevilme ve yardımlaşmak iş tatmini açısından olumlu etkiler yaratmaktadır.

İş arkadaşları arasındaki sosyal etkileşim, kişinin kendi tutumları ile diğer iş arkadaşları ile aynı olduğunda ve kabul gördüğünde, amaçların başarılmasında etkili olduğunda iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

### 2.2. Danışman veya Nezaretçi Tutumları

Çalışanların başındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de orta düzeyde bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık biçimi ikiye ayrılır. Birincisi çalışana yöneliktir.

<sup>50</sup> İ. Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, (Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1991), s.204

Yani danışman kişi, çalışanla şahsen ilişki kurarak onların problemleriyle ve refahıyla yakından ilgilenir. Burada danışman, çalışanın iş yaşamını gözler, olumlu tavsiyelerde bulunur ve bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenler. Amerika' da yapılan bir araştırmada çalışanlar genelde danışmanlarından bu konuda şikâyetçi olmuşlardır. İkinci tür danışmanlık ise yöneticilerin çalışanların alınacak bir takım kararlara katılımına izin vermesi şeklindeki danışmanlıktır. Bu tarz bir yaklaşım çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak iş tatminini artırır. Yapılan meta-analizlerde bu tür bir danışmanlığın iş tatminini artırdığı saptanmıştır. Katılımcı bir ortamın yaratıldığı bir danışmanlık biçiminin, çalışanların doğrudan kararlara katılımına izin veren bir sistemden daha etkili bir iş tatmini sağladığı, yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.<sup>51</sup>

İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli bir ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi fikirlerinin alınması gösterilebilir. Burada, işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir işgören göreceği işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman, hatta planı ortaya koyup onay aldığı zaman kendini değerli hissedecektir. Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalıdır.<sup>52</sup>

Diğer bir konu ise, danışmanın kendisine iletilen problemlere karşı duyarlı olmasıdır. Problem çözülsün yada çözülmeyen sonuçtan astlarına bilgi vermelidir.

### 3. BİREYSEL FAKTÖRLER

Bireysel faktörler kişiye özgü olan farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Her bireyin olayları algılama şekli, etkilenme şiddeti ve değerlendirmesi farklıdır. Bu nedenle her birey farklı beklentiler içerisinde olduğundan iş tatmin düzeyleri de farklıdır.

Çalışan, gösterdiği olumlu davranışlar karşısında, takdir edilmeyi veya ödüllendirilme beklentisi içerisinde olacaktır.

<sup>51</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.77

<sup>52</sup> Erol EREN, a.g.e., s.577

Diğer bir beklenti ise, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduklarıdır. Bu anlayış “eşitlik teorisi” olarak adlandırılmaktadır.

Diğer bir yaklaşım ise, Edwin Locke tarafından geliştirilen “amaç teorisi” dir. Bu teori; organizasyonun amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede astlarının da katkısını alarak bu uygunluğu sağlamaktır.

Kısaca, çalışanların beklentileri ve algılamaları birbirinden farklı olduğundan ve farklı demografik özelliklere sahip olduklarından iş tatmin düzeyleri de birbirinden farklıdır.

### 3.1. Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça, kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olduğu söylenir. Bunun nedeni, deneyim nedeni ile uyumun artması olabilir. Yine “daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıklarını arttırabilir.”<sup>53</sup>

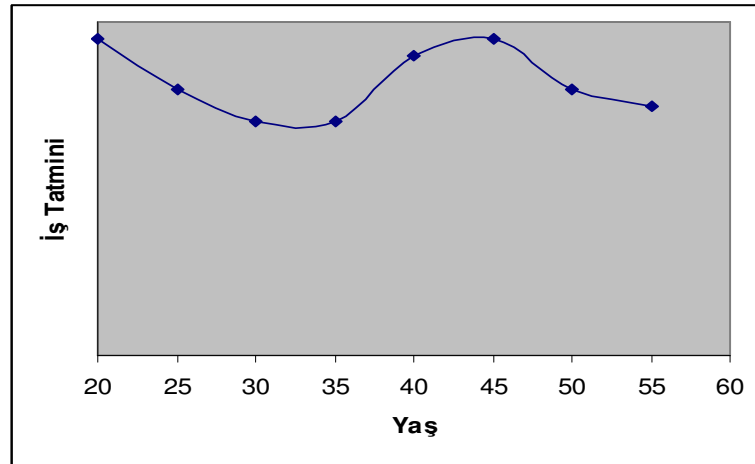
Herzberg ve arkadaşlarına göre yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisi Şekil 4.'de görüldüğü gibi “U” grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. İş tatmini işe girişte yüksektir, sonra düşmeye başlar, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır.

İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, 20 yaşların sonlarında ya da 30'lu yaşların başlarında en düşük düzeydedir. İş tatmini daha sonra artan bir biçimde olumlu şekle dönüşmektedir.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> DAVIS, a.g.e., s.100

<sup>54</sup> J. W. HUNT, P. N. SAUL, **The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females**, (Academy of Management Journal, Vol.18, No.4, 1975), s.690-702





Şekil 4. İş Tatmini ve Yaş Değişkeni İlişkisi

D.W. ORGAN, W. C. HAMER, *Organizational Behavior*, 1982, s.290

Bu konuda Sheppard Herrick'in verileri, çalışanlar arasında, 20-29 yaşları arasında, işe karşı olumsuz tutumların oranının %24 iken, 30-44 yaşları arasında bu oranin %13'e, 45-54 yaşları arasında ise %11'e düştüğünü göstermektedir.<sup>55</sup>

Friedlander yaptığı araştırmada yaş ve kıdem ile birlikte tatmin düzeyinin yükselmesine etki eden üç güdeleyici etmen üzerinde durmuştur. Bunlar toplumsal çevre, içten gelen başarı güdüsü ve kendini gerçekleştirme isteğidir.<sup>56</sup>

Polonya' da endüstride çalışan işgörenler arasında yapılan araştırmalar, genç iş görenlerin örgüt konusunda daha eleştirci olduklarını ve işleri hakkında daha olumsuz tutumlar sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.<sup>57</sup>

Yukarıda açıkladığımız gibi iş tatmini ile yaş arasında doğru bir orantı söz konusudur. Yaş ilerledikçe tecrübe ve deneyim artmakta, beklentiler farklılaşmakta ve iş ile ilgili olumsuz tutumlar azalmaktadır.

Çalışanlar yaşlarına bağlı olarak işlerinden beklentileri de değişmektedir. Bu nedenle farklı yaşlarda farklı tatmin düzeylerine sahiptirler. Burada bir kimse kurumdan ayrılma zamanına yaklaştıkça kendisine sosyal yönden değerli ve

<sup>55</sup> D.W. ORGAN, W. C. HAMER, *a.g.e.*, s.295

<sup>56</sup> F. FRIEDLANDER, *Motivation to Work and Organizational Performans*, (Journal of Applied Psychology, Vol:50, 1966), s.143-153

<sup>57</sup> W. NESOLOWSKI, *Workers on Their Jobs and Factories*, (Sociological Abstracts, Sayı:1, 1968), s.10-11

büyük prestiji olan görevlerden daha az verildiği muhtemel olarak bir gerçektir. Bu nedenle, bu kimse işini daha düşük değerlendirme eğilimi gösterir.

A. Kalleberg ve A. Lascocca yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını, bununda gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca yıllar ilerledikçe mesleki deneyim artmakta ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır.<sup>58</sup>

### 3.2. Cinsiyet

Kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez.<sup>59</sup> Ancak kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinde farklı olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle ücret, iş saatleri, çalışma koşullarından duydukları tatminde farklı olmaktadır. Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre de değişebilir. Örneğin; İnşaat İşlerinde, Ağır Metal Sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş tatminsizliği yaşayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş tatminsizliği yaşarlar.

### 3.3. Tecrübe

Yeni işe başlayan bir birey, başlangıçta iş tatmini yüksektir. Bunun en önemli nedeni, bireyin başlangıç da ki beklentileri farklı olup, öncelikle iş sahibi olma isteği, bu sayede de diğer ihtiyaçlarını karşılayabileceğine inanması ve işe kabul edilmekle bu beklentisini elde etmiş olmasıdır. Ancak, kişi yeni işi ile ilgili olarak beyinde bir beklentiler kümesi oluşturmuştur ve zaman içerisinde bunların ne ölçüde karşılandığını kıyaslamaktadır.

Başlangıçtaki bireysel ihtiyaç ve beklentiler karşılandığı oranda iş tatmini artar, azalır veya zamanla iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bu kişinin işine olan uyumu ile doğru orantılıdır. Burada en önemli faktör, bireysel nitelikler, yetenekler ile işin gerekliliklerinin birbirine denk veya yakın olmasıdır.

<sup>58</sup> A. KALLEBERG, A. LASCOCCA, AGİNG, *Values Satisfaction*, (American Sociological Review, Vol.48, 1983), s.78-90

<sup>59</sup> KORMAN, *a.g.e.*, s.179

Birey, işin gereklerini öğrendiği sürece ve doğru uyguladığı takdirde işinde başarı elde edecektir. Ancak bu şekilde, “başarma ihtiyacı”nı tatmin edebilecektir. Öğrenme ise, tecrübe ile doğru orantılı olarak artmakta ve dolayısı ile deneyim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Burada örgütler, düzenli eğitim programları ile çalışanların işi ile ilgili olarak sürekli geliştirmelerini temin etmelidir.

Tecrübe ile birlikte zaman içerisinde çalışanın beklentileri de değişecek ve bu beklentiler karşılandığı ölçüde iş tatmini de artacaktır. Örneğin; tecrübe ile işinde başarı ihtiyacının karşılanması, bireysel gelişim, ücret düzeyinde artış, terfi imkânının artması, sosyal saygınlığın artması, öğrenen bireyin öğreten birey konumuna geçmesi v.b örnek verilebilir.

Birey zaman içerisinde işe uyumunun sağlanmadığı durumda ise; başarısızlık duygusu, kendini değersiz hissetme, işini kaybetme korkusu, sosyal saygınlık kazanamama, ücretinde kabul edilebilir artış olmaması, terfi imkanlarının kapanması kişide gerginlik yaratacak, örgütsel bağlılığı azalacak ve iş tatminsizliği olarak karşımıza çıkacaktır. Bu durumdaki bir bireyin işine devam etmesi iş tatmininin sağlandığı anlamını taşımaz, sadece kişinin başka alternatifinin olmamasından kaynaklanır. Devlet memurların da tecrübe ile iş tatminsizliği artmaktadır, bireysel gelişim yeterince sağlanamamakta ve birey zamanın gerisinde kalmakta ve öz güvenini kaybetmektedir.

### **3.4. Meslek ve Eğitim Düzeyi**

İş tatmini konusundaki bütün araştırma literatüründeki en tutarlı bulgulardan biri iş düzeyi yükseldikçe, bireysel tatminin arttığı yönündeki bulgudur (England and Stein, 1961; Herzberg, 1957; Vroom, 1964). Tablo 4.' de bu tür bir çalışmadan örnek gösterilmiştir.

İş düzeyi, toplumun bazı işleri, diğer işlere göre daha değerli bulması ile ilgilidir. İş düzeyi yükseldikçe iş tatmininin de yükseldiği görüştü hakimdir.

Kendi işleri ve başkalarının işleri üzerinde kontrol sahibi olan insanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu tatminin

organizasyonel hiyerarşide alt basamaklarda olan ve bu tür kontrol olanağı az olanlarda daha düşük olduğu görülmüştür.<sup>60</sup>

Tablo 4. Çalışanlar Arasındaki İş Tatmini ve Meslek Düzeyi Arasındaki İlişki

İş Tatmini	Profesyoneller	Yöneticiler	Büro Hizmetleri	Satış İşçileri	Vasıflı İşçiler	Yarı vasıflı İşçiler	Vasıfsız İşçiler
Çok tatmin olmuş	%42	%38	%22	%24	%22	%27	%13
Tatmin Olmuş	%41	%42	%39	%44	%54	%48	%52
Nötür	%1	%6	%9	%5	%6	%9	%6
Kararsız	%10	%6	%13	%9	%10	%9	%13
Tatmin olmamış	%3	%6	%17	%16	%7	%6	%16
Bilmiyor	%3	%2	-	%2	%1	%1	-
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
N	119	127	46	55	202	152	84

Kaynak: Victory H. VROOM, **Work and Motivation**, (John Willey and Sons Inc., New York, 1964), s.202

İşgörenin işine beraberinde getirdiği önemli karakteristiklerinden birisi eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkiler. Eğitim düzeyinin çalışanın beklentilerini ve iş algılamasını etkilediğini ve bu etkilemenin eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanın beklentilerinin yükselmesi biçiminde olduğu bulunmuştur. Bu konuda yapılan bir çalışmada, çalışma çevresinin ücret, iş değişkenliği, görev kompleksliği gibi üç tür değişkeni ile iş tatmini ve bu ilişkiye formel eğitimin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur. 1- Düşük ücret, değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan düşük eğitimli bir kişi, daha yüksek eğitimli bir kişiye oranla işinde daha fazla tatmin olur. 2- Orta düzeyde bir ücret, değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan orta eğitimli bir kişi, yüksek ya da düşük eğitimli bir kişiye oranla işinde daha fazla tatmin olur. 3-

<sup>60</sup> A. K. KORMAN, **Organizational Behavior**, (Prentice Hall Inc, New Jersey, 1977), s. 222-223

Yüksek ücret, değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan yüksek eğitilmiş bir kişi, işinden daha düşük eğitilmiş birinden daha fazla tatmin olur.<sup>61</sup>

Yapılan çalışma sonucunda, ilköğretim mezunu olan ve iş değişkenliği az olan bir işte çalışan kişi, aynı işi yapan üniversite mezununa göre daha fazla tatmin olmuştur. Üniversite mezunu olup, düşük değişkenliğe sahip bir işte çalışanın, aynı işte ilköğretim mezunu olan çalışana göre daha az tatmin olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, işin gereklilikleri ve kompleksliği ile çalışanın niteliklerinden çok düşük yada çok yüksek olmamalıdır. Aksi durumlarda, başarıya güdüsü tatmin edilememektedir. İş çalışana ya çok zor ya da çok basit gelmektedir. Günümüzde bir çok işletme personel alımında bu hatayı yapmakta, düşük nitelikte ki bir iş için, yüksek kapasiteli personel istihdam edilmekte yada düşük ücret karşılığında, yüksek kapasiteli bir işe düşük nitelikli personel alınmakta ve her iki durumda da iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır.

Kamu sektöründe de bu durum yaygındır. Birçok kamu sektöründe üniversite mezunları güvenlik görevlisi, düz memur, veznedar olarak istihdam edilmekte ve bu durum çalışarlarda iş tatminsizliği ve işte ise verimsizlik doğurmaktadır. Birey ise, sadece iş sahibi olmak için verilen işi kabul etmektedir.

### 3.5. Zekâ ve Yetenek

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, zeka düzeyinin iş tatminini doğrudan arttırdığı veya iş tatminsizliğine yol açtığı gibi kesin bir yargıya varılamamıştır. Zekâ yapılan işe, meslek grubuna bağlı olarak iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir. Birçok çalışanda, sık olarak duyduğumuz şikâyetler;

- Kendimi robot gibi hissediyorum,
- Çok basit, rutin bir işim var, sıkılıyorum,
- İşim çok zor, altından kalkamıyorum,

<sup>61</sup> J.W. SEYBOLT, **Organizational Behavior and Human Performance, (Work Satisfaction as a Function of the Person, Environment Interaction)**, (No: 17, 1976) , s.66-75, Mehmet SİLAH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s. 108 içindeki alıntı.

- Nasıl yapacağım,
- Biz bunun için mi okuduk, bu işi herkes yapar v.b.

Diğer yandan;

- Bu işten çok çalıştığım zaman bile zevk alıyorum,
- İşim çok zevkli, her gün farklı bir şeyler yapıyoruz,
- Herkes her şeyi bana soruyor, ben olmazsam bu işi yapamazlar v.b.

Bu şikâyetlerin temelinde çalışanın zekâ, yetenek ve eğitim seviyesi yatmaktadır. Çalışanlar işlerini sevdiklerinde, çok çalışsalar bile işlerinden zevk almaktadırlar.

Bireysel yeteneklerimiz zekâ ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grup da incelenebilir. Zekâ yetenekleri, zekâ ile ilgili işlemleri ne derece başarılı olarak yapabileceğimizi gösterir. Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşisinde yükselmeler olduğu sürece, sahip olduğu genel zekâ ve sözel yeteneklerinin yüksek olması, onu işinde daha başarılı kılacaktır. Fiziki yetenekler ise daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç, ayak ve el becerisi yöneticiler için önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır.<sup>62</sup>

Eğitim seviyesinin aynı olduğunu varsayımıyla, zekâ düzeyi yüksek bireyler, diğer çalışanlara kıyasla daha çabuk anlama, kavrama ve sonuca varma yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla işe daha çabuk uyum sağlamaktadırlar.

Yapılan işin niteliği ve gerekleri ile bireysel zekâ düzeyinin uyumlu olması durumunda kesinlikle iş tatmini sağlar denilemez ancak uyumsuz olması durumunda iş tatminsizliğine yol açar. Örneğin zekâ düzeyi yüksek bir çalışanın çok basit bir görevde çalıştırıldığını düşünelim, görev kişiyi duygusal olarak tatmin etmeyecek ve çalışan işini anlamsız görecektir. Bu durumda tatmin değil, tatminsizlik söz konusudur.

Zekâ düzeyinin yüksek olması bireyin başarıma ihtiyacını daha rahat karşılamasını sağlar ve dolayısıyla iş tatmini sağlar.

<sup>62</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (ETAM A.Ş., Eskişehir, 2001), s.151-154

Örgütler, personel seçiminde çok zeki insanlar bulmak yerine kendi iş gruplarını kabullenebilecek düzeyde çalışanlar tercih etmeli ve zekâ testleri sonucunda uygun işlerde görevlendirilmelidirler.

### 3.6. Kişilik Yapısı ve Ruh Hali

Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar topluluğu olup, tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bir bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir şekilde tek bir kişiye ait olan davranışlar bütünüdür. Farklı kişilik yapıları da iş tatmin düzeyinde etkilidir.

Kişilik; kişinin kendine özgü (biriciklik), belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özellikler kümesidir. Her insanda diğerlerinden farklı olarak birçok iç istekler ve ihtiyaçlar olabilir ve bunlar farklı şiddetlerde ortaya çıktıkları gibi öncelikleri de farklı olabilir, tatmin edilmeleri ve edilmemeleri oranında şiddet artıp veya azalabilir. Bir bireysel istek tatmini sağlanırken başka bir ihtiyaç da tatminsizlik meydana gelebilir. Örneğin; İşinde iyi bir arkadaş grubuna sahip kimsenin örgüt tarafından terfi edilmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, yada yeni mevkiinin gerektirdiği davranışlar arkadaşları tarafından farklı algılanabileceği için bireyin grup da ki gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada, birey resmi yönden (örgütsel) tatmin olmakla birlikte, gayri resmi yönden (iş arkadaşlıkları) bir tatminsizlik yaşayabilir. Burada, bireyin örgüt deki iş arkadaşlarından kopması ile kaybedeceği tatmin, terfi etmesi ile kazanacağı tatminden düşük ise toplam tatmin artmış olacaktır.<sup>63</sup>

Farklı kişilikler farklı psikolojik gereksinimleri doğurur ve bunlar olaylara, kişilere ve kişiliklere göre farklı nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı davranan bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen, sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak bazı kimselerin saldırgan, bozguncu ve kırıncı davrandıkları görülür. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku yada mutluluk duygusu kişilere

---

<sup>63</sup> Erol EREN, a.g.e., s.556

göre son derece değişken nitelik taşırlar. Ancak bunların en önemli ortak yanı iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.<sup>64</sup>

Bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren karakteristiklerine kişilik tipi denir. Yapılan bir çalışmada 17.953 kişilik tipi bulunmuştur. Ancak, tüm bu kişilik tipleri göz önüne alınarak kişinin davranışlarını yorumlamak imkânsızdır. Bu nedenle bilim adamları bunları azaltma yoluna gitmiş ve birincil kişilik tipleri olarak 16 temel kişilik tipi belirlenmiştir. Bunlar Tablo 5.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Onaltı Temel Kişilik Tipi

No	Kişilik Tipi	Karşıt Kişilik Tipi
1	Çekingen, soğuk kanlı	Sokulgan, sıcak kanlı
2	Az zeki	Çok zeki
3	Hislerinden etkilenen	Az etkilenen
4	Çekingen	Baskın
5	Ciddi	Neşeli
6	Kestirmeci	Tedbirli
7	Utangaç	Atılğan
8	Dik başlı	Yumuşak, duygusal
9	Güvenilir	Şüpheli
10	Pratik, kestirmeci	Hayalci
11	Açık sözlü, samimi	İçten pazarlıklı
12	Kendine güvenen	Endişeli, vesveseli
13	Tutucu	Deneyisel, test eden
14	Gruba bağlı	Kendine güvenen
15	Kendini kontrolsüz	Kontrollü
16	Rahat	Gergin

Kaynak: Steve ELLİS, Penny DİCK, **Introduction to Organizational Behavior**, (Mc Graw Hill., 2003), s.27

Örgütsel davranış açısından önemli olan kişilik özellikleri, kendilik kontrolü, başarı yönelimi veya oryantasyonu, otoriter kişilik, Makyavellenist, kendine güven, kendini yansıtırma ve riske girme eğilimi olarak ele alınmaktadır.

<sup>64</sup> Norman MUNN, **Psikoloji, İnsan İntibaklarının Esasları**, Çeviren: Nahit TENDAR, (İstanbul, 1968), s.45



**Kendilik kontrolü:** bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Yani insanlar kendilerine nasıl davranılması gerektiğini kendileri tayin eder görüşü hakimdir. Örneğin; Bir kimsenin çok çalışırsa ödüllendirileceğine, tembellik yaparsa işten atılacağına inanması gibidir. Bu tip insanlara “içsel kendini kontrolü yüksek” kişi denir. Bazı kişiler ise, her işi kendi dışındaki faktörlere bağlarlar, yani birey başına gelen tüm olayları şans ve kadere bağlar. Bu tip kişiler ise “dışsal kendilik kontrollü kişi” denir. İçsel kendilik kontrollü kişiler daha çok başarıya yönelik çalışırlar. Dışsal veya dışa dönük kendini kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modeli tercih ederler.<sup>65</sup> Buradan da farklı kişiliklerin tercihlerinin, beklentilerinin ve dolayısı ile iş ile ilgili tutumlarının da farklı olduğunu görürüz.

İş tatmini açısından bakıldığında; dışsal kendilik kontrollü kişilerin işlerinde daha az tatminkâr, yüksek oranda devamsızlık gösteren, işe daha çok yabancılaşmış kişilerdir. Her şeyin kendi kontrolü dışında geliştiğine inanır ve kendi davranışlarını eleştirmez. İçsel kendilik kontrollü kişiler ise, örgütün çıktılarını kendilerinin kontrol ettiğine ve gelişen olaylarda bireysel payının olduğunu düşünür ve daha çok sorumluluk bilincindedir. İçsel kendilik kontrollü yüksek kişiler daha tez canlı olup, hızlı harekete geçerek kısa sürede sonuçlandırır, işlerinde daha başarılı ve tatminkâr ve dolayısıyla işlerini kolay bırakmazlar.

**Başarı yönelimi yüksek kişiler:** Bu kişiler daha çok başarıya odaklanmış kişiler olup, başaracağına inandığı orta güçlükteki işleri tercih ederler. Bu kişiler uygun işlerde görevlendirildiklerinde tatmin düzeyleri yüksek, aksi durumda ise yüksek iş tatminsizliği yaşarlar.

**Otoriter kişilik:** Bu kişilikte ki kimseler, çalışanlar arasında bir statü ve güç farklılığı olmasına inanan kişilerdir. Bu tür kimseler, çok katı kuralları olan,

---

<sup>65</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.78

astlarını yargılayan ve ezen, üstlerine karşı farklı görünen, güvenilir olmayan, değişime direnç gösteren kişilerdir. Kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının bir çoğu bu kişilik tipinin özelliklerini taşır. Bu tip kişiler işyerinde ve iş arkadaşları ile uyum sağlayamadığından iş tatmin düzeyleri daha düşüktür.

**Makyavellenist kişiler:** Bunlar, ikna kabiliyeti yüksek olan daha az ikna edilebilen, başkalarını amaçları doğrultusunda yönlendiren, liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Bu kişiler amaçlarına daha kolay eriştiklerinden iş tatmin düzeyleri yüksektir.

**Kendine güven:** Bireyin kendini sevme veya sevmeme derecesidir. Kendine güveni yüksek olan kişiler işte başarı için bütün yeteneklerin kendisinde olduğuna inanır ve daha kolay riske giren kişilerdir. Kendine güveni yüksek olan kişiler işlerinde daha çok tatmin olan insanlardır. Ancak, bazen kapasitelerinin üzerinde işleri kabul etmeleri durumunda, başarısızlık halinde iş tatminsizliği yaşarlar.

**Kendini yansıtma:** Bireyin model olarak kendine seçtiği insanların davranışlarını benimsemesi ve taklit etme özelliğidir. Bu kişiler daha hızlı bir şekilde işlerine adapte olurlar. Farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyen bu kişiler de diğer şartların aynı kaldığını varsayarsak işlerinde daha tatminkârdırlar.

**Riske girme eğilimi:** Bireyin, bir işe girişmek için ihtiyaç duyduğu bilgi ve düşünme derecesi olarak tanımlanabilir. Riske girme eğilimi yüksek olan kişiler, karar verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyduklarından, riske girme eğilimi düşük kişilere oranla daha az kaygılanırlar ve dolayısıyla daha az iş tatminsizliği yaşarlar. Riske girme eğilimi düşük kişiler ise yeterli bilgiyi elde edemediklerinde kararsızlık yaşarlar ve tedirgin davranırlar ve stres yaşarlar.

Yukarıda genel olarak kişilik özellikleri ve iş tatmini üzerinde etkili olan kişilik tipleri üzerinde durulmuştur. Diğer şartlar aynı olduğu durumlarda, farklı

kişiliklerdeki kişilerin iş tatmin düzeyleri de farklı olmaktadır. İşletme açısından çalışanların bu kişiliklerini tayin etmek oldukça zor ve karmaşıktır. Ancak, zaman içerisinde üstler, astlarının kişilikleri hakkında genel bir kaniya sahip olabilirler ve onların kişilik yapılarına uygun işlerde çalıştırmak, terfi ettirmek ve bu doğrultuda motive araçları kullanarak iş tatmin düzeylerini arttırabilirler.

Kişiler çevresi ile sürekli bir iletişim ve etkileşim halinde olup çevresinde gelişen her farklı olayda farklı ruh halini almaktadır. Örneğin; o gün izlediği bir haber, yaşanan korkunç bir olay, uğradığı haksız bir saldırı, ailevi bir sorun v.b durumlarda daha sinirli, üzüntülü ve kolay öfkelenen bir ruh haline bürünür. Bir kişinin yıllar sonra baba olması, bir savaşın sona ermesi haberi, çocuğunun üniversiteyi kazanması gibi arzuladığı olayların gerçekleşmesi durumunda ise daha neşeli, anlayışlı ve işine bağlı bir ruh haline bürünebilir. Her iki farklı ruh halinde de kişinin iş tatmin düzeyleri farklıdır. Bu durumlarda örgüt yönetimi çalışanın üzüntü ve sevincine ortak olmalı, paylaşmalı, anlayış göstermelidir. Örneğin; bir yakınını kaybeden bir çalışana izin verilmemesi veya verilen bu izinin isteksizce verilmesi çalışanda iş tatminsizliğine yol açacaktır.

#### 4. KÜLTÜREL FAKTÖRLER

İş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak, ilişki bu şekilde değildir. Genellikle işgörenler, kendi iş koşullarını toplum koşulları ile karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimlerini ortaya çıkarır.<sup>66</sup> Yani kişi sadece bir işi olduğu için bile kendini iyi hissedebilir.

Hulin, iş tatmininin, refah düzeyi, sefalet oranı, bölgede ki işsizlik miktarı gibi toplum değişkenleri ile ilgili olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir.<sup>67</sup>

Kültürel faktörler bireyin geçmiş tecrübeleri sonucunda öğrendiği inançlar, değerler ve tutumlardır. Kültürel faktörler bireyin işe uyum

<sup>66</sup> DAVIS, a.g.e., 1988, s.100

<sup>67</sup> R. B. EWEN, **Organizational Behavior**, (Mc. Grow Hill Book, USA, 1970), s.425, Mehmet SİLAH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s. 108 içindeki alıntı.

sağlamasında önemli rol oynar. Bireyin örgüte uyumu örgüt kültürünü kabul etmesi ile doğru orantılı olarak artar.

Edger Schein'a göre örgüt kültürü; sorunları çözerek öğrenilebilir, uyum ve birleşme (bütünlük) sağlar. Örgüt kültürü kuruma yeni girenlere öğretilir ve böylece onların problem karşısında doğru şekilde algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlar. Eğer örgüt kültürü üzerinde ciddi çalışma yapılırsa; örgütün çalışan kişilerini ortak inanç, norm ve deneyimler etrafında birleştirebilir, yani bir tür sosyalizasyondan geçirebilir.<sup>68</sup>

Birey doğduğu günden itibaren aile yapısı, yaşadığı çevre, eğitim ve edindiği tecrübeler neticesinde inanç, değer ve tutumları gelişerek, bireyi diğer insanlardan ayıran temel özellikler olarak karşımıza çıkar. Her birey bir örgüte girerken nelerin doğru, nelerin yanlış ve neyin nasıl olması gerektiği konusunda temel beklentileri vardır. Bu beklentilerinin gerçekleşmesine bağlı olarak işinden hoşnut olur ve iş tatmin düzeyi artar. Örneğin; her insan başarılı bir işin sonucunda takdir edilmek, inanç ve değerlerine saygılı olunmasını, kişisel haklarına ve özel hayatına saygılı olunmasını ve insan olarak değer görmek gibi beklentilere sahiptir.

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri olan kültürel faktörler daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

## 5. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Çalışanın aile yapısı, örgütün bulunduğu coğrafi bölge ve bu bölgedeki sosyal imkânlarda dolaylı olarak iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

Uygun olmayan çevresel faktörler çalışanlarda bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkar. Bireylerin stres içine girmelerine neden olan stres yapıcılar yalnız örgüt içinde ve işle ilgili olmayıp, bunun yanında kişinin sosyal yaşamı yani iş dışı ilişkide olduğu örgütler ve kendi kişilik yapısı da stres içine girmede önemli bir etkidir.

---

<sup>68</sup> Duygu ALTUÇ, **Örgütsel Davranış**, (Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s. 95

### 5.1. Aile

Çevresel faktörlerden en önemlisi bireyin aile yaşantısı ve ailesinin kendisine yüklediği beklentilerdir. Bireyin mutlu bir aileye sahip olması iş yaşamında da huzurlu olmasına etki eder, mutsuz bir aile yaşantısı ise çalışanın işinde de mutsuz olmasına ve dolayısı ile tatmin düzeyinin düşmesine neden olur. Kişi ailesi ile işyeri beklentileri arasında bir denge sağlamalıdır.

Algılama farklılıkları, geçmiş tecrübeler, aile problemleri, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitim, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan faktörlere örnek verilebilir. Bireyin çeşitli dönemlerde yaşadığı, bedensel dengesindeki bir takım değişikliklere neden olan ve hormonal olarak bazı değişiklikler yaratan duygusal anlar, orta yaş krizi, kadınlarda görülen menopoz, erkeklerde görülen andropoz, cinsel sorunlar, ergenlik dönemleri, hayal kırıklıkları da diğer bireysel stres kaynakları arasında sayılabilir. Stres ise çalışanın işine konsantre olamamasına ve iş tatminsizliği yaşammasına neden olur.

Aile ya gerilimlerin giderildiği, ya da gerilimlerin doğduğu yerdir. Kişi eğer evinde aşırı gerilim duyuyorsa, bunun ne kadar tedirgin edici olduğuna şaşmamak gerekir. Evlilikle ilgili zorluklar, duygusal ilişkilerin bozulması, çocuklarla ilgili sorunlar, insanlar işlerine gittiklerinde kendileri ile birlikte gelirler ve çalışma süresi boyunca onları etkiler.

Geleneksel olarak eviniz, kişiliğinizin her türlü zorlamadan, yapay tavır ve kurallardan sıyrılarak rahatladığı, dayanışma ve sevgi bulabildiği huzur dolu bir yerdir. Bu ideal model, büyük ölçüde aile bireyleri arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Buna rağmen normal ya da ideal ailelerde de sorun çıkmayacağını ve bu tür evlerde öfke ve dargınlık gibi duyguların olmayacağını söylemek pek mümkün değildir. Bu olumsuz duygular aile bireyleri arasındaki karşılıklı anlayış ile çözümlenmelidir. Aile içi ilişkiler sistemindeki bozukluklar doğal olarak işyerindeki davranışları etkilemekte ya da bunun tersi (işyerindeki sorunların aile yaşamını etkilemesi) söz konusu olabilmektedir.

Aile içindeki sorunların ortaya çıkmasına sebep olan etkenlerden biri de ailenin yapısıdır. Örneğin geniş bir aile yapısı bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan, aldığı kararlara karışan otoriter bir yapıdır. Çekirdek aile yapısı ise bağımsızlığını

olduğu, kişinin kendi kararlarını kendisinin aldığı bir yapıdır. Ancak çekirdek aile yapısında ölüm, boşanma vb. gibi nedenlerle kişi tek başına kaldığında, diğer aile üyeleriyle aralarında yakın bir ilişki ve bağlılık yoksa yalnız kalabilir ve bunun sonuçları da kişide stres yaratabilir.

Bireylerde aileden kaynaklanan stresin en önemli nedenlerinden biriside eşler arası anlaşmazlıktan kaynaklanmaktadır. Bu anlaşmazlığın nedeni ise genellikle eşler arası iletişim bozukluğundan kaynaklanmaktadır. Eşler arasındaki kültürel ve ortak özellikler ne kadar fazlaysa eşlerin anlaşmaları o ölçüde kolaylaşır. Aksine eşlerden birinin aktif oluşu, diğerinin ise bu eylemi seyredişi ile iletişim kurulamaz. İletişimsizliğin sonucunda ise sağlıklı bir aile ortamı kurulamaz. İletişim bozukluğu eşlerin birbirlerini anlamalarını, dinlemelerini, hoşgörüyü ve özveriyi ortadan kaldırarak, evliliğe uyum sağlayan davranışların oluşmasını zorlaştırmaktadır.

Ailenin parçalanmış olması ve anne - babanın rollerinin gerektirdiği sorumluluğu taşımamaları, aile üyeleri arasında huzursuzluğa neden olur. Aile ortamındaki anlaşmazlıklar, çocuklar üzerinde çeşitli problemler yaratmaktadır. İşi nedeniyle evden uzakta yaşayan ya da yoğun bir şekilde işe yönelip eve ilgisiz kalan ebeveynlerin çocuklarında pek çok sorun ortaya çıkar. Bu sorunlar anne babaya da yansır ve tüm aile bireylerinin sorunu haline gelerek iş hayatınızı olumsuz yönde etkiler.

## **5.2. Coğrafi Bölge**

Örgütün kurulu olduğu coğrafi bölge şartları da çalışanların işlerinden soğumasına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İnsanlar kırsal bölgelerde, küçük şehirlerde çalışmak istememekte ve ilk etapta büyük şehirlerde kendilerine yeni iş alanları aramaktadır. Bazı örgütler çalışanlarına ek bölge tazminatları, lojman imkânı, ulaşım desteği v.b. imkânlar sunarak bu konudaki iş tatminsizliğini düşürmeye çalışmaktadır.

Farklı bölgelerdeki iklim şartları, toplumun kültürel yapısı ve sosyal yaşantısı da çalışan birey için önemlidir. Birey bu çevreye uyum sağladığı takdirde kendini mutlu hissedecektir. Birey şayet yaşadığı çevrenin örf, adet,

inanç, kültür gibi değerlerine uyum sağlayamadığı ve benimseyemediği takdirde o bölgede çalışmak istemeyecektir.

## 6. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İş tatmini ve iş tatminsizliği birbirine çok yakın kavramlar olarak gözükseler bile etkileyen faktörler farklıdır. Bu ayrım konusunda en kayda değer çalışma Herzberg tarafından gerçekleştirilmiştir. Herzberg toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara sorulan sorularla çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran yada azaltan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Herzberg bu çalışma neticesinde, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın iş de doyumsuzluk (tatminsizlik) duyduğunu, bu koşulların var olduğu durumlarda ise çalışanın beklenen düzeyde iş tatmini yaşamadığını belirlemiştir. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından iş tatmini sağlayıcı olarak kabul edilir. Ancak, gerçekte iş koşullarının bazıları iş tatmini faktörleri olmaktan çok iş tatminsizliğine yol açan faktörlerdir. Aynı zamanda bu faktörleri sağlık (hijyen) faktörleri olarak tanımlamak da mümkündür.<sup>69</sup>

Herzberg çalışmaları sonucunda güdüleme faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olarak üzere iki gruba ayırmıştır.

İşte doyum (tatmin) sağlayan faktörler;

- İşi başarma
- Tanınma
- Çalışma
- Sorumluluk
- İlerleme

İşte doyumsuzluk (tatminsizlik) yaratan faktörler;

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği

<sup>69</sup> Metin TURKO, **Bilimsel yönetim Açısından Motivasyon**, (Ankara Üniversitesi, Yayın No: 296, 1973), s.65

- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

İş tatmini daha çok çalışanların beklentilerinin üzerinde imkanlar sağlandığında kişinin işinden haz alma derecesi olarak tanımlanabilir. İş tatminsizliği ise; kişinin işinden beklediği, doğru olduğuna inandığı çalışma şartlarının ve yönetim politikalarının beklentilerini karşılamaması sonucunda ortaya çıkar. Örneğin; Birey işinde kendisine sorumluluk verilmediği için tatminsizlik duymaz, tatmin de olmaz. Ancak, sağlığa zararlı kötü çalışma koşulları, yönetimin çalışanlarına karşı adil davranmaması, yeterli ücret alamaması durumunda tatminsizlik yaşar.

## **7. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

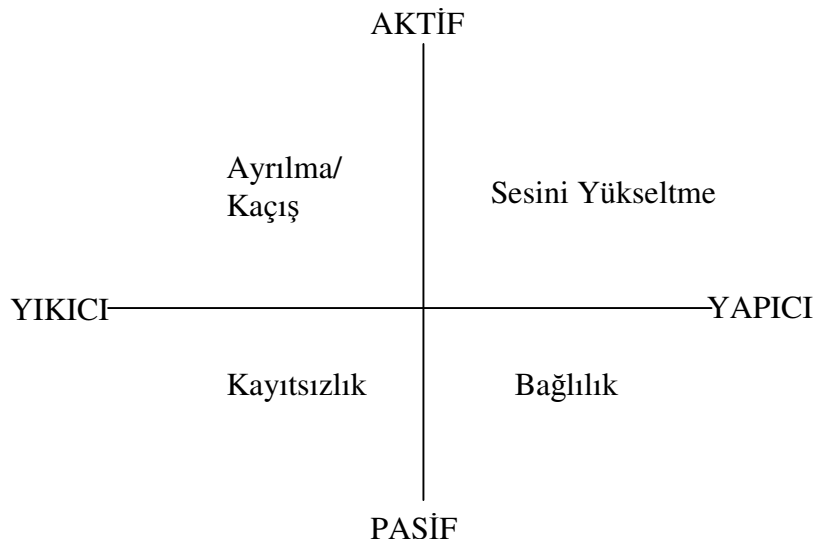
Çalışanlar iş tatmin veya tatminsizlik derecelerine bağlı olarak işlerine karşı takındıkları tutum ve bunun sonucundaki davranışları değişecektir. Çalışanların bu davranış psikolojisi istatistiksel olarak analiz edilmeli ve bu doğrultuda işletme tarafından önlemler alınmalıdır.

Aşağıda çalışanların iş tatmin derecesine bağlı olarak gösterecekleri davranış biçimleri incelenecektir.

### **7.1. Çalışanların İş Tatminsizliklerini İfade Biçimleri**

Çalışanların iş tatminsizliklerini iki boyutlu olarak aşağıda belirtilen Şekil 5.'de açıklayabiliriz.





Şekil 5. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler

Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, 2003), s. 80

**Kaçış (Ayrılma):** Örgütü terk etme şeklindeki davranış biçimidir. Devamsızlık miktarında artış, yeni iş arayışına girmek, mazeretler üretmek sıklıkla izin istemek ve istifa etmek ile sonuçlanır. Burada çalışanın işi ile ilgili olarak olumsuz duygu ve düşünceleri gelişmekte, yaptığı değerlendirmeler sonucunda işten ayrılma davranışı olarak karşımıza çıkar. Bu tutum, çalışanın aktif olduğu ve örgüt açısından yıkıcı bir davranış biçimidir.

**Sesini yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. Burada çalışan işteki kötü şartların düzeltilmesi için aktif olarak tavsiyelerde bulunma, amirleri ile sorunları analiz etme ve tartışma, diğer çalışanları teselli ve ikna etme, daha fazla çalışma gibi davranışlarda bulunur.

**Bağlılık:** Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemektir. Bu yönetime aşırı güven olduğunda gösterilen davranış biçimidir. Kişi dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı şirketini savunur ve her şeyin düzeleceğini umut eder ve buna inanır. Örgütüne karşı sadakat duygusuyla hareket eder.

**Kayıtsızlık:** Pasif ve yıkıcı bir davranış biçimidir. Kötümser düşüncenin bir ürünü olarak, çalışan şartların daha da kötüye gitmesine tepki göstermeyerek seyirci kalır. Kendini salı verme ve duyarsızlaşma olarak da tanımlanabilir. Çalışan sorumluluklarını ihmal etmeye başlar, kronik devamsızlıklar, işe geç gelmeler, düşük verim ve yüksek hata oranları olarak gösterilen bir davranış biçimidir.

Yukarıda da görüldüğü gibi bu davranışlar iş tatminsizliği sonucunda gerçekleşmektedir. İş tatminsizliği olması durumunda işletmeler çok ciddi problemler ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar;

- Yüksek personel devir oranı
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık olaylarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme, sabotaj yapılması
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

İş tatmini sonucunda çalışanın ne tür davranışlar göstereceğini açıklamak çok daha zordur. Bu daha çok çalışanın yüzüne yansıyan olumlu bir ifade olarak gözlenir. Bu durumu ancak örgütün personeli ile ilgili istatistikî bilgileri incelenerek iş tatminin sağlanıp sağlanmadığı hakkında fikir sahibi olunabilir. İş tatmini yüksek işletmelerde aşağıda belirtilen istatistikler ve davranış biçimleri görülür.

- Düşük personel devir oranı
- Düşük oranda devamsızlıklar
- Yüksek kalite
- Yüksek bireysel öneri sayısı
- Düşük iş kazası
- Yüksek örgütsel bağlılık
- Çalıştığı kurumu çevresine tavsiye etme

## 7.2. İş Tatmininin Sonuçları

### 7.2.1. İş Tatmini ve Personel Devri

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra her hangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Personel devri, aşağıda ki formülle hesaplanarak ölçülebilir hale getirilebilir.

Personel Devir Oranı = (Belli dönemde işten ayrılanların sayısı / Ortalama personel sayısı)

Personel devri, özel uzmanlık ve tecrübe gerektiren işlerde işletmelerce istenmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan personelin, yetiştirme ve kalifiye hale gelme masrafları ve acemilik devresinde yapmış olduğu hataların maliyeti vardır.

İş tatmini ve iş devri arasındaki ilişkinin gücü, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Şu anki işlerinden memnun olan çalışanlar da daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da daha iyi fırsatlar bulduğunda işini değiştirmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde tatmin olan çalışanların tatmin olmayanlara oranla daha çok aynı işte kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Burada, “bir kişiyi işini terk etmeye zorlayan güçler, onun bu işi terk etmeden elde edemeyeceği değerler” olarak saptanmıştır.

### 7.2.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ile devamsızlıklar arasında da ters orantılı bir ilişki vardır. İşe gelmeme durumu iş tatmininden bağımsız nedenlerden de kaynaklanabilir. Bunlar, hastalık, ölüm, doğal afet, beklenmeyen kazalar ve benzeri sebeplerden kaynaklanabilir. İşe devamsızlık durumu aşağıda belirtilen iki şekilde ölçülebilir.

% devamsızlık = (Personelin İşe Gelmediği Süre / Toplam Çalışma Süresi)\*100

Devamsızlık sıklığı = Belli bir dönemde işe gelmeme sayısı

İşe devamsızlığın hesaplanmasında, personelin işe gelmediği eksik günlerinin toplamından çok ne sıklıkta devamsızlık yaptığının ölçülmesi daha gerçekçi bir yaklaşımdır.

Metzner ve Mann, çalışma yaşamında işe toplam gelmeme günlerinin sayısından çok, gelmeme sıklığının ölçüt olarak kullanılmasını savunmuştur. Araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin, hastalık gibi zorunlu nedenlerle işe gelmemede minimize, devamın düzensiz olduğu durumlarda ise maksimize sayılması gerektiğini belirtmişlerdir.<sup>70</sup>

1970'de General Motors'ta yapılan bir çalışmada pazartesi ve cuma günleri üretimde çalışanların %10'nun hiçbir açıklama yapmadan işe gelmedikleri görülmüştür. O gün işe gelmemekten beklenen sonuçlar işe gitmenin yaratacağı sonuçlardan daha cazipse, çalışanın işe gelmeme olasılığı bulunmaktadır. İşe gitmekten tatmin olan bir çalışan, bir kuvvetin onu işte olmaya zorladığını söyleyebilir.<sup>71</sup>

Yaş, cinsiyet, aile yapısı, işyerinin uzaklığı, kıdem ve eğitim durumu gibi faktörlerde devamsızlığı etkileyen değişkenlerdir. Örneğin; Yapılan araştırmalarda; 25-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın genç olanlara oranla daha fazla olduğu, kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsızlık yaptığı, çocuk sayısı az olan ailelerin daha az devamsızlık yaptığı, bir iş yerinde uzun süre çalışanların daha fazla devamsızlık yaptığı, öğrenim seviyesi arttıkça devamsızlığın azaldığı gözlenmiştir.<sup>72</sup> Biz burada iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlıklar üzerinde duracağız.

Öğrenim derecesi ve monotonluk iş tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir. Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde iş tatmin düzeyinin yükseldiği bunun nedeninin ise; alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık gerektirmesi ve işgörene monotonluk ve bıkkınlık vermesidir. Ancak, öğrenim derecesi yükseldikçe uzmanlık alanı genişlemekte, birden fazla sorumluluk ve kişi ile muhatap olma, işgöreni dinlendirmekte ve monotonluktan kurtarmaktadır.

<sup>70</sup> Victor VROOM, **Work and Motivation**, (John Wiley And sons, Inc, 1964), s.180, Mehmet SİLÂH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s. 125 içindeki alıntı.

<sup>71</sup> SİLÂH, **a.g.e.**, s.125

<sup>72</sup> Erol EREN, **a.g.e.**, s.252-255

Günlük çalışma süresinin uzun olması, personeli yormakta, yıpratmakta ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaratmaktadır. Bu durumda, personel basit mazeretlerle devamsızlık davranışında bulunmaktadır.

Tatmin etmeyen ücret düzeyi de iş tatminsizliği ve dolayısıyla işe devamsızlık yaratmaktadır. Ancak, düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine ulaşmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlıklara yol açmaktadır. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzı eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığını göstermiştir.

İş görenin içinde bulunduğu çalışma grubunun büyüklüğü ve ilişkileri de iş tatminini ve işe devamı etkilemektedir. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirini tanımalarını ve kendilerini kabul ettirmelerini kolaylaştırdığından büyük gruplara oranla devamsızlık yapma eğilimleri düşüktür.

Yukarıda yaptığımız açıklamalar neticesinde iş tatmini ile devamsızlıklar arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Devamsızlığın gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı nedenlerinin olmasının yanında iş tatmini yüksek olanlar daha az devamsızlık yapma eğilimindedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin ise küçük mazeretlerde bile hemen devamsızlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları ve geçerli mazeretlerde ise kesinlikle devamsızlık yaptıkları söylenebilir.

Sonuç olarak, tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır.

### **7.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik**

Bilindiği gibi, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasının birçok yolları vardır. Örneğin; iyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin

geliştirilmesi, bunlardan bir kaçıdır.<sup>73</sup> Ancak bunlar içerisinde en önemlisi, kuşkusuz, örgüt üyelerinin etkinliğini arttırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak etkinliğini arttırmanın başlıca yolu ise, özendirici ve güdüleyici araçların kullanılmasıdır.<sup>74</sup>

İş tatmininin artması, daha yüksek üretkenliğe neden olabilir mi? veya İş tatminsizliği performans düşüklüğüne neden olabilir mi?. Endüstri psikolojisinin cevaplandırmaya çalıştığı sorulardır.

Kimi zaman, tatmin olmuş bir iş görenin, tatmin olmamış bir işgörenden daha üretken olmadığı anlarda vardır. Bazı çalışanlar sadece çok çalışmaları gerekmediği için işlerinden memnun kalabilmektedirler.

Gannon ve Noon (1971), memurları ile yaptıkları bir çalışmada iş tatmininin performans üzerinde direkt bir etki yarattığını belirtmişlerdir. İşlerinden tatmin olan bireylerin %61'inin aynı zamanda daha üretken oldukları görülmüştür. İş hakkındaki olumlu duyguların daha fazla çıktığı ve yüksek kalitenin gerçekleşmesine neden olduğunu vurgulamışlardır.<sup>75</sup>

Pek çok insan ve yönetici, iş tatmininin yüksek olmasının çalışan verimliliğini arttırdığını düşünmektedir. Ancak, yapılan bilimsel çalışmalarda bu iki değişken arasında tutarlı bir ilişki tespit edilememiştir. Her şeye rağmen, endüstriyel yaşamda amaç, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme yoluyla verimliliği arttırmaktır.

İş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır. Önceden, yüksek düzeyde iş tatmininin aynı doğrultuda, yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayıldı.<sup>76</sup> Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki çok zayıftır, bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bir kısım araştırma bulguları da, olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.<sup>77</sup> Bu olumsuz ilişki aşırı iş tatmininin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmuştur. Bir öz deyişle

<sup>73</sup> Tuğray KAYNAK, **Üretimde Sıfır Hata: Bir Motivasyon Programı Uygulaması**, (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı-1), s.39-58

<sup>74</sup> Ülkü DİCLE, Atilla DİCLE, **İsteklendirme (Motivasyon)**, (Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, Sayı-1), s.49

<sup>75</sup> J. P. WANAUS, **Journal of Applied Psychology**, (Vol. 59, No:2, 1974), s:139-142

<sup>76</sup> KORMAN, **a.g.e.**, s:180

<sup>77</sup> Arnold S. TANNEBAUM, **İşletmede Sosyal Psikoloji**, (2. Baskı, MEB Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, 1974), s.34-35

“işçiler, çalışmak istemeyecekleri kadar mutlu” olabilirler. Böyle bir durumda iş tatmini-verimlilik arasında olumsuz bir ilişki meydana gelecektir.<sup>78</sup> Şu durumda “salt bir yüksek tatmin düzeyinin, yüksek üretimin” bir göstergesi olmadığını kabul etmeliyiz.

Bilindiği gibi iş hayatında hemen herkes insana yatırımdan söz eder. Bu harcamaların çoğunluğu doğrudan kurumun hedeflerine yöneliktir ve asıl amaç daha çok verim alabilmektir. Oysa çalışanlara firma dışı hayatlarında ekonomik ve sosyal açıdan bir rahatlık ve üstünlük sağlayacak imkânlar sağlanmamışsa yüksek verim almayı amaçlayan yatırımlar çalışanlarda beklenen memnuniyeti yaratmayacaktır. İnsana ücret ödeyerek onun zamanını satın alabiliriz. Ancak, onun hevesini, sadakatini, kalbini asla satın alamayız. Bunlar ayrıca kendisine yapacağımız yatırımlarla yaklaşımlarla kazanılacak değerlerdir.

Verimlilik değişkeni sadece iş tatmini ile açıklanamaz. Verimliliği etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; İş dizaynı, ergonomi, kullanılan teknoloji, makine-insan ilişkisinin uyumu, bireysel yetenek, teşvik araçları ve çalışanın o an ki psikolojik durumu ve bedensel yorgunluk derecelerine bağlıdır.

Her ne kadar iş tatmini her zaman verimlilik de artış olarak karşımıza çıkmasa bile insan faktörünün büyük önem arz ettiği işlerde iş tatminsizliği verimliliği etkilemektedir. Örneğin; bir inşaat işçisi yüksel moral düzeyinde olduğunda daha verimli çalışacağı bir gerçektir.

İş tatmini ve verimlilik arasında direk bir ilişki olmasa bile, bazı değişkenler her ikisini birden arttırmaktadır. Örneğin; çalışma koşulları, işin nitelikleri, iş tamamlandığında personelin kazanımları gibi faktörlerin olumlu olması hem iş tatminini hem de verimliliği artırabilir.

Burada tatminin mi performansı etkilediği, yoksa performansın mı tatmini etkilediği önemlidir. Genellikle çalışanlar, yüksek performansları için ödüllendirileceği, düşük performansları için cezalandırılacaklarını düşündüğünden daha fazla çalışarak ödül alırlar ve bu durum iş tatminini artırır. Ayrıca, başarı birey için bir ihtiyaç olduğundan verimli çalıştığını bilen çalışan tatmin olacaktır.

---

<sup>78</sup> Keith DAVIS, **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, (İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:136, İstanbul, 1982), s.98

Son olarak mevcut çalışmaların ortaya koyduğu bulgular doğrultusunda üretkenliğin iş tatminini arttırdığı, buna karşın iş tatmininin üretkenlik üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Eğer işini iyi yaparsan, içsel olarak kendini daha iyi hissetmekte ve daha çok tatmin duymaktasın. Buna ilave olarak işyeri, üretkenliği ödüllendiren bir teşvik sistemi uyguluyorsa, bu artış sözel anlamda tanınma sağladığı gibi, ücret ve terfi olanaklarını da sağlayacaktır. Bu nedenle daha çok ücret ve terfi sistemi ise iş tatmini düzeyini artırıcı nitelikte bir etki yapacaktır.(Robbins, 2003, s.20)<sup>79</sup>

#### **7.2.4. İş Tatmini ve İş Kazaları**

Kaza, beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve çeşitli kayıplara yol açan bir olaydır. Bireyler, iş yaparken çeşitli streslerin etkisi ile hatalar yaparlar. Bu hataların çoğu, iş kazalarına ve önemli verimlilik kayıplarına neden olabilir. İnsanlar yaralanabilir, sakat kalabilir, ölebilir, araç-gereç ve makine hasar görebilir ya da mal ve malzeme kayıpları oluşabilir.

İş kazaları genellikle işin fiziksel koşulları, işin gerekleri ve bireysel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Fazla iş yükünden dolayı fizyolojik ve psikolojik yorgunluk sonucu, dikkatsizlik ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması da iş kazalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların tek başına çalışmaları ile grup halinde çalışmaları arasında farklılık vardır. Grup halinde çalışmalarda, çalışanlar diğer elemanlardan etkilenecek, rekabet içine girerek daha çok çalışmak ve üretmek istemektedir. Ancak, bu çalışma temposunda da çalışanların üretim hatası yapma ve iş kazası yapma riski artmaktadır.

Allport ve Zajonc, bireylerin grup halinde çalışmalarında tek başına çalıştıklarından farklı davrandıkları gözlemişlerdir. Çalışanlar bu zamanlarda daha çok çalışarak üretim miktarlarını arttırmaktadırlar. Ancak, ürettikleri ürünlerin kalitesinde bir düşme yaşanmaktadır.

---

<sup>79</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.78



Allport, grubun bireyin performansına etkisini sosyal hızlandırma olarak tanımlamış ve bireyin grup içinde daha fazla iş yaptığını savunmuştur.<sup>80</sup>

Hill ve Trist, çalışma yaşamında kazaların da, iş devri ve devamsızlık gibi, kişinin iş ile ilgili motivasyonundan etkilendiğini belirtmişlerdir.<sup>81</sup>

Bu iki değişken arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. İş kazaları da iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kaza yapma riskinin yüksek olduğu bir ortamda çalışmak, gerilim yaratmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

### 7.2.5. İş Tatmini ve Sağlık

İş tatmini yüksek kişiler daha sağlıklı yaşamakta, hayata daha pozitif bakmakta ve daha huzurlu yaşamaktadır.

İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan bazı çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, baş ağrısı, basit hastalıklar ve stres iş tatminsizliğinden de kaynaklanır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında küçümsenmeyecek derecede ilişki söz konusudur.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Mehmet SİLAH, **Sosyal Psikoloji**, (Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2000), s.211

<sup>81</sup> Victor VROOM, **Work and Motivation**, (John Wiley And sons, Inc, 1964), s.180, Mehmet SİLAH, **Çalışma Psikolojisi**, (Selim Kitapevi, Ankara, 2001), s. 125 içindeki alıntı.

<sup>82</sup> İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1991), s. 379-380

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGULAR, DEĞERLER, TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgütün temel ögesi iş görenlerdir. İş görenleri olmayan bir örgüt düşünülemez. Geleneksel örgüt olayında en az incelenen, tanınması en çok savsaklanan, örgütün temel ögesi olan insandır. Örgüte mekanik yaklaşım, işgörenin özel yaşamını, özelliklerini tanımaktan özenle kaçınmıştır. Böyle bir kaçınma, işgörenin işlerine duygularını karıştıracağı, iş görenin “gayri şahsilik” ilkesini ihlal edeceği, yönetimin yanlı davranmasına yol açacağı düşünülmüştür. Bu düşünce, örgütte insan ilişkileri yaklaşımıyla oldukça sarsılmıştır. Ancak, insan ilişkileri akımı da işgöreni tanımaktan çok onlara insanca davranmayı ön plana çıkararak onları verimliliğe yöneltmeye çalışmıştır. Bu nedenle bu akımda dar bir alanla sınırlı kalmıştır. 1950’ler den sonra başlayan yeni akımlar işgörenin tüm yönleri ile tanınması gerektiğini göstermiş ve bir bakıma örgütsel davranış bilimi bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır.<sup>83</sup>

İşgören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine emeği ile katkıda bulunan, bu katkıya karşılık olarak bir kısım ihtiyaçlarını örgütten sağlayan insandır. Bu tanımda da görüleceği üzere işgören ile örgüt arasında karşılıklı çıkarlar çerçevesinde gizli bir protokol vardır.

İnsanın işletme açısından önemine değindikten sonra; insanın karmaşık bir varlık olduğu, her insanın farklı bir dünya olduğu, her insanın inanç, duygu, değerlerinin ve bunlara bağlı olarak tutumlarının birbirinden farklı olduğu gerçeğini kabul etmemiz gerekir.

İşgörenler bu kendine özgü inanç, duygu ve değerler sayesinde işine karşı farklı tutum ve davranışlar sergiler. Daha önce ki bölümlerde de tanımladığımız gibi iş tatmini, işgörenin işine karşı beslediği duygu, düşünce ve tutumlarının bir sonucudur.

<sup>83</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, (Ankara, 1982), s. 141

## 1. İŞE İLİŞKİN DUYGULAR

Duygu, soyut bir kavram olup tanımlaması oldukça güçtür. Daha çok olaylar ve objeler karşısında insanların ruhen ve bedenen büründüğü halini ifade eden kavramların bir bileşkesidir.

Duygularımız objelere, kişilere veya olaylara yönelik olan bir hazır oluş durumunu ifade eden hislerimizdir. Duygularımız, kendimiz ile kurmuş olduğumuz iletişimimizi ifade eder. Duygular, bizi bir takım olaylardan haberdar eder, kişisel amaçlarımızı önemli ölçüde etkiler. Öyle ki, olaylar karşısında gelişen güçlü duygular bazen alışılmış düşüncelerimizin de değişmesine neden olur. Böylece duygularımız bir takım durumlar karşısında bizi hazır duruma getirerek, uygun davranışlarda bulunmamıza neden olur.<sup>84</sup>

### 1.1. Duygu Çeşitleri

Çok çeşitli duygular olmasına karşı bilim adamları duyguları altı kategoride göstermektedirler. Bunlar;

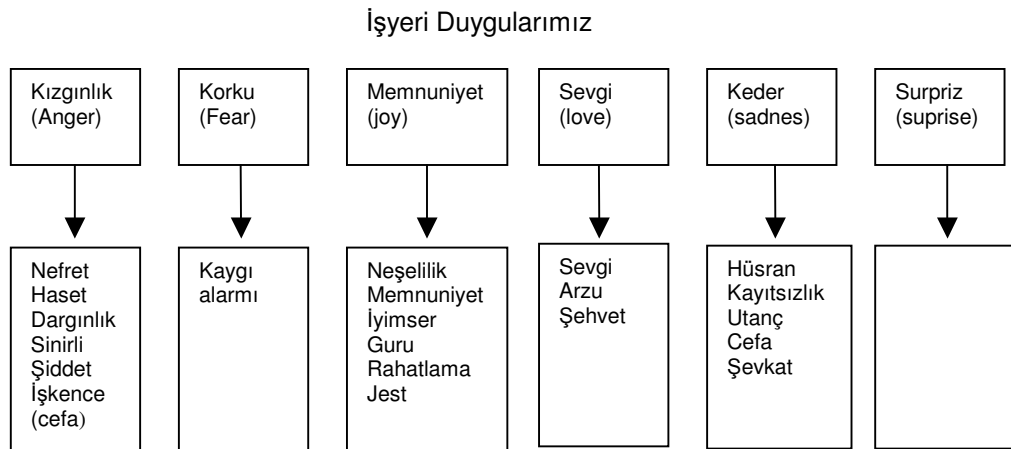
- Kızgınlık
- Korku
- Memnuniyet
- Sevgi
- Keder
- Sürpriz

Bu genel duygusal kategorilerden sürpriz dışındakilerin hepsi özel tecrübelerimizden oluşur. Duygularımız düşünce davranış ve fizyolojik tepkilerle ortaya çıkan tecrübelerimizden oluşur. Örneğin; kişi stresli bir durumda korku yaşadığında bunu yüz ifadeleri ve yüksek kalp atış hızı ile ifade eder. Duygusal tecrübelerimizde yüz ifadeleri ve diğer davranışlar karşılıklı bir etkileşim halindedir. Örneğin; memnuniyet hissettiğimizde gülümseriz ve bu gülümseme memnuniyetimizi biraz daha arttırır. Benzer şekilde kalp atışlarımızın devamlılığı da korku duygusunun devam etmesine neden olur.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.67

<sup>85</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s. 67

İşyeri duygularımız ve gösterge halleri aşağıda Şekil 6.'da gösterilmiştir.



**Şekil 6. İş yeri Duygularımız ve Sonuçları**

Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, 2003), s. 68

## 1.2. Duygular ve Kişilik

İşgörenler arasında geniş bireysel ayrılıklar vardır. Genel olarak işgörenler arasında şu alanlarda bireysel farklılıklar görülür. Bir iş gören başka bir işgörenden 1. Bedensel yapı, 2. Fizyolojik Yapı, 3. Duyu Örgenlerinin uyarlılığı, 4. Beden devinimleri, 5. Duygululuk, 6. İstidat, 7. Yetenek ve Yeterlilik, 8. Zeka, 9. Karakter yönlerinden ayrılık gösterir.<sup>86</sup>

İnsanın gelişimi soyundan katılım yoluyla getirdikleri ile içinde büyüdüğü çevre değişkenlerinin etkileşiminin ürünüdür. Her insanın soyu ve yaşadığı çevre farklı değişkenler içerdiğinden bireyler arasında yukarıda belirtilen farklılıklar oluşmaktadır. Bu farklılıklar, insanların olaylar ve objeler karşısında da farklı algılama ve tutumlar almasına neden olmaktadır.

Kişilik, bireyin özel ve diğer bireylerden ayırt edici davranışlarını içermektedir. Kişilik özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Sosyal davranış kuramına göre kişilik, çeşitli durumlara gösterilen öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kişilik özellikleri ve ayırt ediciliği treyt olarak tanımlanmaktadır. Ancak bilim adamları

<sup>86</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, a.g.e., s. 158

temel kişilik treytlarını “birincil treyt” olarak gruplandırmıştır. Bu treytlar, çalışanların gelecek davranışlarını tahmin etmede önemli rol oynamaktadır. Bu gruplandırmalar dışa dönük/İçe dönük, sorumlu/sorumsuz, olumlu etkililik/olumsuz etkililik, uyumlu/uyumsuz gibidir.<sup>87</sup>

**Olumlu etkililik:** Olumlu duygusal durumlara eğilimli olma tecrübesidir. Olumlu düşünme ve olayları olumlu yönlendirme, iyimser düşünmedir. Bu kişiler, sempatik, konuşkan, sosyal ve iddiacıdır.

**Olumsuz etkililik:** Olumsuz duygusal durumlara eğilimli olma tecrübesidir. Olumsuz düşünme ve olayları olumsuz yönlendirme, kötümser düşünme eğilimidir. Bu kişiler ise daha çok mutsuzluğa ve strese yönelirler, çünkü onlar yaşamın olumsuz olduğu görüşüne odaklanmışlardır.

**Dışa dönük:** bu kişiler sıcakkanlı, sosyal ve örgüte bağımlıdır. Olumlu etkililik özelliğine sahip kişilere benzerlik gösterir.

**İçe dönük:** içe dönük kişiler ise soğuk ve utangaçtır. Olumsuz etkililik özelliğine benzedikleri söylenemez. Olumsuz etkililiğe sahip insanlar aynı zamanda dışa dönük olabilirler.

Yapılan araştırmalar, olumlu etkililiğe sahip kişilerin işe ilk girdiği zaman hissettikleri ile 2 yıl geçtikten sonra hissettiklerinin aynı olduğunu bulmuşlardır. Soya çekimin, iş hayatındaki duyguları ve kararları etkileyip etkilemediği ikizler üzerinde yapılan bir araştırma ile incelenmiş ve araştırma sonucunda da kişilik treytlarının duyguları etkilemede zayıf olduğu bulunmuştur. Örneğin; olumlu ve olumsuz etkililiğin duygulara etkisi oldukça azdır. Çalışma yerinde kişilerin olumlu ya da olumsuz etkililiğe sahip olması, çalışanların duygu ve kararlarını etkilememesine karşın, oluşan duygusal durumlar çalışanların duygu ve kararlarını etkilemektedir.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e, s. 68

<sup>88</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e, s. 68

### 1.3. Duygular ve Davranış Arasındaki İlişki

İlk olarak inançlar, kişi ya da olaylar hakkında hisler yaratır. Örneğin ücretinizin düşük olduğuna inandığınızda, aldığınız ücret sizi tatmin etmemeye başlayacak ve sizde tatminsizlik hissi yaratacaktır. Hislerin inançları etkilemesinden dolayı, inançlar ile hisler arasındaki ilişkiler daha karmaşıktır. Nedenini bilmeksizin işinizde engellendiğinizi hissedebilirsiniz, şirketin size yeterli desteği sağlamadığı inancı bu hissi yaratır. Bununla beraber, inançlar çoğu zaman hislere neden olur (Mc Shane and Von Glinov, 2000, s.202)<sup>89</sup>

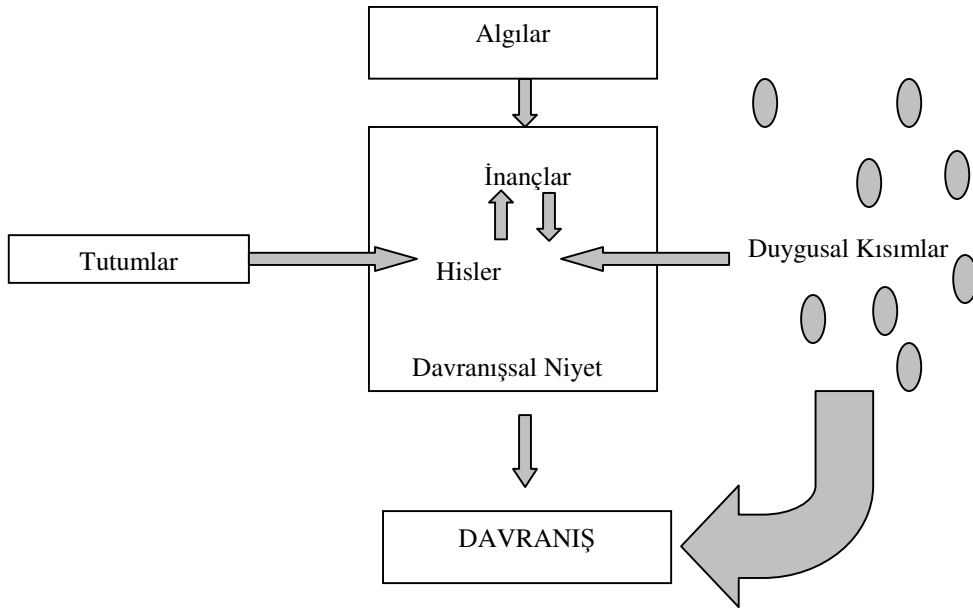
İkinci olarak, hisler, kişinin davranışsal niyetlerini etkiler. Örneğin; bulunduğunuz örgütten çalışma koşullarının çok ağır olmasından dolayı ayrılmak isteyebilirsiniz (davranışsal niyet), çünkü çalışmaya devam ettiğinizde sağlığınızın bozulacağına inanmaktasınız (his). Yani, sağlığınızın bozulacağı hissine kapılarak işinizden ayrılma eğilimine girmişsinizdir. Böyle bir durumda çalışanın kişilik yapısına da bağlı olarak, aktif ve yapıcı davranarak çalışma şartlarını iyileştirmeye de çalışabilir veya aktif ve yıkıcı davranarak işinden ayrılabilir.

Davranışlar, her zaman sabırlı bir süreç izleyerek meydana gelmeyebilir. Duygular bazen direkt olarak davranışa dönüşebilir. Örneğin; Her hangi bir olaydan dolayı haklı veya haksız yere amirinden ağır azarlar işiten bir çalışan, o an ki duygularına göre hareket ederek istifa edebilir. Ancak, bir süre sonra pişmanlık duyabilir. Bu örnekte duygunun şiddeti ağır basmıştır ve birey bir değerlendirme yapma şansını kendisine tanımayarak işini terk etmiştir. Şekil-7' de duyguların davranışı direkt olarak etkilediği görülmektedir.

Duygular tutumlarımızı etkileyen temel hislerimiz olup davranışsal niyetlerimizi bazen direk bazen de dolaylı olarak etkileyen ruh halimizdir. Şekil-7' de tutum ve duyguların davranışlarımızı nasıl etkilediği gösterilmiştir.

---

<sup>89</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e, s. 74



Şekil 7. Tutum ve Davranış Modeli

Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, 2003), s. 74

## 2. İŞE İLİŞKİN DEĞERLER

Değerler; bir çeşit inanç olup, insanların iyiyi doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler ya da standartlardır. Değer sistemleri, bireylerin değerlerinin önceliklerini temsil ederler veya bireylerin öncelikle önem verdiği, hürriyet zevk, kendine güven, dürüstlük, itaat, eşitlik gibi kıstaslardır. Eğer, bireylerin bu değerlerini önem sırasına göre sıralarsak değer sistemleri oluşur.<sup>90</sup>

İşe ilişkin değerlerde, bireyin daha önceki çalışma hayatında, örgüt kültüründen aldığı doğru olduğuna inandığı istendik davranış ve uygulamalardır. Örneğin; hatalı üretmemek, kaliteli olmak kaydıyla üretimi artırmak, müşteri memnuniyetini ön planda tutmak, işletme prosedür ve talimatlarına uygun çalışmak bu değerlere örnek verilebilir.

<sup>90</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e, s. 69

## 2.1. Değerlerin Önemi

Bireyler örgütlerde nelerin yapıp nelerin yapılmaması gerektiğine daha önceki yaşantılarında edinmiş oldukları ölçütlere göre karar verirler. Bu ölçütler ise değerler sayesinde oluşmaktadır. Örneğin; yalan söylemek genellikle herkes tarafından hoş karşılanmayan bir davranıştır. Bunun yanlış olduğu düşüncesi bizim değerimizdir.

Bireyler, bir işe yeni girdiklerinde beyinlerinde işyerinde istedik veya istenmeyen davranış ve uygulamaların neler olduğu konusunda belli fikirleri vardır. Örneğin; daha çok çalışana daha çok ücret ödenmesi, çalışanlara adil davranılması, başarının övülmesi, dedikodunun iyi bir şey olmadığı ve işyerinde de olmaması gerektiği, yardımlaşmanın doğru olduğu ve işyerinde de yardımlaşma olması gerektiği gibi değerlere sahiptir. Bu birey, bunların tersi bir uygulama ile karşılaşması durumunda hayal kırıklılığı yaşayacak ve iş tatminsizliği yaşayacaktır.

Değerler, çalışanların davranış ve tutumlarını da etkilemektedir. Bir bireyin geçmiş dönem yaşantısında öğrenerek kabul ettiği değerler davranışlarını da yönlendirecektir. Örneğin; halk dilinde “ekmek teknene saygılı ol” şeklinde bir değere sahip birey işyeri daha temiz tutar ve zararlardan korumak ister.

Bu bağlamda bakıldığında kişisel değerlerin örgüt için çok önemli anlaşılmaktadır. Bu nedenle, seçiminde kişilik yapısı ve kişisel değerlerin uygunluğu da önem kazanmaktadır.

Aşağıda işyeri açısından bazı değerler verilmiştir. Bu değerler genelde herkes tarafından doğru kabul edilen değerlerdir.

- Adil ücretlendirme
- İnsana saygı
- Dürüst çalışmak
- Bilgiyi Paylaşma
- Başarıyı övme ve ödüllendirme
- Başarıya yönelik terfi imkanı
- Verimli çalışma



- İsraktan kaçınmak

## 2.2. Değerlerin Oluşumu

Bilindiği üzere insan sosyal bir varlık olup çevresi ile sürekli etkileşim halindedir. Bu sosyal yaşamda insanları etkileyen birçok faktör mevcuttur.

İnsanlar dünyada kendileri için sınırlı olan kişi, kurum ya da nesnelere devamlı karşı karşıyadırlar. Karşılaştığı bu uyaranlardan sürekli olarak etkilenmekte, onlardan bazı bilgiler almakta, onlara karşı bir inanç ve düşünce sistemi oluşturmaktadır. Bu inanç ve düşünce sisteminin sonucu olarak da söz konusu olan nesnelere karşı özel bir davranış sergilenmektedir. Başka bir deyişle insanlar ilk defa karşılaştığı canlı veya cansız objelere karşı bir düşünce veya inanca sahip olurlar. Dünyada insanlar devamlı olarak çevrelerini algılamakta, karşılaştığı kişi, olay, fikir, ülke, bitki v.s. hakkında bilgi toplamakta ve topladığı bu bilgilere dayanarak düşünce, inanç ve değerler oluşmaktadır.<sup>91</sup>

Değerlerimizin önemli bir kısmı kalıtsaldır. Gerisi ise milli kültür, ebeveynlerin baskısı, öğretmenler ve arkadaşlar gibi çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. İkizler üzerinde yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre işe ilişkin olarak geliştirilen değerlerin %40' ı kalıtsaldır. Bu nedenle biyolojik anne ve babamızın değerleri bizlerin değerlerinin oluşmasında önemli rol oynar. Ancak, halen bir çok değerimizin oluşmasında çevresel faktörlerin önemli bir etkisi vardır. Dünyanın birçok kültüründe başarı iyi bir değer, tembellik ise kötü bir değer olarak algılanır. Hemen her kültürde uygun değerler pekiştirilirken, uygun olmayan değerler cezalandırılır. Örneğin; başarı, barış, birliktelik, eşitlik ve demokrasi gibi toplumsal değerler arzulanan değerlerdir. Bu değerler, değişmez olmakla birlikte, değişmeleri ya çok zaman alır ya da çok zordur.<sup>92</sup>

İnsanların değerlerinin oluşmasında ailesi, öğretmenleri, arkadaşları, yaşadığı çevre ve diğer insanlarla kurmuş olduğu ilişkiler neticesinde şekillenmektedir. Bu değerlerimizin değişmesi oldukça zor ve uzun zaman alır.

<sup>91</sup> Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, (Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000), s. 297

<sup>92</sup> ÖZKALP, KIREL, **a.g.e.**, s:69

Bu nedenle, değerlerimiz düzenli ve devamlıdır. Değerlerimiz, bizim için ya doğrudur ya da yanlıştır, yani “biraz doğru biraz yanlış” olan değerlerimiz yoktur. Bu nedenle değerlerimiz siyah yada beyaz gibi kesinlik taşırlar.

### 2.3. Değer Çeşitleri

Milton Rokeach, değerleri iki kategoriye ayırmakta ve her kategori 18 bireysel değerden oluşmaktadır. Birinci kategoriye amaçsal veya sonul değerler adı verilmekte, ikinci kategoriye ise araçsal değerler denilmektedir.

Sonul değerler, bir kişinin yaşam boyu ulaşmak istediği amaçlarıdır. Araçsal değerler ise bireyin sonul değerlerine ulaşabilmek için sergilediği veya tercih ettiği davranış kalıplarıdır. Tablo 6.'da bu değer grupları gösterilmiştir.

Tablo 6. Amaçsal ve Araçsal Değerlerin Karşılaştırılması

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
1. Rahat bir yaşam	İstekli (çalışkan, arzulu)
2. Heyecanlı ve aktif bir yaşam	Açık görüşlülük
3. Bir şeyi tamamlama duygusu	Becerikli, etkili
4. Dünyada barış (savaştan uzak)	Neşeli, sevinçli
5. Güzelliklerle dolu bir dünya	Temizlik, düzenlilik
6. Eşitlik (kardeşlik, fırsat eşitliği)	Yürekli
7. Aile güvenliği (sevdiklerini koruyabilmek)	Bağışlayıcılık
8. Hürriyet (bağımsızlık)	Yardımseverlik
9. Mutluluk	Dürüstlük
10. iç uyum (içsel çatışmadan uzak)	Hayalcilik, yaratıcılık
11. Olgun bir aşk	Bağımsızlık (kendine yeterlilik)
12. Milli güvenlik	Entelektüellik (esneklik)
13. Zevk (keyifli bir yaşam)	Akıllılık, mantıklılık ve tutarlılık
14. Günahattan arınmış, kurtarılmış	Sevilmek (iyi huylu ve sevgi dolu)
15. Kendi kendine saygı	İtaatkâr, saygılı
16. Sosyal tanınma (saygınlık)	Nezaket
17. Gerçek arkadaşlık (yakın dostluk)	Sorumluluk
18. Akıllılık (yaşamı olgunlukla anlamak)	Kendilik Kontrolü Yüksek

Kaynak: M. ROKEACH, *The Nature of Human Values*, (New York, The Free Press, 1973),

Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, (Eskişehir, 2003), s.71 içindeki alıntı.

Yapılan birçok çalışmada Rekeach'in araştırmadaki değerlerin gruplar arasında yaygın olarak bulunduğu saptanmıştır. Aynı meslek grubunda veya kategoride olan insanların benzer değerlere sahip oldukları bulunmuştur. Örneğin; yöneticiler, sendika üyeleri, ebeveynler ve öğrenciler gibi.

İnsanların çalışma yaşamına başlamaları 18-23 yaşları arasındadır. İşgücünü, yaşadığı dönem ve işe başlama yılına göre dört grupta incelenebilir. Bu işgücü grupları ve baskın değerleri aşağıda Tablo 7.'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşgücü Kategorileri ve Baskın Değerleri

İşgücü sınıfı	İşgücüne Katılma Tarihi	Şimdiki Tahmini Yaşı	Baskın Değerleri
Gaziler	1950-1960	60+	Çalışkan, tutucu, uyumlu, örgütüne bağlı
Hamleciler	1965-1985	40-60	Başarılı, İstekli, otoriteden hoşlanmayan, kariyerine bağlı
X Nesli	1985-2000	25-40	İş ve aile yaşamı dengeli, takıma bağlı, kurallardan hoşlanmayan, ilişkilerine değer veren
Gelecek Nesil	2000' den sonra	25 yaş altı	Güvenli, finansal başarı, kendine bağlı fakat takım uyumu yüksek, hem kendine hem ilişkilerine bağlı, sadık

Kaynak: Stephen P. ROBBİNS, **Essentials of Organizational Behavior**, (Prentice Hall, 2003), Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, 2003) s.16 içindeki alıntı.

Gaziler Sınıfı; Amerika' da büyük depresyon çağını görmüş, 2. dünya savaşına katılmış gruptur. Protestan iş etiğine bağlı, çalışma yerine sadakat gösteren ve işverenine vefalı bir gruptur.

Hamleciler Sınıfı; J. K. Kennedy'nin Amerika' da ki insan hakları hareketinden ve Beatles'in müziğinden etkilenen, Vietnam savaşı ve sonuçlarını yaşayan bir gruptur. Bunlar hippilerin etik yaklaşımını benimseyen ve otoritelerine güvenmeyen bir grup olmakla birlikte, başarıya ve materyal zenginliğine önem veren kişilerdir. Hamleciler, pragmatik yaklaşımı benimsediklerinden çalıştıkları örgütleri kendilerini başarıya götüren bir araç olarak nitelendirmektedirler. Sonul değerler olarak tamamlama duygusu, sosyal tanınma ve saygınlığa önem vermektedirler.

“X” nesli Sınıfı; Bunlar küreselleşme, ekonomik durgunluk ve komünizmin çöküşünü gören, bilgisayarlarla yaşayan, AIDS’in yarattığı sorunları bilen nesildir. Esneklik, farklı yaşam tercihleri, başarı ve iş tatminine önem vermektedirler. Bu grubun aile ve ilişkileri çok değerlidir. Para, kariyer gelişimi, unvan, güvenlik, boş zaman etkinlikleri ve işyeri yükselmeleri yaşamlarının odağıdır. Yaşamlarında denge arayan bu grup, geçmiş nesillere kıyasla, işverenleri için bireysel özveride bulunmaktan kaçınmaktadır. Rokeach değerler sıralamasında gerçek arkadaşlık, mutluluk ve zevk gibi değerlere önem vermektedirler.

Gelecek Nesil; İşgücüne 2000 yılından sonra katılan bu grup günümüz neslidir. Toplumun refah ve zenginlik dönemlerinde yetişmiş, ekonomiye daha optimist bakan, kendine ve yeteneklerine güvenen, gelişmelere açık, teknolojiyi kullanmaya önem veren, takımla çalışmaktan hoşlanan, sosyal yaşantısına daha fazla zaman ayırmak isteyen, esnek çalışma saatlerini ve özgürlüğü tercih eden gruptur.

Yukarıda görüldüğü üzere farklı çağda ve zamanda yaşayan, toplumu etkileyen farklı olaylara tanık olmuş kişilerin değerleri birbirinden farklıdır. Doğal olarak iş değerleri de birbirinden farklıdır. Örneğin; kıtlık dönemini bizzat yaşamış bir işgören işyerine ve işverenine daha vefalı olması doğaldır. Ancak, varlık içerisinde yüksek refah düzeyinde yaşamış yeni nesil için durum farklıdır. Bu nesil, daha çok sosyal yaşantısına önem veren ve özverili çalışmayı benimsemeyen, daha çıkarıcı bir yapıya sahiptir.

Günümüzde her kademede görev yapan işverenler artık daha fazla tatil yapabilecekleri işleri tercih etmekte, işlerini kendi sosyal yaşamlarına uyacak esnek çalışma saatlerini tercih etmektedir. Yeni nesil işgörenlerin büyük bir çoğunluğu daha düşük ücret karşılığında, daha az süre çalışarak ve daha çok tatil imkânı olan kamu görevini tercih edebilmektedir. Artık, insanlar taksitle tatil kampanyalarına katılmaktadır.

Çalışma değerleri; çalışanın, çalışmadan ne beklediği ve nasıl davranmak zorunda olduğu hakkındaki kişisel görüşüdür. Çalışma değerleri, genel ve uzun süreli his ve inançlar olup, kişinin tecrübeleri ile oluşan ve kalıcı olan değerleridir.

### 3. İŞE İLİŞKİN TUTUMLAR

Tutum Kavramı, insanları tanımlamak ve onların davranışlarını açıklamak için sık kullanılan bir kavramdır. Tutum deyince, insanların çoğunun zihninde kişilerin genel davranış eğilimi olarak bilinir. Algılama, dünyaya açılan kişisel bir pencere ise, tutumlar kişiye açılan bir dünya penceresidir.<sup>93</sup>

Tutumlar, organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir.<sup>94</sup>

İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle iş tatmini olarak tanımlanır. İş tatmini genellikle işgörenlerin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir.<sup>95</sup>

İş tatminini sağlayan faktörler ve önem dereceleri kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklı olmasındandır. Bu ise olayların kişisel farklılıklardan dolayı farklı algılanıyor olmasındandır.

Tutumlar, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Bir başka deyimle, bireylerin belirli objelere karşı yaşadığı deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ve davranış biçimleridir. Biz burada kişinin işi hakkında ne düşündüğü, ne hissettiği ve nasıl bir davranış göstermeye (olumlu-olumsuz) istekli olduğu üzerinde duracağız.

İnsanların hayatları boyunca karşılaştıkları her şeye ve olaya karşı milyonlarca tutumu olabilir. Bu tutumların tamamı bireysel farklılıklar açısından önem arz ederken, örgütsel davranış açısından en önemlisi bireyin işine karşı beslediği tutumlar olup, bu tutumların bileşkesi iş tatmini olarak adlandırılmaktadır.

<sup>93</sup> Gregory B. NORTHCRAFT, **Organizational Behavior**, (The Dreyden, Orlando, 1994), Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, (Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000), s.298 içindeki alıntı.

<sup>94</sup> Doğan CÜCELOĞLU, **İnsan ve Davranışı**, (Evrin Matbacılık, İstanbul, 1991), s. 521

<sup>95</sup> İlhan ERDOĞAN, **a.g.e.**, s.376

Tutumlar, hayatımız boyunca karşılaştığımız olaylar ve objeler ile karşılıklı bir etkileşim sonucu oluşur, şekillenir ve tutarlılık kazanırlar. Tutumlar insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder. Ancak, insanların her nesne veya olaya karşı bir tutumu olmayabilir. Tutumun oluşabilmesi için nesnenin veya olayın bireyde psikolojik bir anlamı olmalıdır.

Tutumların ortak özelliği, organize düşünce yapılarını içermesidir. Tutumları diğer düşünce yapılarından ve bunların oluşturduğu davranışlardan ayıran temel kriterler şunlardır.<sup>96</sup>

- Tutumlar, doğuştan değil sonradan kazanılır, yani bir öğrenme süreci sonunda oluşur.
- Tutumlar geçici düşünsel durumlar değildir, kolay kolay değişmezler ve belirli bir süre devam ederler.
- Tutumlar, insanlar ile nesnelere arasında ki ilişkilere bir kararlılık ve düzenlilik kazandırır.
- İnsan-nesne ilişkisinde, genellikle tutumlar vasıtasıyla belirlenen bir etkilenme-yanlılık durumu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş yerinde çevresine karşı sürekli haksızlık ve baskı yapan bir kişiye karşı olumsuz tutumlar oluşur. Bu kişinin haklı olduğu durumlarda bile insanlar tarafı davranarak haksız olduğunu savunabilir.
- Tutumların oluşması ve şekillenmesi için birbirleriyle karşılaştırılabilir birçok unsurun bir arada olması gereklidir. İnsanın bir nesneye karşı olumlu yada olumsuz bir eğilim sergileyebilmesi için o nesnenin diğer nesnelere karşılaştırılmasından sonra mümkün olabilmektedir.
- Bireysel tutumların oluşması ile ilgili temel ilkeler toplumsal veya grupsal tutumların oluşmasına da uygulanabilir. Toplumsal tutumlar, toplumsal nesne, değer, konu ya da kurumlara yönelik tutumlardır.

Olumlu veya olumsuz tutumlar her zaman davranış ile sonuçlanmayabilir. Bu nedenle, tutumlar ile davranış farklı kavramlardır. Davranış, tutumun bir sonucudur.

---

<sup>96</sup> Salih GÜNEY, a.g.e., s. 300-301

### 3.1. Tutumun Bileşenleri

Tutumlar psikolojik bir düşünsel oluşum içinde toplumsal değer, norm ve ilişkilerin etkisi ile oluşurlar. Tutumlar, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bu bileşenler birbiri ile sürekli etkileşim halindedir.

#### 3.1.1. Duygusal Bileşen

Tutum nesnesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerimizdir. Burada konuyu iş tatmini açısından incelediğimizde, günlük olarak iş yaşamımızda çok farklı olaylar karşısında farklı duygular yaşarız. Örneğin; işe geç kaldığımızda iş arkadaşlarımızın yanında amirimiz tarafından azarlandığımızda utanma ve sıkılma duygusuna kapılır, bir an önce o ortamın dağılmasını bekleriz. Bir iş arkadaşımızın işine son verilmesi durumunda üzülmürüz ve benzer olaya maruz kalmak istemeyiz. Bir başarı ile tamamladığımız görev sonucunda övgü aldığımızda kendimizi mutlu hisseder ve kendimizden gurur duyarız. Bu tecrübeler işimiz hakkındaki duygusal ilişkimize bir yön vererek işimizi ya sever ya da işimize karşı olumsuz duygular besleriz.

İş hayatımızda yaşadığımız farklı olaylar karşısında yaşadığımız duygusal tecrübelerimiz işimiz hakkındaki düşüncelerimizi şekillendirir. Özellikle işe başlayan yeni bir , belli bir süre iş yerindeki olayları gözlemler ve bu olaylar karşısında işi hakkındaki duygu ve düşünceleri şekillenir.

Kısaca duygusal bileşen, insanın tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. İş hayatımızda yaşadığımız olumlu ya da olumsuz duyguların bir bileşkesi olarak işimiz hakkındaki düşüncelerimizdir.

#### 3.1.2. Bilişsel Bileşen

Algılarımız ve tutumlarımız arasındaki ilişkiyi oluşturur. Bireyin tutum nesnesi hakkındaki inançlarından oluşur. Eğer bir şeye karşı olumsuz bir tutumumuz varsa, o şey hakkında olumsuz inanç veya inançlarımız da vardır. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü karşılıklı olarak birbirini etkiler. Çalışma

yerimizde bilişsel bileşen, çalışma arkadaşlarımızın anlattıklarından ziyade karşı karşıya kaldığımız tecrübeler sonucu gelişir.<sup>97</sup>

Bilişsel bileşen, bireyin düşünce süreçlerinde kullandığı bir sınıflama olgusudur. Başka bir deyişle, bilgilerin gruplandırılmasıdır. Tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlar bilişsel bileşeni oluşturur. Örneğin, bir kişinin uçaklara karşı olan tutumunu ele alalım. Bu tutumun bilişsel bileşeni bireyin, uçağın yapısı, hızı, nasıl uçtuğu konusunda sahip olduğu bilgileri içermektedir.

### 3.1.3. Davranışsal Bileşen

Duygu ve kaniya uygun olarak hareket etme eğilimidir. İnsanların tutum nesnesine karşı olan eğilimleri gözlemlenebilir ve bunlar kişilerin alışkanlıkları, kuralları ve tutum nesnesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumlarında etkisi altındadır.

Duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimidir. İnsanlar şu ya da bu nedenle her zaman duygularına uygun şekilde davranmaz ya da davranamazlar. Ancak, duygulara uygun hareket etme eğilimleri mevcuttur. Bu nedenle çoğu kez tutumlardan davranışları tahmin etmek mümkündür.

Bir tutum çoğunlukla insanı tutum nesnesine ilişkin davranışta bulunmaya zorunlu kılar. Örneğin, bir nesneye karşı olumlu tutumu olan kişi, bu tutum nesnesine karşı olumlu davranmaya, ona yaklaşmaya, yardım etmeye ya da onu desteklemeye yönelik davranışlar sergiler. Eğer olumsuz bir tutumu varsa, o zaman tutum nesnesinden uzaklaşmaya, onu eleştirmeye ya da ona zarar vermeye yönelik davranışlar sergilemeye başlar.

## 3.2. Tutum ve Davranış Arasındaki İlişki

Önceleri tutumların, insan davranışlarını belirlediği ve aralarında yüksel düzeyde tutarlılık olduğu düşünülmekteydi. Ancak, yapılan bazı araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını göstermiştir. Tutumun insan davranışını etkilediği bir gerçektir. Ancak tutum ile davranış arasında her zaman doğrudan

---

<sup>97</sup> ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.72



bir ilişki kurulamaz. Yani bilinen bir tutum her insanda ve her ortamda aynı davranışın gerçekleşmesine neden olmayabilir.

İnsanların tutumlarının davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini etkileyen faktörler aşağıdadır.<sup>98</sup>

**Tutumun kuvvet derecesi:** Bu tutumun duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri birey tarafından ne kadar çok arzu ediliyorsa tutum o kadar kuvvetli demektir. Kuvvetli bir tutumun davranışa dönüşme ihtimali daha yüksektir. Tutumun gücü bu bileşenlerin çarpımı ile ölçülebilir.

**Çevresel faktörler:** İnsanların davranışları hem tutumun hem de çevrenin etkisi altındadır. Eğer çevresel faktörlerin etkisi kuvvetli ise, tutumun davranışa dönüşme ihtimali zayıftır. Dolayısıyla tutum ile davranış arasındaki aynı yöndeki ilişki de zayıf demektir.

**Davranışın sonuçlarına ilişkin beklentiler:** İnsanların tutumlarının davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen faktörlerden biri de gerçekleşen davranışın doğuracağı sonuçlara ilişkin beklentilerdir.

#### 4. TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Hayatımız boyunca karşılaştığımız nesne, kişi ve olaylara karşı nasıl tutumlarımız geliyorsa ve davranışlarımızda etkili oluyorsa, işimiz ile ilgili olarak da işteki davranışlarımızı yönlendiren birçok tutumlarımız vardır.

Örgütsel davranış açısından bireyin dış çevresi ile ilgili geliştirdiği tutumlardan çok bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlar önemlidir. İş tatminini genel olarak, kişinin işi ile ilgili geliştirdiği tutumlardır. Eğer, bu tutumlar olumlu ise iş tatmini yüksek, olumsuz ise iş tatmini düşük olarak kabul edilir.

Örgüt içerisinde ki bireyin örgütten, bireyi çalıştıran örgütün bireyden beklediği bir takım şeyler vardır. Yazılı olan ve karşılıklı olarak görevleri ve

---

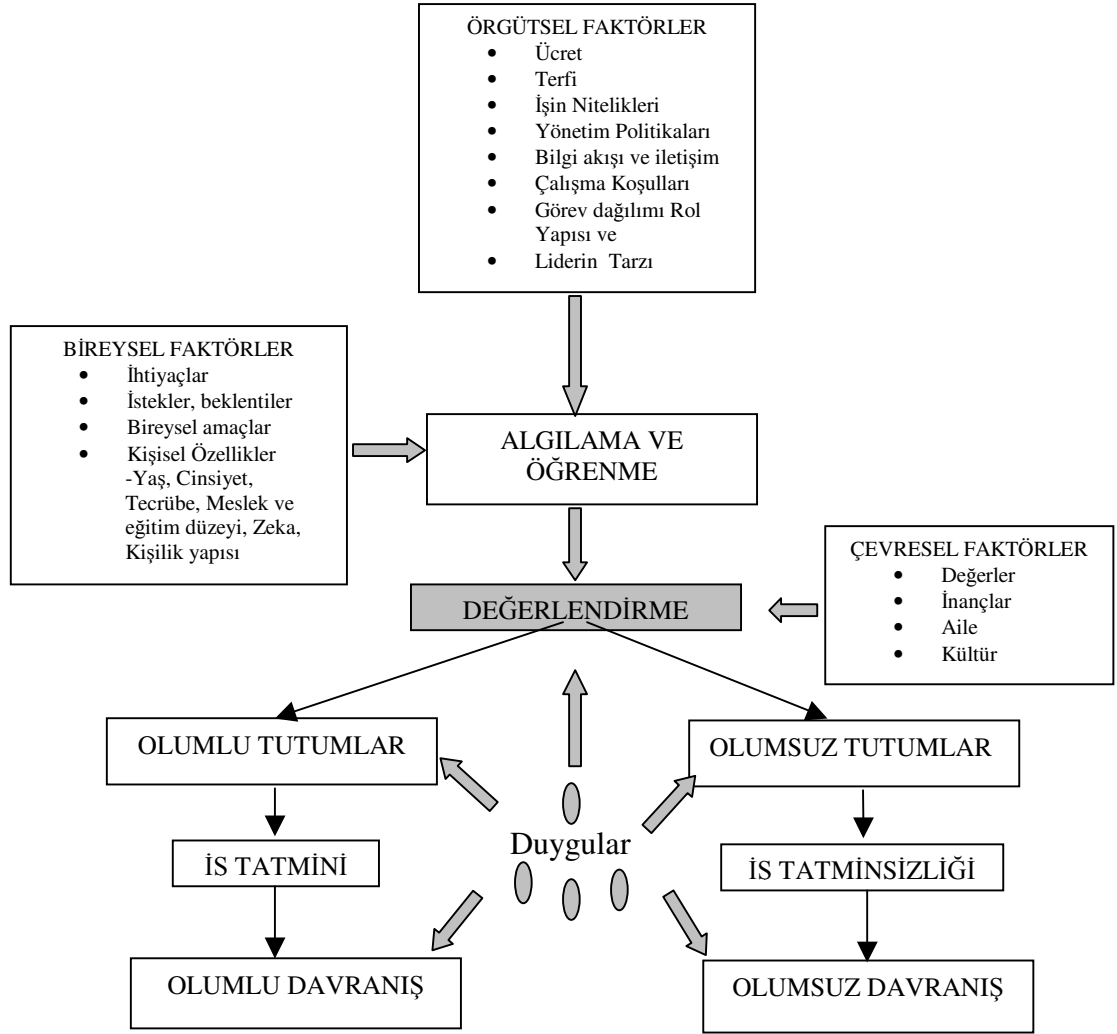
<sup>98</sup> GÜNEY, a.g.e., s. 308-311

arzuları belirleyen her türlü sözleşmenin dışında, ayrıca tarafların davranışsal olarak birbirlerinden beklentilerinin olduğu da gerçektir. Bu karşılıklı beklentilere psikolojik anlaşma veya sözleşme adı verilmektedir. Psikolojik anlaşmaya göre örgütler, bireylerden, işlerin gerektiği gibi görülmesi, örgütsel otoritenin kabul edilmesi, v.b. hususlara riayet etmelerini beklerler. Örgütler, kendi beklentilerini sahip oldukları ekonomik güç ile gerçekleştirmeye çalışırlar. Bireylerin örgütlerden beklediği hususlar ise, ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve iş güvencesinin temin edilmesi v.b. gibi isteklerdir. Bireyin, örgütü etkileme yöntemi ise, işi yavaşlatmak, kayıtsızlık ve greve katılma gibi davranışlardır.<sup>99</sup> Bu davranışlar iş ile ilgili oluşan tutumların bir sonucudur. Bu nedenle örgütler; çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek ve örgüt bağlılığını artırmak için çalışanların işleri ile ilgili gerçek tutumlarını öğrenmek isterler.

Bireyin işle ilgili tutumlarını oluşturan faktörler ile iş tatminini etkileyen faktörler benzerdir. Bunlar; örgütün ücret ve terfi sistemi, işin nitelikleri, yönetim politikaları, rol ve görev dağılımı, iş arkadaşları, çalışma koşulları, denetim şekli ve sıklığı, liderin tarzı, danışmanın tutumları v.b. faktörlerdir. İşe yeni giren bir birey bu örgütsel faktörler konusunda sürekli bir algılama süreci yaşar ve bu süreç sonucunda mevcut uygulamaları sevme veya sevmeme (duygusal) ve doğru/yanlış değerlendirmesi (bilişsel) yaparak davranışsal olarak eğilimi(tutumu) oluşur.

İş tatminini etkileyen ihtiyaçlar, istek ve beklentiler, yaş, cinsiyet, tecrübe, meslek, eğitim düzeyi ve zeka gibi faktörler ise algılamadaki farklılıklar dolayısıyla farklı bireysel tutumların oluşmasına ve farklı şiddette davranışa dönüşmesine neden olur. Örneğin: 45 yaşının üzerinde bir çalışanın iş değişikliğinde örgütün bazı politikalarını sevmemesi (duygusal) ve doğru olarak değerlendirmemesi (bilişsel) durumunda dahi işini terk etme davranışını sergilemeyebilir. Oysaki eğitim düzeyi yüksek genç bir çalışan bu değerlendirmeler sonucunda işini daha çabuk terk etme eğiliminde olabilir. Aşağıda Şekil 8.'de işe ilişkin tutumların oluşumu ve iş tatmini ilişkisi belirtilmiştir.

<sup>99</sup> Edgar H. SHEİN, **Örgütsel Psikoloji**, (Eskişehir, İ.T.İ.A Yayın no:167), s.13-54, Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000) içindeki alıntı.



Şekil 8. İşe İlişkin Tutumların Oluşumu ve İş tatmini İlişkisi

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYİ: MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI AKARYAKIT İKMAL VE NATO POL TESİSLERİNDE BİR UYGULAMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KISITLARI**

##### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İnsan yaşantısında iş hayatı büyük bir yer kaplamakta ve insanların birçok isteklerini karşılamada önemli bir araçtır. İnsanlar birçok ihtiyacını iyi bir iş sahibi olduklarında karşılamaktadırlar. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesine bağlı olarak iş tatmini yüksek veya düşüktür. Çalışanların iş tatmin düzeyi, örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamada etkili bir faktördür.

Kamu kurum ve kuruluşlarının yerine getirdikleri görev ve hizmetlerin toplumsal ve bireysel yaşamdaki yeri yadsınamaz. Bu nedenle, kamu kesiminde kaliteli hizmet sunumunun sağlanması için, diğer faktörler yanında, çalışanların işini sevmeleri ve istekli olmaları da gerekir. Bu da iyi bir motivasyon ve iş tatmininin sağlanmış olmasına bağlıdır. Ancak kamu sektöründe çalışanların memnuniyeti üzerine çok fazla araştırma yapıldığını söylemek zordur. Genel olarak, kamu örgütlerinde çalışan memnuniyetinin yeterince önemsenmediği düşünülmekte olup, kamu çalışanlarının “devlet memuru” olarak görevlerini yapmak zorunda oldukları anlayışı egemendir. Dolayısıyla, görevin yerine getirilmesinde çalışanın memnuniyetine önem vermekten çok disiplin cezaları gibi yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu ise çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır.

Daha önceki bölümlerde iş tatmini ve onu etkileyen faktörler teorik olarak incelenmiştir. Burada amaç; çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını, tatmin ve tatminsizlik konularının ağırlıklı olarak neler olduğunun tespit edilerek in genel

psikolojik durumunu ortaya koymak, farklı kadrolarda çalışan personelin iş tatmin seviyelerini karşılaştırmak ve üst yönetime personel yönetimi konusunda yardımcı bilgiler sunmaktır.

Yapılan bu uygulama çalışmasında temel amaç; kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, tatminsizlik nedenlerinin belirlenmesi, farklı kadrolarda çalışan (işçi, memur, güvenlik görevlisi ve özel güvenlik görevlileri) kamu personelinin tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasıdır.

Ayrıca, aynı kadroda çalışıp fakat farklı ünvanlarda (işçi, kalifiye işçi, teknisyen, başteknisyen, memur) görevlendirilen kamu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması alt seviye bir amaçtır.

Kamu sektöründe iş tatmini sağlanmamış personel; ya işini terk etmekte ya başka bir iş arayışına (başka bir kuruma geçiş gibi) girmekte ya da işinde istekli olamamakta ve verimli olamamaktadır. Kamu çalışanlarında bu tatminsizlik nedenlerinin tespit edilerek iyileştirilmesi açısından çalışmamız önem arz etmektedir.

Uygulama çalışmasının yapıldığı “MSB ANT”<sup>\*</sup> kamu kuruluşunun temel amacı; her hangi bir aksaklığa meydan vermeden Türk Silahlı Kuvvetlerinin, askeri ve sivil hava meydanlarının akaryakıt ihtiyacını savaşta ve barışta temin etmektir. “MSB ANT” kuruluşunun misyonu savunma amaçlı olduğundan görevindeki aksaklıkların sonucu ağır olabilmektedir. Bu nedenle “MSB ANT” kurumunda çalışanların görevlerini severek yapmaları, örgüt bağlılıklarının yüksek olması ve kalifiye elemanlarının işlerinde devamlılık sağlanması açısından iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması gerekmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Kısıtları**

Uygulama çalışması yapılan “MSB ANT” kuruluşunun üniteleri farklı il, ilçe, belde ve köylerinde bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlarla birebir görüşme yapma imkânı hem zaman hem de maliyet olarak kısıtlıdır.

Örneklem olarak seçilen “MSB ANT 4. İşletme Müdürlüğü (Erzincan)” kurumunda çalışan müdür ve mühendis sayısı az olduğundan bu çalışmada

---

<sup>\*</sup> MSB ANT: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri

kapsam dışı bırakılmıştır. Bu nedenle, uygulama çalışması memur, güvenlik görevlisi(kadrolu), özel güvenlik görevlisi ve işçi kadrolarında çalışan e uygulanmıştır.

Uygulama çalışması yapılan "MSB ANT" kurumu savunma amaçlı ve stratejik bir kurum olduğundan kurumun organizasyon yapısı ve işleyişi hakkında bilgilerin sunulması yasal olarak yasak olduğundan tez çalışmasında verilmeyecektir.

Ayrıca, uygulama yapılan kuruluş askeri kimlik taşıdığından çalışanların gerçek düşüncelerinin alınması için çok iyi ikna edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle anketler birebir karşılıklı olarak görüşülüp açıklama yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Soru-1: Demografik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişkiler nelerdir? Çalışanların demografik özellikleri ile toplam iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler:

H1: Farklı kadrolarda çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H2: Farklı ünvanlarda çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3: Farklı yaş grubunda olan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H4: Farklı doğum yerlerine sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H5: Farklı kıdemlere sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H6: Farklı eğitim seviyelerine sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H7: Farklı medeni duruma sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H8: Eşi çalışan personel ile eşi çalışmayan personelin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H9: Farklı aile büyüklüğüne (çocuk sayısı) sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Soru–2: Teorik olarak iş tatminini etkilediğini düşündüğümüz faktörlerin toplam iş tatmini ile arasında ilişkisi var mıdır? Gerçekten savunulan faktörler iş tatmin düzeyini etkilemekte midir?

İş tatminini etkileyen faktörler (ücret, terfi, işin nitelikleri, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim imkânları, rol yapısı, saygın liderlik, çalışma grubu ve iş arkadaşları, aile yapısı ve coğrafi bölge) ile genel iş tatmini arasında ilişki olup olmadığına yönelik hipotezler:

H10: Ücret faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H11: Terfi faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H12: İşin nitelikleri faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H13: Çalışma koşulları faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H14: Yönetim politikaları faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H15: Denetim şekli ve sıklığı faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H16: İletişim imkânları faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H17: Rol yapısı faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H18: Saygın liderlik faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H19: İş grubu ve çalışma arkadaşları faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H20: Aile huzuru faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

H21: Çalışılan coğrafi bölge faktörü ile toplam iş tatmini arasında ilişki vardır.

Soru–3: Demografik özelliklerin birbiri ile ilişkisi var mıdır? Demografik özelliklerin birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik hipotezler:

H22: Çalışanların eğitim seviyesi ile çocuk sayısı arasında ilişki vardır. (Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar küçük aile yapısına sahiptir)

H23: Çocuk sayısı ile eşin çalışma durumu arasında ilişki vardır.

H24: Eğitim düzeyi ile eşin çalışma durumu arasında ilişki vardır.

Soru-4: İş tatminini etkileyen faktörlerin birbiri ile ilişkisi var mıdır? Herhangi bir faktördeki tatmin veya tatminsizlik diğer bir faktörden tatmin düzeyini etkilemekte midir?

İş tatminini etkileyen faktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik hipotezler:

H25: Çalışanın ücret tatmini ile aile huzuru arasında ilişki vardır (Soru: Ücret tatmini ile aile huzuru arasında ilişki var mı?)

H26: Çalışanın ücret tatmini ile çalışılan coğrafi bölgeyi sevme arasında ilişki vardır. (Soru: Ücret tatmini ile çalışılan coğrafi bölgeyi sevme arasında ilişki var mı?)

H27: Çalışanların terfi konusundaki tatmini ile yönetim politikalarından tatmin düzeyi arasında ilişki vardır. (Soru: Terfi adaletliliği ile yönetim politikalarını arasında ilişki var mı?)

H28: Çalışanların terfi konusundaki tatmini ile saygın liderlik faktöründen tatmin olma düzeyi arasında ilişki vardır. (Soru: Terfi adaletliliği ile liderin yönetim tarzı arasında bir ilişki var mı?)

H29: Aile huzuru ile çalışma grubu ve iş arkadaşları ile uyum arasında ilişki vardır. (Soru: Çalışanın aile huzuru iş arkadaşları ile olan ilişkisini etkiliyor mu?)

Soru-5: İş tatminini etkileyen faktörlerin bağımsız olarak ve birbirlerine göre tatmin düzeyleri nedir? Çalışanlar hangi konularda daha çok tatminsizdir?

Soru-6: Çalışanlar iş tatminini etkileyen faktörleri kendilerine göre önem sırasını nasıl belirlemektedir? Hangi faktörler çalışan için önemli görülmektedir?

Soru-7: Kurum çalışanlarının ortalama iş tatmin düzeyi nedir?

## 2.2. Araştırma Modeli

Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerin ölçülmesi, farklı kadrolarda çalışanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması test edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla uygulama bir test çalışmasıdır. Farklı kadrolarda ve farklı bölgelerde çalışanlarla birebir karşılıklı yapılan görüşmelerle iş tatmini ve tatminsizlik nedenleri araştırıldığından uygulama da aynı zamanda “katılımcı gözlem tekniği” kullanılmıştır.



### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada anket testi ve katılımcı gözlem olmak üzere iki farklı veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların demografik (kişisel) özelliklerini içermektedir. Bu kişisel özellikler iş tatmin düzeyi ile arasında ilişki olup olmadığının araştırılması için daha önceki bölümlerde açıklanan kuramsal çerçevede tespit edilen kişisel faktörler içerisinde seçilmiştir. Çalışanın “kişilik yapısı ve ruh hali” ve “zekâ düzeyi ve yetenek” gibi faktörleri ölçme şansı olmadığından uygulama çalışmasında bunlara yer verilmemiştir. Toplam 11 adet demografik özellik belirlenmiştir. Bunlar; yaş, doğduğu yer, işe giriş yılı, kadro sınıfı, ünvanı, toplam iş tecrübesi, kurumda iş tecrübesi, eğitim düzeyi, medeni hali, eşinin iş durumu ve aile büyüklüğü’dür.

Anketin ikinci bölümü ise; iş tatmin düzeyini etkileyen örgütsel, kültürel, çalışma grubu ve çevresel faktörleri tespit etmeye yönelik 50 sorudan oluşmaktadır. 50. soru ise bu faktörlerin çalışanlara göre önem sırasını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin ölçeklendirilmesinde “Likert Tipi” ölçeklendirme kullanılmıştır.

Anket soruları kuramsal çerçevede savunulan konular içerisinde soru havuzu oluşturulmuş ve bu havuz içerisinde eleme yapılarak hazırlanmıştır. İş tatminini etkileyen her bir faktör için soru grupları oluşturulmuştur. Çevresel, aile ve can güvenliği gibi kuruma özel sorular benzer “Likert Tipi” ölçek kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmamızda; iş tatmin düzeyi bağımlı değişken, örgütsel faktörler (ücret, terfi, işin nitelikleri, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli, iletişim imkânları, rol yapısı, liderlik tarzı), grupsal faktörler (iş arkadaşları ile uyum) ve çevresel faktörler (aile yapısı, coğrafi bölge şartları) ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır.

Anket sonuçları “SPSS İstatistiksel Paket Programı” kullanılarak değerlendirilmiştir.

## 2.4. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırma, Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde (MSB ANT) çalışan işçi, teknisyen, memur ve güvenlik ini kapsar. Müdür ve mühendis sayısı az olduğundan kapsam dışı bırakılmıştır.

MSB ANT Tesisleri doğu ve batı olmak üzere iki bölge müdürlüğü, bölge müdürlüklerine bağlı 6 adet işletme müdürlüğü ve her işletme müdürlüğüne bağlı ortalama 7-8 adet ünite bulunmaktadır. ANT Tesislerinde doğu ve batı olmak üzere toplam 1200 çalışan mevcuttur.

Yapılan uygulama çalışması Doğu Bölge Müdürlüğünü kapsamaktadır. Doğu Bölge Müdürlüğü ve bağlı bulunan 6 adet işletme müdürlüğünde toplam 620 çalışan mevcuttur. Yani, ana kütle büyüklüğümüz 620 kamu çalışanıdır.

Anket uygulaması MSB ANT Doğu Bölge Müdürlüğüne bağlı Erzincan 4. İşletme Müdürlüğü çalışanlarına uygulanmıştır. 4. İşletme Müdürlüğü'nde toplam 142 kişi çalışmaktadır. Kurumda çalışan özel güvenlik i ise 14 kişidir. Yani toplam örneklem büyüklüğü 156 kişidir. Örneklem dağılımı Tablo 8.'de çıkarılmıştır.

Tablo 8. Örneklem Kadrolara Göre Dağılımı

Kadro Tanımı	Çalışan Sayısı
İşçi	53
Memur	7
Güvenlik Memuru (kadrolu kurum i)	82
Özel Güvenlik Görevlisi (taşeron firma i)	14
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Toplam 127 kişi anketi cevaplandırmıştır. İki anket güvenilir doldurulmadığından geçersiz sayılmıştır. Anket cevaplandırma oranı %80'dir. Örnek büyüklüğünün ana kütle içerisindeki payı %20'dir.

## 2.5. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi

### 2.5.1. Güvenilirlik Testi

Hazırlanan anketin sağlıklı olup olmadığını test etmek amacıyla anket öncelikle 20 kişilik örnek bir gruba uygulanarak anlaşılmayan sorular yeniden düzenlenmiştir.

Yapılacak uygulama çalışmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla hazırlanan anket SPSS programından yararlanılarak test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)  $\alpha = 0,87$  ve  $N = 87$  olarak belirlenmiştir.

### 2.5.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Demografik özellik gruplarının kendi içerisinde iş tatmini açısından fark olup olmadığını tespit etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Hipotez testlerinin kabulü veya red edilmesinde “F testi” ve “T testi” uygulanmıştır. İş tatminini etkileyen faktörler ile genel iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon testi uygulanmıştır. Tüm testler için SPSS/PC programından yararlanılmıştır.

## 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

### 3.1. Demografik Özelliklere Ait Hipotez Sonuçları

H1 için varyans analizi yapıldı ( $F=2,93$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde grupların (kadro sınıfı) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık göz önünde bulundurulduğunda özel güvenlik görevlisi (Taşeron Firma Personeli) personelinin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H1 hipotezi kabul.

Özel Güvenlik Görevlileri yeni yasa ile ihale usulü çalıştırılmaya başlanmıştır. Bahse konu personelin hepsi yeni işe girmiş olup kurumdaki iş tecrübesi 0–1 yıl arasındadır. Bu nedenle daha önce işsiz olan kişiler iş sahibi

olduklarından iş tatmin düzeyleri yüksektir. Ancak, ileriki yıllarda bu çalışanlarda da iş tatmin düzeyi düşmeye başlayacaktır. Bunun temel nedeni; literatürde de savunulduğu üzere işe yeni giren kişilerin başlangıçta örgütten beklentileri yüksektir ve bu beklentilerin zamana bağlı olarak gerçekleşeceğine inanmasıdır. İşe yeni giren personel zaman içerisinde bu beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde iş tatmin düzeyleri düşecektir. Bir ihtiyacın karşılanması durumsallık faktörüne bağlı olarak önceliğini kaybeder. Yani, iş sahibi olduğu için başlangıçta mutlu olan çalışan bir süre sonra bu duruma alışacaktır ve ücret konusunda tatminsiz olduğunu belirtecektir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üzere bir ihtiyacın karşılanması bir üst seviye ihtiyacı beraberinde getirecektir.

H2 için varyans analizi yapıldı ( $F=1,82$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde ünvanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H2 hipotezi red edilmiştir.

Çalışanlar kendi yeteneklerine ve eğitim seviyelerine uygun ünvanı işgal ettiklerini düşündüğünden ünvanlar arasında fark görülmemiştir.

H3 için varyans analizi yapıldı ( $F=1,45$ ).  $p < 0,05$  anlam seviyesinde yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H3 hipotezi red edilmiştir.

Farklı nitelikte ve güçlükteki işlerde yaşa bağlı olarak iş tatmin düzeyi değişebilir. Ancak, uygulama yaptığımız kamu kuruluşunda yapılan işin nitelikleri yaşa bağlı olarak güçlük teşkil etmediğinden farklı yaş grupları açısından iş tatmininde anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

H4 için varyans analizi yapıldı ( $F=0,814$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde farklı doğum yerlerine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H4 hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların % 92'si Erzincan, Erzurum, Malatya veya çevre illerde yetiştiğinden, kültürel olarak çalışanlar arasında ciddi bir fark olmadığından doğum yerlerine bağlı olarak iş tatminlerinde anlamlı fark yoktur. Örneğin; örneklem kümesi içerisinde İstanbul, İzmir, Antalya, Ankara gibi sosyal imkânların iyi olduğu ve farklı kültürlere sahip illerde yetişen çalışanlar olsa idi, bu çalışanların iş tatmin düzeyleri farklı olabilirdi.

H5 için varyans analizi yapıldı ( $F=1,914$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde farklı kıdemdeki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H5 hipotezi red edilmiştir.

Kamu kuruluşlarında kıdem de yaşa bağlı olarak artmaktadır. Farklı nitelikte ve güçlükteki işlerde yaşa bağlı olarak iş tatmin düzeyi değişebilir. Ancak, uygulama yaptığımız kamu kuruluşunda yapılan işin nitelikleri yaşa bağlı olarak güçlük teşkil etmediğinden farklı kıdem grupları arasında da iş tatmini açısından anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

H6 için varyans analizi yapıldı ( $F=2,16$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H6 hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların %80'i aynı eğitim seviyesine sahip olduğundan anlamlı fark gözlenmemiştir. Ancak, literatürde çalışanların iş ve işin niteliklerinden tatmin düzeyinin eğitim seviyesine göre değiştiği bilinmektedir. Bu sonuca göre kurum çalışanları eğitim seviyesine uygun işlerde çalıştırıldığını düşünmektedir.

H7 için varyans analizi yapıldı ( $F=0,215$ ).  $p < 0,005$  anlam seviyesinde evli ve bekar olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H7 hipotezi red edilmiştir.

Evli veya bekâr olmanın iş ile ilgili beklentilerde ciddi farklar yaratmadığı anlaşılmaktadır. Bekâr çalışanlarda bir gün evleneceğini düşündüğünden işinden beklentileri de evli insanlarla benzer niteliktedir.

H8 için varyans analizi yapıldı ( $T=1,465$ ).  $p < 0,05$  anlam seviyesinde eşli çalışan ile çalışmayan in iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H8 hipotezi red edilmiştir.

Çalışanlar, işini ve işinden beklentilerini eşinin çalışma durumundan bağımsız olarak değerlendirmektedir.

H9 için varyans analizi yapıldı ( $F=1,26$ ).  $p < 0,05$  anlam seviyesinde farklı sayıda çocuk sayısına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H9 hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların işlerinden beklentileri çocuk sayısına bağlı olarak değişmemektedir. Burada daha çok benzer işlerle kıyaslama söz konusudur.

Ayrıca, çalışanların ortalama çocuk sayısı 2 olup küçük aile yapısına sahip bir örneklem mevcuttur.

### **3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ile Genel İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hipotez Sonuçları**

H10: Alınan ücret ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,396$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H10 hipotezi kabul.

H11: Terfi adaletliliği ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,562$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H11 hipotezi kabul.

H12: İşin nitelikleri ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,728$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir.

H13: Çalışma koşulları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,614$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H13 hipotezi kabul.

H14: Yönetim politikaları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,821$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H14 hipotezi kabul.

H15: Denetim şekli ve sıklığı ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,394$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H15 hipotezi kabul.

H16: İletişim İmkanları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,661$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H16 hipotezi kabul.

H17: Rol yapısı ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,641$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H17 hipotezi kabul.

H18: Liderin tarzı ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,817$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H18 hipotezi kabul.

H19: İş grubu ve çalışma arkadaşları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,375$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H19 hipotezi kabul.

H20: Aile huzuru ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,514$ ,  $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H20 hipotezi kabul.

H21: Coğrafi bölge şartları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,545$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H21 hipotezi kabul.

Yukarıdaki hipotez sonuçlarından ücret, terfi imkanı, işin nitelikleri, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim imkânları, rol yapısı, liderin tarzı, çalışma grubu ve iş arkadaşları, aile huzuru ve coğrafi bölge faktörlerinin genel iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir.

### **3.3. Demografik Özelliklerin Birbirleri İle Olan İlişkilerine Yönelik Hipotezler**

H22: Çalışanların eğitim seviyesi ile çocuk sayısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= -2,64$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. H22 hipotezi kabul.

Eğitimli çalışanlar aile planlaması konusunda daha bilinçli ve eğitimidir. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek çalışanların çocuk sayısı da düşüktür.

H23: Çocuk sayısı ile eşin çalışma durumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,234$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H22 hipotezi kabul.

Çocuk sayısının fazla olması ailenin paraya dayalı ihtiyaçlarının yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların eşleri de imkânlar

çerçevesinde çalışma arzusunda olup, ailelerine maddi destek olmak istemektedir.

H24: Eğitim düzeyi ile eşin çalışması arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,284$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H24 hipotezi kabul.

Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar eşlerinin çalışmasını normal karşılamaktadır. Ancak, eğitim seviyesi düşük çalışanlar kültürel nedenlerle eşlerinin çalışmasını ayıp olarak nitelendirmektedirler.

### **3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkilerini Belirleyen Hipotez Sonuçları**

H25: Çalışanın ücret tatmini ile aile huzuru arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,353$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H25 hipotezi kabul.

Ücret konusunda tatmin olmayan bireyler ailesinin beklentilerini tam olarak karşılayamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak, aile huzurunun bundan etkilenmediği görülmüştür.

H26: Çalışanın ücret tatmini ile çalışılan coğrafi bölgeyi sevme arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,299$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H26 hipotezi kabul.

Bu tamamen duygusal bir durumdur. İyi ücret alan kişi çalışılan bölgedeki tüm sosyal imkânlardan yararlanabilmektedir. Düşük ücret alan kişi bu imkânlardan yararlanamadığından o bölgeyi de sevmemektedir. Örneğin; düşük ücret alan bir çalışan her türlü sosyal imkânın bulunduğu İstanbul'da çalışmak istememektedir. Lüks bir otelde kalma imkânına sahip olmayan biri için o otelin de önemi yoktur.

H27: Çalışanların terfi konusundaki tatmini ile yönetim politikalarından tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,601$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H27 hipotezi kabul.



Çalışanlar terfi adaletsizliği konusundaki tatminsizliklerini aynı zamanda kurumun yönetim politikalarına bağlamaktadırlar.

H28: Çalışanların terfi konusunda ki tatmini ile saygın liderlik faktöründen tatmin olma düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,587$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H28 hipotezi kabul.

Terfi adaletliliği konusunda tatmin olmayan çalışanlar bunu aynı zamanda liderlik tarzına bağlamaktadır.

H29: Aile huzuru ile çalışma grubu ve iş arkadaşları ile uyum arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna ( $r= 0,224$   $p<0,000$ ) göre  $p<0,005$  önem seviyesinde aralarında ilişki olduğu belirlenmiştir. H29 hipotezi kabul.

Bu hipotez sonucuna göre, aile huzuru olmayan çalışanlar iş arkadaşları ile de problemler yaşamaktadır. Çalışan üzerindeki gerginlik ve sıkıntıyı iş arkadaşlarına da yansıtabilmekte, daha agresif ve daha saldırgan olabilmektedir. Ancak, literatürde bunun tersi durumu da mümkün olabilmektedir. Örneğin; aile huzuru iyi olmayan bir birey huzuru işinde ve iş arkadaşlarında arama eğilimine girdiğinden işkolik davranışı gösterebilmektedir.

### 3.5. Kişisel Özelliklerin Analizi

#### 3.5.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Analizi

Tablo 9. Yaş Dağılımı

YAŞ			
Aralık	Frekans	%	Küm %
18-25 arası	9	7	7
26-35 arası	54	44	51
36-45 arası	36	29	80
45 +	25	20	100
TOPLAM	124		

Çalışanların % 44'ü 26-35 yaş arasındadır. Çalışanların %80'i 45 yaş ve altındadır. Çalışanların büyük çoğunluğu orta yaş ve üzerindedir.

### 3.5.2. Örneklerin Doğum Yeri Dağılımı

Tablo 10. Doğum Yeri Dağılımı

DOĞUM YERİ			
Plaka Kodu	Şehir	Frekans	%
24	Erzincan	25	23
25	Erzurum	37	33
44	Malatya	16	14
46	K.Maraş	1	1
36	Kars	2	2
31	Hatay	2	2
42	Konya	1	1
12	Bingöl	1	1
49	Muş	1	1
47	Mardin	2	2
58	Sivas	3	3
6	Ankara	3	3
75	Ardahan	3	3
76	Iğdır	3	3
21	Diyarbakır	2	2
63	Şanlıurfa	1	1
29	Gümüşhane	2	2
23	Elazığ	2	2
38	Kayseri	1	1
2	Adıyaman	1	1
62	Tunceli	1	1
26	Eskişehir	1	1
TOPLAM		111	100

Çalışanların %33'ü Erzurum, %25'i Erzincan, %16'sı Malatya ve diğer çalışanlarda Sivas, Ardahan, Iğdır, Kars gibi çevre illerdendir. Bu nedenle yapılan uygulama çalışmasında çevresel şartlardan beklenen yüksek oranda tatminsizlik görülmemiştir.

### 3.5.3. Örneklerin Kadro Sınıfı Dağılımı

Tablo 11. Kadro Sınıfı Dağılımı

KADRO SINIFI		
Kadro Sınıfı	Frekans	%
Memur	13	11
Güvenlik Görevlisi(Kadrolu)	61	50
Özel Güvenlik Görevlisi	9	7
İşçi	40	33
TOPLAM	123	100

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların %50'si güvenlik görevlisi olarak çalışmaktadır. %40 oranla ikinci sırada işçi kadrosunda çalışan gelmektedir.

### 3.5.4. Örneklerin Kurumdaki İş Tecrübesi Dağılımı

Tablo 12. Kurumdaki İş Tecrübesi Dağılımı

KURUMDAKİ İŞ TECRÜBESİ		
Sınıf Aralığı	Frekans	%
Bir yıldan az	29	23
1-5 yıl arası	33	27
6-10 yıl arası	11	9
11-15 yıl arası	10	8
15 yıldan fazla	41	33
TOPLAM	124	100

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların %41'i 11 yıl ve daha yukarısı iş tecrübesine sahiptir. İşe yeni giren personel oranı %23 tür. % 27'si ise 1-5 yıllık iş tecrübesine sahiptir.

### 3.5.5. Örneklerin Eğitim Düzeyi Dağılımı

Tablo 13. Eğitim Durumu Dağılımı

EĞİTİM DURUMU		
Sınıf	Frekans	%
İlkokul	7	6
Orta	10	8
Lise	88	72
Yüksek Okul(iki yıllık)	8	7
Üniversite	10	8
TOPLAM	123	100

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların %72'si lise, %7'si yüksek okul ve %8'i üniversite olmak üzere toplam %87'sinin eğitim düzeyi yüksektir. İlkokul düzeyinde eğitime sahip personel oldukça azdır.

### 3.5.6. Örneklerin Medeni Hali Dağılımı

Tablo 14. Medeni Hali Dağılımı

MEDENİ HALİ		
Sınıf	Frekans	%
Bekar	24	19
Evli	100	81
Boşanmış	0	0
TOPLAM	124	100

Çalışanların büyük çoğunluğu (%81' i) evlidir.

### 3.5.7. Örneklerin Eşlerinin Çalışma Durumlarının Dağılımı

Tablo15. Eşlerin Çalışma Durumunun Dağılımı

EŞİN ÇALIŞMA DURUMU		
Durumu	Frekans	%
Çalışıyor	6	6
Çalışmıyor	94	94
TOPLAM	100	100

Çalışanların %94'nün eşleri çalışmamaktadır. Bu nedenle muhtemelen çalışanların büyük çoğunluğunun ücreti yetersiz bulacağı

düşünülmüştür. Yapılan çalışma neticesinde de çalışanların büyük çoğunluğunun ücret konusunda tatmin olmadıkları gözlenmiştir.

Kamu sektöründe eşlerin çalışması ücret konusundaki tatmini etkilemektedir. Katılımlı gözlem sonucunda çalışanlar tek maaş ile geçinemediklerini ifade etmişlerdir.

### 3.5.8. Örneklerin Çocuk Sayısı Dağılımı

Tablo16. Çocuk Sayısı Dağılımı

ÇOCUK SAYISI		
Sınıf aralığı	Frekans	%
Yok	15	15
1	12	12
2	30	30
3	21	21
4 ve yukarısı	21	21
TOPLAM	99	100

Çalışanların %30'u 2 çocuğa sahiptir. Tablodaki veriler değerlendirildiğinde; Ortalama Çocuk Sayısı=  $12+30*2+21*3+21*4=219/124 = 2$  olarak bulunur. Bu durum, kurumda çalışanların küçük aile yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Hipotez testlerinde eğitim seviyesi ile çocuk sayısı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurum çalışanların eğitim seviyesi yüksek olduğundan aile planlaması konusunda daha bilinçli davrandığı ortaya çıkmaktadır.

## 3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi

### 3.6.1. Personelin Ücret Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Personelin ücret konusundaki tatmin düzeyini ölçmek amacı ile hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru-1. Aldığınız maaş miktarı ve maaş artış oranları (zamlar) sizi ne kadar tatmin ediyor?

Beni hiç tatmin etmez (1)	Beni yeterince tatmin etmez (2)	Kararsızım(3)	Beni oldukça tatmin eder(4)	Beni çok tatmin eder (5)
---------------------------	---------------------------------	---------------	-----------------------------	--------------------------

Soru-2. Sizinle benzer işi yapan diğer iş arkadaşlarınızın aldığı maaşın “adil olma düzeyi” sizi ne kadar tatmin ediyor?

Beni hiç tatmin etmez(1)	Beni yeterince tatmin etmez(2)	Kararsızım(3)	Beni oldukça tatmin eder(4)	Beni çok tatmin eder(5)
--------------------------	--------------------------------	---------------	-----------------------------	-------------------------

Soru-3. Mesai saatleri dışında ek iş yapıyor musunuz, imkânınız olsa ek iş yaparak gelirinizi arttırmayı düşünüyor musunuz?

Sürekli yaptığım ek işim var (1)	Fırsat buldukça ek iş yapıyorum(2)	İmkânım olsa ek iş yaparım(3)	Ek iş yapmam(4)	Kesinlikle ek iş yapmam(5)
----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------	----------------------------

Tablo 17. Ücret Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: ÜCRET GENEL TATMİN DÜZEYİ= 2,3 (KÖTÜ)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
1	123	Frekans	56	44	11	12	0	1,8	Çalışanların % 81 ücretinden memnun değildir.
		%	46	36	9	10	0		
		Kümü %	46	81	90	100	100		
2	121	Frekans	66	24	15	14	2	1,9	Çalışanların % 74'ü ücretin adil olmadığını düşünmektedir.
		%	55	20	12	12	2		
		Kümü %	55	74	87	98	100		
3	124	Frekans	4	14	82	20	4	3	Çalışanların % 81' ek iş yapma arzusundadır.
		%	3	11	66	16	3		
		Kümü %	3	15	81	97	100		

Tabloda da görüleceği üzere çalışanların %46'sı “beni hiç tatmin etmez”, %36'sı “beni tatmin etmez” cevabını vermiştir. Personelin %82'si aldığı ücretten memnun değildir.

Personelin %74'ü de ücretin adaletsiz olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, personelin %81'i de ek iş yapmakta veya ek iş yapma arayışı içerisinde. Personelin “ücret” konusunda yüksek düzeyde iş tatminsizliği mevcuttur. Ücret Genel Tatmin Düzeyi= 2,3 (kötü) olarak belirlenmiştir.

Uygulamanın yapıldığı kurumda en büyük tatminsizlik ücret konusundaki adaletsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki ve sorumluluğa denk bir ücret sistemi mevcut değildir. “Verilen haklar geri alınmaz” ilkesinden hareketle ücretlerde herhangi bir düzeltme yapmak da mümkün görülmemektedir. Bu konuda mevcut yasalar yetersiz kalmaktadır.

### 3.6.2. Personelin Terfi Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Personelin terfi konusundaki tatmin düzeyini ölçmek amacı ile hazırlanan anket sorusu aşağıdadır.

Soru- 5. Kurumunuzda terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Kararsızım(3)	İnanmıyorum(2)	Hiç İnanmıyorum(1)

Tablo 18. Terfi Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: TERFİ GENEL TATMİN DÜZEYİ= 2,5(KÖTÜ)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
5	132	Frekans	30	36	43	21	2	2,5	Çalışanların % 83 terfi konusunda yetenekli kişilerin tercih edilmediğini düşünmektedir.
		%	23	27	33	16	2		
		Kümü %	23	50	83	98	100		

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların %50'si terfilerde adaletsizlik yapıldığını, %43'ü ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu durumda çalışanların %83'ü terfilerde yetenekli kimselerin tercih edilmediğini düşünmekte ve bu konuda da yüksek düzeyde tatminsizlik yaşamaktadır. Genel tatmin düzeyi 2,5 (Kötü) olarak değerlendirilmiştir.

Kamu sektöründe terfiler daha çok siyasi güç veya karşılıklı ilişkiler sonucu gerçekleşmektedir. Terfilerde personel yeteneklerinden çok iş arkadaşları ve amirleri ile uyumlu çalışan tercih edilmektedir.

Terfi konusunda objektif bir değerlendirme sistemi getirilmelidir. Bu konuda başarı kriterleri belirlenmelidir. Çalışanın kendi terfi hakkını kendi elde edebileceği bir sistem getirilmelidir. Örneğin; terfi makamları için eğitim seviyesi, tecrübe ve kişisel nitelikler belirlenmeli ve uygun sınav sistemi ile terfiler gerçekleştirilmelidir.

### 3.6.3. Personelin İşin Nitelikleri Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

İşin nitelikleri konusundaki genel tatmin düzeyini ölçmeye yönelik anket soruları aşağıdadır.

Soru -4. Şu an yaptığınız işte yükselme(terfi) olanağınız var mı?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Bilmiyorum(3)	Hayır yok(2)	Kesinlikle yok(1)

Soru- 6. Yaptığınız iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerinizi kullanma imkânı sağlıyor mu?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Kararsızım(3)	Hayır sağlamıyor(2)	Kesinlikle hayır(1)

Soru -7. İş yükünüzü(yoğunluğunuzu) değerlendirdiğinizde aşağıdakilerin hangisi doğrudur?

Çok yüksek (Oldukça fazla) (3)	Yüksek (fazla) (5)	Normal (4)	Az (çok boş zamanım oluyor) (2)	Çok az (zamanımın çoğu boş geçiyor) (1)

Soru -8. İşinizin çok karmaşık ve zor olduğunu, özel bilgi ve yetenek gerektirdiğini ve bu konuda yetersiz olduğunuzu (işinizi başarılı yapmada) düşünüyor musunuz?

Kendimi çok yetersiz buluyorum (1)	Kendimi yetersiz buluyorum (2)	Kendimi bazen yetersiz buluyorum (3)	Hayır, kendimi yeterli buluyorum (4)	Kesinlikle hayır, kendimi çok yeterli buluyorum (5)

Soru -9. Yaptığınız iş ve görevlerin kurumunuz için sizce önem derecesi nedir?

Çok önemli (5)	Önemli (4)	Orta düzeyde önemli(3)	Önemsiz(2)	Çok önemsiz (1)

Soru -10. İşinize zevkle bir şeyler yapma arzusu içinde geliyor ve iş bitiminde "başarı" hissi duyuyor musunuz?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)

Soru -11. İşiniz ile ilgili bir sorunu çözme konusunda, inisiyatif kullanma(bağımsız karar verme) şansına sahip misiniz?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman (1)

Soru -12. Yaptığınız iş sorumluluk duygularınızı artırıyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman(1)

Soru-14. İş arkadaşlarınız sizin yaptığınız işi, sizce ne kadar başarılı buluyor?

Çok başarılı (5)	Başarılı (4)	Orta (3)	Başarısız (2)	Çok başarısız (1)



Tablo 19. İşin Nitelikleri Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: İŞİN NİTELİKLERİ GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3(ORTA)										
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR	
			1	2	3	4	5			
4	144	Frekans	50	56	21	14	3	2,2	Çalışanların %74'ü işinde yükselme olanağı olmadığını, %15'i bilemediğini, %10'u terfi imkânı olduğunu belirtmiştir.	
		%	35	39	15	10	2			
		Kümü %	35	74	88	98	100			
6	124	Frekans	27	52	10	26	9	2,5	Çalışanların %72'sini yaptığı iş zihinsel olarak tatmin etmemektedir. %28' nin işi yeteneklerine denktir.	
		%	22	42	8	21	7			
		Kümü %	22	64	72	93	100			
7	122	Frekans	9	11	9	73	20	3,7	Çalışanların %16'sı iş yükünü az, %7'si çok yüksek, %60'ı normal, %16'sı yüksek görmektedir.	
		%	7	9	7	60	16			
		Kümü %	7	16	24	84	100			
8	123	Frekans	3	3	19	60	38	4	Çalışanların % 5'i kendini işinde yetersiz görmektedir.	
		%	2	2	15	49	31			
		Kümü %	2	5	20	69	100			
9	122	Frekans	11	6	10	12	83	4,2	Çalışanların %9'u çok önemsiz, %5 i önemsiz, % 8'i normal, %10'u önemli %68'i çok önemli bulmaktadır.	
		%	9	5	8	10	68			
		Kümü %	9	14	22	32	100			
10	121	Frekans	21	8	16	29	47	3,6	Çalışanların %24'ü işinde başarı hissi duymamaktadır. %76'sı başarı ihtiyacını karşılamaktadır.	
		%	17	7	13	24	39			
		Kümü %	17	24	37	61	100			
11	120	Frekans	42	15	36	16	11	2,5	Çalışanların %78'i işinde bağımsız olmadığını düşünmektedir.	
		%	35	13	30	13	9			
		Kümü %	35	48	78	91	100			
12	121	Frekans	13	4	10	27	67	4,1	Çalışanların %77'si işinde sorumluluk hissetmektedir.	
		%	11	3	8	22	55			
		Kümü %	11	14	22	45	100			
14	121	Frekans	4	1	23	64	29	3,9	Çalışanların %4'ü arkadaşları tarafından başarısız olarak değerlendirildiğini düşünmektedir. %96'sı bu konuda tatminkardır.	
		%	3	1	19	53	24			
		Kümü %	3	4	23	76	100			

Çalışanların %74'ü işlerinde terfi imkânının olmadığını düşünmektedir.

Çalışanların %72'si ise işinden zihinsel tatmin sağlayamamaktadır. Bu daha çok demografik özelliklerde de ortaya çıktığı gibi çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması dolayısıyla işin çok kolay algılanması sonucu doğan zihinsel tatminsizliktir.

Çalışanların %60'ı iş yoğunluğunu normal olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle iş yükü konusunda bir tatminsizlik söz konusu değildir.

Çalışanların %95'i kendini işinde yeterli bulmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksek olması bu sonucu desteklemektedir.

Çalışanların %68'i işini kurum için önemli bulmaktadır. Her birey işini önemli hissetmek ister ve bu onu tatmin eder. Çalışanların %76'sı işinde başarı hissi duymaktadır.

Çalışanların %78'i işinde bağımsız olmadığını ve inisiyatif kullanamadığını belirtmiş ve bu konuda tatminsizdir. Kamu kuruluşlarında her şey kanun, yasa, yönetmenlik ve talimatlarla belirlendiğinden bu konuda tatminsizlik yüksektir. Çalışanlar bazen hiç benimsemedikleri şekilde işlerini yapmak zorunda kalmaktadır.

Çalışanların %78'i işlerinin onlara sorumluluk yüklediğini hissetmektedirler. Bu konuda çalışanların tatmin düzeyi yüksektir.

Çalışanların %96'sı yaptıkları işlerin iş arkadaşları tarafından başarılı olarak değerlendirildiğini hissetmektedir. Bu durum ise çalışanların kendilerini daha iyi ve başarılı hissetmelerini sağlamaktadır.

Genel olarak yapılan değerlendirmede işin niteliklerinin genel tatmin düzeyi 3 (orta) düzeydedir.

### 3.6.4. Personelin Çalışma Koşulları Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Çalışma koşullarındaki genel tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -15. İş ortamının fiziksel koşullarını( aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, toz v.b.) nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)

Soru -16. İşinizi yaparken can güvenliğiniz için( yaralanma, zehirlenme, sakat kalma, ölüm v.b) kurumunuz tarafından gerekli tedbirler alınıyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)

Soru -17. Çalışma ortamınız, büronuz ve temizliği konusunda ki düşünceniz nedir?

Çok iyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)

Soru -18. İş yerinde normal mesai saatleri dışında, fazla mesaili çalışıyor musunuz?

Çok fazla (1)	Fazla (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç yok (5)

Tablo 20. Çalışma Koşullarının Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: ÇALIŞMA KOŞULLARI GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,4 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
15	124	Frekans	27	11	27	48	11	3	Çalışanların %31'i fiziki şartları kötü, %69'u orta seviyenin üzerinde memnundur.
		%	22	9	22	39	9		
		Kümü %	22	31	52	91	100		
16	123	Frekans	33	21	11	42	16	2,9	Çalışanların %44'ü can güvenliği için yeterli tedbir alınmadığını düşünmektedir.
		%	27	17	9	34	13		
		Kümü %	27	44	53	87	100		
17	124	Frekans	5	9	26	52	32	3,8	Çalışanların %11'i iş ortamının temizliğini kötü olarak değerlendirmiştir.
		%	4	7	21	42	26		
		Kümü %	4	11	32	74	100		
18	124	Frekans	7	7	19	28	68	4	Çalışanların %12'si fazla mesai saatlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir.
		%	6	6	15	23	51		
		Kümü %	51	73	89	94	100		

Çalışanların %69'u iş yerinin fiziki koşullarından memnun olduğu, %89'u iş ortamının temizlik düzeyini orta ve üstü olarak değerlendirmiştir. Ancak, %44'ü can güvenliği (yaralanma, kaza v.b) için yeterli çabanın gösterilmediği konusunda tatminsizdir.

Çalışanların %88'i ise fazla mesaili çalışma sürelerinin normal ve altında olduğunu belirttiğinden bu konuda da çalışanların genel olarak bir memnuniyetsizliği söz konusu değildir. Kamu kuruluşlarında çalışmanın tercih edilmesinin en büyük sebebi çalışma saatlerinin belirgin olması ve özel hayata daha fazla zaman ayırma imkânının bulunmasından kaynaklanmaktadır.

### 3.6.5. Personelin Yönetim Politikaları Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Yönetim politikaları konusundaki genel tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanan anket soruları aşağıda belirtilmiştir.

Soru -19. Amirleriniz (müdür veya şefler) sizleri işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	İnanmıyorum(2)	Hiç İnanmıyorum(1)

Soru -20. Amirlerinizin çalışanların (sizlerin) memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar gösterdiklerine inanıyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	İnanmıyorum(2)	Hiç İnanmıyorum(1)

Soru- 21. Terfilerde adam kayırma yapılıyor mu?

Kesinlikle evet, yapılıyor (1)	Evet, yapılıyor (2)	Kararsızım (3)	Hayır, yapılmıyor (4)	Kesinlikle yapılmıyor (5)

Soru -22. Çalıştığınız kurumdan ayrılmak istiyor musunuz? İmkânınız olsa başka bir kuruma geçer mi siziz?

Kesinlikle geçerim (1)	Geçerim (2)	Kararsızım (3)	Geçmem (4)	Kesinlikle geçmem (5)

Soru -23. İşinizde “işten çıkarılma tehlikesi” var mı? Bu konudaki düşünceniz nedir?

Çok zor, aklıma bile gelmez (5)	Zor (4)	Düşünmüyorum (3)	Evet, işten çıkarılabilirim (2)	Kesinlikle Evet, her an işten çıkarılabilirim (1)

Soru -24. İşinizde ki mesai saatlerinden, tatil ve izin durumundan memnun musunuz?

Çok memnunum (5)	Memnunum (4)	Kısmen memnunum (3)	Memnun değilim (2)	Hiç memnun değilim (1)

Tablo 21. Yönetim Politikalarının Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: YÖNETİM POLİTİKALARI GENEL TATMİN DÜZEYİ= 2,9 (ORTA)										
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR	
			1	2	3	4	5			
19	124	Frekans	28	18	20	39	19	3	Çalışanların %37' si çalışanlara değer verilmediğini düşünmektedir.	
		%	23	15	16	31	15			
		Kümü %	23	37	53	85	100			
20	123	Frekans	28	24	26	33	12	2,8	Çalışanların %42' si yönetimin in iş tatmini önemsemediğini düşünmektedir.	
		%	23	20	21	27	10			
		Kümü %	23	42	63	90	100			
21	122	Frekans	26	24	48	17	7	2,6	Çalışanların sadece %20'si terfilerde adam kayırma olmadığını, %80' i terfilerde adam kayırma olduğunu düşünmektedir.	
		%	21	20	39	14	6			
		Kümü %	21	41	80	94	100			
22	121	Frekans	51	21	16	18	15	2,4	Çalışanların %42'si başka bir kuruma kesinlikle geçirim, %17'si geçirim cevabını vermiştir. Sadece %27'si geçmem demiştir.	
		%	42	17	13	15	12			
		Kümü %	42	60	73	88	100			
23	122	Frekans	8	15	43	21	35	3,5	Çalışanların sadece %7'si işten çıkarılma tedirginliği yaşamaktadır. % 93'ün böyle bir korkusu yoktur.	
		%	7	12	35	17	29			
		Kümü %	7	19	54	71	100			
24	123	Frekans	22	17	24	46	14	3,1	Çalışanların %32'si izin ve tatil durumundan memnun olmadığını belirtmiştir.	
		%	18	14	20	37	11			
		Kümü %	18	32	51	89	100			

Çalışanların %37'si çalışanlara değer verilmediğini, %42'si iş tatminine önem verilmediğini, %80'ni terfilerde adam kayırma olduğunu, %73'ü imkânı olsa başka bir kuruma geçme eğiliminde ve %32'si izin ve tatil durumundan memnun değildir. Özellikle güvenlik görevlileri düzenli olarak hafta sonu tatili yapamamakta, istediği dönemde senelik izin hakkını kullanamadığından bu konuda tatminsizdir.

Çalışanların büyük bir kısmı yani %93' ü işten çıkarılma korkusu yaşamamaktadır. Kamu kuruluşlarında çalışmanın tercih edilmesinin en büyük nedenlerinden biri iş güvencesinin yüksek olmasıdır.

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere çalışanlar yönetim politikalarından pek hoşnut değildir. Yönetim politikalarının genel tatmin düzeyi 2,9 (orta) düzeyde olup, iş güvencesindeki yüksek tatmin düzeyi ortalamayı yükseltmiştir. Bu nedenle, çalışanlar yönetim politikalarından memnun değildir.

### 3.6.6. Personelin Denetim Şekli ve Sıklığı Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Çalışma grubu ve iş arkadaşları konusundaki genel tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -25. Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin çalışanı geliştirici, öğretici ve yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet, çok yararlı (5)	Evet, yararlı (4)	Kararsızım (3)	Hayır, yararlı bulmuyorum (2)	Kesinlikle Hayır, yapılmamalı (1)

Soru- 26. Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin sıklığını nasıl buluyorsunuz?

Çok Fazla (1)	Fazla (2)	Normal (3)	Az (4)	Çok az (5)

Tablo 22. Denetim Şekli ve Sıklığının Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: DENETİM ŞEKLİ VE SIKLIĞI GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,1 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
25	122	Frekans	12	27	29	41	13	3,1	Çalışanların %22'si denetimleri yararlı bulmamakta, %78'i denetimlerden memnundur.
		%	10	22	24	34	11		
		Kümü %	10	32	56	89	100		
26	122	Frekans	9	7	86	6	14	3,1	Çalışanların %13'ü denetim sıklığını fazla bulmakta, %87'si memnundur.
		%	7	6	70	5	11		
		Kümü %	7	13	84	89	100		

Çalışanlar denetim şekli ve sıklığı konusunda bir tatminsizlik yaşamamaktadır. Çalışanların %78'i yapılan denetimleri yararlı, %87'si denetim sıklığından memnundur.

### 3.5.7. Personelin İletişim İmkânları Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

İletişim faktörünün genel tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru–27. İşiniz ile ilgili iletişim araçlarının (telefon, fax, telsiz, internet v.b) yeterliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Kesinlikle Yeterli (5)	Yeterli (4)	Kararsızım (3)	Hayır, yetersiz (2)	Kesinlikle Hayır, çok yetersiz (1)

Soru–28. Amirleriniz tarafından işiniz ile ilgili olarak verilen talimatlar açık, net ve anlaşılır mı?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -29. İşiniz ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğunuz bilgiye ve kişilere rahatlıkla ulaşabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Tablo 23. İletişim İmkânlarının Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: İLETİŞİM GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,2 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
27	122	Frekans	26	28	10	50	8	2,9	Çalışanların %44' ü iletişim imkânlarının yetersiz olduğunu düşünmektedir.
		%	21	23	8	41	7		
		Kümü %	21	44	52	93	100		
28	123	Frekans	9	15	10	69	20	3,6	Çalışanların %72'si talimatların açık ve net olduğunu belirtmiştir.
		%	7	12	8	56	16		
		Kümü %	7	20	28	84	100		
29	123	Frekans	19	29	15	49	11	3	Çalışanların % 39'u gerektiğinde ilgili bilgiye ve kişiye ulaşamadığını belirtmektedir.
		%	15	24	12	40	9		
		Kümü %	15	39	51	91	100		

Çalışanlar %72 oranında verilen talimat ve mesajların açık olduğunu belirtmişlerdir. %44'ü iletişim imkânlarının yetersiz olduğunu belirtmiş olup bu doğu bölge illerinde iletişim sistemlerinde çok sık arızaların meydana gelmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışanların %39'u ise ilgili kişiye ve bilgiye rahat ulaşamadığını belirtmiştir. Bu ise daha çok dâhili sistem hatlarının 2. bir üst makam ile görüşmeye kapalı olmasından kaynaklanmaktadır.

İletişim konusundaki genel tatmin düzeyi 3,2 (orta) olup bu konuda da yüksek düzeyde tatminsizlik mevcut değildir. Mevcut sıkıntılar kurum dışı sebeplerden kaynaklanmaktadır.

### 3.5.8. Personelin Rol Yapısı Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Personelin rol yapısı konusundaki tatmin düzeyini belirlemek için hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -30. Görev, yetki ve sorumluluklarınızı tam olarak biliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -31. Birbirinden farklı ve tutarsız işlerle görevlendirildiğinizi düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evet (2)	Kararsızım (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

Soru -32. Siz bilgi, beceri ve kişiliğinizle iş yerinizde önemli bir yere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -33. Görevlerinizi yerine getirirken amirleriniz tarafından hangi durumlarda başarılı sayılacağınızı biliyor musunuz? (Göreviniz ile ilgili başarı kriterlerinizi biliyor musunuz?)

Kesinlikle Biliyorum (5)	Biliyorum (4)	Kısmen biliyorum (3)	Bilmiyorum (2)	Kesinlikle bilmiyorum (1)

Soru -34. Amirleriniz tarafından size verilen işler bilginize, yeteneğinize ve eğitim düzeyinize uygun mu?

Kesinlikle evet, çok uygun (5)	Evet, uygun (4)	Kararsızım (3)	Hayır, uygun değil (2)	Kesinlikle Hayır, hiç uygun değil (1)

Soru -35. İş arkadaşlarınız sizin ne iş yaptığınızı ve görevlerinizi biliyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)



Tablo 24. Rol Yapısı Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: ROL YAPISI GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,6 (İYİ)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
30	122	Frekans	1	10	4	59	48	4,2	Çalışanların %9'u görev, yetki ve sorumluluklarını bilmiyorum demektir.
		%	1	8	3	48	39		
		Kümü %	1	9	12	61	100		
31	122	Frekans	7	31	12	63	9	3,3	Çalışanların %31'i birbirinden tutarsız işlerde çalıştırıldığını, % 59'u ise verilen işlerin tutarlı olduğunu düşünmektedir.
		%	6	25	10	52	7		
		Kümü %	6	31	41	93	100		
32	123	Frekans	12	28	14	55	14	3,3	Çalışanların %56'sı kendini kurum için önemli bulmaktadır.
		%	10	23	11	45	11		
		Kümü %	10	33	44	89	100		
33	121	Frekans	11	18	21	53	18	3,4	Çalışanların %59'u işinde başarılı sayılma kriterini bilmektedir. %24'ü başarı kriterlerini bilmiyorum demektir.
		%	9	15	17	44	15		
		Kümü %	9	24	41	85	100		
34	122	Frekans	17	15	19	55	16	3,3	Çalışanların %58'i verilen işlerin yeteneklerine uygun olduğunu belirtmiştir.
		%	14	12	16	45	13		
		Kümü %	14	26	42	87	100		
35	122	Frekans	3	8	6	71	34	4	Çalışanların %88' i iş arkadaşlarının kendisinin ne iş yaptığını bildiğini düşünmektedir.
		%	2	7	5	58	28		
		Kümü %	2	9	14	72	100		

Çalışanların %87'si görev, yetki ve sorumlulukların çok iyi bildiğini, %31'i verilen işlerin tutarsız, %59'u ise tutarlı olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %56'sı kendini kurum için değerli, %33'ü ise değersiz hissetmektedir.

Çalışanların %59'u işinde başarılı sayılma kriterlerini bildiğini, %58'i verilen işlerin yeteneklerine uygun olduğunu ve %88'i iş arkadaşlarının kendisinin ne iş yaptığını bildiğini belirtmişlerdir. Bu analiz sonuçlarına göre genel olarak çalışanlarda rol belirsizliği ve rol çatışması söz konusu değildir. Rol yapısının genel tatmin düzeyi 3,6 (iyi) olarak değerlendirilmiştir.

### 3.5.9. Personelin Saygın Liderlik Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Liderin yönetim tarzını belirlemeye yönelik hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -36. Amirleriniz gerektiğinde sizin sorunlarınız ile yakından ilgileniyor ve çözümünde yardımcı oluyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -37. Amirleriniz yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde (övme ve takdir etme) davranıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -38. Amirleriniz işinizi nasıl yaptığınız konusunda görüş ve düşüncelerinizi almak için gerekli çabayı gösteriyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -39. Amirleriniz tüm çalışanlara adil (eşit) davranıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -40. Amirlerinize iş ile ilgili olsa da olmasa da, tüm problemlerinizi rahatlıkla dile getirebiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -41. İşinizdeki başarınızın amirleriniz tarafından engellendiğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evet (2)	Kısmen (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

Tablo 25. Saygın Liderlik Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: SAYGIN LİDERLİK GENEL TATMİN DÜZEYİ= 2,8 (ORTA)										
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR	
			1	2	3	4	5			
36	123	Frekans	35	20	28	25	15	2,7	Çalışanların %45'i in sorunları ile ilgilenmediğini, %23'ü kısmen, %42'si ilgilenildiğini belirtmiştir.	
		%	28	16	23	20	12			
		Kümü %	28	45	67	88	100			
37	124	Frekans	31	29	27	30	7	2,6	Çalışanların %48' i takdir ve övgü almadığını, %22'si kısmen, %30'u takdir edildiğini belirtmiştir.	
		%	25	23	22	24	6			
		Kümü %	25	48	70	94	100			
38	124	Frekans	34	22	32	29	7	2,6	Çalışanların %45'i düşüncelerimiz alınmıyor, %26'sı kısmen, %29'u düşüncelerimize başvuruluyor demektir.	
		%	27	18	26	23	6			
		Kümü %	27	45	71	94	100			
39	124	Frekans	34	25	29	29	7	2,6	Çalışanların %48'i adil davranılmıyor, %23'ü kısmen, %29' u adil davranıldığını belirtmiştir.	
		%	27	20	23	23	6			
		Kümü %	27	48	71	94	100			
40	122	Frekans	36	19	34	21	12	2,6	Çalışanların %45'i sorunlarını rahatlıkla dile getiremediğini, %28'i kısmen, %27'si rahatlıkla dile getirebildiklerini belirtmiştir.	
		%	30	16	28	17	10			
		Kümü %	30	45	73	90	100			
41	124	Frekans	6	18	16	66	18	3,6	Çalışanların %19'u başarılarının engellendiğini belirtmiştir.	
		%	5	15	13	53	15			
		Kümü %	5	19	32	85	100			

Çalışanların %45'i liderin in sorunları ile ilgilenmediğini, %48'i lider tarafından başarılı iş sonucunda takdir ve övgü almadığını, %45'i işlerle ilgili düşüncelerine başvurulmadığı, %48'i liderin çalışanlara adil davranmadığını, %45'i sorunlarını rahatlıkla dile getiremediklerini ve %19'u başarılarının engellendiğini belirtmişlerdir. Bu analizler sonucunda lider konusundaki genel değerlendirmenin 2,8 (orta) düzeyde olduğu ve çalışanların liderin yönetim tarzı konusunda tatminsizlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

### 3.6.10. Personelin Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Çalışma grubu ve iş arkadaşları konusundaki genel tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -42. İş arkadaşlarınız ve iş grubu ile anlaşabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -13. İşinizi yaparken, ihtiyaç duyduğunuzda, iş arkadaşlarınız size yardımcı oluyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman(1)

Tablo 26. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: ÇALIŞMA GRUBU VE İŞ ARKADAŞLARI GENEL TATMİN DÜZEYİ=4(İYİ)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
13	123	Frekans	5	11	12	43	52	4	Çalışanların %13'ü iş arkadaşlarının gerektiğinde kendilerine yardımcı olmadığını düşünmekte, %77'si memnundur.
		%	4	9	10	35	42		
		Kümü %	4	13	23	58	100		
42	123	Frekans	1	2	22	59	39	4	Çalışanların %2'si iş arkadaşları ile anlaşamadığını belirtmiştir.% 98'i memnundur.
		%	1	2	18	48	32		
		Kümü %	1	2	20	68	100		

Tabloda görüleceği üzere çalışanların %77'si iş arkadaşlarının gerektiğinde kendisine yardımcı olduğunu, %98'i iş arkadaşları ile iyi anlaşabildiğini belirtmiştir. Genel tatmin düzeyi 4 (iyi) olarak değerlendirilmiştir.

Kamu sektöründe iş güvencesi yüksek olduğundan, çalışanlar uzun süre birlikte çalışma zorundadır ve bu süre zarfında arkadaşlık ilişkileri güçlü olmaktadır.

### 3.6.11. Personelin Aile Huzuru Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Aile huzurunun iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak üzere hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -43. Ailenizin (eşinizin ve çocuklarınızın) sizden beklentilerini karşılayabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -44. Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahip misiniz? Yeniden evlenecek olsaydınız yine eşinizle evlenmek ister miydiniz?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Tablo 27. Aile Huzuru Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: AİLE HUZURU GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,4 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
43	123	Frekans	28	31	38	16	10	2,6	Çalışanların %48' i ailemin beklentilerini karşılayamıyorum, %31'i kısmen, %21'i karşılayabiliyorum demmiştir.
		%	23	25	31	13	8		
		Kümü %	23	48	79	92	100		
44	122	Frekans	3	8	14	34	63	4,2	Çalışanların %9'u tamamen mutsuz bir aileye sahip, %11' orta düzeyde aile huzuruna sahiptir.
		%	2	7	11	28	52		
		Kümü %	2	9	20	48	100		

Çalışanların %48'i ailesinin beklentilerini karşılayamadığını belirtmiştir. Bu durum daha öncede tespit edildiği gibi ücret konusundaki tatminsizlikten kaynaklanmaktadır.

Çalışanların %9'u tamamen mutsuz bir aileye sahip olduğunu, %80'ni mutlu bir aileye sahip olduğu belirtmiştir. Çalışanların aile huzuru genel tatmin düzeyi 3,4 (orta) düzeydedir.

Yapılan analiz sonucunda; aile huzurunun duygusal bir durum olduğu, çalışanlar maddi olarak aile beklentilerini tam olarak karşılayamamasına rağmen huzurlu olduğunu belirtmiştir.

### 3.6.12. Personelin Coğrafi Bölge Konusundaki Genel Tatmin Düzeyi

Coğrafi bölge konusundaki genel tatmin düzeyini belirlemek amacı ile hazırlanan anket soruları aşağıdadır.

Soru -45. Yaşadığınız bölgeyi( il, ilçe, kasaba, köy) seviyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -46. Yaşadığınız bölge(il, ilçe, köy v.b) iş dışında ki sosyal ihtiyaçlarınızı karşılıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -47. Yaşadığınız bölge insanının örf, adet, kültür, inanç ve benzeri değer yargılarına uyum sağlayabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evete (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

Soru -48. Görev yaptığınız yer itibariyle can güvenliğinizi(terör) tehlikede hissediyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evete (2)	Kısmen (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

Tablo 28. Coğrafi Bölge Genel Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: COĞRAFİ BÖLGE GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
45	124	Frekans	24	11	23	32	34	3,3	Çalışanların %28'si yaşadığı bölgeyi sevmediğini, %19'u kısmen sevdiğini, %53'ü de sevdiğini belirtmiştir.
		%	19	9	19	26	27		
		Kümü %	19	28	47	73	100		
46	124	Frekans	39	25	25	23	12	2,5	Çalışanların %52'si sosyal ihtiyaçlarını karşılamıyor, %20'si kısmen karşılıyor, %29'u ise karşılıyor görüşündedir.
		%	31	20	20	19	10		
		Kümü %	31	52	72	90	100		
47	124	Frekans	17	4	27	39	37	3,6	Çalışanların %17'si bölge kültürüne uyum sağlayamadığını, %22'si kısmen, %61'i ise uyum sağladığını belirtmiştir.
		%	14	3	22	31	30		
		Kümü %	14	17	39	70	100		
48	124	Frekans	35	31	25	23	10	2,5	Çalışanların %53'ü terör korkusu yaşadığını, %20'si kısmen, %27'si terör korkusu yaşamadığını belirtmiştir.
		%	28	25	20	19	8		
		Kümü %	28	53	73	92	100		

Tablo 28.'de görüleceği üzere çalışanların %53'nün yaşadığı bölgeyi sevdiğini, %52'si sosyal ihtiyaçlarını karşılamadığını, %61'i yaşadığı bölgenin kültürüne uyum sağladığını ve %53'nün terörden dolayı can güvenliğini tehlikede hissettiği tespit edilmiştir. Çalışanların çevre şartlarından çok memnun olmadığı ancak bölgenin kültürel yapısı ile uyum sağladığı anlaşılmaktadır. Çalışanların coğrafi bölge genel tatmin düzeyi 3 (orta) olarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların %92'si Erzincan, Erzurum, Malatya veya çevre illerde yetiştiğinden, kültürel olarak çalışanlar arasında ciddi bir fark olmadığından doğum yerlerine bağlı olarak iş tatminlerinde anlamlı fark yoktur.

### 3.6.13. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Önemsenme Derecesi

Çalışanların iş tatmini faktörlerine verdiği öncelik sırasını belirlemek amacıyla hazırlanan anket sorusu aşağıdadır.

Soru -50. İşiniz ile ilgili aşağıda belirtilen özellikleri size göre önem sırasını birden (1)' den başlayarak sekize (8)' e kadar numaralandırınız?

ÜCRET	TATİL VE İZİN DURUMU (hafta sonu, senelik izin, mazeret izni)	İŞ / GÖREV TÜRÜ (Yeteneklerin ize Uygun Olan İş Verilmesi)	YÜKSELME / TERFİ İMKANI OLMASI	AMİR/ MÜDÜRÜN YAKLAŞIMI (Yönetim şekli)	ŞEHİR / SOSYAL İMKANLAR	ÇALIŞMA ORTAMI (Temizlik, gürültü, toz, havalandırma v.b)	İŞ ARKADAŞLARI

Tablo 29. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Önemsenme Derecesi

FAKTÖRLER	cevaplayan top.	Değerlendirme	ÇALIŞANLARA GÖRE ÖNEM SIRASI								Toplam Puan	ÖNEMSENME DERESESİ	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5	6	7	8			
1 ÜCRET	121	Frekans	73	17	8	7	6	4	3	3	258	1	Çalışanların %60'ı ücreti birinci derece önemli bulmuştur.
		%	60	14	7	6	5	3	2	2			
		Küm %	60	74	81	87	92	95	98	100			
2 TATİL VE İZİN DURUMU	118	Frekans	2	24	18	18	11	8	21	16	554	4	Çalışanların %37'si ilk üç sırada önemli bulmuştur.
		%	2	20	15	15	9	7	18	14			
		Küm %	2	22	37	53	62	69	86	100			
3 İŞ GÖREV TÜRÜ	117	Frekans	15	7	16	10	21	21	17	10	547	5	Çalışanların %32'si ilk üç sırada önemli bulmuştur.
		%	13	6	14	9	18	18	15	9			
		Küm %	13	19	32	41	59	77	91	100			

4	TERFİ İMKANI	117	Frekans	4	9	10	11	20	10	26	27	654	8	Çalışanların % 20'si ilk üç sırada önemli bulmuştur. %45'i son sıralarda yer vermiştir.			
			%	3	8	9	9	17	9	22	23						
			Küm %	3	11	20	29	46	55	77	100						
5	AMİRİN YAKLAŞIMI	119	Frekans	8	12	19	28	18	14	5	15	530	2	Çalışanların %33'ü ilk üç sırada önemli bulmuştur.			
			%	7	10	16	24	15	12	4	13						
			Küm %	7	17	33	56	71	83	87	100						
6	ŞEHİR/SOSYAL İMKANLAR	118	Frekans	3	14	21	13	14	17	14	22	592	7	Çalışanların %32'si ilk üç sırada önemli bulmuştur.			
			%	3	12	18	11	12	14	12	19						
			Küm %	3	14	32	43	55	69	81	100						
7	ÇALIŞMA ŞARTLARI	118	Frekans	3	16	15	17	21	22	19	5	558	6	Çalışanların %29'u ilk üç sırada önemli bulmuştur.			
			%	3	14	13	14	18	19	16	4						
			Küm %	3	16	29	43	61	80	96	100						
8	İŞ ARKADAŞLARI	119	Frekans	14	20	12	14	7	21	12	19	543	3	Çalışanların %39'u ilk üç sırada önemli bulmuştur.			
			%	12	17	10	12	6	18	10	16						
			Küm %	12	29	39	50	56	74	84	100						

Çalışanların %60'ı ücrete birinci sırada, %14'ü ikinci sırada önemli bulmuştur. Tatil ve izin durumuna; çalışanların %50'si ikinci, üçüncü ve dördüncü sırada yer vermiştir.

İş görev türüne çalışanların %51'i beş (5), altı (6) ve yedinci (7) sırada önem vermiştir.

Terfi imkânına %45 oranında yedinci (7) ve sekizinci (8) sırada önem verilmiştir.

Amirin yaklaşımına %50 oranında ikinci (2), üçüncü (3) ve dördüncü (4) sırada yer verilmiştir.

Şehir ve sosyal İmkânlarda göze çarpan bir ağırlık görülmemektedir.

Çalışma şartlarına %53 oranında beşinci(5), altıncı(6) ve yedinci(7) sırada yer verilmiştir.

İş arkadaşlarına verilen önemde de göze çarpan bir sivrime gözükmemektedir.

Yukarıdaki tabloda çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlere verdikleri önem sırasının analiz edilmesi sonucunda aşağıda belirtilen önem sırası tespit edilmiştir. Toplam puanlar hesaplanarak küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.



Puan (Ücret) =  $73*1+17*2+8*3+7*4+6*5+4*6+3*7+3*8 = 25$  diğer puanlarda benzer şekilde hesaplanarak öncelik sırası aşağıda belirtilmiştir.

1. Öncelik: Ücret
2. Öncelik: Saygın Liderlik
3. Öncelik: Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları
4. Öncelik: Tatil ve İzin Durumu
5. Öncelik: İşin Nitelikleri
6. Öncelik: Çalışma Şartları
7. Öncelik: Coğrafi Bölge (Şehir / sosyal imkanlar)
8. Öncelik: Terfi İmkânı

Yukarıda görüldüğü üzere çalışanlar iyi bir ücret ve sosyal ilişkileri ön planda tutmuşlardır. Dördüncü sırada ise çalışanların özel hayatlarına daha fazla zaman ayırmak istedikleri anlaşılmaktadır.

Kadro sınıflarına göre yapılan analiz sonucunda iş tatminini etkileyen faktörler aşağıda ki Tablo-30' da belirtildiği şekilde önem sırasına konulmuştur.

Tablo 30. Kadro Sınıflarına Göre İş Tatmini Faktörlerinin Öncelik Sırası

ÖNCELİK	MEMURLAR	İŞÇİLER	ÖZEL GÜVENLİK GÖREVLİSİ (FİRMA İ)
1	Ücret	Ücret	Ücret
2	Tatil ve İzin	Amirin Yaklaşımı( Saygın Liderlik)	İş Arkadaşları
3	Amirin Yaklaşımı ( Saygın Liderlik)	İşin Nitelikleri	Tatil ve İzin
4	Çalışma Ortamı (temizlik, gürültü, toz, havalandırma v.b)	Çalışma Ortamı(temizlik, gürültü, toz, havalandırma v.b)	Amirin Yaklaşımı ( Saygın Liderlik)
5	Terfi İmkânı	İş Arkadaşları	Terfi İmkânı
6	İşin Nitelikleri	Şehir/Soysal İmkânlar (çevresel faktörler)	İşin Nitelikleri
7	İş Arkadaşları	Tatil ve İzin	Çalışma Ortamı (temizlik, gürültü, toz, havalandırma v.b)
8	Şehir/Soysal İmkânlar (çevresel faktörler)	Terfi İmkânı	Şehir/Soysal İmkânlar (çevresel faktörler)

Tablo-30'da görüldüğü üzere farklı meslek gruplarına mensup çalışanların öncelik sıralaması da farklıdır. Her üç kadroda çalışanlar da ücrete 1. öncelik vermişlerdir.

Ücret, amirin yaklaşımı, tatil ve izin durumu ilk üç öncelik içerisinde yer almaktadır. İşçiler işin niteliklerine memurlardan daha fazla önem vermektedir. Şehir ve sosyal İmkânlar her üç grup içinde sonlarda yer almaktadır.

Memurlar, kendilerine daha fazla zaman ayırmayı, amirle iyi ilişkiler içinde daha rahat bir çalışma ortamı arzu etmektedir. Memurlar işçilere oranla terfi imkânı daha fazla önemli bulmaktadır.

İşçiler ücret, işin niteliği ve yapılan iş karşısında amirin yaklaşımını daha önemli bulmaktadır. Terfi gibi bir beklentisi olmadığından bu faktöre de son sıralarda yer vermişlerdir.

### 3.6.14. Örneklerin Genel Memnuniyetinin Tespit Edilmesi

Genel memnuniyetin tespit edilmesi için hazırlanan anket sorusu aşağıdadır.

Soru -49. Genel olarak işinizi değerlendirdiğinizde işinizden memnun musunuz?

Çok memnunum(5)	Memnunum (4)	Orta düzeyde (3)	Memnun değilim(2)	Hiç memnun değilim (1)

Tablo 31. İşyeri Genel Memnuniyet Tatmin Düzeyi

FAKTÖR: İŞYERİNDEN GENEL TATMİN DÜZEYİ= 3,3 (ORTA)									
SORU NO	Cevaplayan Kişi sayısı	Değerlendirme	CEVAPLAR					ORTALAMA	SONUÇLAR
			1	2	3	4	5		
49	124	Frekans	13	18	34	42	17	3,3	Çalışanların % 52 genel olarak memnun olmadığını, % 48' i ise memnun olduğunu belirtmektedir. ücretinden memnun değildir.
		%	10	15	27	34	14		
		Kümü %	10	25	52	86	100		

Tablo 31.'de görüldüğü üzere çalışanların %10'u "hiç memnun değilim", %15'i "memnun değilim", %27'si "orta düzeyde memnunum", %34'ü "memnunum" ve %14'ü "çok memnunum" cevabını vermiştir. Genel

memnuniyet değerlendirildiğinde 3,3 (orta düzeyde memnunum) olarak tespit edilmiştir.

### **3.7. Katılımcı Gözlem Sonuçları**

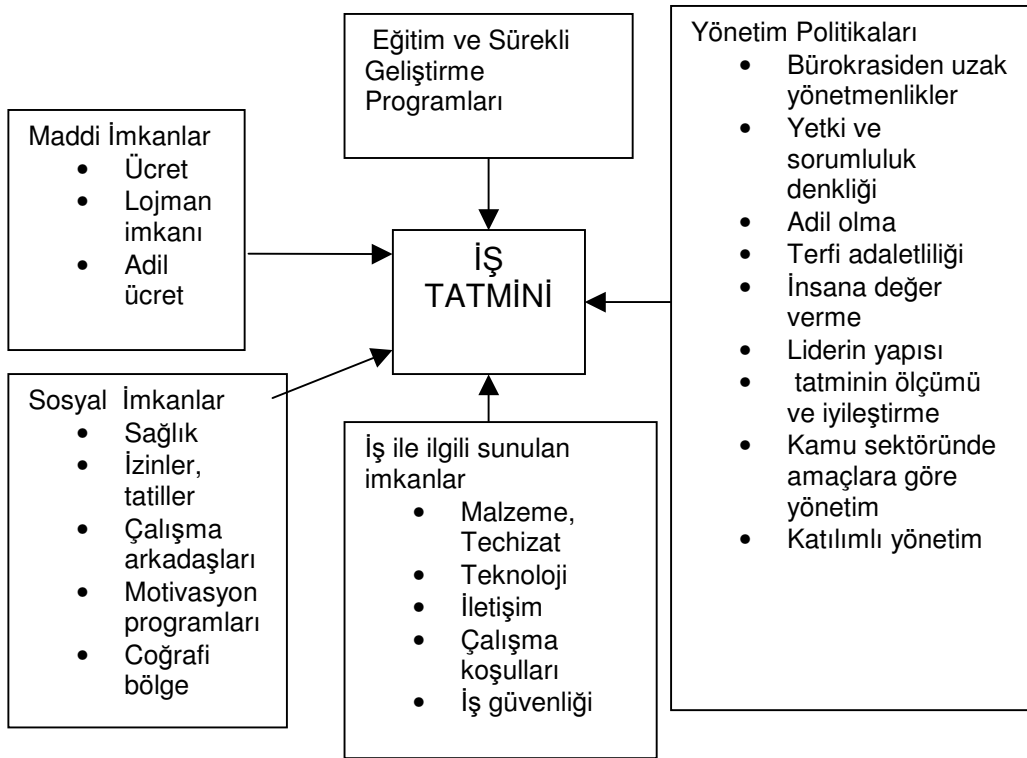
Anket uygulaması ile tespit edilemeyen konuları derinlemesine analiz etmek için farklı kadrolarda çalışanlarla birebir görüşme yapılmıştır. Kurum i ile birebir yapılan görüşmelerde aşağıda belirtilen tatminsizlikler gözlenmiştir.

#### **3.7.1. Yetki Kullanma**

Gerek merkezde (Bölge Müdürlüğünde) gerekse taşrada çalışan personel karar mekanizması içerisinde yetkilerini kullanmak yerine ilgili bir üst amirine konuyu intikal ettirme yolunu seçmektedir. Bu işlerin uzamasına ve bazen iş ile ilgili konuların sürüncemeye girip sonuçlanmamasına yol açmaktadır. Personelin karar süreci içerisinde bu yöntemi seçmesi kurum sistemine ve amirlere olan güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Bu ilerleyen süreç içerisinde icra edilen işler personelin tatminsizliğine yol açmaktadır.

#### **3.7.2. Personelin İşle İlgili Olanaklarının Artırılması**

Yaşadığımız bu yüzyılda artık teknolojinin yükselen bir ivme ile artması iyi yetişmiş e ve kurum içi eğitimle sürekli kendini iş bilgisi olarak yenileyen e ihtiyaç bulunmaktadır. İyi yetişmiş personel kamu sektöründe işin basitliği ve yükünün az olması dolayısıyla iş tatminsizliği yaşamaması mümkündür. İyi yetişmiş personelin iş yükünü buna bağlı olarak yetki ve sorumluluğunu artırarak bu tatminsizlik giderilebilir.



Şekil 9. Kamuda Çalışan Personelin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

### 3.7.3. Ücret

İşçiler ve şoförler amirlerinden daha fazla maaş almaktadır. Bu durum amirlerin motivasyonunu ve iş tatminini düşürmektedir. Çalışanların amirlerine karşı olan saygısını azaltmaktadır.

İşçiler arasında “işe giriş yılına göre” farklı ücret kategorileri uygulanmaktadır. Oysaki hepsi aynı işi yapmaktadır. Bu durum çalışanlarda ücretin adil olmadığı duygusunu yaratmaktadır. Bu durum Tablo-32’de özet olarak çıkarılmıştır.

- 1997 öncesi işe girenler
- 1997 de işe girenler
- 2000 yılından sonra işe girenler

Tablo 32. Çalışanların Ünvanlarına Göre Aldığı Ücretler

ÜNVANI	1997' den önce İşe girenler (YTL)	1997-1999 yılında işe girenler (YTL)	2000- 2005 yılında işe girenler (YTL)	Açıklama	
1	Baş Teknisyen	1360*1,33=1808	1078*1,33=1433	653*1,33=868	1/3 ikramiye
2	Teknisyen	1190*1,33=1582	653*1,33=868	653*1,33=868	1/3 ikramiye
3	Kalifiye İşçi	1381*1836	1066*1,33=1417	593*1,33=788	1/3 ikramiye
4	Şoför	1326*1,33=1763	700*1,33=931	607*1,33=807	1/3 ikramiye
5	Kadrolu Güvenlikçi ( işçi kadrosu)	1412*1,33=1877	-	-	1/3 ikramiye
6	Şirket elemanı(işçi)	-	-	480	-
7	Memur	800	800	720	-
8	Güvenlik Memuru	800	800	680	-
9	Mühendis	1332	1332	1332	-
10	Müdür	1400	1400	1400	-

Yukarıda ki tabloda görüldüğü üzere başteknisyen, kalifiye işçi ve şoför kadroların da aynı işi yaptıkları halde üç farklı maaş uygulaması mevcuttur.

2000 yılından önce Petrol Ofisi A.Ş.' ne bağlı olarak sözleşmeli personel çalıştıran MSB ANT Tesisleri, 2000 yılında Petrol Ofisi A.Ş.'nin özelleşmesi sonrası Milli Savunma Bakanlığına bağlanmış ve Personelin sözleşmeli statüsü fes edilerek, 657 Sayılı Devlet Memurları Yasasına göre çalışılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla maaşlar dondurulmuş ve personelin alışık olduğu refah düzeyi düşürülmüştür. Bu konuda kurum ile personel mahkemelik olmuş, mahkemeyi kazanmış, maaş zam farkları yasal faizi ile personele ödenmiş ancak kurum davayı temyize göndermiş ve kazanmıştır. Personele ödenen paralar tekrar kurum tarafından yasal faizi ile personelden maaşlarının ¼ ü kesilerek temin edilmektedir. Düşük olan memur maaşları, bu kesinti ile de tamamen çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayamaz seviyeye düşmüştür. Bu durum, ücret konusunda aşırı derecede iş tatminsizliği yaratmıştır.

Aynı işi yaptıkları halde sadece farklı yıllarda işe girdiklerinden ve farklı statüde ücret alan personel bu konuda büyük tatminsizlik yaşamaktadır.

Örneğin; Aynı vardiyada nöbet tutan, güvenlik görevlisi olarak çalışan iki personelden biri diğerinin iki katı maaş almaktadır. Sebebi ise biri işçi statüsünde diğeri memur statüsündedir.

#### **3.7.4. Güvenlik**

Kurumun Türkiye'nin farklı illerinde olmak üzere il merkezlerinde, ilçelerde ve hatta köylerinde üniteleri bulunmaktadır. Kimi üniteler terörün yoğun olduğu bölgelerde bulunmaktadır. Hatta geçmiş dönemlerde iki güvenlik görevlisi teröre şehit verilmiştir. Ancak, ücretlendirme konusunda bu durum gözardı edilmiştir. Yani Antalya'da denize kıyı üniteye nöbet tutan ile Tunceli' de her an can güvenliği tehlikede olan personel aynı maaşı almaktadır.

#### **3.7.5. Tayin Adaletliliği**

Tayin konusunda bir sistem mevcut değildir. 10 yıldır tayin isteyen personel hala aynı yerde çalışmaktadır. Adil bir tayin sistemi mevcut değildir. İşe yeni giren bir personel siyasi gücünü kullanarak kırsal bir bölgeden merkez bir bölgeye tayin olmaktadır. Bu adil olmayan tayin durumu çalışanda iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü yaratmaktadır.

#### **3.7.6. Aile Yapısı**

Türkiye'nin doğu bölgesinde geniş aile yapısı hakimdir. Kişiler anne, baba, eş ve çocuklarına bakmakla kendini sorumlu hissetmektedir. Eşlerin çalışması ayıp olarak değerlendirilmekte olup, bu nedenle genellikle eşler çalışmamakta ve evde kalıp ev işleri ve çocuklarla ilgilenmektedir.

Geniş aile yapısına sahip ve eşi çalışmayan kişiler tek maaş ile ailesinin beklentilerini tam olarak karşılayamamaktadır. Bu nedenle içsel olarak tatminsizlik yaşamaktadır.

### 3.7.7. Çevre

Yaşanan çevrede iş imkânları kısıtlı olduğundan maaşından memnun olmayan çalışanlar bile yerine göre iş tatmini yaşamaktadır. En azından bir işi olduğuna ve evine iyi veya kötü, yeterli veya yetersiz bir ekmek parası götürdüğüne inanmaktadır ve bu imkânı işinin sağladığına inanmakta, dolayısıyla iş tatminsizliği yaşasa bile bunu sonuç olarak davranışına yansıtılmamaktadır.

Batı kültürü ile yetişmiş birinin doğu toplumunun kültürüne uyum sağlayamaması ve sosyal gereksinimlerini karşılayamaması da işinden soğumasına neden olmaktadır.

### 3.7.8. Yaş

Genç ve bekâr çalışanlarda çevrenin yarattığı tatminsizlik daha yüksek düzeydedir. Genç çalışanlar ile yapılan görüşmelerde; bu şehir de sosyal yaşantının zayıf olduğu, gençliğe hitap eden eğlence merkezlerinin bulunmadığı, denizin olmadığı ve iklim şartlarının sert olduğundan yakınılmaktadır. Bunun yanında orta yaş üstü çalışanlarda bu tarz bir yakınma söz konusu değildir.

### 3.7.9. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Ülkemizde iş imkânlarının gittikçe zorlaşması, kalifiye eleman sayısının hızla artması iş bulmayı gittikçe güç hale getirmiştir. Bu nedenle bu kurumda da çok basit işlere bile üniversite mezunları alınmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan bu kişileri yaptıkları iş zekâ olarak tatmin etmemektedir. Mühendis, öğretmen gibi dallardan mezun olan birçok kişi güvenlik görevlisi olarak işe başlamıştır. İlk etap da işim olsun düşüncesi ile işi kabul eden kişiler bir süre sonra işin niteliklerinin kendilerini doyurmadığından şikâyet etmeye başlamışlardır. Bir süre sonra meslekleri ile ilgili iş yapabilecekleri farklı kurumlarda iş arama davranışına girmişlerdir. Bu yıl içerisinde 3 kişi 1 yıl sonra başka kurumlara geçmişlerdir.

İşe yeni giren bir personel daha önceki hayatında işsiz olması veya daha kötü bir iş tecrübesi geçirdiğinden, işe ilk girdiğinde mevcut şartlardan yani örgütsel faktörlerden memnun kalmakta ve iş tatmini yüksek olmaktadır. Kurumda ki iş tecrübesi artıkça mevcut şartlara alışmakta ve bunu kazanılmış bir hak olarak görmekte ve kendisini tatmin etmeyen noktalar ön plana çıkmaktadır. Örneğin; başlangıçta ücretinden memnun olan kişi, bir süre sonra tatmin olmamaya başlamaktadır. Anketimizde de bu benzer sonuçlar gözlenmiştir.



## SONUÇ

Bu çalışma, örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde iş tatmini konusunun öneminden yola çıkarak bir kamu kuruluşunda iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri ortaya koymayı temel amaç edinmiştir. Önceki bölümlerde değinildiği gibi günümüz örgütlerinde insan faktörü rekabet üstünlüğü yaratan önemli unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey ve çalıştığı örgüt arasında karşılıklı olarak sürekli bir etkileşim vardır. Örgütler, yönetim tarzı, yönetim politikaları, liderlik tarzı, iş yapış tarzı, fiziki çalışma şartları ve insan faktörüne verdiği önem ile çalışanlarının işleri hakkındaki duygu, düşünce ve davranış eğilimlerini ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışan ise kişilik yapısı, zekâsı, kültürel yapısı, beklentileri ve beraberinde getirdiği geçmiş tecrübeleri ile örgüt iklimi ve amaçlarını etkiler.

Etkin bir yönetim ve örgüt hedeflerini benimsemiş bir çalışma ekibi örgüt etkinliği ve müşteri memnuniyetinde etkili olmaktadır. Örgütler, dış müşteri memnuniyetinin ancak iyi motive edilmiş, iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlarca (iç müşteri) sağlanabileceği görüşündedir. Aynı şekilde, kamu kurumlarının vatandaşlara kaliteli kamu hizmeti sunmalarında, diğer faktörlerin yanında, personelin motivasyonu, işini sevmesi, işinden tatmin olması da önemlidir. Bu nedenle, kamu kurumlarında da, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi iş tatmini konusunda araştırmalar yapılması gerektiği görüşünden hareketle MSB Akaryakıt İkmal ve NATO POL tesislerinde bir uygulama yapılmıştır.

Bu araştırmada iş tatminini etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel, kültürel ve çevresel faktörler olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Öncelikle demografik özelliklerin iş tatmin düzeyleri arasında bir fark olup olmadığı istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Buna göre, farklı kadrolarda (memur, güvenlik görevlisi, özel güvenlik görevlisi ve işçi) çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark görülmüştür.

Yaş, ünvan, doğum yeri, kıdem, eğitim seviyesi, medeni hal, eşin iş durumu ve çocuk sayısı gibi demografik özellikler ile çalışanların ortalama iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında ilişki olduğu söylene de bu çalışmada böyle bir bulgu tespit edilmemiştir. Bunun en büyük nedeni uygulama yapılan kurum çalışanlarının yaptıkları işin niteliklerinde (yetki ve sorumluluk açısından) yaşa ve kıdeme bağlı olarak artış olmamasıdır.

Örneklerin büyük bir çoğunluğunun doğum yerlerinin aynı veya çevre iller olması nedeniyle benzer kültürel yapı gösterdiklerinden dolayı coğrafi bölge faktörlerinde ciddi bir tatminsizlik gözlenmemiştir.

Çalışanların eğitim seviyesi ile çocuk sayısı ve eşin çalışma durumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, eğitim seviyesi yüksek çalışanların aile planlaması konusunda daha bilinçli ve eşlerinin çalıştığı tespit edilmiştir.

Kuramsal çerçevede iş tatminini etkilediği düşünülen ücret, terfi adaletliliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim, rol yapısı, liderlik tarzı, iş arkadaşları ile çevresel faktörler (aile, coğrafi bölge ve toplum kültürü) ile genel iş tatmini arasında 0,05 anlam seviyesinde yapılan korelasyon testinde aralarında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş tatminini etkileyen faktörler bağımsız olarak birbirlerini etkilemektedir. Ücret ile aile huzuru arasında 0,005 anlam seviyesinde ilişki olduğu, ücret konusunda tatmin olmayan bireylerin ailelerinin beklentilerini karşılayamadıkları anlaşılmaktadır. Buna rağmen aile huzurunun yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların terfi konusundaki tatmini ile yönetim politikaları ve liderlik tarzı arasında ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanlar terfi adaletsizliğini yönetim politikalarına ve lidere bağlamaktadır.

Çalışanların aile huzuru ile iş arkadaşları arasında da ilişki olduğu, aile huzuru düşük olan bireylerin iş arkadaşları ile de uyum sağlamada problem yaşadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların %81'inin aldığı ücretten memnun olmadığı görülmüş ve yine %81'i ek iş yapma arzusu içerisindedir. Ayrıca çalışanların %74'ü ücretin adil olmadığını düşünmektedir. Buradan da ücret konusunda ciddi boyutta tatminsizlik olduğu görülmektedir.

Çalışanların %83'ü terfi konusunda adaletsizlik olduğu, yetenekli kişilerin tercih edilmediğini belirtmişlerdir.

İşin nitelikleri konusunda çalışanların %78'i işinde inisiyatif kullanamadığını, %74'ü işinde terfi imkanının olmadığını belirterek, işinde bağımsızlık ve terfi imkanı olmamasından tatminsizdir.

Çalışanların %72'si işinden zihinsel tatmin sağlayamadığını belirtmiştir. Kamu sektöründe aşırı iş bölümü yapılarak işler çok basite indirgenmiştir. Çok basit işlerde dahi eğitim düzeyi yüksek kişiler istihdam edilmektedir. Uygulama yapılan MSB ANT Kuruluşunda %8 oranında üniversite mezunu olup, bunlar arasında güvenlik görevlisi olarak çalışan personel mevcuttur. Bu durum çalışanı zihinsel olarak tatmin etmemektedir.

Çalışanların %93'ü işten çıkarılmayacağını düşünmekte ve iş güvencesi konusunda iş tatmini çok yüksektir. Kamu kuruluşlarında çalışmanın en büyük tercih nedenlerinden birisi de budur.

Çalışanların %60'ı başka kuruma geçmek istediğini, %13'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu ise, çalışanların yönetim politikalarından memnun olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın önemli sonuçlardan birisi de farklı kadrolarda çalışanların farklı tatmin düzeylerine sahip olduğunu belirlemesidir. Bununla ilgili analiz sonuçları aşağıda Tablo 33.'de özetlenmiştir.

Tablo 33. Farklı Kadrolarda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

	1. ÜCRET	2. TERFİ	3. İŞİN NİTELİKLERİ	4. ÇALIŞMA GRUBU VE İŞ ARKADAŞLARI	5. ÇALIŞMA KOŞULLARI	6. YÖNETİM POLİTİKALARI	7. DENETİM ŞEKLİ VE SIKLIĞI	8. İLETİŞİM İMKANLARI	9. ROL YAPISI	10. SAYGIN LİDERLİK	11. AİLE	12. COĞREFİ BÖLGE	13. GENEL MEMNUNİYET	ORTALAMA
MEMUR	1,9	2,5	2,9	3,8	2,7	2,6	3,2	3	3,7	2,6	2,9	2,8	2,7	2,9
GÜVENLİK GÖREVLİSİ	2	2,2	2,8	4	2,7	2,5	3	2,9	3,3	2,4	3,2	2,7	2,7	2,8
ÖZEL GÜVENLİK GÖREVLİSİ	2,4	2,4	3,2	4,2	3,2	3,4	3,2	3,6	4,2	3,5	3,6	4	4,2	3,5
İŞÇİLER TAMAMI	2,8	2,9	3,3	4,2	3,3	3,5	3,2	3,6	3,7	3,3	3,8	3,4	4	3,5
1997 öncesi	3	2,6	3,2	4,1	3,2	3,4	3,2	3,4	3,7	3	3,9	3,5	4,2	3,4
2000-2006 arası işe girenler	2,6	3,3	3,3	4,3	3,4	3,6	3,3	3,8	3,8	3,7	3,6	3,3	4	3,5
GENEL	2,5	2,7	3,1	4,1	3,1	3,2	3,2	3,4	3,7	3,1	3,5	3,3	3,6	3,3

Yukarıdaki Tablo 33. incelendiğinde memur ve güvenlik görevlisi personelin ücret konusundaki iş tatmin düzeyinin (1,9–2) düşük olduğu görülmektedir.

Özel Güvenlik Görevlileri (firma personeli) daha düşük maaş almasına rağmen, ücret konusundaki tatmin düzeyi memur ve güvenlik görevlisi (memur) personelden yüksektir. Bunun en temel sebebi, bu personelin yeni işe girmiş olmasından (0-1yıl arası) kaynaklanmaktadır. Özel güvenlik görevlisi kadrosunda çalışanlar daha önce işsiz olduklarından ve yeni bir iş sahibi olduklarından tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

İşçi personelin ücretleri memur personelin çok üzerinde olduğundan ücret konusunda tatmin düzeyi (2,8) yüksektir. Ancak, kendi içerisinde değerlendirildiğinde 1997 yılı öncesi işe girenlerin ücret tatmin düzeyi (3) daha yüksektir. Bunun nedeni ise, kurumda işçilere işe giriş yıllarına bağlı olarak üç farklı ücret politikasının uygulanmasıdır. 1997 yılı öncesi işe girenler, 1997–1999

yılları arası işe girenler, 2000–2006 yılları arası işe girenler farklı ücretler almaktadır. 1997–1999 arası işe giren sayısı toplam 2 kişi olduğundan istatistiksel olarak değerlendirmede kapsam dışı bırakılmıştır.

İşçi personelin terfi konusundaki iş tatmin düzeyi benzer şekilde memur personele oranla daha yüksektir. Bunun da temel nedeni memur ve güvenlik görevlisi personelin terfi imkânlarının çok kısıtlı olmasıdır. 2000–2006 yılları arası işe giren işçi personelin terfi konusundaki tatmin düzeyinin (3,3) yüksek olmasının nedeni ise mevcut teknisyen personelin emeklilik süresinin yaklaşması sebebi ile oluşan beklentilerdir.

İşçi personelin işin nitelikleri konusundaki tatmin düzeyi (3,3), memur (2,9) ve güvenlik görevlisi (2,8) personele oranla yüksektir. Bu durum memurların işçilere oranla daha çok görevleri dışında farklı işlerde çalıştırılmasından ve eğitim düzeylerine oranla daha basit işlerle görevlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Özel Güvenlik personelinin işin nitelikleri tatmin düzeyinin (3,2) yüksek olması ise görevlerinin açık olarak tanımlanması ve eğitim seviyelerinin işin niteliklerine uygun olmasından kaynaklanmaktadır.

Tüm güvenlik görevlisi personelin çalışma koşulları tatmin düzeyinin (2,7) düşük olması ise vardiyalı çalışma düzeni ve terörün yoğun olduğu kırsal bölgelerde çalışmalarından kaynaklanmaktadır.

Yönetim politikaları konusunda da memur personelin tatmin düzeyi (2,6), işçilere oranla (3,5) daha düşüktür. Bu durum, yönetim politikalarının 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar üzerinde daha bağlayıcı olması, işçi personelin sözleşmeli olarak çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Denetim şekli ve sıklığı konusunda kadrolar arasında ciddi bir fark gözükmemekte olup genel tatmin düzeyi 3,2 (orta) düzeydedir.

İletişim imkânları konusundaki tatmin düzeyleri arasında ciddi bir fark gözükmemekte olup genel tatmin düzeyi 3,4 (orta) düzeydedir.

Rol yapısı tatmin düzeyleri ise işçi ve memurlarda eşit olup 3,7 (iyi) düzeyindedir. Özel güvenlik personelinin rol yapısı tatmin düzeyinin (4,2) yüksek olmasının temel nedeni; iş ve görev tanımlarının net olması ve kurum yönetimin bu kişileri farklı işlerde çalıştıramamasından kaynaklanmaktadır.

Saygın liderlik konusunda da memur ve güvenlik personelinin tatmin düzeyi sırayla 2,6 ve 2,4 olup işçi personele oranla (3,3) daha düşüktür. Bunun temel nedeni memur personelin amir ile daha sık ilişki içerisinde olmasıdır.

Aile huzuru konusunda memur personelin tatmin düzeyi (3), işçi personele oranla (3,8) daha düşüktür. Bu durumun iş kaynaklı nedeni ise işçi personelin daha iyi imkânlarla sahip olması, daha iyi ücret alması ve dolayısıyla aile beklentilerini daha iyi karşılayabilmesidir. Buradan da ücret konusundaki tatminin aile huzurunu etkilediği anlaşılmaktadır.

Coğrafi bölge konusunda da memurların tatmin düzeyi (2,7) işçilere oranla (3,4) daha düşüktür. Memur çalışanların eğitim düzeyleri işçilere oranla yüksek olduğundan sosyal gereksinim konusunda tatmin düzeyleri de düşüktür. Tablo-33'de görüldüğü üzere memur personelin genel tatmin düzeyi (2,7) işçi personele oranla (4) çok düşük seviyededir.

Sonuç olarak, uygulamanın yapıldığı kurumla ilgili olarak bu çalışmanın ortaya koyduğu bulguların değerlendirilmesinde dikkat çeken noktaların başında farklı istihdam politikalarından kaynaklanan ücret farklılığının önemli bir tatminsizlik faktörü olması gelmektedir. Bir diğer göze çarpan nokta da çalışanların büyük çoğunluğunun terfi konusunda adaletsizlik ve kayırmacılık olduğu inancında olmasıdır. Ancak, bu uygulama araştırmasında elde edilen bulgular kuşkusuz araştırmanın yapıldığı kurum için geçerlidir. Tüm kamu sektörüne ait genellemeler yapılabilmesi için değişik kamu örgütlerinde de bu alanda araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

## ANKET

Değerli arkadaşlar, bu anket “ KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYİ VE UYGULAMA” konulu yüksek lisans tez çalışmasıdır. Herhangi bir resmiyeti yoktur, sadece istatistikî bilgiler çıkarmak ve tez çalışmamda uygulama örneği teşkil etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur.

Soruları dikkatli okumanız, anlamanız ve başkalarından etkilenmeden, kesinlikle yalnız olarak ve gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz çalışmanın sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle; anketteki maddeleri özenle cevaplandırmanızı rica eder, yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arif BUDAK

### KİŞİSEL BİLGİLER

Kendinize uygun olan seçeneğin karşısına ( X ) işareti koyunuz.

#### 1. Yaşınız

18-25 arası ( 1 )                      26-35 arası ( 2 )                      36-45 arası ( 3 )                      45 ve daha fazla ( 4 )

2. Doğduğunuz yeri(memleketinizi) yanda ki boşluğa yazınız?.....( PLAKA KODU)

3. ANT' de işe giriş yılınızı yanda ki boşluğa yazınız?.....( YIL)

#### 4. Kadro Sınıfınız

Memur( 1 )    Güvenlik Görevlisi(kadrolu memur)( 2 )    Güvenlik görevlisi (Firma i)( 3 )    İşçi ( 4 )

#### 5. Ünvanınız

İşçi ( 1 )    Kalifiye İşçi ( 2 )    Teknisyen ( 3 )    Baş Teknisyen ( 4 )    Memur ( 5 )

#### 6. İş Tecrübeniz (Diğer Çalıştığınız Kurumlar dahil)

0-5 yıl ( 1 )    6-10 yıl ( 2 )    11-15 yıl ( 3 )    16-20 yıl ( 4 )    21 ve daha üstü ( 5 )

#### 7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

Bir yıldan az ( 1 )    1-5 yıl arası( 2 )    6-10 yıl arası( 3 )    11-15 yıl arası( 4 )    15 yıldan fazla( 5 )

#### 8. Eğitim Durumunuz

İlkokul ( 1 )    Orta ( 2 )    Lise ( 3 )    Yüksek Okul(iki yıllık) ( 4 )    Üniversite(dört yıllık)( 5 )

#### 9. Medeni Haliniz

Bekar ( 1 )    Evli ( 2 )    Boşanmış( 3 )

#### 10. Eşiniz çalışıyor mu?

Evet ( 1 )    Hayır ( 2 )

#### 11. Kaç çocuğunuz var?

Yok ( 1 )    1 ( 2 )    2 ( 3 )    3 ( 4 )    4 ve yukarısı ( 5 )

**AŞAĞIDAKİ SORULARI, SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞE ( X ) KOYARAK İŞARETLEYİNİZ.**

**1. ÜCRET**

1. Aldığınız maaş miktarı ve maaş artış oranları(zamlar) sizi ne kadar tatmin ediyor ?

Beni hiç tatmin etmez (1)	Beni yeterince tatmin etmez (2)	Kararsızım(3)	Beni oldukça tatmin eder(4)	Beni çok tatmin eder (5)

2. Sizinle benzer işi yapan diğer iş arkadaşlarınızın aldığı maaşın “adil olma düzeyi” sizi ne kadar tatmin ediyor?

Beni hiç tatmin etmez(1)	Beni yeterince tatmin etmez(2)	Kararsızım(3)	Beni oldukça tatmin eder(4)	Beni çok tatmin eder(5)

3. Mesai saatleri dışında ek iş yapıyor musunuz, imkânınız olsa ek iş yaparak gelirinizi arttırmayı düşünüyor musunuz?

Sürekli yaptığım ek işim var (1)	Fırsat buldukça ek iş yapıyorum(2)	İmkânım olsa ek iş yaparım(3)	Ek iş yapmam(4)	Kesinlikle ek iş yapmam(5)

**2. TERFİ**

5. Kurumunuzda terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Kararsızım(3)	İnanmıyorum(2)	Hiç İnanmıyorum(1)

**3. İŞİN NİTELİKLERİ**

**3.1. Terfi İmkânı**

4. Şu an yaptığınız işte yükselme(terfi) olanağınız var mı?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Bilmiyorum(3)	Hayır yok(2)	Kesinlikle yok(1)

**3.2. Zihinsel Tatmin**

6. Yaptığınız iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerinizi kullanma imkânı sağlıyor mu?

Kesinlikle evet(5)	Evet(4)	Kararsızım(3)	Hayır sağlamıyor(2)	Kesinlikle hayır(1)

**3.2. İş Yükü**

7. İş yükünüzü(yoğunluğunuzu) değerlendirdiğinizde aşağıdakilerin hangisi doğrudur?

Çok yüksek (Oldukça fazla) (3)	Yüksek (fazla) (5)	Normal (4)	Az (çok boş zamanım oluyor) (2)	Çok az (zamanımın çoğu boş geçiyor) (1)

**3.3. Niteliklere Uygunluk**

8. İşinizin çok karmaşık ve zor olduğunu, özel bilgi ve yetenek gerektirdiğini ve bu konuda yetersiz olduğunuzu (işinizi başarılı yapmada) düşünüyor musunuz?

Kendimi çok yetersiz buluyorum (1)	Kendimi yetersiz buluyorum (2)	Kendimi bazen yetersiz buluyorum (3)	Hayır, kendimi yeterli buluyorum (4)	Kesinlikle hayır, kendimi çok yeterli buluyorum (5)



### 3.4. İşini önemli hissetme

9. Yaptığımız iş ve görevlerin kurumunuz için sizce önem derecesi nedir?

Çok önemli (5)	Önemli (4)	Orta düzeyde önemli(3)	Önemsiz(2)	Çok önemsiz (1)

### 3.5. Başarı İhtiyacını giderme

10. İşinize zevkle bir şeyler yapma arzusu içinde geliyor ve iş bitiminde “başarı” hissi duyuyor musunuz?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)

14. İş arkadaşlarınız sizin yaptığımız işi, sizce ne kadar başarılı buluyor?

Çok başarılı (5)	Başarılı (4)	Orta (3)	Başarısız (2)	Çok başarısız (1)

### 3.6. Bağımsızlık

11. İşiniz ile ilgili bir sorunu çözme konusunda, inisiyatif kullanma(bağımsız karar verme) şansına sahip misiniz?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman (1)

### 3.7. Sorumluluk Yükleme

12. Yaptığımız iş sorumluluk duygularınızı artırıyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman(1)

## 4. ÇALIŞMA KOŞULLARI

### 4.1. Fiziksel Koşullar

15. İş ortamının fiziksel koşullarını ( aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, toz v.b.) nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)

17. Çalışma ortamınız, büronuz ve temizliği konusunda ki düşünceniz nedir?

Çok iyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)

### 4.2. Güvenlik

16. İşinizi yaparken can güvenliğiniz için ( yaralanma, zehirlenme, sakat kalma, ölüm v.b) kurumunuz tarafından gerekli tedbirler alınıyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)

### 4.3. Çalışma Saatleri

18. İş yerinde normal mesai saatleri dışında, fazla mesaili çalışıyor musunuz?

Çok fazla (5)	Fazla (4)	Orta (3)	Az (2)	Hiç yok (1)

## 5. YÖNETİM POLİTİKALARI

19. Amirleriniz(müdür veya şefler) sizleri işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	İnanmıyorum (2)	Hiç İnanmıyorum(1)

20. Amirlerinizin çalışanların(sizlerin) memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar gösterdiklerine inanıyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	İnanmıyorum (2)	Hiç İnanmıyorum(1)

21. Terfilerde adam kayırma yapılıyor mu?

Kesinlikle evet, yapılıyor (1)	Evet, yapılıyor (2)	Kararsızım (3)	Hayır, yapılıyor (4)	Kesinlikle yapılmıyor (5)

22. Çalıştığınız kurumdan ayrılmak istiyor musunuz?, İmkancınız olsa başka bir kuruma geçer mi siziz?

Kesinlikle geçirim (1)	Geçirim (2)	Kararsızım (3)	Geçmem (4)	Kesinlikle geçmem (5)

23. İşinizde “işten çıkarılma tehlikesi” var mı? Bu konudaki düşünceniz nedir?

Çok zor, aklıma bile gelmez (5)	Zor (4)	Düşünmüyorum (3)	Evet, işten çıkarılabilirim (2)	Kesinlikle Evet, her an işten çıkarılabilirim (1)

24. İşinizde ki mesai saatlerinden, tatil ve izin durumundan memnun musunuz?

Çok memnunum (5)	Memnunum (4)	Kısmen memnunum (3)	Memnun değilim (2)	Hiç memnun değilim (1)

## 6. DENETİM ŞEKLİ VE SIKLIĞI

25. Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin çalışanı geliştirici, öğretici ve yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet, çok yararlı (5)	Evet, yararlı (4)	Kararsızım (3)	Hayır, yararlı bulmuyorum (2)	Kesinlikle Hayır, yapılmamalı (1)

26. Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin sıklığını nasıl buluyorsunuz?

Çok Fazla (1)	Fazla (2)	Normal (3)	Az (4)	Çok az (5)

## 7. İLETİŞİM

27. İşiniz ile ilgili iletişim araçlarının(telefon, fax, telsiz, internet v.b) yeterliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Kesinlikle Yeterli (5)	Yeterli (4)	Kararsızım (3)	Hayır, yetersiz (2)	Kesinlikle Hayır, çok yetersiz (1)

28. Amirleriniz tarafından işiniz ile ilgili olarak verilen talimatlar açık, net ve anlaşılır mı ?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

29. İşiniz ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğunuz bilgiye ve kişilere rahatlıkla ulaşabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

## 8. ROL YAPISI

30. Görev, yetki ve sorumluluklarınızı tam olarak biliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

31. Birbirinden farklı ve tutarsız işlerle görevlendirildiğinizi düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evet (2)	Kararsızım (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

32. Siz bilgi, beceri ve kişiliğinizle iş yerinizde önemli bir yere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

33. Görevlerinizi yerine getirirken amirleriniz tarafından hangi durumlarda başarılı sayılacağınızı biliyor musunuz? (Göreviniz ile ilgili başarı kriterlerinizi biliyor musunuz?)

Kesinlikle Biliyorum (5)	Biliyorum (4)	Kısmen biliyorum (3)	Bilmiyorum (2)	Kesinlikle bilmiyorum (1)

34. Amirleriniz tarafından size verilen işler bilginize, yeteneğinize ve eğitim düzeyinize uygun mu?

Kesinlikle evet, çok uygun (5)	Evet, uygun (4)	Kararsızım (3)	Hayır, uygun değil (2)	Kesinlikle Hayır, hiç uygun değil (1)

35. İş arkadaşlarınız sizin ne iş yaptığınızı ve görevlerinizi biliyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kararsızım (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

## 9. SAYGIN LİDERLİK

36. Amirleriniz gerektiğinde sizin sorunlarınız ile yakından ilgileniyor ve çözümünde yardımcı oluyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

37. Amirleriniz yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde (övme ve takdir etme) davranıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

38. Amirleriniz işinizi nasıl yaptığımız konusunda görüş ve düşüncelerinizi almak için gerekli çabayı gösteriyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

39. Amirleriniz tüm çalışanlara adil(eşit) davranıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

40. Amirlerinize iş ile ilgili olsa da olmasa da, tüm problemlerinizi rahatlıkla dile getirebiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

41. İşinizdeki başarınızın amirleriniz tarafından engellendiğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evet (2)	Kısmen (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

## 10. ÇALIŞMA GRUBU VE İŞ ARKADAŞLARI

42. İş arkadaşlarınız ve iş grubu ile anlaşabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

13. İşinizi yaparken, ihtiyaç duyduğunuzda, iş arkadaşlarınız size yardımcı oluyor mu?

Her zaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren(2)	Hiçbir zaman(1)

## 11. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

### 12.1. Aile

43. Ailenizin(eşinizin ve çocuklarınızın) sizden beklentilerini karşılayabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

44. Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahip misiniz? Yeniden evlenecek olsaydınız yine eşinizle evlenmek ister miydiniz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

### 12.2. Coğrafi Bölge

45. Yaşadığınız bölgeyi( il, ilçe, kasaba, köy) seviyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

46. Yaşadığınız bölge(il, ilçe, köy v.b) iş dışında ki sosyal ihtiyaçlarınızı karşılıyor mu?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

47. Yaşadığınız bölge insanının örf, adet, kültür, inanç ve benzeri değer yargılarına uyum sağlayabiliyor musunuz?

Kesinlikle evet (5)	Evet (4)	Kısmen (3)	Hayır (2)	Kesinlikle Hayır (1)

48. Görev yaptığınız yer itibariyle can güvenliğinizi(terör) tehlikede hissediyor musunuz?

Kesinlikle evet (1)	Evet (2)	Kısmen (3)	Hayır (4)	Kesinlikle Hayır (5)

49. Genel olarak işinizi değerlendirdiğinizde işinizden memnun musunuz?

Çok memnunum(5)	Memnunum (4)	Orta düzeyde (3)	Memnun değilim(2)	Hiç memnun değilim (1)

### 13. Önemsiz Önceliğinin Belirlenmesi

50. İşiniz ile ilgili aşağıda belirtilen özellikleri size göre önem sırasını birden(1)' den başlayarak sekize (8)' e kadar numaralandırınız?

ÜCRET	TATİL VE İZİN DURUMU (hafta sonu, senelik izin, mazeret izni)	İŞ / GÖREV TÜRE (Yeteneklerinize Uygun Olan İş Verilmesi)	YÜKSELME / TERFİ İMKANI OLMASI	AMİR/ MÜDÜRÜN YAKLAŞIMI (Yönetim şekli)	ŞEHİR / SOSYAL İMKANLAR	ÇALIŞMA ORTAMI (Temizlik, gürültü, toz, havalandırma v.b)	İŞ ARKADAŞLARI

## KAYNAKÇA

- ALTUĞ, Duygu, **Örgütsel Davranış**. Haberal Eğitim Vakfı, 1997
- ARIK A., **Öğrenme Psikolojisine Giriş**. İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1991
- BAŞARAN İ. Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991
- BAŞARAN, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara, 1982
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara, 1982
- BALAY, Refik. **Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın, No: 206, Kasım 2000
- BLUM, M., NAYLOR, J. **Industrial Psychology Teorical and Social Foundation**. New York : Hopper and Row, 1968
- BİNGÖL, Dursun. **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**. Sistem Yayıncılık, 1990
- BARNET John H., KARSON Martin J.. **“Managers, Values an Executive Decisions: An Exploration of the Role of Genter, Career Stage, Organizational Level, Function, and Resuls in Managerial Decisio Making”**, Journal of Business Ethics, 1989
- CAMPHELL J., DUNETTE M. D., LAWLER E., WEİCK K. E.. **Managerial Behavior, Performans and Effectiveness**, Mc Graw Hill Book, 1970
- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Evrim Matbacılık, 1991

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995

COHEN, Maurice. **La Stimulation des Hommes dans l' Entreprise, Principes et Technigues, les Editions d'Organisation**. Paris: 1972

DENİZ, Nevin, **in sorunlarının ÇözümündeYardım Edici Davranış Biçimleri ve Yöneticinin Davranış Rolü**. 20. yy Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları. Edi: Cengiz YILMAZ, Hülya TÜTEK, Manisa: Dokuz Eylül Üni., Manisa İktisadi ve İdari bilimler Fak. Yayını, 1991

DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**. 5. Baskı, Arizona State University, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:199, 1988

DÜREN, Zeynep. **2000' li Yıllarda Yönetim**, Birinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağ. Ltd. Şti., Şubat 2000

DİCLE Ülkü, DİCLE Atilla. **İsteklendirme(Motivasyon)**. Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, Sayı-1

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**. 5. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Ekim-2000

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 6. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Nisan–2003

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. Baskı, İstanbul, 2004

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1991

ERGİNER, Aysun. **İş Yaşamının Niteliği**. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Edi: Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Ankara: Anı Yayıncılık, Ocak 2000

ELLİS, Steve, DİCK Penny. **Introduction to Organizational Behavior**, Mc. Graw Hill, 2003

FRIEDLANDER F., **Motivation to Work and Organizational Performans**. **Journal of Aplied Psychogy**, Vol:50, 1966

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri**. Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, 2000

GILMER, B. Van Haller. **Industrial and Organizational Psychology**. New York :Mc. Graw-Hill Book Co., , 1971

GREENBERG, Jerald, BARAN Robert A., **Behavior in Organizations**. 6. Baskı, İnternational, 2000

GÜVEN, H. Sami. **İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler**. Amme İdaresi Dergisi, cilt:14, sayı:3, s.36

HELLRİEGEL Don, SLOCUM John W, WOODMAN Richard W.. **Organizational Behavior**. New York :West Pupliching Company, 1986

HUNT J. W., SAUL P. N.. **The Relationsship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Famales**, **Academy of Management Journal**, 1975, Vol.18, No.4

HELLRİEGEL, Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard W.. **Organizational Behavior**. 6. Baskı, 1995



ILGEN D.R., HAMSTRA B.W.. **Performance Satisfaction as a Function of the Difference Between Expected and Reported Performance, Organizational Behavior and Human Performance, Vol:7, 1972**

JUDGE, Timothy A. **Promote Job Satisfaction through Mental Challenge.**  
The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior, Edited by:LOCKE, Edwin A., 2000

KORMAN Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji.** Çev: İlhan AKHUN, Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1978

KAYNAK, Tuğray. **Üretimde Sıfır Hata: Bir Motivasyon Programı Uygulaması,** İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı-1

LOCKE E. A., **Relationship of Success and Expectation to Affect on Goal seeking Tasks, Organizational Behavior and Human Performance,** 1967

MUCUK, İsmet. **Modern işletmecilik.** 9. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1998

MULLINS, Laurie J. **Management and Organizational Behavior.** 3rd edition, Pitman Publishing, 1993

MASLOW, A.T. **A Theory of Motivation: Psychological Review.**1943

MİLLER, Frank B.. **Davranış ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Organizasyonların Beşeri Yönü.** XI, İstanbul :İşletme İkt. Enstitüsü Yayını, 1966

MCCELLAND, David. **The Achieving Society.** New Jersey:D. Van Nostrand Company Inc., Princeton,1961

MORHEAD G., GRIFFIN R. W.. **Organizational Behavior**. 2. Edition, Boston :  
Houghton Mifflin Company, 1989

MUNN, Norman, **Psikoloji, İnsan İntibaklarının Esasları**. Çeviren: Nahit  
TENDAR, İstanbul, 1968

NELSON, Debra L., QUICK James Campbell. **Understanding Organizational  
Behavior**. 2 nd Edition, 2005

ORGAN, Denis W. **Organizational Behavior An Appled Psychological  
Approach**. Bussiness Puplication, 1986

ORGAN Dennis W., HANER W. Clay. **Organizational Behavior**. Texas :  
Business Pup. Inc., , 1982,

ORGAN D.W., HAMER W. C., **Organizational Behavior**, 1982

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. No:111. Eskişehir:  
Anadolu Üniversitesi Yayınları,ETAM, 1996

ÖZDÖNMEZ, Metin, AKESEN Aytug, EKİZOĞLU Addi. **Yönetim ve  
Organizasyon**. İstanbul, 1998

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: ETAM A.Ş.,  
2001

ROBBİNS, Stephen P. **Organizational Behavior**. 10. Edition, İnte. Edition,  
2003

ROBBİNS, Stephen P.. **Organizational Behavior, Controversies and  
Application**. New York:Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, , 1992

- SİLAH, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara:Selim Kitapevi, 2001
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi, 1984
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ Melek. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001
- SCHERMERHORN, John R, HUNT James G., OSBORN Richard N, **Organizational Behavior**, sixth Edition, 1997
- SWEENEY, Paul D., McFARLIN Dean B.. **Organizational Behavior, Solutions for Management**, International Edition, McGraw Hill, 2002
- ŞİMŞEK, Levent. **İş Tatmini**. Ankara: MPM, Verimlilik Dergisi, Sayı:2, 1995
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtımı, 2003
- TAK, Bilçin. **Tatmin Araştırmalarının Yönetim Açısından Önemi ve Başarı Koşulları**. İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Der: Zeyyat SABUNCUOĞLU, Bursa: İİBF İşletme Bölümü Yayını, 2002
- TURKO, Metin. **Bilimsel yönetim Açısından Motivasyon**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayın No: 296, 1973
- TANNEBAUM, Arnold S.. **İşletmede Sosyal Psikoloji**. 2. Baskı, Ankara: MEB Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 1974
- WILSON, Fiona M. **Organizational Behavior and Work**. 2 nd Edition, Oxford University Pres, 2004,

WILLIAMS J. W., EGGLAND A.S.. **İşletmelerde İletişim**. Çeviren: Y. BÜYÜKERŞEN, Ş. ÖZALP, H. SEÇKİN, Eskişehir : A.Ü.A.F., İş İd., Yayın No:112, A.A. BİR, 1994

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK J.R.. **Management and Organizational Behavior**. 1992

VROOM Victor. **Work and Motification**. John Wiley And sons, Inc., 1964

YAHYA, Fidan. **Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi**. Verimlilik Dergisi, M.P.E. Yayınları, sayı:3,1996

YALÇIN, Selçuk. **Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Beste yayınları,1999