

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: YALOVA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gültekin GÜLAKAN

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Cihangir AKIN

TEMMUZ - 2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

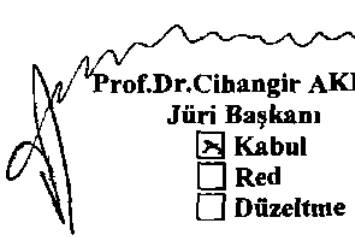
KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: YALOVA ÖRNEĞİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ


Gültekin GÜLAKAN (117209011)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez 09/07/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Cihangir AKIN
Jüri Başkanı
 Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Selami ÖZCAN
Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES
Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gültekin GÜLAKAN

09.07.2013

ÖNSÖZ

Günümüzde, kurumlarda artı değerin oluşunda çalışanın önemli etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Çalışanın olumlu tutum ve davranışları müşteri memnuniyetine neden olmakta ve müşterilerin kuruma sadık kalmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışan memnuniyeti kurum içinde müşteri memnuniyeti kadar önemli bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve çok iyi yönetilmeyi beklemektedir.

Tüm gücünü işi için kullanan çalışanın memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği günümüzde hızla artan bir öneme sahiptir. Literatürde işi doyumunu ya da çalışan doyumunu kavramlarıyla açıklanmaya çalışılan konu, temelinde bireyin psikolojik olarak işinden ve yaşamından bugün ve gelecekte memnun ya da memnun olmaması anlamına gelmekte olduğundan, kurumsal süreç içinde çalışan memnuniyetinin ne olduğu ve diğer kavramlar ile ilişkisi bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. “Kamu Hizmet Sektöründe alışan Memnuniyeti: Yalova Örneği” adlı çalışmanın araştırma bölümü, Yalova İli sınırları içinde bulunan ve faaliyet gösteren sekiz kamu hizmet sektöründe görev alan 293 çalışanın katıldığı anketin analizlerinden meydana gelmiştir. Bu alışma ile Yalova ilinde Kamu Hizmet Sektöründe alışanların memnuniyet düzeylerini ve sonuçlarını analiz edip çalışan memnuniyeti üzerinde doğru ve geçerli bir yargı ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışanların memnuniyet düzeyleri ile ilgili farklı algılara sahip oldukları ve bu farklı algıların oluşma nedenleri ile birlikte onbeş yıldır çalıştığım ve içinde bulunduğum Kamu Hizmet Sektöründe memnuniyet düzeylerinin daha iyi analiz edilebileceği düşüncesi yüksek lisans tez konusunun bu şekilde belirlenmesine neden olmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde emekleri geçen danışman hocam Prof. Dr. Cihangir AKIN başta olmak üzere yüksek lisans eğitimimde Doç. Dr. Selami ÖZCAN, Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES, Yrd. Doç. Dr. Yunus TAŐ hocalarıma, bana verdikleri emek, gösterdikleri sabırdan dolayı teşekkür ederim. Bu çalışmamda da hayatımın her alanında olduğu gibi desteklerini esirgemeyen aileme minnetlerimi sunarım.

Gültekin GÜLAKAN

09 Temmuz 2013

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Kalite İle İlgili Kavramlar	5
1.1.1.Kalite Kavramı	5
1.1.2.Toplam Kalite Yönetimi	5
1.1.3.Müşteri Odaklılık	7
1.1.4.İç Müşteri (Çalışan)	8
1.1.5.Dış Müşteri	9
1.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı	10
1.2.1.Memnuniyet Kavramı.....	10
1.2.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı	11
1.3.Kamu Hizmetleri	14
1.3.1.Hizmet Kavramı	14
1.3.2.Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı	16
1.3.3.Hizmet Sektörü	18
1.3.4.Kamu Hizmetleri	19
1.3.4.1.Kamu Hizmeti Tanımı.....	19
1.3.4.2.Kamu Hizmetleri Türleri	19

1.3.4.3.Kamu Çalışanları	23
BÖLÜM 2: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ.....	25
2.1.Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti	25
2.1.1.Kurumsal Bağlılık.....	25
2.1.2.Devam Bağlılığı	26
2.1.3.Normatif Bağlılık	27
2.1.4.Duygusal Bağlılık	28
2.2.Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	29
2.2.1.Bireysel Faktörler	29
2.2.2.Kurumsal Faktörler	30
2.2.3.Kurum Dışı Faktörler	31
2.3.Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler	32
2.3.1.Bireysel Faktörler	32
2.3.1.1.Yaş.....	32
2.3.1.2.Cinsiyet.....	33
2.3.1.3.Kıdem	34
2.3.1.4.Yönetim Görevi.....	34
2.3.2.Kurumsal Faktörler	34
2.3.2.1.İşin Niteliği	35
2.3.2.2.Ücret	35
2.3.2.3.Gelişme ve Yükselme Olanakları	36
2.3.2.4.Denetim.....	36
2.3.2.5.Çalışma Koşulları	37

2.3.2.6.Kurumsal Ortam.....	37
2.3.2.7.Birlikte Çalışan Kişiler	38
BÖLÜM 3: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: YALOVA ÖRNEĞİ	39
3.1.Araştırmanın Amacı	39
3.2.Araştırmanın Hipotezleri	39
3.3.Ana Kütle ve Örneklem.....	40
3.4.Araştırmanın Kısıtlılıkları	40
3.5.Verileri Toplama Teknikleri.....	41
3.6.Verilerin Analizi.....	41
3.7.Araştırmanın Bulguları	42
3.7.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler.....	42
3.7.2.Araştırmanın Anket Sorularının Sonuçları	46
3.7.3.Araştırmanın Güvenilirlik Testi.....	60
3.7.4.Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizleri	62
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKLAR	96
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ.....	105

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	: Adı geçen eser
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
D.E.Ü.	: Dokuz Eylül Üniversitesi
D.M.K.	: Devlet Memurları Kanunu
Dr.	: Doktor
G.O.P.Ü.	: Gazi Osman Paşa Üniversitesi
GYTE	: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
Md.	: Madde
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
R.G.	: Resmi Gazete
S.K.	: Sayılı Kanun
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
vs.	: ve saire

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu.....	42
Tablo 2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu	43
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu	43
Tablo 4: Katılımcıların Statülerine Göre Dağılım Tablosu	44
Tablo 5: Katılımcıların Şu Anki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu	44
Tablo 6: Katılımcıların Toplam Kamudaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu	45
Tablo 7: Katılımcıların Ücret Düzeyine Göre Dağılım Tablosu	46
Tablo 8: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.....	47
Tablo 9: İş tanımını ve yetki dağılımını kurum hedeflerine uygundur.....	47
Tablo 10: Çalışanlar için bilgi işlem sistemi mevcuttur.....	48
Tablo 11: Mesleki ve kişisel gelişimim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir....	48
Tablo 12: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.....	49
Tablo 13: Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.....	49
Tablo 14: Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.....	50
Tablo 15: Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.....	50
Tablo 16: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.....	51
Tablo 17: Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum.....	51
Tablo 18: Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.....	52
Tablo 19: Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.....	52

Tablo 20: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum.....	53
Tablo 21: Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir.....	53
Tablo 22: Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır.....	54
Tablo 23: Yöneticilerimin, çalışmalarımda beni desteklemeye hazır olduklarını hissediyorum.....	54
Tablo 24: Bir sorun, istek ya da önerim olduğunda bunu her zaman yöneticilerimle görüşebilirim.....	55
Tablo 25: Çalıştığım kurumda, çalışanlar karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürütürler.....	56
Tablo 26: Çalışma arkadaşlarımla iş dışında sosyal ilişkilerimiz olmaktadır.....	56
Tablo 27: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum..	57
Tablo 28: İşimden dolayı takdir ediliyorum.....	57
Tablo 29: İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.....	58
Tablo 30: Bağlı olduğum yöneticilerime ilettiğim problemler çözüme kavuşturulur...	58
Tablo 31: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.....	59
Tablo 32: Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.....	59
Tablo 33: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi.....	61
Tablo 34: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı.....	61
Tablo 35: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	63
Tablo 36: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	64

Tablo 37: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	65
Tablo 38: Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	66
Tablo 39: Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	67
Tablo 40: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	68
Tablo 41: Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	69
Tablo 42: Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	70
Tablo 43: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	71
Tablo 44: Mesleki ve kişisel gelişimim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	72
Tablo 45: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	73
Tablo 46: Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	74
Tablo 47: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	75
Tablo 48: İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	76
Tablo 49: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	77
Tablo 50: İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	78
Tablo 51: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	79
Tablo 52: Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	80

Tablo 53: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	81
Tablo 54: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyuyorum. Şu anki Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	82
Tablo 55: Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum. Şu anki Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	83
Tablo 56: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Şu anki Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	84
Tablo 57: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum. Şu anki Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	85
Tablo 58: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor. Şu anki Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi.....	86

YAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği	
Tezin Yazarı: Gültekin GÜLAKAN	Danışman: Prof. Dr. Cihangir AKIN
Kabul Tarihi: 09.07.2013	Sayfa Sayısı: VI (ön kısım) + 103 (tez) + 2 (ekler)
Anabilimdalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>Bu çalışmayla, çalışan memnuniyeti hakkındaki değerlendirmeler ve yapılan araştırmalar incelenmiş, değerlendirmeler göz önünde bulundurularak bir sonuca ulaşıma hedeflenmiştir. Çalışan memnuniyeti ile ilgili tartışmalara, bu sürecin lehindeki ve aleyhindeki argümanlara yer vererek nispeten daha dengeli ve soğukkanlı bir bakış açısının oluşmasına küçük bir katkı yapmaya çalışılmıştır.</p> <p>Yapılan birçok bilimsel araştırmada kamu hizmet sektöründe daha etkin ve etkili hizmetin çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği ile doğru orantılı olduğu görülmüştür. Bu da çalışan memnuniyetinin önemini ortaya koymaktadır.</p> <p>Bu çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve ve genel kavramlar üzerinde durulmuş, ikinci bölümünde kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler üzerinde durulmuş, çalışmanın son bölümünde ise yapılan alan araştırması ve sonuçların analizi üzerinde durulmuştur.</p> <p>Yalova ilinde kamu hizmet sektöründe çalışan iki yüz doksan üç katılımcıya “Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği” adlı anket çalışması uygulanması sonucunda; çalışan memnuniyetine bakış açılarının temelinde demografik özellikler ile statülerin önemli ölçüde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve toplanan veriler “SPSS 16 for Windows” adlı istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Kalite, Kamu Hizmet Sektörü, Çalışan Memnuniyeti	

Yalova University, Institute of Social Sciences Graduate Thesis Summary

Thesis Title: Public Service Sector Employee Satisfaction: The Case of Yalova	
Thesis Author: Gültekin GÜLAKAN Advisor: Prof. Dr. Cihangir AKIN	
Date of Approval: 09.07.2013	Number of Pages: VI (front part) + 103 (thesis) + 2 (adds)
Field: Labor Economics and Industrial Relations	Field of study: Human Resources and Labour Relations
<p>In this study, assessments and surveys of employee satisfaction were examined, taking into account assessments aimed to achieving a result. Discussions on employee satisfaction, in this process by giving the arguments in favor and against the perspective of the formation of a relatively stable and cool tried to make a small contribution.</p> <p>The many scientific research more efficient and effective service to the public service sector employees were found to be directly proportional to the satisfaction or dissatisfaction. This demonstrates the importance of employee satisfaction.</p> <p>In the first part of this study focuses on the general concepts of the conceptual framework and the second section of the public service sector focuses on the factors that affect employee satisfaction and employee satisfaction, in the last part of the study focused on the research and analysis of results.</p> <p>Yalova province two hundred and ninety-three participants working in the public service sector "Public Service Sector Employee Satisfaction: Yalova Case" as a result of the implementation of surveys, employee satisfaction perspectives on the basis of demographic data it is concluded that significant influence with the statutes. Used as a method of data collection and data collected from the survey "SPSS 16 for Windows" was evaluated using statistical software.</p>	
Key words: Quality, Public Service Sector, Employee Satisfaction	

GİRİŞ

Bir insanın bir işi yaparken aldığı zevk, o işi yaptığı için aldığı parayı harcarken aldığı zevkten fazlaysa o insan gerçekten şanslıdır ve mutludur. Bir futbol hakemi düşünün: Koşmayı, düzenli spor yapmayı seviyor; futbola ilgi duyuyor, maç seyrediyor, yorumcuları dinliyor, transferleri takip ediyor; adalet dağıtmaktan, yönetmekten müthiş keyif alıyor; gezmek, dolaşmak, yeni yerler görmek, yeni insanlarla tanışmak onun için yaşamak demek... Böyle biri futbol hakemliği yaptığı için tüm bunları yaşarken bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki yüksek bir iş tatmini yaşar, mutludur, hakemlik camiasına kalpten bağlıdır. Bu durum onun içinden gelerek daha çok çalışmasına (yabancı dil, futbol oyun kuralları bilgisi, koşu testlerinde daha iyi derece yapma, futbol dünyasını daha yakından takip etme, seminerlere ve eğitimlere istekle katılma, görevli olduğu müsabakaya erkenden gitme, maç esnasında daha çok koşarak pozisyonları yakından takip etme, maç sonrası hazırlaması gereken raporları itinayla hazırlayarak ilgili makamlara zamanından önce teslim etme vb.) sebep olacaktır. Böylece pozitif bir döngü oluşur ki buna kazan kazan döngüsü denebilir: İşgören (hakem) de kazanır (Hem mutludur, hem daha üst klasmanlara yükselir.), işveren (merkez hakem kurulu ve futbol federasyonu yönetimi) de.

Bir başka örneği ele alalım. Bu sefer bir satranç antrenörü düşünün: Sporcu veya öğrencilerindeki olumlu davranış değişikliklerini gözlemlemek onun en büyük ödülü; onların başarı kazandıklarında gözlerindeki parıltıyı, satranç oynarken ki heyecan ve mutluluklarını dünyada hiçbir şeye değişmez; kendisi de satranca tutkun olduğu için ders öncesi hazırlık yapmak, açılış teorilerini incelemek, yeni varyantlar, yeni fikirler öğrenmek, üst seviye maçları takip etmek onun için hiç problem değil, bilakis ilgiyle, merakla, severek yaptığı şeyler. Böyle biri satranç çalıştırıcılığı yaptığı için tüm bunları yaşarken, takımı ve sporcularıyla turnuva turnuva dolaşıp zenginleştirilmiş yaşantılar yaşarken bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki iş tatmini yüksek olur, mutludur, satranç camiasına da, takımına ve kulübüne de kalpten bağlıdır.

Bir asker düşünün komut vermeyi seviyor, üniformasıyla gurur duyuyor, küçüklüğünden beri silahlara meraklı, Mehmetçiğin derdini kendi derdi gibi görüyor ve onlarla yakından ilgilenip kalplerinde taht kuruyor, tezkeresini alan askerleri aradan yıllar geçse de hala arıyor: "Komutanım nasılsınız?" diyor... Bir doktor düşünün

hastaları ona minnettar, bir pilot düşünün uçmaya aşık, bir avukat düşünün, bir mühendis, bir öğretmen vs.. Hepsinin ortak özelliği işlerini çok sevmeleri, başarılı ve mutlu olmaları. Ancak pek çok insan iş hayatına atıldığında böylesi bir kazan kazan döngüsünü yakalamanın kolay olmadığını görür. İşte bu çalışma da, başta iş tatmini ve kuruma karşı bağlılığı son derece yüksek olan bir araştırmacının bilimsel merakının bir ürünüdür.

İşini ve kurumunu seven, dolayısıyla iş tatmini ve kurumsal bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların daha verimli oldukları bulgusu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur.

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6).

Üretimi amaçlayan fiziksel ve zihinsel faaliyetler, belirli bir kazanç amacıyla yapıldığında iş adını alır. Bireyin, işe yüklediği yeni anlam ve işlevler sadece fiziksel yaşamı devam ettirmeye yönelik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de sağlamaya yöneliktir. Bu bağlamda, işin anlamı ve işlevleri öncelikle birey ve daha sonra da bireyin ailesi için daha da önemli hale gelmektedir.

Freud'a göre kişinin işini ve hayatı sevmesi insan sağlığını koruyan iki temel faktördür. İş hayatının bireyi, bireyin de iş hayatını etkilediği bilinmektedir. Bu etkileşimin olumlu yönde olması, çalışanın sağlığı ve kurumun başarısı ile sonuçlanır. İnsanlar çalıştıkları iş ortamından memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Yöneticiler, daha önceleri insanların sadece yemek, içmek, giyinmek, barınmak gibi temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmasında kendilerini sorumlu hissetmişlerdir. Fakat sonra, çalışanların iş doyumunu ve verimini arttırmak için motive edilmeleri konusu önem kazanmıştır (Yıldız vd., 2003: 66).

Çalışma yaşamında ücret, prim, çalışma ortamı gibi faktörlerin motivasyonda önemli olduğu bilinse de, motivasyonu etkileyen en önemli öğenin başarı olduğu bilinmektedir. Başarının sağlanmasında önde gelen faktörlerden birisi ise iş doyumudur (Şimşek, 2004). Genel olarak iş doyum kavramı, kişinin işine karşı olan tutumudur.

İnançlar, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir bileşimini yansıtır (Silah, 2001:101-136 ;Sevimli vd., 2013) İş doyumu, bireyin bireysel gereksinimlerinin karşılanma durumu ile bu gereksinimlerine verdiği önem derecelerine ilişkin algılama arasındaki farktır. İş doyumu denince, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar, iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan zevk alması ve bir eser meydana getirmekten sağladığı mutluluk akla gelir. Çalışanın işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygusal durumun derecesidir. İşin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyum sağladığında iş doyumu gerçekleşir (Şimşek, 2004; Eren, 2004; Başaran, 1991).

Çalışmanın Konusu

Bu çalışma, çalışan memnuniyetinin çıkış noktasının ne olduğunu daha iyi analiz edip sonuçlarının bu doğrultuda neler olabileceğinin daha açık anlaşılması ve memnuniyet düzeyinin çalışanlar üzerindeki etki ve davranışlarını anlamaya yönelik bir çalışmadır.

Memnuniyet düzeyi ile ilgili en çok etkilenebilecek kesim olan çalışanların bu konudaki düşünceleri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin Türkiye'deki kamu hizmet sektörü çalışanlarının üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi adına bir çalışma oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Türkiye'deki kamu hizmet sektöründe çalışanların memnuniyet düzeyleri ile ilgili politikalarının ne kadar doğru uygulandığının tespit edilmesi ve bunların sonucunda oluşabilecek sıkıntılar doğrultusunda analiz yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyetine yönelik, çalışanların memnuniyet düzeyleri bakış açılarını, beklenti ve endişelerini tespit edebilmek için farklı kamu hizmet sektöründe çalışanların görüşlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında bulunan katılımcıların genelde çalıştıkları kamu hizmet sektörü ile ilgili düşünceleri ve beklentilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Tüm gücünü işi için kullanan çalışanın memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği günümüzde hızla artan bir öneme sahiptir. Çalışan doyumu ya da memnuniyeti

kavramlarıyla açıklanmaya çalışılan konu, temelinde bireyin psikolojik olarak işinden ve yaşamından bugün ve gelecekte memnun ya da memnun olmaması anlamına gelmektedir. Yapılan birçok bilimsel araştırmada kamu hizmet sektöründe daha etkin ve etkili hizmetin çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği ile doğru orantılı olduğu görülmüştür. Bu da çalışan memnuniyetinin önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve veriler toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde çalışanların memnuniyet düzeyleriyle ilgili düşünce ve görüşlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket Yalova'da Kamu Hizmet Sektöründe çalışan 293 çalışana anketör tarafından yüz yüze uygulanmış, anket soruları sorularak anket çalışması tamamlanmıştır. Çıkan sonuçlar tablolarda birey sayısı ve yüzdeleri şeklinde belirtilmiştir. Yapılan bütün anket sonuçları bilgisayar ortamında "SPSS 16 for Windows" adlı istatistik programıyla analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kalite İle İlgili Kavramlar

1.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır(Aktan, 2000:17). Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Kalite kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir(Şimşek ve Nursoy, 2002:15):

Kalite; bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (P. Crosby)

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur. (Juran)

Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir biçim ve güvenilirlikte üretilmesidir. (Deming)

Kalite; ürünün kullanıma sunulmasından sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır. (Taguchi)

Kalite konusunda öncülüğü elinde bulunduran Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute – ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Demeği'ne (American Society for Quality Control – ASQC) göre kalite; “Bir ürün ya da hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür”(Ulaş, 2002:13). Dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımı benimsenmiştir.

1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi genel bir yönetim felsefesidir(Şimşek, 2001:88). Organizasyondaki herkes, ürün ve hizmetlerin, müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, işletme fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri

toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi kaynakları bir bütünlük içinde ele alan bir felsefedir(Ersen, 2003:58).

Toplam Kalite Yönetimi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini en ekonomik seviyede karşılamak amacıyla işletmede kalitenin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunmasını sağlamak için çeşitli bölümler tarafından yürütülen çabaları etkili bir şekilde koordine eden bir sistemdir(Tekin, 1996:69).

Dr. Ishikawa'ya göre "TKY; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırma, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstriyel ilişkiler ve genel işler) birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri meydana getirmek ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayarlı metotlar, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yönelem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir". Ancak son zamanlarda bu tanım içine organizasyonun bütün birimleri ve personelin, ulaşılmış olan kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi için devamlı suretle çaba harcanması da eklenmektedir(Özgen ve Savaş, 1997:83).

TKY; "müşterilere hizmet" hedefine ulaşmak için tüm organizasyonel aktivitelerin bütünleştirilmesini gerekli kılar(Cortada and Woods, 1995:353). TKY; standartlar oluşturmak, verimliliğe ulaşmak, tüm organizasyon ve süreç içindeki bireylerin rollerini belirlemek, istatistiki proses kontrol yöntemini uygulayarak hata ve kusurları azaltmak, daha verimli planların oluşturulması ve proseslerin uygulanması için takımları görevlendirmek amacını güder.

TKY; bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir(Soylu vd., 1998: 196).

TKY, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır(Miyauchi, 1999: 12, çev. Atay). Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretmekle kalmayıp, uzun vadede işletmelerinde karlılığı ve verimliliği yakalayarak, pazarda rekabetçi üstünlüğü ele geçireceklerdir(Bolat, 2000:26). TKY, müşteri memnuniyetini kardan önce güden bir sistemdir(Cortada and Woods, a.g.e.;353). Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir, fakat sadece kara öncelik vermek, ancak kısa vadede kazandırır(Şimşek, a.g.e., 88).

TKY maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörleri olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir(Dereli ve Baykasoğlu, 2003:6).

TKY felsefesi; gelişme ve yeni buluşlar için tüm çalışanların katkısına, analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır(Takan, 2000:3).

Tüm bu tanımları kapsayacak bir tanımla, Toplam Kalite Yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır(Bolat, a.g.e., 26).

1.1.3.Müşteri Odaklılık

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi işleme teknolojisindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, müşterinin mal veya hizmet alımında giderek daha bilinçli bir biçimde davranışı vb. nedenler müşteri memnuniyeti sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir(Bumin ve Erkutlu, 2002:93). Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer

meydana getirme, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük birer birim olmaktan çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir (Peşkircioğlu, 1994:96). Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır. Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiyile ifade edilmektedir. TKY’nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Yapılan çalışmalarla müşteri isteklerinin tam ve doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi müşteri memnuniyetini doğuracak bu da işletmenin satışlarının artmasına, pazar payının genişlemesine ve karların artmasına sebep olabilecektir (Bumin ve Erkutlu, a.g.e., 93). Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında, iki tür müşteriden söz edilmektedir: İç müşteriler ve Dış müşteriler (Bolat, a.g.e., 28). İç müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. TKY anlayışına göre, iç müşteri kavramı, bir kurumun üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Dış müşteri; işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların, ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. Dikkate alınması gereken bir nokta müşteri odaklılık ilkesinin sadece ürünün oluşturulması ya da üretilmesi aşamasıyla ilgili olmadığı, bunun dışında gerek satış, gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olmasıdır. Kurumda çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde hatalar azalacak ve dış müşterilere de hatasız ürünler sunma olanağı sağlanabilecektir.

1.1.4. İç Müşteri (Çalışan)

İç müşteri kavramı, toplam kalite felsefesinin en önemli unsurlarından biri olan, tüm birimlerin birbirlerini müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde değerlendirmesi anlamını taşımaktadır (Yazıcı, 2001:174-175). İç müşteri tatmini daha çok, fiziki çevre şartlarına, haberleşme düzenine, ücret, ödüllendirme, sağlık ve emeklilik sistemi gibi motivasyon

unsurlarına ve çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurdukları ilişkilere dayanmaktadır (Saran, 2004:88).

İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum, kurumun insan kaynakları yönetimi açısından ve kurum ya da örgütün departmanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin ya da kuruma aidiyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır.

TKY, iç müşteri kavramını mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmekte çok önemli bir argüman olarak görmektedir. Kalitenin öncelikle kurumun kendi çalışanlarından başlayacağını ifade etmektedir. “TKY tam katılımı, yani bir bireyin düşünmesi değil bin bireyin düşünmesini, çalışmasını ve işbirliğini öngörmekte ancak, Türk Kamu Yönetimi felsefesinde ise bu durum sakıncalı görülmekte, makam ve mevkiye karşı saygınlığı zedeleyici bir etken olarak nitelendirilmektedir” (Bingöl, 1999:83). İç müşteri olarak ifade edilen çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek mümkün değildir. Doyuma ulaşmamış iç müşterilerin, dış müşterileri doyuma ulaştırmaları olanaklı değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriye memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Bingöl, a.g.e., 83).

1.1.5.Dış Müşteri

Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine girmek esastır (Ersen, 1997:26).

Kurumlar yaptıkları tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır. Kamu hizmetleri sunan kurumlar için ise dış müşteriler hizmetten yararlanan vatandaşlardır. Kamu hizmeti sunan kuruluşlar için en önemli olgu vatandaşların sunulan hizmetten tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır.

Kamunun memnun edeceği dış müşteri kitlesi “vatandaşlar”dır. Kamu yönetiminin varlık nedeni de vatandaşlara iyi bir hizmet veya ürün sunmaktır. Kamu tarafından sunulan hizmetlerin müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. TKY’nin temel felsefesi de müşteri odaklıdır ve müşteri profilini çıkardıktan sonra onların arzı ve talepleri hedef alınır. Bu açıdan kamu yönetiminde TKY’nin esas alınması da vatandaşlara iyi ve kaliteli hizmet veya ürün sunulmasını gerektirir (Bingöl, 1999:80). Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, müşterilerin sürekli artan beklentilerini, onlara rakiplere göre fazladan bir şeyler sunarak kuruma bağlamak gerekmektedir. Bu anlamda müşteri sadık müşteridir. Sadık müşterinin kuruluş ile iş ilişkilerini sürdürüp geliştirirken, kuruluşun mal/hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesi beklenir. Özellikle kamu kuruluşlarından aldığı mal veya hizmetten memnun olan müşteri ya da vatandaş memnuniyetini 6-8 kişiye tavsiye ederken, memnun olmayan vatandaş ya da müşteri ise 18-20 kişiye bu olumsuzluğu söylemektedir (Peker, 1996:49).

1.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

1.2.1.Memnuniyet Kavramı

Herhangi bir olay veya durum nedeniyle sevinç, kıvanç, mutluluk hissedeni niteleyen sığata memnun ve bu memnun olma, sevinç duyma halini açıklayan kavrama ise memnuniyet denir. Herkes memnun olmayı farklı yorumlasa da, birey tüm yaşamı süresince memnun olmayı başaramasa da, her zaman bireyin memnun olmak için bir çabası olduğu gerçek ve açıktır.

Mill’e göre; birey ediminin nihai hedefi mutluluğa yani memnuniyete ulaşmak olduğundan, birey buna ulaşmak için sürekli çaba göstermektedir(Mill, 1976: 66, Akt. Pieper, 1999: 135, Atayman ve Sezer (çev.)). Günlük yaşam sürecinde bireyin memnuniyete iki biçimde ulaştığı ifade edilmektedir. Birincisi bireyin çaba göstermeden ya da normal bir çaba ile ulaşması mümkün olmayan sonuçları elde etmesi sonucunda ulaşılan memnuniyette, o kişi şanslı kabul edilmektedir. İkinci memnuniyet ise, bireyin elinde olan yani bireyin üretmediği ya da denetiminde olmayan bir durumun sonucu değildir. Birey üretimi sonucu ulaştığı memnuniyet için hedefler koyarak tüm gücüyle çalışmış, ciddi ölçüde performans harcamış ve sonuçta istediğini kazanmıştır. Burada diğer değişkenlerinde olması söz

konusu olmasına rağmen, ulaşılan memnuniyet ağırlıklı olarak çaba gösteren bireye bağlıdır(Pieper, 1999: 134-135).

Kant'a göre; memnuniyet anlayışlarının ve tasarımının çeşitliliği, her şeyin bireyin arzu ve isteklerine bağlı olarak gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, birey memnuniyetini zenginlik, sağlık, para, statü, güç, iletişim, cinsel haz, aşk, erdem,...vb. içeren listede yer alan birçok maddi ve manevi unsur ile sağlayabilir(Kant, 1960: 217, Akt. Pieper, 136). Birey yaşamı süresince, doğası gereği sürekli memnuniyete ulaşma gayretiyle tüm edimlerini gerçekleştirmektedir. Bireyin izini sürdüğü şey memnuniyetin kendisi değil, onun memnun olmasını sağlayacağını beklediği somut bir hedeftir(Pieper, 1999: 243). Memnuniyet doğrudan bir hedef olarak konulmasa da, ancak somut hedefler üzerinden ulaşılabilecek bir durum olduğundan, bireyin şans faktörü yanında hedefe erişmek için ciddi bir gayret göstermesi ve geri adım atmaması gerekir. Ancak bazı zamanlarda birey çok somut koyduğu hedefler için ciddi çaba harcayarak ulaştığı sonuçtan memnun olmayabilir ya da tüm çabasına rağmen hedeflerine ulaşamadığı için memnuniyete erişemeyebilir. Bireyin her zaman gösterdiği çaba oranında veya çaba sonucunda memnun olacağı önceden garanti edilemez ya da garanti altına alınamaz. Çünkü memnuniyet anlayışı bireyin özelliklerine, durumun özelliklerine, yere, zamana ve ulaşılan sonuca göre çeşitlilik göstermekte olduğundan dinamik bir süreçtir.

1.2.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Tüm gücünü işi için kullanan çalışanın memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği günümüzde hızla artan bir öneme sahiptir. Literatürde iş doyumu veya tatmini ya da çalışan doyumu ya da tatmini kavramlarıyla açıklanmaya çalışılan konu, temelinde bireyin psikolojik olarak işinden ve yaşamından bugün ve gelecekte memnun ya da memnun olmaması anlamına gelmekte olduğundan, bu çalışmada kullanılacak kavram memnuniyet olarak belirlenmiştir.

Ücret karşılığında, başkasının yararına fiziksel ve bedensel gücünü veya el uzluğunu kullanan bireye çalışan denir(Türk Dil Kurumu, 1992: 729). Çalışan için iş tam gün çalışmada gününün minimum sekiz saatini ve yaklaşık yaşamının da minimum 25 – 30 yılı geçirdiği, yaşamının kalitesini etkileyen uzun bir yolculuktur. Bu uzun ve zorlu süreç, bir yerde bireyin yaşamından memnun ya da memnun olmamasını etkileyen en

temel unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey için işinden memnun olup / olmamak, bireyin sürdürdüğü yaşamından memnun olup / olmamasıyla aynı anlamda kullanılabilir.

Çalışanın iş yerinde yaşadığı deneyimler sonucunda kendisinde oluşan psikolojik durum olumlu ise memnuniyet, eğer olumsuz ise memnuniyetsizlik söz konusu demektir. Locke'a göre çalışan memnuniyeti, bireyin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucundaki memnun edici ya da pozitif duygusal durumdur. Bir başka çalışan memnuniyeti tanımı ise, çalışana işinin sağladığı olanakların, onun görüş açısından ne kadar iyi olarak algılandığının bir sonucudur (Locke, 1976: 1300, Akt. Luthans, 126). Çünkü bireylerin iş ortamındaki genel kurallara ve özel olaylara olan tutumları, dahil olmaları ve onları içsel olarak yorumlamaları arasında bakış açısı farklılığı bulunmaktadır.

Goldthorpe ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada, çalışanın işe karşı çok farklı yönelimlerinin olmasına karşın, bunların özdeş davranış modelleri meydana getirdiğini belirlemişlerdir. İşe karşı kesin bir tutum yoktur ve onlar değişmektedir, çünkü bireylerin statüleri, aile durumları, yaşları ve olayları yorumlamaları farklılık göstermektedir(Grint, 1998: 26). Çalışan memnuniyeti, çalışanların yaşamlarında önemli kabul ettikleri şeyleri yaptıkları işlerinden ne oranda elde ettiklerine ilişkin algılarının bir çıktısıdır. Yani çalışanın işi ve iş çevresinden beklentilerinin karşılanma düzeyine göre gösterdiği hoşnutluk veya hoşnutsuzluk, onun memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğidir(Aydın, 2005: 283).

Çalışan memnuniyetinde üç unsur önemlidir. Birincisi, çalışan memnuniyeti çalışanın duygusal bir tepkisi olduğundan görülemez, ama anlaşılır ve bireysel farklılık gösterir. Devamında, sonuçların çalışan beklentilerini ne oranda karşıladığı ya da aştığına göre memnuniyet belirlenir. Sonuncusu, çalışan memnuniyeti iş ve iş koşullarına bağlı özellikler gösterir(Çetinkanat, 2000:1-2). Çalışanın duygusal bağlanımının olumlu deneyimler ile yakından ilişkili olduğuna dair bulgular bulunmaktadır. Örneğin; Wasti'in 916 özel sektör çalışanıyla yaptığı araştırmasına göre; yüksek düzeyde duygusal bağlanım gösteren çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyi yüksek, işten ayrılma isteği ise düşük çıkmıştır(Wasti, 2004: 2, Akt. Bayram ve Diğ. Haziran 2004: 2).

Çalışanın kurum içinde toplam memnuniyetinde artma mı yoksa azalma mı olacağı, ancak birbirine alternatif olan iki durumun memnuniyetlerinin oranları bilmek ile mümkündür. Örneğin, iş yerinde çok iyi bir arkadaş grubu içinde bulunan bir çalışanın, kurum içinde terfi etmesi arkadaşları tarafında kıskanılabilir ya da onun yeni rolü gerektirdiği davranışlardan dolayı grup içindeki eski gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada birey terfi etmekten memnun olurken, sosyal ilişkileri açısından memnuniyetsiz bir durum yaşayabilir. Bu noktada çalışanın toplam memnuniyet ya da memnuniyetsizliği iki durumun memnuniyet oranlarına bağlı olarak öğrenilebilir. Yani arkadaşlarından kopmasıyla azalacak memnuniyeti, terfi etmesiyle kazanacağı memnuniyetinden fazla değil ise, çalışanın toplam memnuniyeti artmış olmaktadır. Bu nedenden dolayı, memnuniyet durağan değil, dinamik bir kavramdır(Eren, 1991: 380). Ayrıca bireyin beyinsel gücü geçmişi, bugünü ve gelecekte olabilecekleri birleştirme yeterliliğine sahiptir. Örneğin, kurumun içindeki ortak bir çalışmada, çalışanın yönetici tarafından azarlandığını düşünelim. Bu durumdan çalışan rahatsızlık ve mutsuzluk hissedecektir. Devamında, aynı anda da geçmişte yöneticileri ile yaşamış olduğu olumsuz durumları anımsayacağı gibi, gelecekte içinde bu yöneticisinin şu anki davranışlarının sonuçlarını beklemeye başlayacaktır(Herzberg, 1974: 49). Bu örnekte sunulduğu gibi, çalışan memnuniyetini sağlamak çok hassas, etkili ve olumlu ya da olumsuz etkisi kurum içinde bulaşıcı özellikler gösteren bir olgudur.

Çalışan memnuniyetini sağlamak için, çalışanın bütün arzu ve isteklerini yerine getirilmesi çoğunlukla mümkün olmayan bir durumdur. Önemli olan çalışanın yaşamında oluşmuş olan sabit denge durumunu bozmamaktır(Cannon, 1939: 376, Akt. Fındıkçı, 376). Birbirinden farklı olan çalışanların, birbirinden farklı olan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılamak içinde uğraşmaları vardır. Eğer çalışanın uğraşısı karşısında ihtiyaçları karşılanmıyorsa, çalışanın dengesi bozulur. Oluşan bu dengesizlik durumu hem çalışanın iş yaşamındaki kalitesini hem de özel yaşamdaki kalitesini olumsuz yönde etkiler. Çalışan ilk önce bu rahatsızlığını dile getirir. Ancak tüm uğraşısına rağmen, halen ihtiyaçları karşılanmamaya devam ediyorsa iş verimsizliği, devamsızlık, iletişimin bozulması, performans düşüklüğü ve iş memnuniyetsizliği gibi istenmeyen sonuçlara varan tutum ve davranışlar sergileyemeye başlayabilir.

Çalışan ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacak ve işinden duyduğu memnuniyet artacaktır. Örneğin; çalışanın işinden aldığı ücret, satın alma ihtiyacına yönelik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu noktada kesin olan husus; çalışan ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişkinin olduğudur(Fındıkçı, 2001: 375). Çalışan kendi verdikleriyle, aldığı ödülleri sürekli karşılaştırmakta ve buna bağlı olarak kendi çabasını yükseltmeye, aynı düzeyde devam ettirmeye ya da azaltmaya karar vermektedir(Barutçugil, 2004: 373). Çünkü çalışan memnuniyeti geçici bir durum olduğundan sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.3.Kamu Hizmetleri

1.3.1.Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı, yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700'lü yıllara rastlar. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir. İkinci olarakta anlaşılması gereken, işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir(Karatepe, 1997:88). Öte yandan hizmet iki ana bölüme ayrılıp incelenebilir: "Madde hizmeti ve kişi hizmeti". Tanımlanması, ölçülmesi ve kıyaslanması en kolay olan hizmetin madde yönüdür. İyi madde hizmeti olmadığı durumlarda iyi kişi hizmeti sunmak mümkün olmamaktadır. Ancak madde hizmetinin kalitesi çok yüksek olsa bile kaliteli kişi hizmeti olmadığı durumlarda, hizmetin müşteriler üzerindeki izlenimi nötrdür. Buna karşılık müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim meydana getiren ve kaliteyi yükselten iyi kişi hizmetidir (Ay ve Gülgün, 1999:253). Dolayısıyla hizmet insanların yada insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Hizmetlerin özellikleri soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba edilebilirlik olarak literatürde yazarlar tarafından kullanılmaktadır.

Hizmetlerin soyut olma özelliği; hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını edineceği tecrübeyi yada tüketimini anlatır(Üner, 1994:3). Hizmetin soyut olması, elle tutulamayan ve koklanamayan soyut unsurları da ifade etmektedir.

Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise; hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. Bir hastanede doktor, sağlık hizmetini hastaya sunarken hastada bu hizmeti aynı anda tüketmektedir.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretiminde insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır(Üner ve Karatepe, 1996:201). Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, bu özellik üretilen hizmetlerin, kalite ve standardizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular.

Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği ise, hizmetlerin ileride kullanılması yada tüketilmesi amacıyla stoklanmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır(Karatepe, 1997 :110).

Hizmetlerin bu özelliklerine ek olarak aşağıdakileri de eklemek mümkündür(Eşer, 1999:348-349):

- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belli bir saatte başlar ve belli bir saatte biter.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücretli olan kişiler tarafından gerçekleştirilir.
- Hizmetler nesne değil, performanstır. Hizmet kalitesi de müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılmasıyla oluşur.
- Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri karşılanabilir bir harcama ile kabul edilebilir.
- Verilen hizmetin üzerinde insan unsuru çok fazladır.

- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.
- Üretim yapılan sistemlerde problem çoğunlukla en çok çıkan ürüne bakıldığında fark edilir. Ancak hizmet sektöründe bu durum biraz daha farklıdır. Hizmet sektöründe sorun ortaya çıktığında bazı belirtileri vardır. Bunlar(Bozkurt, 1993:10):
- Hata oranı çok yüksektir,
- Boşta geçen zaman çok fazladır,
- Gecikme süresi çok uzundur,
- Yoğun bir hata ortaya çıkmıştır,
- Temel prosedürde bir bozulma belirlenmiştir,
- Yaşam ömrü çok kısadır,
- Maliyet çok yüksektir,
- Şikayet çok fazladır,
- Kritik yada kontrol düzeyi aşılmıştır,
- Gayri resmi çalışma ortaya çıkmıştır,
- Kaynaklar israf edilmektedir.

1.3.2. Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı

Kalite kavramı günümüz toplumunun ve toplumsal kurumlarının en önemli sloganı haline gelen kavramlarından birisidir. Küreselleşme süreci, devletin küçültülmesini beraberinde getirirken, yönetimdeki yeni anlayışlar, halkın devletten beklentilerini de bir ölçüde arttırmıştır. Günümüzde devletten beklenen hizmetlerin kaliteli olması istenmektedir. Kamu sektöründe özelleştirme ve yerel yönetimlere yetki devriyle birlikte halkın daha kaliteli hizmet sunumu bekleme talepleri de artmış bulunmaktadır. Kamu sektörünün bilgi teknolojilerinin getirdiği hızlı ve etkin hizmet sunma

imkanlarından kendisini alıkoyması, bu gelişmelerin dışında kendisini tutması mümkün değildir.

Günümüzde, üretim ve bilgi teknolojisindeki gelişim zihinlerde ve pazarlarda kalitenin üstünlüğünü getirmiştir. Kalite kavramı ise, pahalı, lüks ve standart olarak görülmekten çıkmış ve düşünme tarzı, çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini (çalışanlar) ve dış müşteri (ara ve son tüketiciler, halk ya da seçmenler) tatminine dönüşmüştür. Bu açıdan, üreticilerin ne üretirsem satarım anlayışı, 1970'li yıllardan sonra satabildiğini üreten ya da müşteri isteklerine uygun şekilde üretime dönüşmüştür. Yine aynı şekilde hizmet üreten kuruluşlar da (bir iktidar partisi, valilik, belediye, hastane, okul, tapu müdürlüğü, vergi dairesi v.b) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk, seçmen) istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürmek durumunda olmaktadır (Peker, 1996:43).

Vatandaş memnuniyetini ve kaliteyi esas alan yeni kamu yönetimi anlayışının da en önemli yapı taşlarından birisi kamu hizmetlerinde kalite ve müşteri/vatandaş odaklılıktır. Yeni kamu yönetimi anlayışı sadece yeni teknikler ortaya koymamakta, aynı zamanda yeni bir değerler zincirini, özellikle özel sektörün değerlerini büyük ölçüde ortaya koymaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte ortaya çıkan yeni kamu hizmeti anlayışı üç yaklaşımı içermektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000:550): (1) demokratik vatandaşlık (2) topluluk ve sivil toplum modelinin benimsemesi (3) örgütsel hümanizm.

Kaliteli kamu hizmeti, günümüz toplumunda halkın en önemli beklentilerinden biridir. Kamu sektörünün, özel sektörün başarılı uygulamalarında olduğu gibi bir hizmet sunması beklenmektedir. Kamu kuruluşları özel işletmelerin ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Bu açıdan tüm kuruluşların değerlendirildikleri standartlar bulunmaktadır. Kamu kurumlarının bu standartlara ulaşamadığı zaman hayatta kalabilmeleri zor olmaktadır.

Kamu hizmetleri nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farklıdır bu konuda şu noktalarda bir karşılaştırma yapılabilir (Gözlü, 1996:48):

- Kamu hizmetleri, özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur.
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılırken, kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler prensip itibariyle tekel nitelikli olduklarından devletin bu açıdan rakibi yoktur.
- Özel sektörde firmalar, üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri grubunu esas almak suretiyle uzmanlaşmaya gidebilirler. Kamu hizmeti veren kuruluşlar ise bir hizmeti verirken birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmamak zorundadırlar.
- Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler ürettikleri halde, devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür.
- Özel kesim, mal ve hizmet üretimini müşterilerin istekte bulunması halinde ve onun ihtiyaçlarına göre yapar. Topluma sunulan kamu hizmetlerinin kullanımı ve tüketimi ise kamu hizmetlerinin özellikleri dolayısıyla vatandaşların istek ve beklentilerine aynı oranda uygun düşmeyebilir.

1.3.3.Hizmet Sektörü

Tüm dünyada hizmet sektöründe görülen hızlı büyüme ve gelişmelere paralel olarak hizmet pazarlamasına yönelik ilgi gitgide artmaktadır. Söz konusu gelişmeler özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanmıştır. Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça, hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış üretim sektöründen daha hızlı olmaktadır (Tan, 2004: 35).

Ülkemizde de 1990 'lı yıllar hizmet sektörünün önemli bir büyüme gösterdiği yıllardır. Birçok yeni hizmet pazara sunulduğu gibi, belirli bir hizmet pazarındaki işletmelerin sayısı da artmıştır(Öztürk, 2003: 18).

1.3.4.Kamu Hizmetleri

1.3.4.1. Kamu Hizmeti Tanımı

Kamu hizmeti; (service public, public service) idare hukukunun en önemli kavramlarından biridir. Bu kavram geçmişte ve bugün idare hukukunun temelini açıklayan, idari yargı meclislerinin görev kriterlerini (ölçütlerini) saptayan, idari etkinliğin çevresinde olduğu, idarenin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir etkinlik olarak kabul edilmiştir.(Giritli vd., 2001: 772) Kamu hizmeti Anayasa Mahkemesince, kamu hizmeti devlet yada diğer kamu tüzel kişileri tarafından yada bunların gözetimi altında, genel ve ortak gereksinimlerini karşılamak, kamu yararı yada çıkarlarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli düzenli etkinliklerdir.(Anayasa Mahkemesinin; 9.2.1994 gün ve E.94/43, K.94/42-2 sayılı kararı:R.G. 24.1.1995-22181)

Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için, gerekli olan iki şart vardır. Bunlar hizmetin kamuya yöneltilmiş ve kamuya yararlı olması ve hizmetin ya kamu kuruluşlarınca, yada ilgili kamu kuruluşunun sıkı denetimi altında özel kişilerce yürütülmesi gerekir.(Gözübüyük, 2009: 295) Kamu hizmeti tanımlanırken en önemli unsur olan ‘kamu yararı’ kavramı tanımlaması fevkalade güç ve tartışmalıdır. Kamu yararının tanımında başlıca üç tanım vardır. Bunlar;

- Liberal tez sadece devletin tabii görevlerinde kamu yararı vardır.
- Müdahaleci tez halkın ortak ihtiyaçlarının tatmininde kamu yararı vardır.
- Pozitivist tez kamu yararı tanımlama yetkisi devletin yetkili organına aittir.(Gözler, 2003: 223-232)

1.3.4.2. Kamu Hizmetleri Türleri

Kamu hizmetleri tüm yurttta yürütülüyorsa milli, belli bir coğrafyada yürütülüyorsa yerel (mahalli) kamu hizmetlerinden söz edilir. Örneğin eğitim milli, İETT hizmetleri yerel bir kamu hizmetidir.(Odyakmaz vd., 2009: 523)

Kamu hizmetinin konusunu oluşturan faaliyet özel kesime yasaklanmış ise, tekelli kamu hizmetlerinden söz edilir. Örneğin posta ve telgraf hizmetleri, demiryolları ile ulaşım

hizmetleri gibi. Buna karşılık, kamu hizmetinin konusunu oluşturan faaliyet özel kesime de bırakılmış ise, yani idare kamu hizmeti olarak kabul edilen faaliyeti özel kesim ile yan yana yürütülüyor ise, tekelsiz kamu hizmetlerinden bahsedilir.

Kamu hizmetleri bireylerin yararlanma biçimlerine göre; doğrudan doğruya ve dolaylı olarak ikiye ayrılır. Örneğin öğretim doğrudan, bayındırlık dolaylı olan hizmetlerdir(Günday, 2003: 302)

Kamu hizmetlerinin konularına göre ayrımında iki görüş ele alınacaktır. Öncelikle kanunla nitelendirilme olup olmadığına bakılır. Kanunla bir kamu hizmeti ‘sınai ve ticari kamu hizmeti’ olarak nitelendirilmiş ise o hizmet bir sınai ve ticari kamu hizmeti, yok eğer nitelendirilmemiş ise o kamu hizmeti idari kamu hizmetidir. Eğer kanunda nitelendirilme yoksa yargı kararları tarafından geliştirilen kritere bakılır. O halde idari kamu hizmetleri ile sınai ve ticari kamu hizmetleri arasındaki ayırım konusunda kullanılan kriterleri ‘teşrii kriter (kanunla nitelendirme kriteri)’ ve ‘içtihadî kriter’ olarak iki gruba ayırabiliriz. Kanuni kriter; kanun ne demişse o kamu hizmeti o niteliktedir. İçtihadî kriter olabilmesi için; hizmet özel işletmelerin faaliyet konusuna benzer olmalı, kullanıcıların ödediği parayla finanse edilmeli ve özel sektördeki usullerle işletilmelidir.(Gözler, 2003: 238-240)

Diğer bir görüşe göre kamu hizmetleri idari, iktisadi, sosyal ve bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri olmak üzere dört grup altında toplanabilir. Kamu hizmetlerinin konularına göre yapılan ayrımı, kamu hizmetlerinin tabi oldukları hukuki rejimi belirleme açısından da önem taşımaktadır. Gerçekten bu ayırım her bir tür kamu hizmeti içinde kamusal ve özel yönetim usullerinin yerini ve yoğunluğunu da ortaya koymaktadır.

a. İdari Kamu Hizmetleri

İdari kamu hizmetleri Devletin öteden beri yürüttüğü geleneksel kamu hizmetleridir. Bunlar, iktisadi, sosyal ve bilimsel teknik- kültürel nitelikli olmayan tüm kamu hizmetleridir. Sağlık, eğitim hizmetleri gibi. İdari kamu hizmetleri esas itibariyle Kamu Hukuku kurallarına tabidirler. Bu hizmetlerin yetkileri, usulleri, personeli, mal ve paraları Kamu Hukuku rejimine tabidir. Bu hizmetlere ilişkin işlem ve eylemlerden doğan uyuşmazlıklar idari yargıda çözümlenir. Ancak ayrık hallerde bu hizmetler için

özel hukuk usullerine de başvurulabilir. Örneğin, bu hizmetler için gerekli araç- gereç temini için özel hukuk sözleşmeleri yapılabilir.

b. İktisadi Kamu Hizmetleri

İktisadi kamu hizmetlerinin bir kısmı 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan demiryolları, gaz, elektrik, telefon gibi bireylerin ve topluluklarının mali güçlerinin yetersizliği nedeniyle yürütemedikleri iktisadi ve sınaî nitelikteki faaliyetlerden oluşmaktaydı. Ancak 20. yüzyılın başından ve özellikle 1. Dünya Savaşı'ndan sonra Devletin ekonomik yaşama müdahalesi sonucu, özel kişilerin sanayi, ticaret, maliye ve tarım alanlarında yürüttükleri faaliyetler de kamu hizmetleri haline getirildi ve özel kişilerle yan yana yürütülmeye başlandı. Gerçi daha eskiden beri yürütülen iktisadi kamu hizmetlerini özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt etmek kolaydır. Ama daha yeni tarihlerde üstlenilen iktisadi kamu hizmetlerinin özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt edilmesi son derece güçtür.

İktisadi kamu hizmetleri çoğu kez özel teşebbüs faaliyetleri ile yan yana yürütüldüklerinden, sınaî ve ticari esas ve usullere uygun olarak yürütülmek zorundadırlar. Bu nedenle, iktisadi kamu hizmetleri, işleyişleri ve dış ilişkileri yönünden esas itibariyle özel hukuk kurallarına tabidirler. Bununla beraber, iktisadi kamu hizmetleri bazı unsurları ve amaçları yönünden özel teşebbüs faaliyetlerinden farklıdırlar. Bir defa, bu kamu hizmetleri kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak bir idari işlem ile kurulurlar. Malları devletçe veya kamu tüzel kişilerince sağlanır ve kamu malı niteliğindedir. Personelinin bir bölümü idare ajanıdır. Tüm bunlardan da önemlisi bu hizmetler her ne kadar kârlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütülmekte ise de bu hizmetlerin asıl amacı kâr elde etmek değil ve fakat toplumsal gereksinimleri karşılamak suretiyle kamu yararını sağlamaktır. İşte tüm bu nedenlerle işleyiş ve dış ilişkileri yönünden özel hukuk hükümlerine tabi tutulmuş olan iktisadi kamu hizmetlerine belli ölçüde kamu hukuku kuralları da uygulanır. Örneğin, kamu hizmetlerine egemen olan süreklilik, düzenlilik, değişkenlik, nesnellik ve eşitlik ilkeleri iktisadi kamu hizmetleri için de geçerli olduğu gibi, bu hizmetlere ilişkin kamulaştırma, ceza kesme, idari sözleşme yapma gibi kamusal yetki ve usuller de kabul edilmektedir.

c. Sosyal Kamu Hizmetleri

Sosyal kamu hizmetleri, devlet ve öteki kamu tüzel kişileri tarafından öteden beri yürütülen emeklilik ve fakirlere yardım gibi faaliyetlerin yanı sıra, özellikle 2. Dünya Savaşından sonra gelişmeye başlayan çalışma düzenine ve sosyal güvenliğe ilişkin faaliyetlerdir. Sosyal kamu hizmetlerinden bir kısmı devletin tekeli altındadır. Örneğin, iş ve işçi bulma hizmetleri. Buna karşılık, sosyal kamu hizmetlerinin bir kısmı ise özel teşebbüs ile beraber yürütülmektedir. Örneğin, işçilerin sosyal güvenlik işleri ile özel sigorta şirketlerinin yaptıkları hastalık, kaza ya da hayat sigortaları arasında büyük benzerlik vardır.

Memurların emeklilik işleri dışında, sosyal kamu hizmetleri salt pratik mülahazalarla özel hukuk rejimine tabi tutulmuşlardır. Bununla beraber, sosyal kamu hizmetleri de, tıpkı iktisadi kamu hizmetleri gibi, kimi unsurları ve amaçları yönünden özel kesim faaliyetlerinden farklı olduklarından, belli ölçüde kamu hukuku kurallarına da tabi tutulmuşlardır. Hatta sosyal kamu hizmetlerine kamu hukuku kurallarının uygulanması, iktisadi kamu hizmetlerine oranla çok daha yoğundur. Zira sosyal kamu hizmetlerinin kamu yararı amacı daha belirgin olduğu gibi, bu hizmetlerde kârlılık ve verimlilik kaygısı da hiç rol oynamaz. Ayrıca sosyal kamu hizmetleri çoğu kez, örneğin, sosyal güvenlikte olduğu gibi, ilgililer için katılma zorunluluğu da öngörür.

d. Bilimsel – Teknik – Kültürel Kamu Hizmetleri

Bilimsel- teknik- kültürel kamu hizmetleri, İdarenin yakın zamanlarda genellikle özel faaliyete konu olan bilimsel ve teknik araştırmalara, müzik, resim vs. gibi sanat ve kültür hareketlerine el atması sonucu ortaya çıkmış olan kamu hizmetleridir. Toplum yaşamında oynadıkları önemli rol nedeniyle kamu hizmeti haline getirilmiş bulunan bu faaliyetler, nitelikleri gereği, idari kamu hizmetlerinin örgüt biçimleri, görev ve yetki kuralları, usulleri ve işleyişleri ile bağdaşmazlar. Bu kamu hizmetleri, kamu hukukunun katı kalıpları içinde yürütülemezler. Bu nedenle, bu kamu hizmetleri için özerk kuruluşlar, bağımsız personel ve daha serbest usuller ile geniş maddi olanakların kabulü zorunlu olmuştur. Yine bu nedenle, bu kamu hizmetleri için özerklik ilkesini esas alan ve daha serbest hareket olanaklarına ve usullerine yer veren kamusal özel yönetim biçimlerinin karması sayılabilecek bir hukuk rejimi öngörülmüştür(Günday, 2003: 304-306).

1.3.4.3.Kamu Çalışanları

Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür(657 sayılı D.M.K.md.4).

a. Memur:

Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır.

Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.

b. Sözleşmeli personel:

Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallerde münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, (Değişik ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yıla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir." şeklinde değiştirilmiştir(Mülga fıkra: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.)

Ancak, yabancı uyrukluların; tarihi belge ve eski harflerle yazılmış arşiv kayıtlarını değerlendirenlerin mütercimlerin; tercümanların; Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin; dava adedinin azlığı nedeni ile kadrolu avukat istihdamının gerekli olmadığı yerlerde avukatlarını, kadrolu istihdamın mümkün olmadığı hallerde, tabip veya uzman tabiplerin; Adli Tıp Müessesesi uzmanlarının; Devlet Konservatuvarları sanatçı öğretim üyelerinin;

İstanbul Belediyesi Konservatuvarı sanatçıların; bu Kanuna tâbi kamu idarelerinde (Ek fıkra: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.) ve dış kuruluşlarda belirli bazı hizmetlerde çalıştırılacak personelin de zorunlu hallerde sözleşme ile istihdamları caizdir.

Sözleşmeli personel seçiminde uygulanacak sınav ile istisnaları, bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları ile verilecek iş sonu tazminatı miktarı, kullanılacak izinler (Değişik ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) , pozisyon unvan ve nitelikleri, sözleşme fesih halleri, pozisyonların iptali, istihdamına dair hususlar ile sözleşme esas ve usulleri Devlet Personel Başkanlığının görüşü ve Maliye Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca belirlenir. (Ek ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) Bu şekilde istihdam edilenler, hizmet sözleşmesi esaslarına aykırı hareket etmesi nedeniyle kurumlarınca sözleşmelerinin feshedilmesi veya sözleşme dönemi içerisinde Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenen istisnalar hariç sözleşmeyi tek taraflı feshetmeleri halinde, fesih tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe kurumların sözleşmeli personel pozisyonlarında istihdam edilemezler. (Ek fıkra: 05/07/1991 - KHK - 433/1 md.; Mülga fıkra: 27/12/1991 - KHK - 475/11 md.)

c. Geçici personel:

Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığının ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.

d. İşçiler:

(Değişik cümle: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.) (a), (b) ve (c) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir.

Bu Kanuna tabi kurumlar, dördüncü maddede yazılı dört istihdam şekli dışında personel çalıştıramazlar(657 sayılı D.M.K.md.5).

BÖLÜM 2: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1.Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti

2.1.1.Kurumsal Bağlılık

Günümüzde küreselleşme, hızla artan rekabet, değişen çevre koşulları, çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler gibi nedenlerle çalışanları kurumda tutmak gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. İşe girdiği andan itibaren yapılan yatırımlarla yetişmiş, kurumun kültürüne uyum sağlamış çalışanın işten ayrılması kurum için oldukça yüksek bir maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kurumsal bağlılıklarını artırmak, onların kuruma bağlanmasını sağlayacak unsurları belirlemek ve geliştirmek oldukça önemlidir (Karasu, 2009: 39).

Bağlılık, sadakat ve vefa duygusudur. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; kurum ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve kurumda çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bağlılık, bireyin, kurumdaki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği 'özdeşleşme' boyutunu; bireysel ve kurumsal amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan 'içselleştirme' boyutunu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan 'uyum' boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır (O'Reilly III ve Chatman 1986; O'Reilly 1995; Chatman 1991; Handy 1985).

Bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Çalışma yaşamında bağlanılan objeler iş, meslek, kurum, çalışma, yönetici, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve kurumsal bağlılık çalışma yaşamında bağlılık türleri olarak literatüre geçmiştir (Çakır, 2001: 37, Akt. Deniz, 2006: 25).

Kurumsal bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian, kurumsal bağlılığı, "bireyin, kurumsal amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, kurumsal amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve kurumsal üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamışlardır (Çakır, 2001: 50, Akt.

Haznedar, 2006: 58). Diğer bir ifade ile Kurumsal Bağlılık, çalışanın, kuruma olan psikolojik yaklaşımını içermektedir ve genel olarak, bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini tanımlayan, kurumda kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 11, Akt. Demircan, 2003: 39).

Bu çalışmada kullanılan kurumsal bağlılık ölçeğini geliştiren Allen ve Meyer, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle en çok kabul gören kurumsal bağlılık tanımını literatüre kazandırmışlardır. Allen ve Meyer kurumsal bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışan - organizasyon ilişkisi ile şekillenen ve çalışanların organizasyonun sürekli yesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer bağlılığı, duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olarak üç başlık altında incelemektedir. Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi kurumda kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi kurumda kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi kurumda kaldığını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Price'a göre Allen ve Meyer'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir (Yıldırım, 2003: 91).

Meyer ve Allen'in geliştirdikleri bu modellere göre, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar (Uyguç, 2004: 91);

- Psikolojik durumu yansıtmaması,
- alışan ile kurum arasındaki ilişkileri göstermesi,
- Kurum yeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması,
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin olmasıdır.

2.1.2.Devam Bağlılığı

Meyer ve diğerleri tarafından geliştirilen ve “ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı (continuance commitment), “alışanların, kurumdan ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olması nedeniyle o kurumda çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen'a göre; çalışanın, kıdem kariyer

gibi kuruma yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş imkanları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır.

Lamsa ve Savolainen'e göre devam bağlılığı, çalışanın kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek kurum üyeliğini devam ettirmek istemesidir. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir kurumdaki emeklilik maaşına hak kazanma, kıdem, kariyer gibi yatırımları çok önemli olduğunda ortaya çıkmakta ve çalışan kurumda kalmaya devam etmek istemektedir. Bu tür çalışanlar kurum üyeliğini sürdürmek için asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ve bu da kurumlar açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür.

Bu bakış açısıyla kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile devamlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Kurumdan ayrılmayı düşündüğü halde koşullar el vermediği için kurumdan ayrılmayı gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma yapacağı olumlu katkılar sınırlı olacaktır (Karasu, 2009: 43).

2.1.3. Normatif Bağlılık

Kurumsal bağlılığın bir diğer boyutunu oluşturan normatif bağlılığı (normative commitment), Meyer ve Smith "kurum üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu" şeklinde tanımlamışlardır.

Uyguç ve Çımrın'a göre; çalışanlar, ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kurumda çalışmayı bir görev olarak düşünür, kurumda kalmanın ya da kuruma bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için kurum üyeliğini sürdürürler. Meyer ve Allen'e göre; normatif bağlılık çalışanların, "kurumun yıllar içerisinde kendilerine sağlamış oldukları statü veya doyumdan bağımsız olarak, kurumda kalmalarının ahlaki açıdan doğru olacağını düşünmeleri" sonucu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılıkta, sorumluluk hissetme, ahlaki duygulara dayanma, erdemlilik, sadakat gibi duygular ile çalışanlar kurum üyeliğini sürdürmek istemektedir.

Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun "doğru ve etik" olduğuna inanmalarıdır. Ayrıca çalışanlar kurumda kalmak zorundaymış gibi hissederler.

Wasti'nin ülkemizde yaptığı araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin "sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu kurum kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma" olduğu görülmüştür. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de "işe bağlılık" olabilir. "İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak" çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir. Ayrıca kurumun çalışanların gelişimi için yaptığı yatırımlar, örneğin verilen eğitimler ile çalışanlar, kurumlarına daha fazla borçluluk hissi ve daha fazla sadakat duygusu ile kurumlarının yararına davranışlar sergileyecekler ve kurum üyeliğini devam ettirmek isteyeceklerdir (Karasu, 2009: 44).

2.1.4.Duygusal Bağlılık

Kurumsal bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık (affective commitment), "bireyin kendisini kurumuyla özdeşleştirdiği, kurumuyla etkileşim halinde olduğu ve kurumun bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu" şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen'e göre, çalışanın " kurum üyeliğini devam ettirme isteği" demek olan duygusal bağlılık, büyük ölçüde çalışanın iş deneyimleri sonucu gelişmektedir.

Lamsa ve Savolaine'e göre duygusal bağlılık, çalışanın kurum ile kurduğu kimlik birliği ile kurumun amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmek istemesidir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kurum üyeliğini devam ettirmek ister.

Duygusal bağlılık, çalışanları kuruma duygusal olarak bağlayan ve kurumun üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve kurumsal değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve kurumsal hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır.

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak duygusal bağlılık, çalışan içinde bulunduğu kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek, kendisini kurumuyla özdeşleştirerek kurumyla arasında psikolojik bir bağ kurmasıdır. Bunun sonucunda çalışanın kurum için olumlu tutum ve davranış sergilemesi, daha fazla performans ortaya koyması söz

konusu olacaktır. Duygusal bağlılık kurumlar tarafından en faydalı bulunan bağlılık türüdür (Karasu, 2009: 42).

2.2.Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Kurumsal bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Her kişinin kendisine ait bir takım kişisel özellikleri vardır. Kişilerin yaşları, eğitimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişi işe girdikten belirli bir zaman sonra kurumsal faktörler ile çevresel faktörler kişinin kuruma bağlanması konusunda etkilidir. Bu faktörler kişiyi kuruma bağlayabilir veya kurumdan uzaklaştırabilir.

Stum'a göre, çalışanları kuruma bağlayacak çok fazla etken olmakla birlikte; "bireysel özellikler, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, işletmedeki eğitim ve gelişme olanakları, genel yönetim politikaları" (Durna ve Eren, 2005: 211, Akt. Karasu, 2009: 45), kurumsal kültür ve liderlik, gibi konular önemli faktörlerdir.

2.2.1.Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özellikler ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan bazı araştırmalarda kişisel özelliklerin kurumsal bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir. Demografik faktörlerle kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu söylenebilir.

Taylor Nelson Sofres (2002)'in, 33 ülkeyi içine alan araştırma sonuçlarına göre yaşlı ilerlemiş, yüksek mevkilerde, uzun süredir o firmada çalışanlar ile çok uluslu firmalarda çalışanların kurumsal bağlılığı yüksektir. Çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılığı artmaktadır. Örneğin 18-27 yaş arası kuruma bağlılık %49 iken, 50 yaş ve üzeri kuruma bağlılık düzeyi %57'dir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işlerine ve kurumlarına olan bağlılık düzeyleri yüksektir (Uysal, 2005: 85).

Benkhoff'un yaptığı araştırmada evlilerin bekarlara göre kuruma daha bağlı oldukları görülmüştür. Durna ve Eren (2005)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre de ortalama değerlere bakıldığında evlilerin bekarlara göre bütün kurumsal bağlılık

unsurları açısından kuruma daha bağılı oldukları ortaya çıkmıştır. Böyle olmakla birlikte bu kişisel boyut, bu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Diğer bir değişken de eğitim değişkenidir. Camp'a göre, eğitim kurumsal bağılılık üzerinde etkilidir çünkü eğitim düzeyi artan kişilerin iş değiştirmek için daha fazla fırsatı olacaktır. Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bilişim sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren beş farklı firmadan veri toplayarak yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, eğitim ile kurumsal bağılılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur yani eğitim düzeyi arttıkça kuruma olan bağılılık azalmaktadır. Nitekim eğitimi düşük olan çalışanların alternatifleri azalacağından buldukları kuruma olan bağılılıkları artacaktır (Karasu, 2009: 46).

2.2.2.Kurumsal Faktörler

Capelli'ye göre, kesin tanımlanmış iş ve özellikleri (iş analizi ve tasarımı), açıkça belirlenmiş sorumluluklar iyi tanımlanmış kural ve politikalar, prosedürler, kurumsal bağılılığı artırmaktadır (Capelli, 2000: 19, Akt. Karasu, 2009: 47). Belirsiz roller, iyice açıklanmamış sorumluluklar çalışanın kuruma olan bağılılığını negatif yönde etkileyecektir. Ayrıca işin niteliği gereği çalışanın işe yüklediği anlam ve toplumun o işe verdiği değerin yüksekliği kurumsal bağılılığı artıracaktır.

Kurumsal açıdan diğer bir faktör kurumun yönetim biçimidir. Yine Capelli'ye göre, çalışanın kararlara katılımına izin verme, çalışanların kurum tarafından saygı görmesi, çalışmalarının takdir edilmesi, çalışanların önemli olduğunu hissettirmek, çalışanın yönetime güvenmesi, yöneticilerin astlarına güvenmesi, anlayışlı ve destekleyici yönetim, esnek ve katılımcı yönetim kurumsal bağılılığı artırır (Capelli, 2000: 19, Akt. Karasu, 2009: 47).

Mahmut Özdevecioğlu'nun 2003 yılında Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen araştırma sonucuna göre, kurumsal destek ile kurumsal bağılılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Yani kurum yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, çalışanların fikirlerini önemsemeli, onların başarılarıyla övünmeli ve onları ödüllendirmeli, çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Eğer çalışanlar yapılan bu kurumsal desteği algıarlarsa çalışanların sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağılılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003:

116-126, Akt. Karasu, 2009: 47). Ayrıca güçlü bir kurum kültürünün olması, kurum içi iletişimin etkin bir şekilde sağlanması da önemlidir.

Kurumsal bağlılığı etkileyen diğer bir unsur da kurumsal adalettir. Kurumsal adalet, çalışanlarda, kendilerine adil muamele edildiği veya adaletsiz muamele edildiği inancını doğuran çalışma koşulları ve ilişkileri ile ilgilidir. Çalışanların kurumda adil davranılıp davranılmadıkları ile ilgili algılarına ve bu algıların diğer kurumsal sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan, 2003: 26). Adil ve insancıl çalışma koşullarına kavuşulması bakımından, insan kaynakları yönetiminin kurumsal adalet konusundan yararlanması gerekmektedir. Kurumlarda adalet konusu, ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtıldığına ilişkin kurallar ve sosyal normlar ile dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin ve kişiler arası ilişkilerdeki davranış tarzını içermektedir.

En son faktör ise iş etiği faktörüdür. Daha öncede belirtildiği gibi kurumsal bağlılık çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini kabul etme, inanma, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için büyük çaba sarf etme ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir. İş etiği ise dürüstlük, adil davranmak, sözünde durmak, ayrımcılık yapmamak, doğaya saygılı olmaktır. İş etiğine aykırı davranan bir işletmenin çalışanlarının işletmeye güven duyması, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez (Karasu, 2009: 48).

2.2.3.Kurum Dışı Faktörler

Kurum dışı hakkında literatürde kurumsal bağlılığa etki eden kurum dışı faktörler, alternatif iş imkanları, kurumun içinde bulunduğu sektörün durumu ve ülkenin ve dünyanın sosyo-ekonomik durumu olarak sıralanabilir.

Alternatif iş imkanlarının varlığı kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli faktördür. Capelli'ye göre, çalışanın iş alternatifleri çoksa devam bağlılığı azalacak, çalışan az sayıda iş alternatifine sahipse bulunduğu kuruma daha fazla bağlı kalacaktır (Capelli, 2000: 19, Akt. Karasu, 2009: 47). Burada alternatif iş fırsatlarının çalışanın demografik özellikleriyle ilişkili olduğu görülür. Özellikle çalışanın eğitimi ve yaşı önemlidir. Sektörün ülkenin ve dünyanın ekonomik yapısı da önemlidir. Örneğin işsizlik oranının yüksek olması kurumsal bağlılığı artıracaktır.

2.3.Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Çalışan memnuniyeti, gerek kurum gerekse toplumsal psikoloji alanında çalışan bilim adamlarının en fazla ilgi duydukları konulardan biri olmuş ve batılı araştırmacılar çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri saptamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılar harcadıkları çabalarla çalışan memnuniyetine ulaşmada önemli faktörlerin yer aldığı bir çok çizelgeler sunmuşlardır (Muştı, 1996: 10).

Moorhead ve Griffin (1990), çalışan memnuniyetine etki eden faktörleri; kurumsal faktörler (ücretler, promosyon, fırsatlar, işin kendisi, politika, prosedürler ve çalışma koşulları), grup faktörleri (alt kademe, üst kademe) ve işgören faktörleri (gereksinimler, istekler, gelirler) (Akt. Dede, 2000: 8) olarak ifade ederken, Schneider ve Locke (1971), Herzberg'in çalışan memnuniyeti ile ilgili sınıflandırıcı sisteminde temel karışıklığa neden olan faktörleri gözleyerek çalışanların doyum ve doyumsuzluğuna yol açan faktörleri, bireysel özellikler ve çevresel veya kurumsal özellikler olarak ele almışlardır. Çalışan memnuniyeti faktörü olarak en çok sözü edilen bireysel özellikler arasında; cinsiyet, yaş, medeni ve eğitim durumu, çalışanın kişiliği, ücret ve iş kıdemi sayılırken, çevresel ya da kurumsal özellikler olarak; statü, övülmek, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, başarı duygusu, işin sıkıcılığı, yönetimle olan ilişkiler, çalışma koşulları ve yönetime katılma sayılmıştır (Akt. Işıkhani, 1996: 119).

Başaran (1982, s:21) ise, bir çalışanın çalışan memnuniyetini etkileyen değişkenleri; işin niteliği, işgörene yapılan ödeme, çalışanın yükselme olanağı, çalışanın işinden dolayı övülmesi, çalışanın çalışma koşulları, kurumun denetim biçimi, çalışanın birlikte çalıştığı çalışanlarla ilişkileri, kurumun ve yönetimin biçimi ve çalışanın kişilik özelliği olarak sıralamıştır.

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler, bireysel ve kurumsal faktörler olarak incelenebilir.

2.3.1.Bireysel Faktörler

2.3.1.1.Yaş

Çalışanın özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve çalışma memnuniyeti arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden

daha doyumlu olmakta, bunun nedeni olarak da deneyim nedeniyle uyumun artması gösterilmektedir. Öte yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklemeyle sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyük olmaktadır. Çalışan memnuniyeti yaşla ilişkisi uluslar arası geçerliğe sahiptir. Sovyet Rusya, A.B.D., Almanya, İtalya, İsveç gibi beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar daha yaşlı çalışanların daha doyumlu olduğunu göstermiştir (Davis, 1982: 99-100). Wringt ve Hamilton (1978) ile A.Kalleberg ve A.Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda, yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bu durumun ise yaşlılarda gençlere göre daha fazla doyum meydana getirdiği belirlemiştir (Akt. Ardiç ve Baş, 2002: 3). Herzberg ve arkadaşları da yaptıkları bir çalışmada yaş ile doyum arasında “u” şeklinde bir ilişki bulmuşlardır (Akt. Yılmaz, 1996: 26).

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda, yaş ile çalışma memnuniyeti arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu bir çok değişkenden bağımsız olarak “u” şeklinde olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca “u” şeklindeki ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da belirtmişlerdir (Sun, 2002: 36).

Balcı (1985: 10) ise çalışanların işe ilk başladıkları yıllarda iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu, daha sonraki yıllarda ise bu düzeyin alçaldığını ve sonra tekrar yükseldiğini belirtmiştir.

2.3.1.2.Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin çalışan memnuniyetinde bir faktör olduğunu belirtmesine karşın hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı, 1985: 10).

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yapılan çalışmalar, daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere göre daha çok doyum elde ettiğini gösterirken (Yılmaz, 1996: 26), Shppard ve Herrick (1989) tarafından yapılan başka bir çalışmada, kadınların erkeklerden daha az doyum sağladığı ve bu farklılığın 30 yaşın altındakiler arasında en yüksek düzeye ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Akt. Silah, 1997: 7).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve çalışan memnuniyeti ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel çalışan memnuniyeti düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirlemiştir (Akt. Sun, 2002: 41).

2.3.1.3.Kıdem

Çalışan memnuniyeti ile kıdem arasında kesin olmamakla beraber yaş değişkeni ile ortak bir ilişki görülmektedir. Araştırma bulguları kıdemle çalışan memnuniyetini ve yaşla çalışan memnuniyetini ilişkileri arasında bazı paralellikler göstermektedir. Örneğin; Gilmer’in sözünü ettiği bir araştırma, çalışanların işe başladıklarından hemen sonra çalışan memnuniyeti düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra düştüğünü göstermektedir (Akt. Balcı, 1985: 11).

Brush, Moch ve Pooyan’ın (1987) araştırmalarının bulgusu, mesleki kıdemin kurum yapısı ile ilişkili olarak çalışan memnuniyetini artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur (Akt. Sun, 2002: 38).

2.3.1.4.Yönetim Görevi

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda, unvanın çalışan memnuniyetini önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmakta, unvan artışına paralel olarak çalışan memnuniyeti düzeyinde de bir artış görüldüğü belirtilmektedir (Akt. Sun, 2002: 39). Roderick’e (1989) göre de yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadır (Akt. Ardıç ve Baş, 2002: 3).

2.3.2.Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörlerden; işin niteliği, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, denetim, çalışma koşulları, kurumsal ortam ve birlikte çalışılan kişiler gibi faktörler üzerinde durulmuştur.

2.3.2.1.İşin Niteliği

Çalışan memnuniyetinin önemli faktörlerinden birisi de çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bu beğeni çalışanın yaptığı işin; yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve işin sorun çözmeye dayanması koşullarına bağlıdır (Başaran, 1991: 203).

Çalışanlar, işin niteliği açısından anlamsız işleri yapmak yerine, sürekli çaba gerektiren işleri yapmayı yeğlemektedir. Genellikle çok az farklılık içeren işler çalışanların sıkılmasına ve iş doyumsuzluğuna yol açarken, ılımlı bir çeşitlilik miktarına sahip olan ve çalışanlara özerklik tanıyan işler en çok çalışan memnuniyeti üretmektedir (Muştu, 1996: 11-12). Bunun yanı sıra çalışanların iş ile ilgili kararlara katılmaları çalışan memnuniyetini yükseltirken, çalışma yöntemleri, işlerin nasıl yapılacağı ve hatta molaların bile kurum yönetimince belirlendiği ve denetlendiği durumlarda iş doyumsuzluğu artmaktadır (Ceylan, 1998: 80).

2.3.2.2.Ücret

Çalışan içinde bulunduğu kurumda, eğitimine, yaptığı işe, sorumluluğuna, işin güçlüğüne ve kendi ve diğer kurumlardaki benzer işlere göre değerini belirler. Çalışanın kendine biçtiği değere göre yapılmasını beklediği ücret ile kurumun yaptığı ücret arasındaki fark ücrete ilişkin tatmini belirler (Tosun, 1981: 139).

Çalışanın kuruma alınması, sürekliliğinin sağlanması, güdülenmesi ve sistemin etkin bir yapıya kavuşturulması için iyi bir ödeme sistemi gereklidir. Çünkü, çalışanların büyük bir çoğunluğu yaşamlarını bu ödemelerle sürdürmektedir (Muştu, 1996: 12). Ödeme yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi işten memnuniyetini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır (Başaran, 1991: 203).

Bu nedenle ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa o kadar fazla çalışan memnuniyetine neden olmaktadır (Ceylan, 1998: 79).

2.3.2.3.Gelişme ve Yükselme Olanakları

Çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör de çalışanın yükselme olanakları olup, yükselme; insanı çalışmaya iten önemli bir güdülenme aracıdır. Eğer işe alınan bir çalışan, kuruma girer girmez önünde yükselme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir duygu geliştirecek ve işten duyulan doyum düşecektir (Çelik, 1990: 65).

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışanca duyulması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 1991: 203). Nesnel kurallara dayalı bir yükselme sistemi, çalışana verimli çalışmaya, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelten ve beraberinde tatmini getiren önemli bir araçtır (Muştu, 1996: 13).

Bir kurumda yükselme konusunda yüksek beklentisi olan çalışanlar, bunu sağladıklarında daha fazla çalışan memnuniyeti elde edeceklerdir. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olacağından çalışanlara göre yöneticilerde çalışan memnuniyeti yüksek olmaktadır (Ceylan, 1998: 80).

2.3.2.4.Denetim

Denetim, kurumsal eylemlerin kabul edilebilir amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetim sistemi her karmaşık kurumda, kurumsal ve yönetsel bir zorunluluk olup temel amacı, kurumsal amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemek, sonuçları iyileştirici önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Yılmaz, 1996: 28).

Orta düzeyli bir çalışan memnuniyeti faktörü olan denetimin özellikle iki boyutu çalışanlar üzerinde etkilidir. Bunlar; çalışan açısından bakma ya da düşünme ile çalışanların karar sürecine etki ya da katılımıdır. Çalışanlarla destekleyici kişisel ilişki kuran işverenler, çalışanların memnuniyetine katkıda bulunurken, işlerini etkileyen kararlara katılan çalışanların çok daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir (Muştu, 1996: 15).

Kurumlarda denetim sistemi; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmak yerine; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyumları

gerçekleşmemektedir. Bu yüzden çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren kurumlarda çalışmayı istemektedir (Başaran, 1991: 204).

2.3.2.5.Çalışma Koşulları

Çalışanlar, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı ve tehlikesiz oluşu açısından çalışma koşulları elverişli olan işi ve işyerini istemekte, bunlara yüksek değer vermektedir. Çalışanların fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşulları ve amaçlarını gerçekleştirecek araç, gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991: 204). Çalışma koşulları çalışanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri çalışanların aile ve arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememesine yol açabilmektedir. Göreli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki azlık, çalışanların kendilerine daha çok zaman ayırmasına neden olacaktır (Ceylan, 1998: 81).

Kurumun sahip olduğu kötü çalışma koşullarının memnuniyeti azaltacağı, iyi koşulların ise memnuniyeti artırabileceği düşünülebilir. Ancak, çalışanın kendi çalışma koşulları ile toplumsal koşulları karşılaştırarak yapacağı değerlendirmeler sonucundaki farkın memnuniyeti etkileyeceği söylenebilir. Çalışan toplumsal çalışma koşullarının kötü olduğu bir ortamda, kendi çalışma koşullarını iyi görüyorsa memnuniyeti yükselecektir (Muştu, 1996: 14).

2.3.2.6.Kurumsal Ortam

Çalışanın çalıştığı kurumun doğası ve yönetiminin niteliği de çalışan memnuniyetinde başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan kurumlar ile çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlara daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991: 204-205).

Newman (1985), çalışanın yaptığı iş ne olursa olsun, nitelikli bir çalışan olarak kabul edilmesinin çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmiştir (Akt. Tok, 2004: 45).

Çalışan memnuniyeti açısından yönetim biçiminin iki önemli boyutu vardır: Birinci boyutu, çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme; ikinci boyutu

ise çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan çalışan, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek (Ceylan, 1998: 80) ve kendi görüş ve düşüncelerine önem verildiğini düşünerek yüksek bir doyum elde edecektir.

2.3.2.7.Birlikte Çalışan Kişiler

Kurumdaki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991: 204).

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana dayanışma ortamı sağlamaktadır. Eğer çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri de birbirine uyuyorsa işten duyulan doyum daha da artmaktadır (Ceylan, 1998: 80).

Bu nedenle kurum yönetimi; dikkatle planlanan ve yürütülen işe alışma programları, dinlenme sürecinde toplumsallaşmayı sağlayacak araçlar, eğlence programları, çalışma merkezi planları ve çalışanlarla ilgili çalışma prosedürleriyle oluşturulan çalışma takımlarıyla bu sürece katkıda bulunabilir (Solan, 2000: 8).

BÖLÜM 3: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: YALOVA ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de Kamu Hizmet Sektöründe çalışanların memnuniyetlerinin farklı bakış açılarından ortaya çıkabilecek sonuçların incelenmesi adına, Yalova ilinde 8 ayrı kurumda çalışanlara bir anket uygulanmıştır. Bu bağlamda, çalışanlara öncelikle; genel olarak memnuniyet konusundaki görüşlerini ve çalıştıkları kurumdaki memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiş, bunları değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ankette yedi tane demografik soru ve yirmi altı tanede memnuniyet bakış açıları ve bu doğrultuda çalışan memnuniyeti tespiti için sorular yer almıştır. Çalışanların konuya ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik anket hazırlanarak 01 Kasım - 15 Aralık 2012 tarihleri arasında Yalova ilinde 8 ayrı kamu hizmet sektöründe 293 kamu çalışanına ulaştırılmıştır. Çalışmanın amacı ve cevap verenin kimliğinin istenmediği açık olarak çalışanlara belirtilmiştir

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri, kurumdaki çalışma süreleri, toplam kamudaki çalışma süreleri ve ücret düzeyleri bağımsız değişkenlerinin, çalışan memnuniyeti ile ilgili bakış açılarını etkileyip etkilemediği araştırılmaya çalışılmıştır.

Demografik özellikleri ile çalışanların memnuniyet düzeyleri ilişkisinin daha ayrıntılı incelenip, oluşabilecek sosyal yapı adına yapılmış bir ön çalışmadır.

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda anlatılan temel amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir. Araştırmada ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Kamu Hizmet Sektöründe çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak çalışan memnuniyeti bakış açıları ile ilgili;

H1: Kamu Hizmet Sektöründe çalışanlar yaşlandıkça memnuniyet oranında artış söz konusudur.

H2: Kamu Hizmet Sektöründe çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyet oranında artış söz konusudur.

H3: Kamu Hizmet Sektöründe çalışanların kıdemi arttıkça memnuniyet oranında artış söz konusudur.

H4: Çalışanların özelliklerine ve çalışma şartlarına bağlı olarak personel statüsündeki çalışanların memnuniyet oranı düşerken, yöneticilerde tersine bir eğilim söz konusu olduğu görülmektedir.

H5: Çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak kadın veya erkek olmalarından dolayı memnuniyet oranlarında belirgin bir farklılık olmadığı görülmüştür.

3.3.Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Yalova ilindeki kamu hizmet sektöründe çalışan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Yalova ilindeki 8 kamu hizmet sektörünün çalışanları oluşturmaktadır.

Anket uygulaması Yalova ilindeki 8 kamu hizmet sektöründe çalışanlar arasından 384 çalışana yapılmak istenmiş, bunlardan dönüş yapan 293 çalışana uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 76,30 olarak gerçekleşmiştir. Doldurulan anketler analize uygunluk açısından incelenmiş ve tamamı uygun bulunmuştur. Sonuç olarak 293 adet anketle toplanan veriler analiz edilmiştir.

3.4.Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmaya başlarken yetkili kişilerden izin alınmasına ve gizlilik ilkesine uyulacağı belirtilmesine rağmen, bazı çalışanlar ankete katılmak istememişler, anketi yanıtlayan çalışanlardan bazıları ise tedirginlik duymuşlardır.

Anketi uygulama kısmında rastlanan diğer kısıtlılıklar ise kamu hizmet sektörü çalışanları ile birebir görüşme yöntemi ile anket yapıldığı için günde ortalama 10 kişi ile anketin yapılması ve bundan dolayı da anket sürecinin beklenenden uzun sürmesine yol açtığıdır.

3.5. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket, 7 adet demografik ve 26 adet çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olmak üzere toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların sorulara ne ölçüde katıldığını 5 cevap şikkından kendilerine en uygun şikkı (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) seçmeleri istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde bulunan çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olan sorular, Söz konusu ankete toplam 293 kamu hizmet sektörü çalışanı katılmıştır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda ek'te sunulmuştur.

Vatansever (1994) tarafından geliştirilen ve Cronbah alfa güvenilirlik katsayısı 0.955 olarak tespit edilen 25 maddelik " Çalışan Memnuniyetine Yönelik Tutum Ölçeği"ne ekleme ve çıkarma yapılmadan Ek'teki **Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Anket Formu** oluşturulmuştur.

Bahse konu anket Yalova ilindeki 8 Kamu Hizmet Sektörü çalışanlarına araştırmacı tarafından ulaştırılarak toplanan veriler SPSS'e girilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde "SPSS 16 for Windows" adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler bu programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

İlk önce ölçek maddelerinin güvenilirlik testi (demografik özellikler hariç tutulmuştur), SPSS Programı Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış, çıkan sonuçlar bu testin doğrultusundan hareket edilerek yorumlanmıştır. Devamında tablolardan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, statüsü, kurumda çalışma süresi, toplam kamudaki çalışma süresi ve ücret düzeyi gibi özellikler kendi içlerinde değişikçe çalışanlarında buna paralel olarak yorumlarında farklılıkların olup olmadığı araştırılmış. Bu farklılıkların rastlantısal mı yoksa gerçek bir yorumsal farklılık meydana getirdiğinin göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için bu tabloların çapraz tablolara incelenmesi uygun bulunmuştur.

Analizin son bölümünde çalışanların yaşları, eğitim durumları, kurumda çalışma süreleri, toplam kamudaki çalışma süreleri ve ücret düzeyleri gibi etkilerin cinsiyetleri veya statülerine bağlı olmalarından kaynaklanarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış. Bağlı oldukları kuruma göre algılarının değişebileceği ve sırf bu etkilerden dolayı memnuniyet düzeyine farklı bakabilecekleri sonucuna, anketin değerlendirilmesinin bu bölümün de açıklık getirilmeye çalışılarak anketin analizi tamamlanmıştır.

3.7.Araştırmanın Bulguları

3.7.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri, kıdemleri ve ücret düzeyleri gibi bağımsız değişkenlerinin, memnuniyet düzeyine bakış açılarını etkilediği varsayılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kadın	106	36,2
Erkek	187	63,8
Toplam	293	100,0

Ankete katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı Tablo-1 de verilmiştir. Ankete katılan çalışanların cinsiyetine bakıldığında %36,2'sinin kadın olduğu, %63,8'inin de erkek olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
25 ve altı	6	2,0
26-35	88	30,0
36-45	116	39,6
46 ve üstü	83	28,3
Toplam	293	100,0

Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı Tablo: 2’de verilmiştir. Ankete katılan çalışanların yaş dağılımına bakıldığında %2,0 ile genel olarak az denilebilecek bir sayının 25 ve altı yaş aralığında olduğu, %30,0’ının 26-35 yaş arasında olduğu, %39,6’sının 36-45 yaş aralığında olduğu ve %28,3’sünün ise 46 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
İlköğretim	8	2,7
Lise	53	18,1
Üniversite	195	66,6
Lisansüstü	37	12,6
Toplam	293	100,0

Tablo 3’te katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %2,7’sinin ilköğretim, %18,1’sinin Lise, %66,6’sının üniversite, %12,6’sının lisansüstü olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3'ün sonuçlarına göre üniversite mezunlarının %66,6 gibi yüksek bir oranda olduğu, lise mezunlarının %18,1 oranında olduğu, buna karşılık ilköğretim mezunlarının %2,7 gibi düşük oranda olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Statülerine Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Personel	263	89,8
Yönetici	30	10,2
Toplam	293	100,0

Ankete katılan çalışanların statülerine göre dağılımı Tablo-4 de verilmiştir. Ankete katılan çalışanların statülerine bakıldığında %89,8 gibi yüksek bir oranda personel olduğu, %10,2'sinin de yönetici olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Katılımcıların Şu Anki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	81	27,6
6-10 Yıl	48	16,4
11-15 Yıl	68	23,2
16 Yıl Üstü	96	32,8
Toplam	293	100,0

Tablo 5'de kıdem süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %27,6'sının 1-5 yıl arası, %16,4'ünün 6-10 yıl arası, %23,2'sinin 11-15 yıl arası, katılımcılardan 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların %32,8 oranında olduğu görülmüştür. Tablonun sonuçlarına

göre, katılımcılar içerisinde büyük bir oranın 16 yıl ve üstü hizmeti bulunan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Toplam Kamudaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	50	17,1
6-10 Yıl	36	12,3
11-15 Yıl	58	19,8
16 Yıl Üstü	149	50,9
Toplam	293	100,0

Tablo 6’da toplam kıdem süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %17,1’inin 1-5 yıl arası, %12,3’ünün 6-10 yıl arası, %19,8’inin 11-15 yıl arası, katılımcılardan 16 yıl ve üstü çalışma süresi bulunanların %50,9 oranında olduğu görülmüştür. Tablonun sonuçlarına göre, katılımcılar içerisinde büyük bir oranın(katılımcıların yarısından fazlasının) 16 yıl ve üstü hizmeti bulunan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Ücret Düzeyine Göre Dağılım Tablosu

Seçenekler	Sayı	Yüzde
0-1.500 TL	5	1,7
1.501-2.000 TL	100	34,1
2.001-2.500 TL	95	32,4
2.501 TL ve üstü	93	31,7
Toplam	293	100,0

Tablo 7’de ücret düzeyleri incelendiğinde ise katılımcıların %1,7’sinin 0-1.500 TL arası, %34,1’inin 1.501-2.000 TL arası, %32,4’ünün 2.001-2.500 TL arası, katılımcılardan 2.501 TL ve üstü ücret düzeyi bulunanların %31,7 oranında olduğu görülmüştür. Tablonun sonuçlarına göre, katılımcılar içerisinde büyük bir oranın 1.501-2.000 TL arası ücret düzeyi bulunan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.7.2.Araştırmanın Anket Sorularının Sonuçları

Kamu Hizmet Sektöründe çalışanların, çalıştıkları kurumdaki memnuniyetleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu amaçla çalışanların memnuniyet düzeylerinin, faaliyetlerinde ve çalışmalarında etkili olup olmadıkları, memnuniyetsizliğin odaklaştığı konular ve durumlar ile ilgili değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılara çalışan memnuniyeti düzeyleri ile ilgili düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Tablo 8: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	14,3
Katılmıyorum	41	14,0
Kararsızım	47	16,0
Katılıyorum	116	39,6
Kesinlikle Katılıyorum	47	16,0
Toplam	293	100,0

Tablo: 8’de çalışanlara “Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %28,3’lük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda mesleki hayatlarını devam etmek istemediklerini, %16,0’lık bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %55,6’lık büyük bir oranında geri kalan mesleki hayatlarını şu an çalıştıkları kurumda devam etmek istedikleri yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 9: İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	14,3
Katılmıyorum	62	21,2
Kararsızım	45	15,4
Katılıyorum	112	38,2
Kesinlikle Katılıyorum	32	10,9
Toplam	293	100,0

Tablo: 9’da çalışanlara “İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %35,5’lik bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olmadığını, %15,4’lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %49,1’lik büyük bir oranında şu an çalıştıkları kurumda iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 10: Çalışanlar için bilgi işlem sistemi mevcuttur.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	7,8
Katılmıyorum	47	16,0
Kararsızım	51	17,4
Katılıyorum	130	44,4
Kesinlikle Katılıyorum	42	14,3
Toplam	293	100,0

Tablo: 10’da çalışanlara “Çalışanlar için bilgi işlem sistemi mevcuttur.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %23,9’luk bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanlar için bilgi işlem sisteminin olmadığını, %17,4’lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %58,7’lik büyük bir oranında şu an çalıştıkları kurumda çalışanlar için bilgi işlem sisteminin mevcut olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 11: Mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	14,0
Katılmıyorum	54	18,4
Kararsızım	34	11,6
Katılıyorum	124	42,3
Kesinlikle Katılıyorum	40	13,7
Toplam	293	100,0

Tablo: 11’de çalışanlara “Mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %32,4’lük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanlar için mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlenmediğini, %11,6’lık bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %56,0’lık büyük bir oranında şu an çalıştıkları kurumda çalışanlara yönelik mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlendiği yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 12: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	30	10,2
Katılmıyorum	56	19,1
Kararsızım	38	13,0
Katılıyorum	123	42,0
Kesinlikle Katılıyorum	46	15,7
Toplam	293	100,0

Tablo: 12’de çalışanlara “Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %29,4’lük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanları bir üst göreve hazırlanabilmek için gerekli öğrenme imkanlarının bulunmadığını, %13,0’lık bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %57,7’lik büyük bir oranında şu an çalıştıkları kurumda çalışanların bir üst göreve hazırlanabilmeleri için gerekli öğrenme imkanlarının sahip olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 13: Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	56	19,1
Katılmıyorum	76	25,9
Kararsızım	39	13,3
Katılıyorum	85	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	37	12,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 13’de çalışanlara “Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %45,1’lik gibi büyük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanlara birimlerindeki karar verme sürecine katılmalarında görüşünün alınmadığını, %13,3’lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %41,6’lik oranında şu an çalıştıkları kurumda çalışanlara

birimlerindeki karar verme sürecine katılmalarında görüşünün alındığı yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 14: Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	57	19,5
Katılmıyorum	67	22,9
Kararsızım	40	13,7
Katılıyorum	101	34,5
Kesinlikle Katılıyorum	28	9,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 14’de çalışanlara “Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %42,3’lük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanların, çalıştıkları mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu ve hijyeni gibi özelliklerden memnun olunmadığını, %13,7’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %44,1’lik oranın şu an çalıştıkları kurumda çalışanların çalıştıkları mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu ve hijyeni gibi özelliklerden memnun oldukları yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 15: Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	46	15,7
Katılmıyorum	54	18,4
Kararsızım	44	15,0
Katılıyorum	120	41,0
Kesinlikle Katılıyorum	29	9,9
Toplam	293	100,0

Tablo: 15’de çalışanlara “Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %34,1’lik bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda çalışanların personel-yönetici

ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşandığını, %15,0'lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %50,9'luk gibi büyük oranın şu an çalıştıkları kurumda çalışanların personel-yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamadıkları yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 16: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	69	23,5
Katılmıyorum	78	26,6
Kararsızım	61	20,8
Katılıyorum	62	21,2
Kesinlikle Katılıyorum	23	7,8
Toplam	293	100,0

Tablo: 16'da çalışanlara "Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %50,2'lik gibi yüksek bir oranın, bu soruya, çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını, %20,8'lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %29,0'lık oranın çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtıldığı yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 17: Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	38	13,0
Katılmıyorum	61	20,8
Kararsızım	49	16,7
Katılıyorum	111	37,9
Kesinlikle Katılıyorum	34	11,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 17'de çalışanlara "Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %33,8'lik bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumdaki işlerinde yetenek ve becerilerini sergileyemediklerini, %16,7'lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %49,5'lik

gibi yüksek bir oranın şu an çalıştıkları kurumdaki işlerinde yetenek ve becerilerini sergileyebilme imkanlarının bulunduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 18: Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	44	15,0
Katılmıyorum	48	16,4
Kararsızım	42	14,3
Katılıyorum	126	43,0
Kesinlikle Katılıyorum	33	11,3
Toplam	293	100,0

Tablo: 18’de çalışanlara “Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %31,4’lük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumda yaptıkları işlerin kendilerine yeni mesleki bilgi, beceri ve saygınlık kazandırmadığını, %14,3’lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %54,3’lük gibi yüksek bir oranın ise şu an çalıştıkları kurumda yaptıkları işlerin kendilerine yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırdığı yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 19: Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	9,9
Katılmıyorum	30	10,2
Kararsızım	40	13,7
Katılıyorum	149	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	45	15,4
Toplam	293	100,0

Tablo: 19’da çalışanlara “Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %20,1’lik gibi düşük bir oranın bu soruya, şu an çalıştıkları kurumdaki yaptıkları işler ile ilgili toplum içinde yararlı şeyler yaptığı hissi uyandırmadığını, %13,7’lik bir oran

kararsızım seçeneğini işaretlerken, %66,3'lük gibi yüksek bir oranın şu an çalıştıkları kurumdaki yaptıkları işler ile ilgili toplum içinde yararlı şeyler yaptığı hissi uyandırdığı yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 20: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	72	24,6
Katılmıyorum	62	21,2
Kararsızım	42	14,3
Katılıyorum	86	29,4
Kesinlikle Katılıyorum	31	10,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 20'de çalışanlara "Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %45,7'lik bir oranın çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıklarını, %14,3'lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %40,0'lık bir oranın çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıkları yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 21: Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	67	22,9
Katılmıyorum	94	32,1
Kararsızım	47	16,0
Katılıyorum	68	23,2
Kesinlikle Katılıyorum	17	5,8
Toplam	293	100,0

Tablo: 21'de çalışanlara "Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %54,9'lık gibi yüksek bir oranın çalıştıkları kurumda hizmetin

nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediğini, %16,0'lık bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %29,0'lık gibi düşük bir oranın ise çalıştıkları kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verildiği yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 22: Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	52	17,7
Katılmıyorum	67	22,9
Kararsızım	51	17,4
Katılıyorum	97	33,1
Kesinlikle Katılıyorum	26	8,9
Toplam	293	100,0

Tablo: 22'de çalışanlara "Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %40,6'lık bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların birbirlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı bulamadıklarını, %17,4'lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %42,0'lik bir oranın ise kurumda çalışanların birbirlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı buldukları yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 23: Yöneticilerimin, çalışmalarımnda beni desteklemeye hazır olduklarını hissediyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	47	16,0
Katılmıyorum	70	23,9
Kararsızım	59	20,1
Katılıyorum	93	31,7
Kesinlikle Katılıyorum	24	8,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 23’de çalışanlara “Yöneticilerimin, çalışmalarında beni desteklemeye hazır olduklarını hissediyorum.” sorusu yöneltmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %39,9’luk bir oranın bu soruya, çalışanların çalışmalarında yöneticiler tarafından desteklenmeye hazır oldukları hissini bulunmadığını ve gerekli desteğin olmadığını, %20,1’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %40,0’lık bir oran ise çalışanların çalışmalarında yöneticiler tarafından desteklenmeye hazır oldukları hissini bulunduğu ve gerekli desteğin olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 24: Bir sorun, istek ya da önerim olduğunda bunu her zaman yöneticilerimle görüşebilirim.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	10,6
Katılmıyorum	60	20,5
Kararsızım	45	15,4
Katılıyorum	126	43,0
Kesinlikle Katılıyorum	31	10,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 24’de çalışanlara “Bir sorun, istek ya da önerim olduğunda bunu her zaman yöneticilerimle görüşebilirim.” sorusu yöneltmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %31,1’lik bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların sorun, istek ya da önerileri olduğu zaman bunları her zaman yöneticilerle görüşemediklerini, %15,4’lük bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %53,6’lık gibi yüksek bir oranın ise kurumda çalışanların sorun, istek ya da önerileri olduğu zaman bunları her zaman yöneticilerle görüşebildikleri yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 25: Çalıştığım kurumda, çalışanlar karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürütürler.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	39	13,3
Katılmıyorum	62	21,2
Kararsızım	61	20,8
Katılıyorum	107	36,5
Kesinlikle Katılıyorum	24	8,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 25'te çalışanlara "Çalıştığım kurumda, çalışanlar karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürütürler." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %34,5'lik bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürüttüklerinden söz edilemeyeceğini, %20,8'lik bir oranın kararsızım seçeneğini işaretlerken, %44,7'lik gibi yüksek bir oranın ise kurumda çalışanların karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürüttükleri yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 26: Çalışma arkadaşlarımla iş dışında sosyal ilişkilerimiz olmaktadır.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	14,3
Katılmıyorum	72	24,6
Kararsızım	40	13,7
Katılıyorum	109	37,2
Kesinlikle Katılıyorum	30	10,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 26'da çalışanlara "Çalışma arkadaşlarımla iş dışında sosyal ilişkilerimiz olmaktadır." sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %38,9'luk bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların iş dışında sosyal ilişkilerinin bulunmadığını, %13,7'lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %47,4'lük gibi yüksek bir oranın ise kurumda çalışanların iş dışında da sosyal ilişkilerinin olduğu ve görüştüğü yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 27: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	75	25,6
Katılmıyorum	83	28,3
Kararsızım	59	20,1
Katılıyorum	55	18,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	7,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 27’de çalışanlara “Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %53,9’luk gibi yüksek bir oranın kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığını, %20,1’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %26,0’lik gibi düşük bir oranın ise kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 28: İşimden dolayı takdir ediliyorum.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	51	17,4
Katılmıyorum	52	17,7
Kararsızım	61	20,8
Katılıyorum	95	32,4
Kesinlikle Katılıyorum	34	11,6
Toplam	293	100,0

Tablo: 28’de çalışanlara “İşimden dolayı takdir ediliyorum.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %35,2’lik bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların işinden dolayı takdir edilmediğini, %20,8’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %44,0’lık gibi yüksek bir oranın ise kurumda çalışanların işinden dolayı takdir edildiği yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 29: İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	53	18,1
Katılmıyorum	78	26,6
Kararsızım	46	15,7
Katılıyorum	89	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	27	9,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 29’da çalışanlara “İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %44,7’lik gibi bir oranın çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediğini, yeni şeyler öğrenme fırsatının olmadığını, %15,7’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %39,6’lık bir oranın ise çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirildiği, yeni şeyler öğrenme fırsatının olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 30: Bağlı olduğum yöneticilerime ilettiğim problemler çözüme kavuşturulur.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	44	15,0
Katılmıyorum	63	21,5
Kararsızım	75	25,6
Katılıyorum	85	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	26	8,9
Toplam	293	100,0

Tablo: 30’da çalışanlara “Bağlı olduğum yöneticilerime ilettiğim problemler çözüme kavuşturulur.” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %36,5’lik bir oranın bu soruya, kurumda çalışanların bağlı olduğu yöneticilerine ilettikleri problemlerin çözüme kavuşturulmadığını, %25,6’lık bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %37,9’luk bir oranın ise kurumda çalışanların bağlı olduğu

yöneticilerine ilettikleri problemlerin çözüme kavuşturulduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 31: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	63	21,5
Katılmıyorum	68	23,2
Kararsızım	68	23,2
Katılıyorum	73	24,9
Kesinlikle Katılıyorum	21	7,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 31’de çalışanlara “Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.” sorusu yöneltmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %44,7’lik gibi yüksek bir oranın yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediğini, %23,2’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %32,1’lik bir oranın ise yönetimin çalışanların beklentilerine cevap verebildiği yönünde cevaplar vermişlerdir.

Tablo 32: Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	56	19,1
Katılmıyorum	57	19,5
Kararsızım	66	22,5
Katılıyorum	90	30,7
Kesinlikle Katılıyorum	24	8,2
Toplam	293	100,0

Tablo: 32’de çalışanlara “Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.” sorusu yöneltmiş ve bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde %38,6’lık bir oranın bu soruya, kurumda çalışanlara uygulanan denetimin doğru olmadığını, %22,5’lik bir oran kararsızım seçeneğini işaretlerken, %38,9’luk bir oranın ise kurumda çalışanlara uygulanan denetimin doğru olduğu yönünde cevaplar vermişlerdir.

Araştırmanın anket sorularının sonuçları üzerinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse;

Katılımcılara çalışan memnuniyeti düzeyleri ile ilgili düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiş, verilen cevaplara göre ise genel olarak çalıştıkları kurumdan memnun olmaları yanında bazı noktalarda çalışanların sıkıntılarının olduğu ve memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu konular tespit edilmiştir. Bu konuların belli başlı olanları ise;

- Çalışanların, çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı,
- Çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıkları,
- Çalıştıkları kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediği,
- Kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı,
- Yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediği,
- Çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediği, yeni şeyler öğrenme fırsatının olmadığı gibi konulardır.

Bu tespit edilen konular çalışanların memnuniyet düzeylerini olumsuz etkilediği ve bu konular ile ilgili daha ayrıntılı analizler gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu konuların çalışanların demografik özellikleri ile çapraz eşleştirme yaparak, sonuçlarının da analiz edilip yeniden ayrıntılı bir değerlendirme yapmak gerekir.

Bu nedenle çapraz eşleştirme tabloları ve analizleri yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlara göre de kurumların memnuniyet düzeylerinin artırılması için ne gibi önlemler ve çalışmalar yapmaları konularında bilgilendirmeler ve değerlendirmeler yapmak gerekecektir.

3.7.3.Araştırmanın Güvenilirlik Testi

Ölçek maddelerinin güvenilirlik testi (demografik özellikler hariç tutulmuştur), SPSS Programı Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış olup, çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 33: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik Değeri	Maddelerin Sayısı
,955	25

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo:33’de faktörün güvenilirliğinin yirmi beş soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=0,955 değeri olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Alfa Değeri 0,70 değeri üzerinde olduğundan anket sorularının anlamlı yani doğru ve isabetli olduğu görülmüş, bu nedenle anket sorularının değişmesi yada anket sorularından çıkarmalar gerekmediği ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir. Buradan da Madde Silinirse Alfa Değeri’nden (0,955 değeri) yüksek çıkan soruların ankettten çıkarılmasının anketin bütünlüğü açısından daha faydalı olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 34: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.	70,1176	423,546	,787	,952
İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur.	70,0000	424,800	,803	,952
Çalışanlar için bilgi işlem sistemi mevcuttur.	69,9020	437,010	,544	,954
Mesleki ve kişisel gelişimim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir.	69,6275	432,918	,679	,953
Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.	69,9804	435,700	,563	,954
Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.	70,3529	429,953	,622	,953
Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.	70,9412	442,296	,392	,955
Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.	70,1569	433,775	,551	,954
Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.	70,5490	425,733	,747	,952
Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum.	70,1176	432,986	,665	,953
Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.	70,1176	426,866	,692	,953
Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.	69,9216	431,474	,642	,953
Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığımı inanıyorum.	70,4118	434,047	,513	,955
Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir.	70,7255	429,563	,718	,952

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
Kurumumda çalışanların birbirlerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır.	70,3333	434,147	,583	,954
Yöneticilerimin, çalışmalarında beni desteklemeye hazır olduklarını hissediyorum.	70,3922	427,563	,717	,952
Bir sorun, istek ya da önerim olduğunda bunu her zaman yöneticilerimle görüşebilirim.	69,9804	430,220	,675	,953
Çalıştığım kurumda, çalışanlar karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürütürler.	70,3725	425,478	,762	,952
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında sosyal ilişkilerimiz olmaktadır.	70,3137	437,580	,470	,955
Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.	70,3529	427,313	,728	,952
İşimden dolayı takdir ediliyorum.	70,1961	425,681	,705	,953
İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.	70,6078	426,963	,740	,952
Bağlı olduğum yöneticilerime ilettiğim problemler çözüme kavuşturulur.	70,1569	432,255	,716	,953
Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.	70,4510	420,173	,859	,951
Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.	70,1569	423,935	,748	,952

Tablo 34’de Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı tablosunda Alfa Değeri $>0,955$ olan soru bulunmadığı görülmektedir. Tablo 34’de 25 soru ile istenilen sonuca ulaşılabileceği Güvenilirlik değeri= $,955$ ve altında çıkan soruların ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebileceği sonucuna varılabilir.

3.7.4.Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizleri

Araştırmada çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri ve kıdemleri gibi faktörlerin sorulara verdikleri cevaplarda anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını daha iyi analiz edebilmek için bu bölümdeki tablolar bize yardımcı olacaktır. Bağlı oldukları kuruma göre algılarının değişebileceği ve sırf bu etkiden dolayı memnuniyet düzeylerinin farklı olabilecekleri üzerinde, anketin değerlendirilmesinin bu bölümdeki tablolarla açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

Tablo 35: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyuyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Mesleki Hayat					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	7	13	20	51	15	106
		Yüzde	6,6	12,3	18,9	48,1	14,2	100,0
	Erkek	Sayı	35	28	27	65	32	187
		Yüzde	18,7	15,0	14,4	34,8	17,1	100,0
Toplam		Sayı	42	41	47	116	47	293
		Yüzde	14,3	14,0	16,0	39,6	16,0	100,0

Tablo 35’te “Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyuyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %18,9’u mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten hoşnut olmadıklarını belirtirken, %62,3’lük yüksek bir oranın mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyacaklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %18,9’luk bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %33,7’si mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten hoşnut olmadıklarını belirtirken, %51,9’luk gibi erkek çalışanların yarısından fazlası mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyacaklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %14,4’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın ve erkek çalışanların büyük bir oranının memnun oldukları; ayrıca kadınların, erkeklere göre memnuniyet oranlarının nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			İşler Dengeli ve Adil					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	30	30	19	23	4	106
		Yüzde	28,3	28,2	22,1	22,4	8,3	100,0
	Erkek	Sayı	39	48	42	39	19	187
		Yüzde	20,9	25,7	22,5	20,9	10,2	100,0
Toplam		Sayı	69	78	61	62	23	293
		Yüzde	23,5	26,6	20,8	21,2	7,8	100,0

Tablo 36’da “Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %56,5’lik gibi yüksek bir oranın çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıtılmadığını belirtirken, %30,7’lik gibi düşük bir oranında çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıtıldığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %22,1’lik bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %46,6’lık bir oranın çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıtılmadığını belirtirken, %31,1’lik gibi düşük bir oranında çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıtıldığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %22,5’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın ve erkek çalışanların büyük bir oranda işlerin dengeli ve adil dağılımdan memnun olmadıkları, ayrıca özellikle kadınların erkeklere göre memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Hak Ettiğim Maaş					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	22	23	15	36	10	106
		Yüzde	20,8	21,7	14,2	34	9,4	100,0
	Erkek	Sayı	50	39	27	50	21	187
		Yüzde	26,7	20,9	14,4	26,7	11,2	100,0
Toplam		Sayı	72	62	42	86	31	293
		Yüzde	24,6	21,2	14,3	29,4	10,6	100,0

Tablo 37’de “Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %42,5’lik gibi bir oranın hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıklarını belirtirken, %43,4’lük gibi bir oranın ise hak ettikleri bir maaş aldıklarına inandıklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise % 14,2’lik bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %47,6’lık gibi bir oranın hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıklarını belirtirken, %37,9’luk gibi bir oranın ise hak ettikleri bir maaş aldıklarına inandıklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise % 14,4’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın ve erkek çalışanlar büyük bir oranda maaşlarından memnun olmadıkları, ayrıca özellikle erkeklerin kadınlara göre memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 38: Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Kararlara Katılma					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	22	37	16	26	5	106
		Yüzde	20,8	34,9	17,0	24,6	6,2	100,0
	Erkek	Sayı	45	57	31	42	12	187
		Yüzde	24,1	30,5	16,6	22,5	6,4	100,0
Toplam		Sayı	67	94	47	68	17	293
		Yüzde	22,9	32,1	16,0	23,2	5,8	100,0

Tablo 38’de “Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %55,7’lik gibi yüksek bir oranın kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediğini belirtirken, %30,8’lik gibi bir oranın ise kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verildiğini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %17,0’lık bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %54,6’lık gibi yüksek bir oranın kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediğini belirtirken, %28,9’luk gibi bir oranın ise kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verildiğini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %16,6’lık bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın ve erkek çalışanlara büyük bir oranda kararlara katılma olanağı verilmediği, ayrıca özellikle kadınların erkeklere göre memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 39: Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Tartışma Olanığı					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	16	31	14	35	10	106
		Yüzde	15,1	29,2	13,2	33,0	9,4	100,0
	Erkek	Sayı	36	36	37	62	16	187
		Yüzde	19,3	19,3	19,8	33,2	8,6	100,0
Toplam	Sayı	52	67	51	97	26	293	
	Yüzde	17,7	22,9	17,4	33,1	8,9	100,0	

Tablo 39’da “Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %44,3’lük bir oranın kurumda çalışanların ortak yaptıkları işlerde tartışma ve iletişim olanağının olmadığını belirtirken, %42,4’lük gibi bir oranın ise kurumda çalışanların ortak yaptıkları işlerde tartışma ve iletişim olanağının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,2’lik bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %38,6’lık bir oranın kurumda çalışanların ortak yaptıkları işlerde tartışma ve iletişim olanağının olmadığını belirtirken, %41,8’lik gibi bir oranın ise kurumda çalışanların ortak yaptıkları işlerde tartışma ve iletişim olanağının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %17,4’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın çalışanların büyük bir oranının ortak işlerde tartışma ve iletişim olanağının olmadığını, erkeklerde ise tersine büyük bir oranının ortak işlerde tartışma ve iletişim olanağının olduğu anlaşılmakta, ayrıca özellikle kadınların erkeklere göre memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 40: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Personel Politikaları					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Cinsiyeti	Kadın	Sayı	21	40	21	18	6	106
		Yüzde	19,8	37,7	19,8	17,0	5,7	100,0
	Erkek	Sayı	54	43	38	37	15	187
		Yüzde	28,9	23,0	20,3	19,8	8,0	100,0
Toplam		Sayı	75	83	59	55	21	293
		Yüzde	25,6	28,3	20,1	18,8	7,2	100,0

Tablo 40’da “Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Kadın çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %57,5’lik gibi yüksek bir oranın kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığını belirtirken, %22,7’lik gibi düşük bir oranın ise kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %19,8’lik bir oran işaretlemiştir.

Erkek çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %51,9’luk gibi yüksek bir oranın kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığını belirtirken, %27,8’lik gibi düşük bir oranın ise kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %20,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada kadın ve erkek çalışanlar tarafından büyük bir oranda kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı, ayrıca özellikle kadınların erkeklere göre memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 41: Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Yetenek					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yaşı	25 ve altı	Sayı	2	1	1	2	0	6
		Yüzde	33,3	16,7	16,7	33,3	,0	100,0
	26-35	Sayı	15	15	18	33	7	88
		Yüzde	17,0	17,0	20,5	37,5	8,0	100,0
	36-45	Sayı	9	30	21	45	11	116
		Yüzde	7,8	25,9	18,1	38,8	9,5	100,0
	46 ve üstü	Sayı	12	15	9	31	16	83
		Yüzde	14,5	18,1	10,8	37,3	19,3	100,0
Toplam		Sayı	38	61	49	111	34	293
		Yüzde	13,0	20,8	16,7	37,9	11,6	100,0

Tablo 41’de “Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %33,8’lik gibi bir oranın çalıştığı kurumda yetenek ve becerilerini sergileyemediklerini belirtirken, %49,5’lik bir oranın ise çalıştığı kurumda yetenek ve becerilerini sergileyebildiklerini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %16,7’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının memnun oldukları; yaşlandıkça memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 42: Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Yaptığım İşler					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yaşı	25 ve altı	Sayı	0	0	0	6	0	6
		Yüzde	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	26-35	Sayı	12	3	16	46	11	88
		Yüzde	13,6	3,4	18,2	52,3	12,5	100,0
	36-45	Sayı	6	22	16	56	16	116
		Yüzde	5,2	19,0	13,8	48,3	13,8	100,0
	46 ve üstü	Sayı	11	5	8	41	18	83
		Yüzde	13,3	6,0	9,6	49,4	21,7	100,0
Toplam		Sayı	29	30	40	149	45	293
		Yüzde	9,9	10,2	13,7	50,9	15,4	100,0

Tablo 42’de “Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %20,1’lik gibi bir oranın yaptığı işlerin çalışana toplum için yararlı şeyler yaptığı hissi uyandırmadığını belirtirken, %66,3’lük gibi yüksek bir oranın ise yaptığı işlerin çalışana toplum için yararlı şeyler yaptığı hissini uyandırdığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,7’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının memnun oldukları; yaşlandıkça memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Beklentileri Karşılama					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yaşı	25 ve altı	Sayı	1	0	1	3	1	6
		Yüzde	16,7	,0	16,7	50,0	16,7	100,0
	26-35	Sayı	27	15	22	18	6	88
		Yüzde	30,7	17,0	25,0	20,5	6,8	100,0
	36-45	Sayı	21	33	29	27	6	116
		Yüzde	18,1	28,4	25,0	23,3	5,2	100,0
	46 ve üstü	Sayı	14	20	16	25	8	83
		Yüzde	16,9	24,1	19,3	30,1	9,6	100,0
Toplam		Sayı	63	68	68	73	21	293
		Yüzde	21,5	23,2	23,2	24,9	7,2	100,0

Tablo 43’de “Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %44,7’lik gibi bir oranın yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediğini belirtirken, %32,1’lik bir oranın ise yönetimin çalışanların beklentilerine cevap verebildiğini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %23,2’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediği, yaşlandıkça memnuniyetsizlik oranında düşüş söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 44: Mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Mesleki Gelişim					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Sayı	3	2	0	2	1	8
		Yüzde	37,5	25,0	,0	25,0	12,5	100,0
	Lise	Sayı	7	13	5	23	5	53
		Yüzde	13,2	24,5	9,4	43,4	9,4	100,0
	Üniversite	Sayı	25	32	25	85	28	195
		Yüzde	12,8	16,4	12,8	43,6	14,4	100,0
	Lisansüstü	Sayı	6	7	4	14	6	37
		Yüzde	16,2	18,9	10,8	37,8	16,2	100,0
	Toplam	Sayı	41	54	34	124	40	293
		Yüzde	14,0	18,4	11,6	42,3	13,7	100,0

Tablo 44’de “Mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %32,4’lük gibi bir oranın mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitim düzenlenmediğini belirtirken, %56,0’lık gibi yüksek bir oranın ise mesleki ve kişisel gelişim için kurslar ve eğitim düzenlendiğini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %11,6’lık bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının kurslar ve eğitimler düzenlendiği, eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 45: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Üst Görev					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Sayı	0	1	2	3	2	8
		Yüzde	,0	12,5	25,0	37,5	25,0	100,0
	Lise	Sayı	3	15	7	22	6	53
		Yüzde	5,7	28,3	13,2	41,5	11,3	100,0
	Üniversite	Sayı	22	32	24	85	32	195
		Yüzde	11,3	16,4	12,3	43,6	16,4	100,0
	Lisansüstü	Sayı	5	8	5	13	6	37
		Yüzde	13,5	21,6	13,5	35,1	16,2	100,0
	Toplam	Sayı	30	56	38	123	46	293
		Yüzde	10,2	19,1	13,0	42,0	15,7	100,0

Tablo 45’de “Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %29,3’lük gibi bir oranın üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olmadıklarını belirtirken, %57,7’lik gibi yüksek bir oranın ise üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olduklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,0’lık bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının üst görevler için öğrenme imkanlarının olduğu, eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyetsizlik oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 46: Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Mesleki Bilgi					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Sayı	1	1	2	1	3	8
		Yüzde	12,5	12,5	25,0	12,5	37,5	100,0
	Lise	Sayı	9	5	8	26	5	53
		Yüzde	17,0	9,4	15,1	49,1	9,4	100,0
	Üniversite	Sayı	30	36	26	80	23	195
		Yüzde	15,4	18,5	13,3	41,0	11,8	100,0
	Lisansüstü	Sayı	4	6	6	19	2	37
		Yüzde	10,8	16,2	16,2	51,4	5,4	100,0
	Toplam	Sayı	44	48	42	126	33	293
		Yüzde	15,0	16,4	14,3	43,0	11,3	100,0

Tablo 46’da “Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %31,4’lik gibi bir oranın yaptığı işlerin çalışana yeni mesleki bilgi ve beceri ile saygınlık kazandırmadığını belirtirken, %54,3’lük bir oranın ise yaptığı işlerin çalışana yeni mesleki bilgi ve beceri ile saygınlık kazandırdığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %14,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının mesleki bilgi ve saygınlık kazandıkları, eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 47: Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Hak Ettiğim Maaş					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Sayı	0	1	0	3	4	8
		Yüzde	,0	12,5	,0	37,5	50,0	100,0
	Lise	Sayı	15	10	9	13	6	53
		Yüzde	28,3	18,9	17,0	24,5	11,3	100,0
	Üniversite	Sayı	49	43	27	58	18	195
		Yüzde	25,1	22,1	13,8	29,7	9,2	100,0
	Lisansüstü	Sayı	8	8	6	12	3	37
		Yüzde	21,6	21,6	16,2	32,4	8,1	100,0
	Toplam	Sayı	72	62	42	86	31	293
		Yüzde	24,6	21,2	14,3	29,4	10,6	100,0

Tablo 47’de “Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığıma inanıyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %45,8’lik gibi bir oranın hak ettiği bir maaşı aldığına inanmadıklarını belirtirken, %40,0’lık bir oranın ise hak ettiği bir maaşı aldığına inandıklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %14,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının maaşlarından memnun olmadıkları, eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 48: İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz. Eğitim Durumu İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			Eğitim Süreci					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Sayı	1	2	2	2	1	8
		Yüzde	12,5	25,0	25,0	25,0	12,5	100,0
	Lise	Sayı	7	15	7	19	5	53
		Yüzde	13,2	28,3	13,2	35,8	9,4	100,0
	Üniversite	Sayı	39	53	29	57	17	195
		Yüzde	20,0	27,2	14,9	29,2	8,7	100,0
	Lisansüstü	Sayı	6	8	8	11	4	37
		Yüzde	16,2	21,6	21,6	29,7	10,8	100,0
	Toplam	Sayı	53	78	46	89	27	293
		Yüzde	18,1	26,6	15,7	30,4	9,2	100,0

Tablo 48’de “İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %44,7’lik gibi bir oranın çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediği ve yeni şeyler öğrenme fırsatının olmadığını belirtirken, %39,6’lık bir oranın ise çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirildiğini ve yeni şeyler öğrenme fırsatının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %15,7’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediği ve yeni şeyler öğrenme fırsatının olmadığı, eğitim düzeyleri yükseldikçe memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 49: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Mesleki Hayat					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Statü	Personel	Sayı	41	38	46	95	43	263
		Yüzde	15,6	14,4	17,5	36,1	16,3	100,0
	Yönetici	Sayı	1	3	1	21	4	30
		Yüzde	3,3	10,0	3,3	70,0	13,3	100,0
Toplam		Sayı	42	41	47	116	47	293
		Yüzde	14,3	14,0	16,0	39,6	16,0	100,0

Tablo 49’da “Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Personel statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %30,0’lık bir oranın mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten hoşnut olmadıklarını belirtirken, %52,4’lük yüksek bir oranında mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyacaklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %17,5’lik bir oran işaretlemiştir.

Yönetici statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %13,3’lük gibi düşük bir oranın mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten hoşnut olmadıklarını belirtirken, %83,3’lük gibi yüksek bir oranında mesleki hayatlarını bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyacaklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %16,0’lık bir oran işaretlemiştir.

Buradan personel ve yönetici statüsündeki çalışanların büyük bir oranının memnun oldukları; ayrıca yöneticilerin, personele göre memnuniyet oranlarının çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 50: İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			İş Tanımı					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Statü	Personel	Sayı	42	55	43	94	29	263
		Yüzde	16,0	20,9	16,3	35,7	11,0	100,0
	Yönetici	Sayı	0	7	2	18	3	30
		Yüzde	,0	23,3	6,7	60,0	10,0	100,0
Toplam		Sayı	42	62	45	112	32	293
		Yüzde	14,3	21,2	15,4	38,2	10,9	100,0

Tablo 50’de “İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Personel statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %36,9’luk bir oranın iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olmadığını belirtirken, %46,7’lik bir oranında iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %16,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Yönetici statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %23,3’lük gibi düşük bir oranın iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olmadığını belirtirken, %70,0’lık gibi yüksek bir oranında iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %6,7’lik bir oran işaretlemiştir.

Buradan personel ve yönetici statüsündeki çalışanların büyük bir oranının iş tanımı ve yetki dağılımının kurum hedeflerine uygun olduğu, ayrıca yöneticilerin, personele göre memnuniyet oranlarının çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 51: Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Üst Görev					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Statü	Personel	Sayı	28	54	35	106	40	263
		Yüzde	10,6	20,5	13,3	40,3	15,2	100,0
	Yönetici	Sayı	2	2	3	17	6	30
		Yüzde	6,7	6,7	10,0	56,7	20,0	100,0
Toplam		Sayı	30	56	38	123	46	293
		Yüzde	10,2	19,1	13,0	42,0	15,7	100,0

Tablo 51’de “Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Personel statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %31,1’lik bir oranın üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olunmadığını belirtirken, %55,8’lik gibi yüksek bir oranında üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Yönetici statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %13,4’lük gibi düşük bir oranın üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olunmadığını belirtirken, %76,7’lik gibi yüksek bir oranında üst görev için gerekli öğrenme imkanlarına sahip olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %10,0’luk bir oran işaretlemiştir.

Buradan personel ve yönetici statüsündeki çalışanların üst görev için öğrenme imkanlarının olduğu, ayrıca yöneticilerin, personele göre memnuniyet oranlarının çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 52: Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		İletişim					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Statü	Personel	Sayı	46	47	40	103	27	263
		Yüzde	17,5	17,9	15,2	39,2	10,3	100,0
	Yönetici	Sayı	0	7	4	17	2	30
		Yüzde	,0	23,3	13,3	56,7	6,7	100,0
Toplam		Sayı	46	54	44	120	29	293
		Yüzde	15,7	18,4	15,0	41,0	9,9	100,0

Tablo 52’de “Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Personel statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %35,4’lük bir oranın personel-yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşandığını belirtirken, %49,5’lik bir oranında personel-yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşanmadığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %15,2’lik bir oran işaretlemiştir.

Yönetici statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %23,3’lük bir oranın personel-yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşandığını belirtirken, %63,4’lük gibi yüksek bir oranında personel-yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşanmadığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,3’lük bir oran işaretlemiştir.

Buradan personel ve yönetici statüsündeki çalışanların iletişim kopukluğu yaşamadığı, ayrıca yöneticilerin, personele göre memnuniyet oranlarının çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 53: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler			İşler Adil					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Statü	Personel	Sayı	68	72	52	50	21	263
		Yüzde	25,9	27,4	19,8	19,0	8,0	100,0
	Yönetici	Sayı	1	6	9	12	2	30
		Yüzde	3,3	20,0	30,0	40,	6,7	100,0
Toplam		Sayı	69	78	61	62	23	293
		Yüzde	23,5	26,6	20,8	21,2	7,8	100,0

Tablo 53’de “Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Personel statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %53,3’lük gibi yüksek bir oranın kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını belirtirken, %27,0’lık gibi düşük bir oranında kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtıldığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %19,8’lik bir oran işaretlemiştir.

Yönetici statüsünde çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %23,3’lük gibi düşük bir oranın kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını belirtirken, %46,7’lik gibi bir oranında kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtıldığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %30,0’luk bir oran işaretlemiştir.

Burada personel statüsündeki çalışanların büyük bir oranı, işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı, yönetici statüsündeki çalışanların ise tersine büyük bir oranı işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtıldığı görüşü öne çıkmaktadır. Ayrıca özellikle personelin memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 54: Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyuyorum. Kıdem İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Mesleki Hayat					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışma	1-5 Yıl	Sayı	13	8	16	36	8	81
		Yüzde	16,0	9,9	19,8	44,4	9,9	100,0
	6-10 Yıl	Sayı	5	11	10	19	3	48
		Yüzde	10,4	22,9	20,8	39,6	6,2	100,0
	11-15 Yıl	Sayı	10	9	12	25	12	68
		Yüzde	14,7	13,2	17,6	36,8	17,6	100,0
	16 ve üstü	Sayı	14	13	9	36	24	96
		Yüzde	14,6	13,5	9,4	37,5	25,0	100,0
	Toplam	Sayı	42	41	47	116	47	293
		Yüzde	14,3	14,0	16,0	39,6	16,0	100,0

Tablo 54’de “Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyuyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %28,3’lük bir oranın mesleki hayatını çalıştığı kurumda geçirmekten hoşnut olmadığını belirtirken, %55,6’lık gibi yüksek bir oranın ise mesleki hayatını çalıştığı kurumda geçirmekten hoşnut olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %16,0’lık bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının memnun oldukları; kıdem arttıkça memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 55: Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum. Kıdem İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Mekan					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışma	1-5 Yıl	Sayı	18	20	13	27	3	81
		Yüzde	22,2	24,7	16,0	33,3	3,7	100,0
	6-10 Yıl	Sayı	13	12	6	15	2	48
		Yüzde	27,1	25,0	12,5	31,2	4,2	100,0
	11-15 Yıl	Sayı	9	15	9	22	13	68
		Yüzde	13,2	22,1	13,2	32,4	19,1	100,0
	16 ve üstü	Sayı	17	20	12	37	10	96
		Yüzde	17,7	20,8	12,5	38,5	10,4	100,0
	Toplam	Sayı	57	67	40	101	28	293
		Yüzde	19,5	22,9	13,7	34,5	9,6	100,0

Tablo 55’de “Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %42,4’lük bir oranın çalıştığı kurumun mekan büyüklüğü ve diğer koşullarından memnun olmadıklarını belirtirken, %44,1’lik gibi bir kesimin ise çalıştığı kurumun mekan büyüklüğü ve diğer koşullarından memnun olduklarını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %13,7’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada çalışanların büyük bir oranının çalıştığı kurumun mekan ve hijyeni konularında memnun oldukları; kıdem arttıkça memnuniyet oranında artış söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 56: Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır. Kıdem İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		İşler Adil					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışma	1-5 Yıl	Sayı	18	21	19	18	5	81
		Yüzde	22,2	25,9	23,5	22,2	6,2	100,0
	6-10 Yıl	Sayı	8	16	11	9	4	48
		Yüzde	16,7	33,3	22,9	18,8	8,3	100,0
	11-15 Yıl	Sayı	17	17	15	12	7	68
		Yüzde	25,0	25,0	22,1	17,6	10,3	100,0
	16 ve üstü	Sayı	26	24	16	23	7	96
		Yüzde	27,1	25,0	16,7	24,0	7,3	100,0
	Toplam	Sayı	69	78	61	62	23	293
		Yüzde	23,5	26,6	20,8	21,2	7,8	100,0

Tablo 56’da “Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %50,1’lik bir oranın çalıştığı kurumda işler dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını belirtirken, %29,0’lık gibi bir oranın ise çalıştığı kurumda işler dengeli ve adil şekilde dağıtıldığını belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %20,8’lik bir oran işaretlemiştir.

Çalışanların kıdemleri arttıkça soruya bakış açılarında olumlu yönde artış söz konusu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Burada büyük bir oranında işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı, ayrıca özellikle kıdemi arttıkça çalışanların memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 57: Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum. Kıdem İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Personel Politikaları					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışma	1-5 Yıl	Sayı	21	23	14	19	4	81
		Yüzde	25,9	28,4	17,3	23,5	4,9	100,0
	6-10 Yıl	Sayı	14	13	10	11	0	48
		Yüzde	29,2	27,1	20,8	22,9	,0	100,0
	11-15 Yıl	Sayı	19	13	18	10	8	68
		Yüzde	27,9	19,1	26,5	14,7	11,8	100,0
	16 ve üstü	Sayı	21	34	17	15	9	96
		Yüzde	21,9	35,4	17,7	15,6	9,4	100,0
Toplam	Sayı	75	83	59	55	21	293	
	Yüzde	25,6	28,3	20,1	18,8	7,2	100,0	

Tablo 57’de “Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %53,9’luk gibi yüksek bir oranın kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığını belirtirken, %26,0’lık gibi bir oranın ise kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olduğunu belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %20,1’lik bir oran işaretlemiştir.

Burada kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı, ayrıca özellikle kıdemi yükseldikçe çalışanların memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 58: Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor. Kıdem İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Seçenekler		Beklentileri Karşılama					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışma	1-5 Yıl	Sayı	18	15	18	24	6	81
		Yüzde	22,2	18,5	22,2	29,6	7,4	100,0
	6-10 Yıl	Sayı	13	12	10	13	0	48
		Yüzde	27,1	25,0	20,8	27,1	,0	100,0
	11-15 Yıl	Sayı	14	13	21	15	5	68
		Yüzde	20,6	19,1	30,9	22,1	7,4	100,0
	16 ve üstü	Sayı	18	28	19	21	10	96
		Yüzde	18,8	29,2	19,8	21,9	10,4	100,0
	Toplam	Sayı	63	68	68	73	21	293
		Yüzde	21,5	23,2	23,2	24,9	7,2	100,0

Tablo 58’da “Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.” sorusuna çalışanların vermiş olduğu cevapların bir analizini yapmak gerekirse;

Çalışanların bu soruya verdikleri cevapların %44,7’lik gibi bir oranın, yönetim çalışanların beklentilerine cevap veremediğini belirtirken, %32,1’lik gibi bir oranın ise yönetim çalışanların beklentilerine cevap verebildiğini belirtmiştir. Kararsızım seçeneğini ise %23,2’lik bir oran işaretlemiştir.

Çalışanların kıdemi arttıkça soruya bakış açılarında olumlu yönde artış söz konusu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Burada çalışanların büyük bir oranının, yönetim çalışanların beklentilerine cevap veremediği, ayrıca özellikle kıdemi yükseldikçe çalışanların memnuniyetsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan anket çalışmasının genelinde çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri ve kıdemi ile ilgili algılarının değişebileceği ve sırf bu etkilerden dolayı memnuniyet düzeylerine, farklı bakabilecekleri bu bakış açısını etkileyen temel faktörün ise memnuniyet düzeyi olduğu, memnuniyet düzeyi etkilerinden dolayı bu doğrultuda anlamlı cevaplar verdikleri sonucu görülmektedir.

Çalışanlar; kadın-erkek, yaş, eğitim durumu ve kıdem ayırımı içinde değerlendirildiğinde bakış açılarının soruya verilen cevaplar açısından farklılıklar göstermediği, ancak personel-yönetici(statü) ayırımı içinde değerlendirildiğinde bakış açılarının soruya verilen cevaplar açısından farklılıklar gösterdiği tablolardan açıkça görülmektedir.

Yapılan anket çalışması sonuçları değerlendirildiğinde;

- 8 ayrı kurumda çalışanların %64 gibi yüksek bir oranının maaş ortalamalarının 2.000 TL ve üzerinde olduğu görülmüş, bu da Türkiye şartlarında orta düzeyde bir maaş alındığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.
- Çalışma yapılan kurumlarda genellikle erkek çalışanların ağırlıkta olduğu, yaş itibari ile 36 ve üzeri bir yaş aralığının olduğu, eğitim seviyelerinin yüksek olduğu (Lisans düzeyinde), ağırlıkla 16 yıl ve üzeri kıdem sürelerinin içinde buldukları ortaya çıkmıştır.
- Seçilen anket sorularının uygunluğu çalışanlar tarafından büyük ölçüde teyit edilmiştir.
- Katılımcılar tarafından eksik olan bu tarz çalışmaların artırılmasının uygun olacağı belirtilmiştir.

Çalışanlar kadın ve erkek ayırımı içinde değerlendirildiğinde;

- Çalıştıkları kurumdan memnun olmaları yanında, aynı zamanda çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı,
- Çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıkları,
- Çalıştıkları kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediği,
- Kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı gibi konular anketler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar yaşları içinde değerlendirildiğinde;

- Yönetim çalışanların beklentilerine cevap veremediği konusu anketler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar eğitim durumları içinde değerlendirildiğinde;

- Çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıkları,
- Çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediği, yeni şeyler öğrenme fırsatının olmadığı konuları anketler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar personel ve yönetici ayrımı içinde değerlendirildiğinde;

- Çalıştıkları kurumdan memnun olmaları yanında anket neticesinde farklı bir sonuçta ortaya çıkmıştır. Personel statüsünde çalışanlar tarafından kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı yönünde değerlendirme ve cevaplar gelirken, bunun aksine yönetici statüsünde çalışanlar tarafından ise kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtıldığı yönünde değerlendirme ve cevaplar gelmiştir.

Çalışanlar kıdem içinde değerlendirildiğinde;

- Kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı,
- Kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı,
- Yönetim çalışanların beklentilerine cevap veremediği yönünde değerlendirme ve cevaplar gelmiştir.

Yukarıdaki çapraz eşleştirmeli tablolar değerlendirildiğinde;

- Hemen hemen her grubun kendi içerisindeki değerlendirmelerinde temelde aynı sorunların ortak payda olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Tabloların tamamı üzerinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse;

- Yalova'da 8 ayrı Kamu Hizmet Sektörü çalışanları üzerinde yapılmış olan memnuniyet düzeyleri ile ilgili çalışmada genel olarak çalıştıkları kurumlardan ve çalışma ortamlarından memnun oldukları,

- Bunun yanında memnuniyetsizlik duyulan konuların bulunduğu, ancak bu konuların sınırlı olduğu,
- 8 ayrı kurumda da memnuniyetsizlik duyulan konuların ortak olduğu ve önem derecesi yüksek olan konular olduğu sonucu görülmüştür.
- Memnuniyet duyulan konuların, memnuniyetsizlik duyulan konulara oranla daha fazla olduğu, ancak memnuniyetsizlik duyulan konuların önem derecesinin yüksek olduğu görülmüştür.
- Özellikle statü, yani personel ve yönetici ayrımı açısından memnuniyet düzeylerine bakıldığında yöneticilerin kanaatlerini ve kaygılarını nispeten subjektif yansıttıkları, bunda kurum itibarını koruma ve ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların kurum yönetimi kaynaklı mı olacağı düşüncesinden kaynaklanabileceği birebir yapılan anket görüşmelerinde ortaya çıkmıştır. Bunlar tablolara da oransal olarak yansımıştır.
- Yine anket çalışması yapılan Kamu Hizmet Sektörü çalışanlarının memnuniyet düzeyleri olumsuz çıkan konu başlıkları ve karşılığında ne yapılabileceği aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Konular ve çözümleri ise;
 - Çalışanların, çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı konusunda, özellikle çalışma yapılan kurumların acilen bir öneri sistemi (bireysel ve grup öneri ve şikayetler için) kurmaları, iş ortamı çalışanları mutlu edecek şekilde yeniden dizayn edilmeli veya gerekli yenilikler yapılmalı, belirli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalı, çalışanların yeni proje teklifleri ve sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler sunmaları teşvik edilmeli, dengeli ve adil iş dağıtımı ve organizasyonunun yapılması gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.
 - Çalıştıkları kurumda hak ettikleri bir maaş aldıklarına inanmadıkları konusunda, yönetim tarafından genel sorunlar içerisinde ele alınması, bu konularda şu an gündemde olan performans dayalı ücret politikaları çerçevesinde çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi ve ücret düzeyinin performans ile odaklanmasının gerekliliğinin açık şekilde ortaya çıktığı,

ayrıca yönetim tarafından maaş ve diğer ödemeleri iyileştirici, geliştirici değişik projeler ortaya koyulmalı, ilgili makamlara(Bakanlık ve Genel Müdürlükler nezdinde) özlük haklarını iyileştirme ile ilgili talepler sendikalar aracılığı ile aksettirilmesi sağlanmalı, ayrıca sendikalar tarafından da Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik durumu göz önünde bulundurularak gerekli çalışmaların yapılması ve takip edilmesinin sağlanması ön plana çıkmaktadır.

- Çalıştıkları kurumda hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediği konusunda, yöneticilerce çalışanların fikirleri sorulmalı, yeni mevzuat düzenlemelerinde hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara çalışanların katılımları sağlanmalı, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş arkadaşları ile aralarındaki duygusal desteğin artırılması sağlanmalı, buldukları yerle ilgili kararların alınmasında inisiyatif kullanma hakkı bizzat o işi yapanda olmalı ve yetkilendirme de inisiyatif kullanılmalıdır.
- Kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı konusunda, kurum çalışanlarına yönelik personel politikaları geliştirmeli ve uygulanabilirliği sağlanmak için ortak katılım bilinci oluşturulmalı, çalışanların çalıştığı kurumla gurur duymaları sağlanmalı, kariyer yolları açık ve belirli olmalıdır. (Sürekli gelişmenin gerçekleştirilmesi)
- Yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediği konusunda, yöneticiler, çalışanları sürekli motive etmeli, stressiz bir iş ortamı oluşturulmalı, yapılan iş takdir edilmeli, yeterince iyi değilse motive edilmeli, çalışanın çalıştığı kurumdan beklentilerini karşılamada fikir alış-verişinde bulunulmalı, yönetim tarafından iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların etkin bir eğitim sürecinden geçirilmediği, bu yüzden yenilik ortaya koyamadığı ve yeniliğe intibak edemediği konularında ise sürekli eğitim veren ve öğrenme olgusunun ön planda olduğu organizasyonlar oluşturulmalı, hatta eğitimcilerin eğitimine gereken önem

verilmeli, çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi ve yetiştirilmesine gereken zen gösterilmeli, uygulanabilir bir eğitim süreci hazırlanmalı, çalışanlara yenilik ortaya koyabilecek ve yeniliklere intibak edebilecek eğitimler organize edilmelidir.

Yapılan anketler sonucunda çalışanların memnuniyet düzeylerinin ortaya konulması adına değerlendirmeler yapılmış sadece temel bazı noktalarda memnuniyetsizlik düzeyleri görülmüş, bu yönde ortak bir payda anketler sonucunda ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatı, kişinin işyerine ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. Çalışan, çalışma hayatı süresince işle ilgili bilgi ve becerisini geliştirmesinin yanında yaşadığı mutluluk, üzüntü, endişe vb. duyguları açısından da gelişme sağlamaktadır. Kişinin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimlerin tümü ya da deneyimlerin sadece bir kısmı işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile, kişinin mevcut işyerinde üstlendiği işten ne kadar memnun olduğu işini daha iyi yapması için bir koşul oluşturmaktadır.

Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusu bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem meydana getirme, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır. Her çalışan işyeri için bir değer, aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde meydana gelen bu gibi değişimler işte verimsizliğe neden olmasının yanında, işyeri açısından da çok çeşitli zararlara neden olabilmektedir.

Günümüzde başarı için kamu, özel olması veya sanayi, hizmet kurumunun olması hiç önemli değil, önemli olan öncelikle insana değer veren, merkezine çalışan ve çalışanın memnuniyetini ve mutluluğunu alan, değişikliklere anında uyabilen esnek bir hizmet ve yönetim anlayışını sergileyen ve tüm çalışanların katılımına açık bir kurumsal yapıya sahip olan bir kurum olmasıdır.

Bir kurum ve kuruluşta çalışan memnuniyeti toplam kurum performansına etki eder. Bu anlamda bir kurumun amaçlarına ulaşması o kurumun çalışan memnuniyetini tam olarak yerine getirmesiyle sıkı bir bağlantı içerisinde. Aralarında güzel diyalog ve dayanışma kurabilen kurum çalışanları, kurumun amaçlarını benimseyebilen memnun edilmiş çalışanlardan oluşur. Çalışanların performansları ile kuruma bağlılıkları ve iş memnuniyetleri arasında pozitif ilişkilerin varlığı görülmektedir.

Çalışma yapılan kurumlarda, memnuniyetsizlik oluşturan konuların ortadan kaldırılması ve memnuniyet oranlarının daha yukarıya çekilebilmesi için yapılabilecek hususlar başlıklar halinde aşağıya çıkarılmıştır. Bunlar:

Eğitim ile ilgili düzenleme ve iyileştirme yapılabilecek hususlar;

- Sürekli eğitim veren ve öğrenme olgusunun ön planda olduğu organizasyonlar oluşturmalı, eğitimcilerinin eğitimine gereken önem verilmeli, çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi için gereken özen gösterilmelidir.
- Uygulanabilir bir eğitim süreci hazırlanmalı, çalışanlara yenilik ortaya koyabilecek ve yeniliklere intibak edebilecek eğitimler organize edilmelidir.

Motivasyonu artırıcı hususlar;

- Yöneticiler, çalışanları sürekli motive etmeli, stressiz bir iş ortamı oluşturulmalı, yapılan iş takdir edilmeli, yeterince iyi değilse motive edilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş arkadaşları ile aralarındaki duygusal desteğin artırılması sağlanmalıdır.
- Ortak katılım bilinci oluşturulmalı, çalışanların çalıştığı kurumla gurur duymaları sağlanmalıdır.
- Yönetim düzenli sosyal ve kültürel aktiviteler yapmalıdır.
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim problemlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Belirli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalıdır.
- Yöneticiler çalışanları desteklemeli, onların işlerini kolaylaştırmalı, yardımcı olmalı, danışmanlık hizmeti sunmalı, işbirliğine gitmeli, güvenmeli, onlara karşı açık olmalı ve dertlerini dinlemelidir.

Kurum politikaları ile düzenleme ve iyileştirme yapılabilecek hususlar;

- Her kurum özellikle çalışma yapılan kurumların acilen bir öneri sistemi (bireysel ve grup öneri ve şikayetler için) kurmaları sağlanmalıdır.
- Kurum çalışanlarına yönelik personel politikaları geliştirmeli ve uygulanabilirliğini sağlanmalıdır.
- Kariyer yolları açık ve belirli olmalıdır. (Sürekli gelişmenin gerçekleştirilmesi)

Kararlara katılma ile düzenleme ve iyileştirme yapılabilecek hususlar;

- Yöneticilerce çalışanların fikirleri sorulmalı, yeni mevzuat düzenlemelerinde hizmetin nasıl verilmesi ile ilgili kararlara çalışanların katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanın çalıştığı kurumdan beklentilerini karşılamada fikir alış-verişinde bulunmalı, yönetim tarafından iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Buldukları yerle ilgili kararların alınmasında inisiyatif kullanma hakkı bizzat o işi yapanda olmalıdır.
- Çalışan yönetici ilişkileri geliştirilmeli, herhangi bir çalışan küçük bir sorununu dahi rahatlıkla yöneticiye anlatabilmesi gerekir. Yönetici ile çalışan arasındaki görüşmelerde gizlilik ilkesi geçerli olmalıdır
- Yetkilendirme de inisiyatif kullanılmalıdır.
- Kurum çalışanları yeni proje teklifleri ile birlikte sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler sunma konularında teşvik edilmelidir.

Çalışma koşullarını düzenleyici ve iyileştirici yapılabilecek hususlar;

- İş ortamı çalışanları mutlu edecek şekilde yeniden dizayn edilmeli veya gerekli yenilikler yapılmalıdır.
- Çalışanlar arasında dengeli ve adil iş dağıtımı ile organizasyonunun yapılması gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Maaş ve özlük hakları ile ilgili düzenleyici hususlar;

- Yönetim tarafından maaş ve özlük hakları genel sorunlar içerisinde ele alınması sağlanmalıdır. Bu konularda şu an gündemde olan performansa dayalı ücret politikaları çerçevesinde çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi ve ücret düzeyinin performans ile odaklanmasının gerekliliği net şekilde ortaya çıkmıştır. Yönetim tarafından maaş ve diğer ödemeleri iyileştirici, geliştirici değişik projeler ortaya koyulmalı, ilgili makamlara(Bakanlık ve Genel Müdürlükler nezdinde) özlük haklarını iyileştirme ile ilgili talepler sendikalar aracılığı ile aksettirilmesi sağlanmalı, ayrıca sendikalar tarafından da Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik durumu göz önünde bulundurularak gerekli çalışmaların yapılması ve takip edilmesinin bir an önce başlatılması sağlanmalıdır.

Yukarıdaki hususlar yerine getirildiğinde çalışanları olumlu etkileyecek ve aynı zamanda kuruma olan bağlılığı da arttıracaktır. Kuruma karşı kurumsal bağlılık duyan ve işinden memnun olan bireyin daha iyi performans göstereceği bir gerçektir. Aynı zamanda çalışanın göstereceği performansa uygun olarak gelişme yükselme imkânları sağlanmalı, bu da motive edici bir unsur olarak kullanılmalıdır.

Sonuç olarak şu söylenebilir: sunulan hizmetlerden herkesin memnun olabilmesi için öncelikle sunulan hizmetlerden çalışanların memnun ve mutlu olması gerekir. Bu bağlamda uygulama yapılan kurum çalışanlarının da sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan da anlaşılacağı gibi buldukları kurumlarda çalışmaktan mutlu ve büyük oranda memnun oldukları görülmekte, bunda da çalışanların iş garantisinin olması, mesai anlamında belirli bir düzenin olması gibi hususlar etkili olmaktadır. Aynı zamanda huzurlu bir ortam oluşmasının ve mutlu çalışan memnuniyetinin hizmetin kalitesinden de hizmetten faydalanan herkesin memnun kalacağı açıktır. Fakat çalışanların memnuniyeti ve mutlu edilmesi tamamen yöneticilerin elinde olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can; (2000), “Devlet Yönetiminde Kalite”, Tosyöv Yayınları, Ankara.
- ANAYASA MAHKEMESİ; 9.2.1994 gün ve E.94/43, K.94/42-2 sayılı kararı; R.G. 24.1.1995-22181
- ARDIÇ, K. ve, T. Baş; (2002), Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, G.O.P. Üniversitesi, Tokat.
- AY, Canan ve Aylın Gülgün; (1999), “Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 289.
- AYDIN, Şule; (2005), “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, Editör: Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar İçinde* (265-314), Nobel Yayınları, 1.Basım, Ankara, s.283.
- BAKAN, İ. ve T. Büyükbeşe; (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı: 7, s.1-30.
- BARUTÇUGİL, İsmet; (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul, s.373.
- BAŞ, Türker; (2002), “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, s:19-37.
- BAŞARAN, İ.Ethem; (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BİLGİÇ, Reyhan.; (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers”, *Journal of Psychology*. 132/5, s. 549-558.
- BİNGÖL, Dursun; (1999), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara, s.83.

BOLAT, Tamer; (2000), “Toplam Kalite Yönetimi(Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)”, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

BOZKURT, Rıdvan (1993), "Hizmet Endüstrilerinde Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları", Önce Kalite, Nisan.

BUMİN, Birol ve Hakan Erkutlu; (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara.

CANNON, W.Bradford.; The Wisdom Of The Body, New York, 1939, Aktaran: Fındıkçı, s.376.

CORTADA, James and John Woods; (1995), “Encyclopedia of Quality Terms & Concepts”, McGraw-Hill.

ÇELİK, S.; (1999), İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇETINKANAT, Canan; (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, 1.Basım, Anı Yayınları, Ankara, s.1-2.; Luthans, s.126.

DEMİRCAN, Nigar; (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.

DENHARDT, Robert B. ve Janet V. Denhardt; (2000), “The New Public Service: Serving Rather than Steering”, Public Administration Review, Vol. 60, No. 6, pp. 549-559.

DENİZ, Yasemin; (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DERELİ, Türkay ve Adil Baykasoğlu; (2003), “Kalite ve Hayata İzdüşümleri”, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

D.M.K.; 657 sayılı Kanun Madde 4, 5.

EREN, Erol; (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları., İstanbul, s.380.

EREN, Erol; (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERSEN, Haldun; (2003), "Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite", Maestro Yayınları, İstanbul.

EŞER, Mustafa; (1999), "Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi" Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, Mart-Nisan.

FINDIKÇI, İlhami; (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Basım, Alfa Basım Yayınları, İstanbul, s.375.

GİRİTLİ, İ., P.Bilgen ve T.Akgüner; (2001), İdare Hukuku, Der Yayınları, s.772.

GÖZLER, Kemal; (2003), İdare Hukuku, Ekin Kitabevi, op cilt 2, s.223-240

GÖZLÜ, Sıtkı; (1996), "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara, s.43-50.

GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref; (2009), Yönetim Hukuku, Turan Yayınevi, s.295.

GRİNT, Keith; (1998), The Sociology of Work, Cambridge: Polity Press, 2.Basım, s.26.

GÜNDAY, Metin; (2003), İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık, s.302-306.

HAZNEDAR, Berrin; (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.

HERZBERG, Frederick; (1974), Work and The Nature of Man, Crosby Lockwood Staples, 4. Basım, London, s.49.

KANT, Immanuel; Werke, W.Weischedel, Darmstadt, Cilt.6, 1960, s.217-261., Aktaran: Pieper, s.136.

KARATEPE, Osman M.; (1997), "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Aralık.

KARATEPE, Osman M.; (1999), "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 289.

KARASU, Y.; (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LOCKE, Edwin A.; "The Nature and Cause of Job Satisfaction", M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, s. 1300., Aktaran: Luthans, s.126.

MEYER, J. ve N. Allen; (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, s.64-98.

MİLL, John Stuart; (1999), Der Utilitarismus, Stuttgart, 1976, s.66, Aktaran: Annemarie Pieper, Etiğe Giriş, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), Ayrıntı Yayınları, 1.Basım, İstanbul, s.135.

MİYAUCHİ, Ichiro; (1999), "Japonyada Kalite Yönetimi Seminer Notları", çev. Salim Atay, İstanbul.

MUŞTU, Mehmet; (1996), Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Tatmini, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ODYAKMAZ, Z., Ü.Kaymak ve İ.Ercan; (2009), Anayasa Hukuku İdare Hukuku, İkinci Sayfa Basımevi, s.523.

ÖZGEN, Hüseyin ve Halil Savaş; (1997), "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", Standart Ekonomik Dergisi, Yıl 36, Sayı 422, Şubat.

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe; (2003), Hizmet Pazarlaması, Ekin Kitapevi, 4.Baskı, İstanbul, s.18.

PEKER, Ömer; (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 5, Sayı 6, s.43-57.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; (1994), “TKY ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı 1, Ankara.

SARAN, Ulvi; (2004), Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayıncılık, Ankara, s.88.

SEVİMLİ, F. ve Ö. İşcan; “Bireysel ve İş Ortamına Ait Faktörler Açısından İş Doyumu”,<http://www.onlinedergi.com/eab/arsiv/aramaDetay.aspx?makaleTur=0&basTar=2001&bitTar=2013&basDonem=1&bitDonem=4&arama=Bireysel%20ve%20c4%b0%c5%9f%20Ortam%c4%b1na%20Ait%20Etkenler%20A%c3%a7%c4%b1s%c4%b1ndan%20c4%b0%c5%9f%20Doyumu>, 21.03.2013.

SİLAH, Mehmet; (1997), “İş Tatmini”, Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Dergisi, Sayı:106, Ankara.

SİLAH, Mehmet; (2001), Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, s.101-136.

SOLAN, E. S.; (2000), Çalışanların İş Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Etmenleri ve Banka Çalışanları Üzerinde Ölçülmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

SOYLU, Kaan ve diğerleri; (1998), “Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar”, 1.Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.

SUN, H.Özlem; (2002), İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara.

ŞİMŞEK, Muhittin; (2001), “Toplam Kalite Yönetimi”, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa Nursoy; (2002), “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü”, Hayat Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK, Muhittin; (2004), İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, Ankara.

TAKAN, Mehmet; (2000), “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi”, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul.

TAN, Ahmet; (2004), “Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini”, Pazarlama Dünyası, Yıl.18, Sayı:5, Eylül-Ekim, s.35.

TEKİN, Mahmut; (1996), “Üretim Yönetimi Cilt 2”, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya.

TOK, Türkay Nuri; (2004), İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

TÜRK DİL KURUMU; (1992), Türkçe Sözlük, Milliyet Tesisleri, 1.Basım, İstanbul, s.729.

ULAŞ, Sema; (2002), “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü : Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası), Ankara.

UYSAL, Gürhan; (2005), İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÜNER, M. Mithat; (1994), "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?" Pazarlama Dünyası, Yıl 8, Sayı 43.

ÜNER M. Mithat ve Osman M. Karatepe; (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, Aralık.

VATANSEVER, Çiğdem; (1994), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

WASTI, S.Arzu; (2004), “Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test of An Integrated Model In The Turkish Context”, International Journal of Intercultural Relations, 26, s.525-550., Aktaran:Nuran Bayram ve Diğerleri, “İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması”, Öneri Dergisi, Cilt. 6, Sayı:22, Haziran, s.2.

YAZICI, Selim; (2001), Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul, s.174-175.

YILDIRIM Hakan; (2008), Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

YILDIZ, N., N.Yolsal, P.Ay ve A.Kıyan; (2003), “İstanbul Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”, İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, s.66.

YILMAZ, N.; (1996), Hava Teknik Okullar Komutanlığı’ndaki Okul Yöneticilerinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EKLER

KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Kamu hizmet sektöründe çalışanların memnuniyeti ile ilgili teze esas olacak aşağıdaki soruların tarafınızdan yanıtlanmasını bekler, göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınızdan dolayı peşinen teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz : a) Kadın b) Erkek

Yaşınız : a) 25 ve altı b) 26-35 c) 36-45 d) 46 ve üstü

Eğitim Durumunuz : a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü

Statünüz : a) Personel b) Yönetici

Şu anki Kurumda Çalışma Süreniz : a) 1-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl d) 16 ve üstü

Toplam Kamudaki Çalışma Süreniz : a) 1-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl d) 16 ve üstü

Ücret Düzeyiniz : a) 0-1500 TL b) 1501-2000 TL c) 2001-2500 TL d) 2501 ve üstü

Sıra No	Aşağıdaki sorulara bütün hususlar göz önünde bulundurularak, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) 'den 5 (Kesinlikle Katılıyorum) 'e kadar olan beş şıktan sizin fikirlerinize en çok uyan bir tanesini işaretleyiniz. "Kararsızım" seçeneğini gerçekten fikriniz olmadığı durumlarda işaretlemeniz gerekmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Mesleki hayatımı bu kurumda geçirmekten gurur ve mutluluk duyarım.					
2	İş tanımı ve yetki dağılımı kurum hedeflerine uygundur.					
3	Çalışanlar için bilgi işlem sistemi mevcuttur.					
4	Mesleki ve kişisel gelişimim için kurslar ve eğitimler düzenlenmektedir.					
5	Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.					
6	Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.					
7	Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, hijyeni gibi özelliklerinden memnunum.					

Sıra No	Aşağıdaki sorulara bütün hususlar göz önünde bulundurularak, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) 'den 5 (Kesinlikle Katılıyorum) 'e kadar olan beş şıktan sizin fikirlerinize en çok uyan bir tanesini işaretleyiniz. “ Kararsızım ” seçeneğini gerçekten fikriniz olmadığı durumlarda işaretlemeniz gerekmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
8	Personel-Yönetici ilişkilerinde iletişim kopukluğu yaşamıyorum.					
9	Çalıştığım kurumda işler dengeli veya adil bir şekilde dağıtılır.					
10	Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi sergileyebiliyorum.					
11	Yaptığım işler bana yeni mesleki bilgi, beceriler yanında saygınlık da kazandırmaktadır.					
12	Yaptığım işler, bana toplum için yararlı şeyler yaptığımı hissettiriyor.					
13	Eğitimim, kıdemim ve yaptığım işlere bakarak, hak ettiğim bir maaş aldığımı inanıyorum.					
14	Çalıştığım kurumda hizmetin nasıl verilmesi konusunda kararlara katılma olanağı verilmektedir.					
15	Kurumumda çalışanların birbirilerinin işlerini ilgilendiren konuları her zaman iletme, tartışma olanağı vardır.					
16	Yöneticilerimin, çalışmalarım da beni desteklemeye hazır olduklarını hissediyorum.					
17	Bir sorun, istek ya da önerim olduğunda bunu her zaman yöneticilerimle görüşebilirim.					
18	Çalıştığım kurumda, çalışanlar karşılıklı anlayış, saygı ve uyum içinde işlerini yürütürler.					
19	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında sosyal ilişkilerimiz olmaktadır.					
20	Bu kurumun çalışanlarına yönelik personel politikalarını takdir ediyorum.					
21	İşimden dolayı takdir ediliyorum.					
22	İşimizin gerektirdiği bir eğitim sürecinden geçtik ve sürekli yeni şeyler öğreniyoruz.					
23	Bağlı olduğum yöneticilerime ilettiğim problemler çözüme kavuşturulur.					
24	Çalıştığım kurum beklentilerimi karşılıyor.					
25	Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.					

26. Konu ile ilgili ilave etmek istediğiniz hususlar varsa aşağıdaki boşluğa yazınız.

İletişim: Tel. 0 505 382 24 47 Mail: gulteking24@hotmail.com

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Erzincan'da doğmuştur. Erzincan Ticaret Meslek Lisesi'nden mezun olmuş; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır.

1998-2009 yılları Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Erzincan İl Müdürlüğünde yönetici olarak çeşitli görevler yapmıştır. 2009 yılı Haziran ayından itibaren Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Yalova Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğünde Bilgi Teknolojileri, İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Evli, bir kız ve bir erkek olmak üzere 2 çocuk (Berranur, Muhammed Enes) babasıdır. Orta derecede İngilizce bilmektedir.