

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TRABZON İLİNDEKİ ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Mehmet Eşref BULUT**

**TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Gülşen GERŞİL**

**MANİSA**

**2008**

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

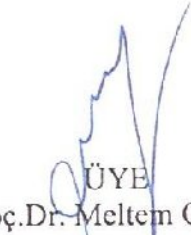
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 18/06/2008 tarih ve 13/Ek1 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon yüksek lisans programı öğrencisi Mehmet Eşref BULUT'un "Trabzon İlindeki Çay İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" Konulu tezi incelenmiş ve aday 26/06/2008 tarihinde saat 13.00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 13.45 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

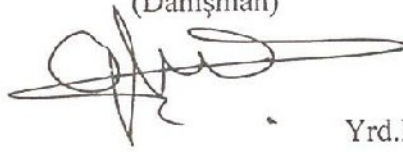
BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

  
ÜYE  
Doç.Dr. Meltem ONAY

BAŞKAN  
Yrd.Doç.Dr. Gülşen GERŞİL  
(Danışman)



ÜYE  
Yrd.Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER



Evet      Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## ÖZET

İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle, hem örgüt hem de çalışan açısından önemli olan işgörenlerin iş tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak dünyada ve ülkemizde yapılan birçok araştırma mevcuttur. Fakat, çalışma türleri ve işgören profilleri açısından mevsimlik işler ve mevsimlik işgörenlerin tanımlanmasındaki belirsizlikler yüzünden; çay işletmelerinde de olduğu gibi ; ülkemizdeki mevsimlik iş kollarındaki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik fazlaca araştırma yapılamamıştır.

Bu araştırmanın amacı; bu konudaki ihtiyaçtan yola çıkarak, hem çay işletmelerindeki mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlemek, hem de bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır. Araştırma alanı olarak Trabzon ilindeki çay üretim işletmeleri seçilmiştir.

Bu çalışmada önce, mevsimlik işgörenlerin profili ve demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonra, Çaykur ve özel sektör işletmeleri karşılaştırılarak mevsimlik işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmin düzeyleri analiz edilmiştir. Ayrıca, mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeyinin örgütsel ve bireysel sonuçları ile işgörenlerin işten öncelikli beklentilerine yönelik bazı değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen önemli sonuçlar şu şekilde özetlenebilir :

Çaykur ve özel sektörde çalışan mevsimlik işgörenler genel olarak tatminsizlik yaşamasına rağmen, özel sektör çalışanlarının genel iş tatmin düzeyinin Çaykur çalışanlarına göre daha düşüktür.

Çaykur işgörenleri için iş tatminini olumsuz olarak etkileyen en önemli faktör ücretlerin düşüklüğü iken, özel sektör çalışanları için ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesine yönelik kaygılar ön plana çıkmaktadır.

**ANAHTAR KELİMELER :** İş tatmini, tatminsizlik, mevsimlik iş, mevsimlik işgören, çay işletmeleri.

## ABSTRACT

Job satisfaction is a fact which comes true when the features of the job are compatible with the demands of employees and which makes the employees content with their jobs. The aims of the organization attain importance on condition that job satisfaction is provided. Therefore, a lot of research to determine the level of the satisfaction of the employee regarding both organization and employees themselves has been conducted in our country and in the world.

Yet, with regard to working types and employee profiles, on account of uncertainties about seasonal works and workers, as in the tea enterprises, sufficient research has not been conducted to determine the job satisfaction levels of employees of seasonal workforce in our country.

The purpose of this research is to shed light on both determining the satisfaction levels of seasonal workers in tea enterprises and founding basis for further studies. As a research field tea, enterprises in Trabzon have been selected.

This study aims to fix the profiles and demographic features of the seasonal workers before all else. Afterwards, by comparing Çaykur ( State-Owned Institution) and private enterprises, the factors influencing job satisfaction and job satisfaction levels have been analyzed. Moreover, some evaluations on the organizational and individual results of the job satisfaction levels of the seasonal workers with their prior expectations about their jobs have been made.

In this study the following important results can be recapitulated:

Notwithstanding their prevailing dissatisfaction, general job satisfaction level of private sector seasonal workers is lower than the ones working in Çaykur.

While the most important factor affecting negatively the job satisfaction of the employees of Çaykur is low income, it is low income and job guarantee in private sector workers.

**KEY WORDS:** Job satisfaction, dissatisfaction, seasonal job, seasonal employee (worker), tea enterprises.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR .....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL VE KURAMSAL İÇERİK

1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR.....	3
1.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı .....	3
1.2. İş Tatminin Önemi .....	6
1.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	11
1.3.1. Klasik Yaklaşım .....	11
1.3.2. Neo-Klasik Yaklaşım .....	13
1.3.3. Modern Yaklaşım .....	15
2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KURAMLAR.....	16
2.1. Kapsam (İçerik) Kuramları .....	18
2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	18
2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	21
2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı .....	23
2.1.4. Mc Clelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı .....	25
2.2. Süreç Kuramları .....	26
2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	26
2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	28

2.2.3. Adams'ın Eşitlik (Ödül Adaleti) Kuramı .....	29
2.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı .....	31
2.2.5. Davranışı Koşullandırma (Şartlandırma ve Pekiştirme) Kuramı .....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ETMENLER

1. İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARI .....	36
2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI .....	37
2.1. Bireysel ve Demografik Faktörler .....	38
2.2. Örgütsel Faktörler .....	51
2.3. Sosyal, Kültürel ve Çevresel Faktörler .....	76
2.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	80
2.5. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri .....	97
2.5.1. Minnesota Tatmin Ölçeği .....	97
2.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı .....	98
2.5.3. Anket ve Mülakat Yoluyla Tatmin Ölçümü .....	99
2.5.4. İş Tanımlayıcı İndeksi .....	99
2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar .....	100
2.6.1. İş Değiştirme .....	100
2.6.2. İş Genişletme .....	102
2.6.3. İş Zenginleştirme .....	102



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MEVSİMLİK ÇALIŞMA VE MEVSİMLİK ÇALIŞANLARLA İLGİLİ**  
**UYGULAMA ALANLARI VE YASAL DÜZENLEMELER**

<b>1. GENEL OLARAK MEVSİMLİK ÇALIŞMA .....</b>	<b>104</b>
1.1. Mevsimlik İş ve Mevsimlik İşgören Kavramları .....	104
1.2. Mevsimlik İşlere Konu İşkolları .....	106
1.3. Mevsimlik İşlerin Diğer Çalışma Türleri İle Karşılaştırılması .....	107
1.3.1. Süreksiz işlerle karşılaştırılması .....	107
1.3.2. Kısmi süreli işler ile karşılaştırılması.....	108
1.3.3. Çağrı üzerine çalışma ile karşılaştırılması.....	108
<b>2. MEVSİMLİK İŞ VE MEVSİMLİK ÇALIŞMANIN HUKUKSAL BOYUTU</b> <b>İLE MEVSİMLİK ÇALIŞANLARLA İLGİLİ TÜRKİYE’DEKİ MEVCUT</b> <b>DURUM .....</b>	<b>109</b>
2.1. Mevzuattaki Yeri .....	109
2.2. Mevsimlik İş Sözleşmesi .....	110
2.3. Mevsimlik İş Sözleşmesinde İş Güvencesi .....	116
2.4. Mevsimlik İşlerde Yıllık Ücretli İzin .....	117
2.5. Toplu İş Hukukunda Mevsimlik İş .....	118

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÇAY İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA : TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

<b>1. DÜNYADA ÇAY ÜRETİMİ.....</b>	<b>121</b>
<b>2. TÜRKİYE’DE VE TRABZON’DA ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE</b> <b>MEVCUT DURUMU .....</b>	<b>122</b>
<b>3. ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİNE YÖNELİK</b> <b>DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>132</b>

<b>4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>134</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI .....</b>	<b>135</b>
<b>6. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ .....</b>	<b>137</b>
<b>6.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....</b>	<b>137</b>
<b>6.2. Araştırma Modeli .....</b>	<b>141</b>
<b>6.3. Veri Toplama Yöntemi .....</b>	<b>142</b>
<b>6.4. Evren ve Örneklem .....</b>	<b>144</b>
<b>6.5. Verilerinin Değerlendirilmesi .....</b>	<b>149</b>
<b>6.5.1. Güvenilirlik Testi .....</b>	<b>149</b>
<b>6.5.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler .....</b>	<b>149</b>
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM .....</b>	<b>150</b>
<b>7.1. Demografik özellikler ve İşgören profillerine Yönelik Analiz ve Yorumlar .....</b>	<b>150</b>
<b>7.2. Mevsimlik İşgörenlerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Çaykur ve Özel Sektör İşletmelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz ve Yorumlar .....</b>	<b>179</b>
<b>7.3. Mevsimlik İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörlere Yönelik Analiz ve Yorumlar.....</b>	<b>209</b>
<b>7.4. Mevsimlik İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyinin Örgütsel ve Bireysel Sonuçlarına Yönelik Analiz ve Yorumlar .....</b>	<b>242</b>
<b>7.5. Mevsimlik İşgörenlerin İşten Beklentilerine Yönelik Analiz ve Yorumlar .....</b>	<b>250</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>254</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>269</b>
<b>EK-A : Anket Soru Formu.....</b>	<b>269</b>
<b>EK-B : Mevsimlik Çalışanlara Yönelik İş Tatmin Ölçeği.....</b>	<b>280</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>296</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> İş Tatmini İle İlgili Ortaya Atılan Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	17
<b>Tablo 2.1.</b> Onaltı Temel Kişilik Tipi .....	43
<b>Tablo 2.2.</b> Minnesota Tatmin Ölçeği .....	98
<b>Tablo 2.3.</b> İş Tanımlayıcı İndeksi Örneği .....	103
<b>Tablo 4.1.</b> Dünyada Çay Üretimi .....	121
<b>Tablo 4.2.</b> Çaylık Alanların ve Mevcut Üretici Sayısının İllere Göre Dağılımı .....	126
<b>Tablo 4.3.</b> Çaykur'a Bağlı Yaş Çay İşleme Fabrikalarının Sayı ve Kapasitelerinin İllere Göre Dağılımı .....	130
<b>Tablo 4.4.</b> Özel Sektör Yaş Çay İşleme Fabrika Sayı ve Kapasitelerinin İllere Göre Dağılımı .....	130
<b>Tablo 4.5.</b> Özel Sektör Yaş Çay İşleme Fabrikalarını Kapasite Durumuna Göre Gruplandırma .....	131
<b>Tablo 4.6.</b> Çay Sektöründe Mevcut Fabrika Sayısı ve Kapasitenin İllere Dağılımı .....	132
<b>Tablo 4.7.</b> Trabzon İlindeki Çaykur'a Bağlı Yaş Çay İşleme Fabrikaları ve Günlük Üretim Kapasiteleri .....	145
<b>Tablo 4.8.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Yaş Durumu .....	151
<b>Tablo 4.9.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Cinsiyet Durumu .....	152
<b>Tablo 4.10.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumu .....	154
<b>Tablo 4.11.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu .....	156
<b>Tablo 4.12.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Aylık Ücret (YTL) Durumu .....	158
<b>Tablo 4.13.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Eşlerinin Çalışma Durumu .....	159
<b>Tablo 4.14.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çay, Fındık vb. Tarım Ürünlerinden Elde Edilen Gelirler Gibi Başka Gelirlerinin Olup Olmama Durumu .....	160
<b>Tablo 4.15.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Kampanya Dışındaki Dönemlerde Çalışma Durumu .....	161
<b>Tablo 4.16.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Ek Gelirler Dahil Yıllık Toplam Gelirleri Üzerinden Aylık Ortalama Gelir Durumu .....	162
<b>Tablo 4.17.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çocuk Sayısı Durumu.....	164
<b>Tablo 4.18.</b> Mevsimlik İşgörenlerin İşyerindeki Çalışma Süreleri (Kıdem) Durumu .....	165

<b>Tablo 4.19.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Daha Önce Çalıştığı Yerler Durumu .....	167
<b>Tablo 4.20.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Yıllık Çalışma Süreleri Durumu.....	168
<b>Tablo 4.21.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı Bölümler ve Görevleri Durumu .....	170
<b>Tablo 4.22.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Üyelik Durumu .....	172
<b>Tablo 4.23.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (İl Olarak) .....	173
<b>Tablo 4.24.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (Yerleşim Merkezi Olarak) .....	174
<b>Tablo 4.25.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Daimi İkamet Yerleri Durumu .....	175
<b>Tablo 4.26.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonunda Aileleri ile Birlikte Aynı Yerde İkamet Edip Edememe Durumu .....	176
<b>Tablo 4.27.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Sezonluk İkamet Yerindeki Ev Durumu .....	176
<b>Tablo 4.28.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Yerindeki Ev Durumu .....	177
<b>Tablo 4.29.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Çalıştıkları Fabrikanın Bulunduğu Yer Durumu .....	177
<b>Tablo 4.30.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Herhangi Bir Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Olup Olmama (Sosyal Güvence) Durumu .....	178
<b>Tablo 4.31.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Ücret ve İkramiye Dışında İşyeri Tarafından Sağlanan Diğer İmkanlarının (Ulaşım, Yemek v.b.) Olup Olmama Durumu .....	179
<b>Tablo 4.32.</b> Hipotez 1 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	180
<b>Tablo 4.33.</b> Hipotez 2 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	183
<b>Tablo 4.34.</b> Hipotez 3 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	185
<b>Tablo 4.35.</b> Hipotez 4 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	188
<b>Tablo 4.36.</b> Hipotez 5 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	191
<b>Tablo 4.37.</b> Hipotez 6 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	194
<b>Tablo 4.38.</b> Hipotez 7 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	196
<b>Tablo 4.39.</b> Hipotez 8 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	198
<b>Tablo 4.40.</b> Hipotez 9 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	202
<b>Tablo 4.41.</b> Hipotez 10 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	203
<b>Tablo 4.42.</b> Hipotez 11 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	206
<b>Tablo 4.43.</b> Hipotez 12 için T-Testi Analiz Sonuçları .....	208
<b>Tablo 4.44.</b> Hipotez 13 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	211
<b>Tablo 4.45.</b> Hipotez 14 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	214
<b>Tablo 4.46.</b> Hipotez 15 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	217

<b>Tablo 4.47.</b> Hipotez 16 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	219
<b>Tablo 4.48.</b> Hipotez 17 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	222
<b>Tablo 4.49.</b> Hipotez 18 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	225
<b>Tablo 4.50.</b> Hipotez 19 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	227
<b>Tablo 4.51.</b> Hipotez 20 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	228
<b>Tablo 4.52.</b> Hipotez 21 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	229
<b>Tablo 4.53.</b> Hipotez 22 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	230
<b>Tablo 4.54.</b> Hipotez 23 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	231
<b>Tablo 4.55.</b> Hipotez 24 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	233
<b>Tablo 4.56.</b> Hipotez 25 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	234
<b>Tablo 4.57.</b> Hipotez 26 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	235
<b>Tablo 4.58.</b> Hipotez 27 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	237
<b>Tablo 4.59.</b> Hipotez 28 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	238
<b>Tablo 4.60.</b> Hipotez 29 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	240
<b>Tablo 4.61.</b> Hipotez 30 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu .....	241
<b>Tablo 4.62.</b> Hipotez 31 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	244
<b>Tablo 4.63.</b> Hipotez 32 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	246
<b>Tablo 4.64.</b> Hipotez 33 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları .....	249
<b>Tablo 4.65.</b> Mevsimlik İşgörenlerin İşlerinden Öncelikli Beklentileri .....	251
<b>Tablo 4.66.</b> İşin Genel Görünümü Alt Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	280
<b>Tablo 4.67.</b> İşin Genel Görünümü Alt Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	280
<b>Tablo 4.68.</b> İşin Zorluk Derecesi Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	281
<b>Tablo 4.69.</b> İşin Zorluk Derecesi Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	281
<b>Tablo 4.70.</b> İşin Niteliği Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	282
<b>Tablo 4.71.</b> İşin Niteliği Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	282
<b>Tablo 4.72.</b> Çalışma Şartları Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	283
<b>Tablo 4.73.</b> Çalışma Şartları Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	284
<b>Tablo 4.74.</b> Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	285

<b>Tablo 4.75.</b> Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	286
<b>Tablo 4.76.</b> Ücret Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	287
<b>Tablo 4.77.</b> Ücret Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	287
<b>Tablo 4.78.</b> İş Güvencesi Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	288
<b>Tablo 4.79.</b> İş Güvencesi Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	288
<b>Tablo 4.80.</b> İletişim Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	289
<b>Tablo 4.81.</b> İletişim Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	289
<b>Tablo 4.82.</b> Rol Yapısı Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	290
<b>Tablo 4.83.</b> Rol Yapısı Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	290
<b>Tablo 4.84.</b> Arkadaşlık İlişkileri Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	291
<b>Tablo 4.85.</b> Arkadaşlık İlişkileri Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	291
<b>Tablo 4.86.</b> Ödül Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	292
<b>Tablo 4.87.</b> Ödül Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	292
<b>Tablo 4.88.</b> Sosyo-Kültürel Çevre Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları .....	293
<b>Tablo 4.89.</b> Sosyo-Kültürel Çevre Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	294
<b>Tablo 4.90.</b> Genel İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	295

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1.</b> İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler .....	38
<b>Şekil 2.2.</b> İş Tatmini ve Yaş Değişkeni İlişkisi .....	39
<b>Şekil 4.1.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Genel Görünümüne Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	181
<b>Şekil 4.2.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Zorluk Derecesine Yönelik Tatmin Düzeyleri.....	183
<b>Şekil 4.3.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	186
<b>Şekil 4.4.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Çalışma Şartlarına Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	188
<b>Şekil 4.5.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımına Yönelik Tatmin Düzeyleri.....	192
<b>Şekil 4.6.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Ödül Sistemine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	194
<b>Şekil 4.7.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Ücrete Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	197
<b>Şekil 4.8.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İş Güvencesine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	200
<b>Şekil 4.9.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Rol Yapısına Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	202
<b>Şekil 4.10.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Arkadaşlık İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	204
<b>Şekil 4.11.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İletişim Biçimine Yönelik Tatmin Düzeyleri.....	207
<b>Şekil 4.12.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Sosyo-Kültürel Çevreye Yönelik Tatmin Düzeyleri .....	209
<b>Şekil 4.13.</b> Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	212
<b>Şekil 4.14.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	215
<b>Şekil 4.15.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Kıdem Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	218
<b>Şekil 4.16.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	220

<b>Şekil 4.17.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	223
<b>Şekil 4.18.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	226
<b>Şekil 4.19.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Sağlık Problemleri - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi .....	245
<b>Şekil 4.20.</b> Mevsimlik İşgörenlerin İş Kazaları - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi .....	247
<b>Şekil 4.21.</b> Mevsimlik İşgörenlerin Moral Durumu - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi .....	250
<b>Şekil 4.22.</b> Mevsimlik İşgörenlerin İşlerinden Öncelikli Beklentilerinin Dağılımı .....	252



**KISALTMALAR**

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- Çaykur** : Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
- DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- DTÖ** : Dünya Ticaret Örgütü
- FAO** : Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organisation)
- JDT** : İş Tanımlayıcı İndeksi (Job Descriptive Index)
- KHK** : Kanun Hükmünde Kararname
- KİK** : Kamu İktisadi Kuruluşu
- MSQ** : Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
- SSK** : Sosyal Sigortalar Kurumu
- TTSO** : Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası

## GİRİŞ

İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin tatmin düzeyleri işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamına ve elde edilen sonuçların beklentileri karşılama derecesine göre farklılık gösterecektir. İş tatmini, örgütsel ve bireysel sonuçları açısından da ele alınması gereken bir konudur. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında işgören için anlam taşır. Bu nedenle, iş tatmini hem örgüt hem de işgören açısından önemlidir. Ayrıca, yapılan bir çok araştırmaya göre; iş tatmini bireyin ruh ve beden sağlığını da önemli derecede etkilemektedir.

Ülkemizdeki birçok sektörde, mevsimlik işgörenlerin istihdamı söz konusudur. Fakat, ülkemizdeki çalışma türleri ve işgören profillerinin ortaya konulması açısından en belirsiz olan konuların başında mevsimlik işler ve mevsimlik işgörenlerin tanımlanması yer almaktadır. Yapılan literatür taramasında, ülkemizdeki mevsimlik iş kollarındaki işgörelere yönelik pek fazla araştırmanın mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmamıza yönelik yapılan ön çalışmalar da; özellikle, Doğu Karadeniz bölgemizdeki çay işletmelerinde çalışanların çoğunluğunu oluşturan ve Mayıs-Ekim ayları arasındaki kampanya döneminde çalışan mevsimlik çalışanların işgören profili ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik yeterli nitelik ve nicelikte araştırmanın bulunmadığı da anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; bu konudaki ihtiyaçtan yola çıkarak, hem çay işletmelerindeki mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlemek, hem de bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır. Araştırma alanı olarak Trabzon ilindeki özel ve Çaykur'a ait yaş çay işleme fabrikaları, araştırma evreni olarak ise; bu fabrikalarda çalışan mevsimlik işgörenler seçilmiştir.

Araştırmamızın amacına yönelik olarak, önce iş tatmini ile ilgili kavramsal ve kuramsal boyutta literatür araştırması yapılmış, daha sonra mevsimlik çalışma türü ve mevsimlik çalışanlarla ilgili mevcut uygulamalar incelenmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde önce, sağlıklı analizler yapabilmek için dünyada ve Türkiye’de çay sektörünün gelişimi ve mevcut durumu genel hatlarıyla irdelenmiştir. Sonra, mevsimlik çalışanların profili ve demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve buradan elde edilen verilerden istifade edilerek; mevsimlik işgörenlerin tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör işletmeleri karşılaştırılarak, mevsimlik işgörenlerin iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Ayrıca, bu analizler ışığında; mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeyinin örgütsel ve bireysel sonuçları ile işgörenlerin işten öncelikli beklentilerine yönelik bazı değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu çalışmaya yönelik verilere ulaşmak için, anket ve mülakat tekniğinin bir arada kullanıldığı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 15.0 Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programında yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL İÇERİK

#### 1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

##### 1.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini kavramı örgütsel davranış literatüründe yer alan eski bir kavramdır. Bu sebeple, bu konuyla ilgili günümüze kadar yapılan araştırmalar ve literatür tarandığında, birbirinden çok farklı görüşler ve tanımlamalarla karşılaşılması söz konusu olmaktadır. İş tatmini kavramına yönelik farklı birçok görüşün yanı sıra, bu kavram ; motivasyon, iş doyumunu, güdüleme, moral, tutumlar, işini sevme, işe uyum, iş adaptasyonu, örgütsel vatandaşlık vb. bir çok kavramla da iç içe geçmiştir. Bütün bu kavramlarla iş tatmini kavramının kesiştiği en temel nokta ise; hepsinin ortak amacının işgören davranışlarını yönlendirmeye yönelik olmasıdır.

İş tatmini kavramının açıklanmasına yönelik farklı görüşlerin kesişim noktalarının bulunması ve iş tatmininin farklı kavramlarla ifade edilmesi mümkündür. Bununla ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

İş tatmini uzlaşısı sağlanmış bir tanıma göre; “ bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir” (Cranny ve diğerleri, 1992 : 1). Bu tanım esas itibariyle, iş tatminine duygusal tepki olarak bakan bir tanımdır.

Başka grup tanımlarda ise iş tatminine tutum olarak bakılmaktadır. Bununla ilgili en genel tanım ise, iş tatminini “bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum” olarak ele almıştır Benzer başka bir tanım da ise; iş tatminini “bir bireyin işine karşı tutumu” olarak belirtilmiştir (Miner, 1992 : 112).

İşten tatmin olma kavramı, motivasyon, moral, bağlılık ve işini çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir, ancak, bunlardan değişik anlamdadır (Özdevecioğlu, 2003 : 605).

Locke'a göre iş tatmini; işgörenlerin iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoşça giden ve olumlu duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004 : 18).

İş tatmini kavramı ve iş tatmininin ölçülmesi, ilk defa 1911'de Taylor'un çalışmalarıyla başlamış ve o zamandan bu yana birçok değişikliğe uğramıştır. Taylor'un kavramlaştırmasında iş tatmini, kazanılan paranın miktarı ve ödüllendirmelere dayanır. 1935'de Hoppock, iş tatmininin, genel tatminin bir parçası olduğunu ifade etmiştir. 1945'de Elton Mayo, bir grup fabrika işçisi ile yürüttüğü çalışma sonucunda iş tatmininin en önemli belirleyicisinin, grup içindeki etkileşim olduğu; bu faktörün güvenlik, işe ilgi, başarı gibi değişkenlerden daha ağır bastığı, görüşüne varmıştır (Bektaş, 2003 : 1).

Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur (Akıncı, 2002 : 2-3).

Vroom, iş tatminini iş görenlerin sahip olduğu işteki rolüne karşı duydukları olumlu duygusal tepkileri olarak tanımlamıştır. Galbraith, iş tatminini iş görenlerin iş davranışları ve örgütsel özendiricilere karşı olumlu duyguları olarak tanımlamaktadır. Porter, Lawler III ve Hackman'a göre iş tatmini ise, işgörenlerin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği olumlu tepkidir (Çardak, 2002 : 18).

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır. Kısacası iş tatmini, işin

çeşitli yönlerine karşı beslenen olumlu tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1996 : 231–232).

İş tatmini temelde ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme olanağı sağlama derecesi, işteki yükselme olanakları, yöneticilerin işgörene karşı tutumu, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi etmenler tarafından belirlenmektedir. Başka bir tanıma göre de, iş tatmini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002 : 3).

Bir insanın hayatının her sahasında (aile, sosyal yaşam, iş yaşamı vb.) beklentilerini karşılayabilmesine veya karşılayamamasına bağlı olarak tatmin veya tatminsizlik yaşaması söz konusu olabilmektedir. Kişinin yaşamının bir sahasından kaynaklanan tatminin ya da tatminsizliğin yaşamının diğer sahaslarını da etkilemesi beklenebilir (Demir, 2001: 1).

İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgören işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Başka bir tanıma göre de iş tatmini, kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972 : 155).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2003:150).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 2004:112 ).

İş tatmini ile ilgili buraya kadar yapılan değerlendirmelerin bir sonucu olarak da ifade edileceği gibi, Şimşek, Akgemci ve Çelik tarafından da iş tatmini ile ilgili konular şu şekilde özetlenmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 136-140) :

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

## 1.2. İş Tatminin Önemi

Sanayi devriminden sonra iş yeri düzenleri ve iş bölümü üzerine bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı verimliliği artırmaya yöneliktir, ancak bu çalışmalar sonucu kurulan yeni düzenin insanlar üzerinde psikolojik olarak yapacağı kötü etkiler tahmin edilemedi; ta ki insanlarda psikolojik rahatsızlıklar belirgin bir şekilde ortaya çıkıncaya kadar. Bundan sonra endüstride çalışan insanların psikolojileri hakkında çalışmalar başladı ve endüstriyel psikoloji bilimi ortaya çıktı.

Endüstriyel psikolojinin amacı; işgörenlerin iş yerinde psikolojik açıdan kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri, işe motive olacakları bir ortamın yaratılmasıdır. Bununla sağlanacak yarar; işçi açısından sağlıklı bir iş yaşamı, işveren açısından ise verimlilik artışıdır.

Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir

örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır (Can ve diğerleri, 1995: 111).

İşgören beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında işgören için önem taşır. Bu nedenle, iş tatmini hem örgüt hem de işgören açısından önemlidir. Ayrıca iş tatmini, bireyin ruhen ve bedenen sağlığı açısından da önemlidir.

İş tatmini örgüt ve personel yönetimi konularında tartışılan ve araştırılan en önemli konuların başında gelmektedir ve bu konu ile ilgili çok fazla basılı çalışma vardır. Bu alanda yapılan çalışmalarda geliştirilen bilgi, kişiler ve örgütler için pratik önermeler içermektedir. Örneğin, işgörenler mümkün olan en iyi yaşam kalitesini elde etmek için uğraşırken, yöneticiler, sürekli artan işletme yeterliliğini sürdürmek için uygun işgücü ve teknolojik kaynakları kullanmak sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İş tatmini örgütler ve bireyler için kritik bir konudur (Wilson, 2005:1).

#### • Bireysel Açıdan İş Tatmininin Önemi

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004 : 6).

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



İş tatmini elde edemeyen bireyler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanamaması bireyi hayal kırıklığına uğratar, ruhen ve bedenen hastalanmasına neden olur. İşinden tatmin olan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden tatmin olan işgören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler. İşgörenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşinden tatmin olan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden tatmin olmayan işçilerin sık sık hastalandıkları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2001 : 109).

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

İşten tatmin olan işçi olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları iş yerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamiktir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin bu olumlu tutumları sergilemesi mümkün değildir. İş tatmininin bireye sağladığı yararlar ise; daha az iş değiştirme, düşük iş kazası yaşama riski, iç huzuru yakalama, huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme, düşük iş hastalıklarına yakalanma riski, sosyal gereksinimlerini karşılama, örgüt bağlılığının artması, stressiz bir yaşam elde etme şeklinde sıralanabilir (Budak, 2006 : 10).

Ayrıca, iş tatmininin, işgörenlerin sağlık durumu ile direk ilişkisi olduğu, iş tatminsizliğinin baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerine yol açtığı yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir (Robbins, 1992 : 179).

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

## • Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi; toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi; ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir.

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin olduğu örgüt işgörenleri yaptıkları işler sonucunda dolaylı ve dolaysız olarak örgüte zarar verirler.

Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde, tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmaktadır (Akıncı, 2002 : 2).

İş tatmini en az iki nedenden ötürü iş ve örgütsel davranış alanlarında en iyi araştırma konularından birisidir. İş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği ya da iletişim gerekleri gibi iş koşullarının nesnel değerlendirmesiyle ilgili konularla bağlantılıdır, çünkü iş tatminine büyük bir oranda belirtilen şartların neden olduğu düşünülmektedir. İş tatmini aynı zamanda işe devamsızlık, dalgalanma vb. örgütsel yetersizlik değişkenlerin sonuçları ile ilgili konularda temel alınmaktadır. Çünkü iş tatminsizliği benzer sorunların ana sebebi olarak görülmektedir. Bu iki sebepten ötürü iş tatmini, iş ve örgütsel davranış konularının merkezine yerleşmektedir (Dormann ve Zapf, 2001 : 481).

Bazı yöneticiler iş tatmininiyle pratik birkaç nedenden dolayı ilgilenirler. Bunlardan birincisi, bazı yöneticilerin iş tatmininin verimlilik üzerinde doğrudan etkisinin olduğuna inanmalarıdır. Bu yöneticiler tatmin olmuş işgörenlerin daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı davranacaklarını ve tatmin olmayan işgörenlerden daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler. Bir diğer neden ise yöneticiler, iş tatmininin işe

devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalmanın bir anahtarı olduğunu düşünmeleridir (Çetinkanat, 2000:2).

Bazı yöneticiler ise; konuya üç temel nedenle yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş tatmini yüksek olan birey bu durumu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan işçi işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2001 : 110).

İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi; işe gitmede isteksizlik, devamsızlıklarda artış ve işgücü kaybı, ani grevler, işi yavaşlatma eylemleri, verimlilik de düşme, disiplinsizlik, planlarda ve hedeflerde sapmalar, yüksek işgücü devri, kalifiye personel bulmada güçlük çekme, imaj kaybı, işbirliği sağlayamama, hata oranlarında artış, işgörenlerde işten uzaklaşma duygusunun gelişmesi, kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma, iş kazaları ve meslek hastalıklarında artış, problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık, bireysel önerilerde azalma gibi sonuçları doğurabilir (Budak, 2006: 11).

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmini düşüklüğüdür. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenebilir.

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

İş tatminsizliği; işgören için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması dolayısıyla üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir.

### 1.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Yaklaşımlar

İş tatminine yönelik olarak yapılan çalışmalar üç temel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlardan Klasik Yaklaşım; fizik ve ekonomik koşullar ile, Neo-Klasik Yaklaşım; insan ilişkileri ile, Modern Yaklaşım ise; işin geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.

#### 1.3.1. Klasik Yaklaşım

1800'lü yılların sonlarında sanayi devrimi ile birlikte, üretim sistemleri, örgüt yapısı ve işgörenlerin beklentileri konusunda çok önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Üretimde ilkel tezgahlardan makinelerde yapılan seri üretime geçilmiş, küçük aile işletmeleri yerlerini büyük örgütlere bırakmış, aşırı iş bölümü yapılmış, üretilen malların satılabileceği pazar konusunda rekabet sorunları ortaya çıkmaya başlamıştır (Baransel, 1993 : 102).

Üretim teknolojisindeki bu hızlı gelişmelere rağmen, işgörenlerin çalışma şartlarında ve ücretlerinde büyük gerilemeler yaşanmıştır. Buna istinaden piyasada ucuz ve bol işçi bulmak kolaylaşmıştır. 1880'li yıllara kadar bu düzensiz yapı devam etmiştir. Bu yıllarda Frederick W.Taylor'un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim Akımı temsilcileri önemli sayılabilecek bazı çalışmalar yapmışlardır. Taylor'a göre, bilimsel yönetimin temel prensipleri; dikkatli eleman seçimi, işgörenin geliştirilmesi, iyi bir iş bölümü ve iş etüdü çalışmalarıdır (Taylor, 1970 : 98).

Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. İncelediği işler daha çok tekrarlanan devri işlerdir. İş görenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanmamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden

olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır (Eren, 2003 : 13).

Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan Klasik Yaklaşım Ekolü, örgütlerde işgörenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yapılan ilk çalışmadır. Taylor ekonomik kazancın işgörenleri motive eden temel faktör olduğunu söyleyerek, ücret-teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer motivasyon faktörleri göz önüne alınmamıştır (Ateş, 2005 : 67).

Klasik Yaklaşım Ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur. İş bölümünün geliştirilmesi, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle yöneticilerin daha başarılı olmasının sağlanması, farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, işe uygun personel alma ve eğitim konularına önem verilmesi yönünde gösterilen çabalar, işgörenlerin iş tatminine çok önemli katkılar sağlamıştır (Ateş, 2005 : 67).

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözü ile olmuştur. Bu bakış açısının üç ana ilkesi vardır (Eren, 2003 : 14) :

- 1) Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla hareket etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.
- 2) İşi etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapabilmesi için işgören özendirilmelidir. Bu belirli üretim miktar na (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
- 3) İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

### 1.3.2. Neo-Klasik Yaklaşım

İş tatmininde insan ilişkilerinin önemi, grup etkileşimi ve iş arkadaşlarının önemi 1927–1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırmalarında ilk olarak ışık şiddetinin kadın işgörenlerde verimliliğe etkisi araştırılmış fakat ışık şiddeti ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Başka bir deneyde parça başı üretim sistemi dokuz ayrı grup oluşturularak izlenmiştir. Burada amaç işçilerin daha fazla para kazanmak için daha çok çalışacaklarını göstermektir. Ancak, Hawthorne araştırmacıları grubun bütün üyeleri için bir standart üretim miktarı belirlediğini tespit etmişlerdir. Yani işçiler bağlı olduğu grubun belirlediği normlar doğrultusunda üretim yapmaktaydılar. Bir gruba üye olmak veya başarılı bir iş yapmak insan için paradan daha önemliydi. Bu durum örgütlerde insan faktörünün önemini göstermiş ve günümüz işletmelerinde insana değer, saygı ve önem gibi kavramlar vizyonlarında yer almıştır.

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

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

İnsan ilişkilerini ön plana çıkaran en önemli araştırmalardan biri de 1940 yıllarında Michigan State Üniversitesin’de Lensis Likert yönetiminde “Liderlik davranışları” üzerine yapılan araştırmalardır. Bu araştırmada amaç, başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını incelemektir. Bu çalışma sonucunda “işe yönelik” ve “işgörene yönelik” olmak üzere iki tip lider davranışı belirlenmiştir. İş merkezli lider davranışında, lider astlarının çalışmaları ile yakından ilgilidir. Bu tip lider iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. İşgörene yönelik liderlik davranışında ise; daha çok iş grupları geliştirme ve iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip

liderin esas amacı işgörenlerin kendilerini iyi hissetmeleri ile ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2001 : 283-284).

İnsan ilişkileri ile ilgilenen diğer bir araştırma ise 1940 yılının sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi ve Ralph Stodill'in yönetiminde yapılmıştır. Amaç, liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektir. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır. İlişkiye yönelik davranış gösteren lider astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek onların duyguları ve düşünceleri ile yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak arkadaşça onların sorunları ile ilgilenir. Yapıya yönelik lider ise, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönlendirerek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilenir. Lider yönetimi ; grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklindedir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin davranış biçimidir (Özkalp ve Kırel, 2001 : 285).

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

V. Vroom ve Baret ise çalışmaları sonucunda iyi danışman ve dostça ilişkilerin, iş tatminini arttırdığı, devir oranını ve devamsızlığı azalttığını göstermişlerdir (Budak, 2006 : 19). İş gören ve danışman beraber iş üzerinde fikir alışverişinde bulduklarında ve ortak düşünce ile karar verdiklerinde işgörenin o danışmana karşı tutumu olumlu olmakta ve iş tatminini arttırmaktadır.

1950'li yılların sonuna kadar insan ilişkileri ile ilgilenen ekol etkisini sürdürmüştür.

### 1.3.3. Modern Yaklaşım

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

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

Tavistock Enstitüsü Araştırmasına göre ; kömür madenlerinde teknolojinin yenilenmesi; devamsızlık, çatışma ve tepkilere neden olmuştur. Sonuç olarak yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur. Kömür çıkarımında yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, sosyo-teknik teknoloji kullanan organizasyonlar için mekanik, yoğun teknoloji kullanan organizasyonlar için organik ve çözümleyici teknoloji kullanan organizasyonlar içinde mekanik/organik organizasyon yapısı öngöründe bulunulmuştur ( Budak, 2006 : 20).

İngiltere’de Tavistock Enstitüsü ve Amerika’da Graduate School of Business Administration Kaliforniya Üniversitesi, bu ekolün en büyük atılımını yaparak mevcut işin her bir işçiyi tatmin edecek şekilde yeniden organize edilmesini ileri



sürmüşlerdir. Fakat yapılan çalışmalarda işin teknik analizi ön plana çıkmış olup, insan faktörüne yeterli önem verilmemiştir. Günümüzde de otomasyon sistemlerinin ön plana çıkması insan faktörünün işini rutin hale getirmiş ve iş tatminini düşürmüştür. İşin teknik boyutu ile insan faktörünü uzlaştıracak düzey yakalanmalıdır, yani ne teknik boyut ön plana çıkarılmalı ne de iş tatmini sağlamak için teknik boyut ihmal edilmelidir. Örgüt amaçları ile işgören beklentileri ortak noktada kesişmelidir.

Otomasyonun yoğun olduğu günümüz işletmelerinde, iş kaynaklı tatminsizlik sorunları ile karşılaşmaktadır. İşgörenin başarı ve yaptığı işin sonucunu görerek gurur duyma hisleri tatmin edilememektedir. Ayrıca işin teknik boyutu bir noktaya kadar verimliliği yükseltmekte ve bir noktadan sonra durağanlaştırmakta ya da düşürmektedir. Sürekli iyileştirme düşüncesi, insan faktörünün katılımını ön plana çıkarmaktadır. Buradan hareketle katılımlı yönetim, yalın organizasyon, kalite sistemleri, proses iyileştirme, süreç yönetimi, kalite fonksiyon yayılımı, sosyo-teknik sistem gibi insan faktörünü ve iş ile uyumunu ön plana çıkaran yönetim modellerinin benimsendiğini görmekteyiz. Böylece yöneticinin işi, işgörelere yönetsel otoriteyi kabul ettirmek yerine, onların bireysel ve örgütsel amaçlarını birleştirebilecekleri ortamlar hazırlamak olmalıdır.

Bu ekollerin karşılaştırmaları aşağıda tablo 1.1.'de görülmektedir:

## **2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KURAMLAR**

Örgüt içerisinde işgöreleri neyin motive ettiği sorusu çok uzun zamandan beri, akademisyenlerin ve araştırmacıların gündemini oluşturmaktadır. 1900'lü yıllardan günümüze kadar; iş tatmini ve motiasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir (Ataman, 2002:439). İnsanları motive eden gereksinimlerin analizine önem veren bu teoriler, işgörelerin gereksinimleri hakkında farkındalılığı artırır ve yöneticilerin işgörelerin nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır (Barutçugil , 2002 : 186).

**Tablo 1.1. İş Tatmini İle İlgili Ortaya Atılan Yaklaşımların Karşılaştırılması**

<b>KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>NEO-KLASİK</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM</b>
<b>VARSAYIMLAR</b>	<b>VARSAYIMLAR</b>	<b>VARSAYIMLAR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş pek çok kişi için doğal olarak tatsızdır.</li> <li>2. İnsan ne yapıyorsa onu yapmak için gösterdiği gayret, kazandıklarından daha önemlidir.</li> <li>3. Çok az kişi işinde yaratıcı, Kendini idare edici ya da kontrol edicidir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnsanlar faydalı ve önemli olmayı isterler.</li> <li>2. İnsanlar bir yere ait olmayı ve tanınmayı isterler.</li> <li>3. Bu ihtiyaçlar insanları motive etmede paradan daha önemlidir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş doğal olarak tatsız tatsız değildir. İnsanlar anlamlı amaçlara katkıda bulunmayı arzu etmektedir.</li> <li>2. Pek çok insan işinde Yaratıcı, yönetici ve Kontrol edicidir.</li> </ol>
<b>POLİTİKALAR</b>	<b>POLİTİKALAR</b>	<b>POLİTİKALAR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yönetimin temel işi astlarını yönlendirmek ve motive etmektir.</li> <li>2. Yönetici basit tekrarlı ve kolayca öğrenilebilir parçalara ayırmalıdır.</li> <li>3. Yönetici bu detaylı rutin İşleri ve prosedürleri zorla ve adilce kabul ettirmelidir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yöneticinin temel işi astlarını faydalı ve önemli hissettirmektir.</li> <li>2. Yönetici astlarına bilgi vermeli ve onların itirazlarını dinlemelidir.</li> <li>3. Yönetici rutin işlerde astlarının kendi yönlerini belirlemelerine ve kendilerini yönetmelerine izin vermelidir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yöneticinin temel işi atıl insan kaynaklarını çalıştırmaktır.</li> <li>2. Yönetici astlarının hünelerini geliştirici bir çevre oluşturmalıdır.</li> <li>3. Yönetici işgörenleri katılma, kendini idare ve kontrole teşvik etmelidir.</li> </ol>
<b>BEKLENTİLER</b>	<b>BEKLENTİLER</b>	<b>BEKLENTİLER</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ücret yeterli ve yönetici adil olduğu sürece insanlar işlerine sürdüreceklerdir.</li> <li>2. Eğer işler yeterli basitlikte ve kontrol edilebilir ise, gerekli standartlara erişilebilir mümkün olacaktır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilgiyi astlarla paylaşmak ve rutin kararları onlara bırakmak onların ait olmak ve önemli olmak gibi temel ihtiyaçlarını tatmin edecektir.</li> <li>2. Bu ihtiyaçları tatmin etmek morali düzelterek ve formal güce direnci azaltacaktır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Astların kendini idare ve kontrolünü sağlamak ve onlara etki etmek verimliliği doğrudan arttırıcı bir rol oynayacaktır.</li> <li>2. İş tatmini, işgörenlerin, kaynakların tamamının kullanmalarının bir yan ürünü olarak artacaktır.</li> </ol>

**Kaynak:** Gökhan,Ateş; Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Kütahya Üniversitesi S.B.E, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya, 2005, s.71.

Araştırmacılar tarafından ortaya atılan bu teorilerden bazıları kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısı ile kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken,

diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1998 : 43).

Bu durumda, motivasyon kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam kuramları olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar, ikinci grupta süreç kuramları olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır (Koçel, 1998 ; 437). Bu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

## **2.1. Kapsam (İçerik) Kuramları**

### **2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. İnsanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2003 ; 30-31).

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden, kendini geliştirmeye doğru bir aşama gösterdiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş ana grupta toplanabilir (Fındıkçı, 2002 : 380). Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Bu kademelendirme şu şekildedir:

- 1) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku, seks vb.
- 2) **Güvenlik İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma.
- 3) **Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları):** Gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme.
- 4) **Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı):** Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma.
- 5) **Kendini Tamamlama İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları) :** Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme.

Bu teorinin iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi; kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur, yani ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı; ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2001: 510).

Maslow'un geliştirdiği teorinin esasında, ihtiyaçların bir sıra takip ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların teşvik edici etkisini kaybedeceği varsayılmaktadır. Ancak ihtiyaçların kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. İnsanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Örneğin saygınlık ihtiyacını sosyal ihtiyaçtan önce duyan insanlar olabilir. Bazı

durumlarda da böyle bir sıra takip etmek yerine, birkaç ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Nitekim bir insan, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları aynı zamanda hissedebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998 : 111–112).

İhtiyaçlar hiyerarşisi tam anlamıyla her toplumda geçerli değildir. Gelişmiş ülkelerde, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları genelde tatmin olduğu için, şimdi sıralamada üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlar tatmin edilmek istenmekte, bununla birlikte az gelişmiş ya da geri kalmış ülkelerde kişiler güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını hatta en temel fizyolojik ihtiyaçlarını dahi tatmin edememektedirler (Eren, 2003 : 485).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2001 : 514).

Maslow'un teorisini genel çerçeve içinde değil, örgütsel açıdan incelemek amacımıza daha uygundur. Maslow, teorisini iş motivasyonuna doğrudan uygulamayı düşünmemiştir. Teorisini ileri sürdükten yirmi yıl sonrasına kadar örgüt içindeki insanın motive edilmesini araştırmamıştır. Maslow'un bu eksikliği Douglas McGregor tarafından kapatılmıştır; The Human Side of Enterprise adlı kitabı, Maslow'un teorisine yönetim literatüründe popülerlik kazandırmıştır (Şimşek, 1995 : 97).

Maslow, giderilen ihtiyacın bir güdüleyeci olamayacağını belirtir. Her ne kadar ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de, bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek, ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikriyle çelişir (Şimşek, 1995 : 98).

### 2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, Maslow'dan sonra adından en çok söz ettiren kişi olmuştur. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile benzerlikler gösterir. Her iki kuramda insan gereksinimlerinin belirli bir sıra içerisinde ortaya çıktığı varsayımından hareket eder (Ataman, 2002 : 442).

İnsanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını, yada daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram güdüleme konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçlar yönünden yaklaşmaktadır (Eren, 2003 : 32).

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da tatmini sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2003 : 489).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramına göre, hijyen faktörler olarak adlandırılan etmenler arasında; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle ilişkilerin iyi olmayışı, iş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşları ile geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, işgörenlerin özel hayatlarına saygı gösterilmemesi gibi hususlar yer alır (Fındıkçı, 2002 : 382-383). Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunların mevcut olması işgörenin motive olabileceği minimum koşulları sağlayacaktır (Koçel, 2001 : 514).

Teşvik edici olarak nitelendirilen etmenlere ise ; işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı, işinde gelişme olanağı gibi hususlar örnek olarak verilebilir (Fındıkçı, 2002 :

383). Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001 : 514).

Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta ; hijyen etmenlerin de belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının işgörenin işinden, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecektir yani bunlar teşvik edici değildir. Bu faktörler sağlandıktan sonra teşvik edici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. Sonuçta, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve tatmin sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış, işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır (Eren, 2003 : 488).

Çağdaş motivasyon teorileri arasında, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, davranış bilimcilerinin büyük ölçüde dikkatini çekmiştir. Bu teoriye hem destekleyen, hem de karşısında olan bulgular tespit edilmiştir. Çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; verilen bir faktör (ücret gibi) bir işgörende tatmine sebep olabilirken, başka bir işgörende tatminsizlik nedeni olabilir. Bir faktöre bağlı olarak tatmin veya tatminsizlik işgörenin işletme içerisindeki seviyelerine ve yaşına bağlı bir fonksiyon olabilir. Bireylerin algıları, tatmin veya tatminsizlik faktörleri olarak ortaya çıkabilecek şirket politikaları ve nezaret tarzına farklı bir anlam kazandırabilir. Örneğin; demokratik bir amirle çalışan bir işgören otokratik bir amirle çalışması durumunda tatminsizliğe uğrayabilir (Şimşek, 1995:100).

Yapılan sayısız araştırmaların bazıları bu teoriye eleştirirken, bazıları da teoriye destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Sonuçta teoride bazı sapmalar olduğu ve güdüleyici faktörlerin yalnız tatmine, hijyen faktörlerin ise yalnız tatminsizliğe yol açtığı şeklinde kesin bir kural konmamıştır. Zaten Herzberg, güdüleyici faktörlerin ara sıra da olsa tatminsizliğe yol açabileceğini kabul etmektedir.

Eleştirilere rağmen, Herzberg teorisi, işteki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve işgörenleri güdülemedeki etkileri ile ilgilenmeye yardım etmiştir. İş, yeniden

düzenlenerek, güdüleyici etkenler maksimum düzeye çıkarılabilir. Herzberg teorisinden kaynaklanan çalışmalara iş zenginleştirme denmektedir. İş zenginleştirmenin amacı, bireysel gelişme ve ilerlemenin artması, sorumluluk, tanınma, diğer bir deyişle, güdüleyici etkenlerin tatminidir (Baştemur, 2006 : 38).

### 2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke aynıdır; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2001 : 516). ERG kuramında beş ihtiyaç yerine üç temel ihtiyaca yer verilmiştir (Şimşek, 1995 :102 ; Çetinkanat, 2000 : 16–17 ; Koçel, 2001 : 516) :

**1) Varolma (Existance) Gereksinimleri:** Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma, örgüt tarafından belirlenen ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

**2) Aidiyet, İlişki Kurma, Beraber Olma (Relatedness) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek tatminleri kapsar. Bu gereksinimler, işte iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile tatmin edilebilir. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

**3) Gelişme (Growth) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler, bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi; bireysel kapasitesinin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kısmen de



saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir.

ERG teorisi üç temel önerme üzerine kurulmuştur. Buna göre (Şimşek, 1995:102) :

- 1) Her düzeydeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç tatmini). Örneğin, işe ilişkin var olma ihtiyaçlarından olan ücret tatmin edilince daha fazlası istenir.
- 2) Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi). Örneğin, bireyin var olma ihtiyaçlarından ücret çok fazla tatmin edilince, daha üst düzeydeki ihtiyaçlardan beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek artar.
- 3) Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hüsrani). Örneğin, gelişme ihtiyaçları az tatmin edildiğinde (örneğin işe hakimiyet), beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır.

Maslow'un teorisinden farklı olarak, Aldarfein teorisini hiyerarşik değil sürekli olan bir teori olarak ortaya atmıştır. Buna göre bir üst düzeydeki ihtiyacın güdüleyici olması için bir alt düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmiş olması gerekmemektedir. İşgören, varlık ve ilişki ihtiyaçlarını doydurmamış olması durumunda bile gelişme ihtiyaçları bu kişiyi güdüleyebilir. Bunun yanında üç düzey de aynı anda güdüleyici etkiye sahip olabilir (Baştamur, 2006 : 39).

Maslow'un teorisinde insan ihtiyaçlarının belirli kurallar ve sınırlamalar içinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Oysa, ERG teorisine göre ; aynı anda birden fazla ihtiyaç güdüleyici etkiye sahip olabilir. Bu yüzden, ERG teorisi daha uygulanabilir olarak değerlendirilebilir.

#### 2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre; insan davranışları üç grup ihtiyacın etkisi altında ortaya çıkar. Bunlar başarma, güç kazanma ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. (Koçel, 2001: 516 ). Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. McClelland'a göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duyularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2003 : 501).

**Başarma İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine ulaşılması güç ve alışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001:516). McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacak, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2003 : 501–502). Başarı ihtiyacına yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen çok zor olan hedeflerden, başarılı olamamak endişesi ile kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı ve yeni fikirlerin kaynağı olabilirler (Çetinkanat, 2000 : 21–22).

**Güç Kazanma İhtiyacı:** İnsanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2001 : 516; Eren, 2003 : 501).

**Bağlılık (İlişki Kurma) İhtiyacı:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde

bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz kişiden kişiye değişecektir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2003 : 501; Koçel, 2001:516).

David McClland'ın teorisinin yöneticiler açısından anlamı şu şekilde özetlenebilir: Eğer işgörenin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse bu doğrultuda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilir. Böylece işgören motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yetenekleri işinde tam olarak kullanacak ve işinden tatmin olacaktır (Koçel, 2001 : 517).

## 2.2. Süreç Kuramları

### 2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklenti faktörlerine bağlıdır. Bu nedenle **Motivasyon = Valens X Beklenti** olarak formüle edilebilir (Koçel, 2001 : 520). Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır:

**1) Valens (valance):** Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanacaktır. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Örneğin, bazı bireyler çalışma arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmayı istedikleri için işlerinde yükselmeyi istemezler, terfi etmek onlar için cazip değildir. Başka bireyler başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak istedikleri için terfi etme istek ve arzuları şiddetlidir. Bu sonuçlara göre Valens'i +1 ile -1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür

(Eren, 2003 : 512; Koçel, 2001 : 520–521).

**2) Bekleyiş:** Bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Birincisi, bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Eğer birey çaba göstermekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa yani biri bekliyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş sıfır değerini alacaktır (Eren, 2003 : 512 ; Koçel, 2001: 520–521). Bir insanın güdülenmesi, Valens'lerle beklentilerinin çarpılması ile elde edilmektedir. Ancak, Valens ve beklentilerin de belirli bir oranda olması gerekmektedir. Bunlardan birinin sıfır olması durumunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır. Örneğin, bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmasının onu başarıya götüremeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulamayacaktır. Hatta bu güç (-) değerinde de olabilir. O zaman bu amaçtan kaçınması söz konusu olacaktır (Onaran, 1981: 73'den aktaran Baştemur, 2006 : 42).

**3) Araçsallık:** Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir ve sonucunda ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırabileceğimiz amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örneğin yüksek maaş bir kişinin daha yüksek bir statü elde etmek, ailesinin geçimini daha iyi sağlayabilmek için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık, birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir (Koçel, 2001 : 521).

Bu teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendisinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten elde edeceği ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır. Teori gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri, bekleyiş ve ümitleri zaman içerisinde

değişmektedir (Eren, 2003 : 514–521).

İş görenleri motive etmek ve iş tatmin düzeylerini artırmak için onları sadece ödüllendirmenin yeterli olacağını öne sürmek, diğer birçok faktörü göz ardı etmemize yol açacaktır. Halbuki, bilindiği gibi insanları işlerine motive eden maddi ödüllendirmelerin dışında, aidiyet duygusu, örgütle olan gönül bağı, bir şeyler üretmenin insana verdiği haz vb. maddi olmayan faktörler de bulunmaktadır. Bu teori açısından bakıldığında bir işe motive olmanın ve o işten tatmin elde etmenin derecesi ne kadar ödül aldığınızla doğrudan ilgilidir. Oysa işgörenlerin motive olmaları ve işlerinden tatmin elde etmeleri diğer kuramlarda da ifade edildiği gibi çok farklı etkenlerle ilişkilidir.

### **2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Vroom'un beklenti kuramınının, E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan bir kuramdır. Bu kuramda; valens, bekleyiş ve araçsallık kavramları üzerinde durulmakla birlikte bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramlarına yer verilmektedir (Ataman, 2002 : 448-449).

Bu kuramda Vroom'un beklenti kuramından farklı olarak araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey gereken bilgi ve yetenektan yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda bireyin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 1998 : 449).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk

verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003 : 521).

Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde verilmektedir. İçsel ödüller bireye, iyi bir performans gösterdiği an, bireyin kendisi tarafından verilmektedir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını kapsar (Ateş, 2005 : 90).

Dışsal ödüller ise örgüt tarafından alt seviye ihtiyaçların tatmin edilmesi için için verilir. Bu ödüller; iş güvenliği, ücret, terfi, statü vb. konuları kapsamaktadır. Bu kurama göre bireyin bir işte göstereceği gayret; ödülü arzulama derecesi ve gayret-ödül ilişkisi hakkında algıladığı olasılık gibi; iki önemli değişkene bağlıdır.

Model, işgörenlerin motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İşgörenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, işgörenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır (Ataman, 2002 : 450).

### **2.2.3. Adams'ın Eşitlik (Ödül Adaleti) Kuramı**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, sosyal süreçlerde ve beşeri ilişkilerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramları üzerindeki hassasiyetlerini açıklayan bir motivasyon modelidir (Barutçugil, 2002: 90).

Adams Amerika Birleşik Devletleri'nin General Electric işletmelerinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin işgörenleri sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımında çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2003:522).

Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmada genellikle bireyin, gayret ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile gerçekleşir (Ataman, 2002 : 450). Bu karşılaştırmada beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim, işi için önemli girdilerdir. Çıktılar ise, ücret, statü ve işin düzeyini kapsar. Bu karşılaştırma aşağıdaki gibidir (Çetinkanat, 2000:27) :

<b><u>Kendi Girdileri</u></b>	<b>Karşısında</b>	<b><u>Diğerlerinin Girdileri</u></b>
<b>Kendi Çıktıları</b>		<b>Diğerlerinin Çıktıları</b>

Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, teori bireyin işi ve performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik varsa, burada haksızlık vardır.

Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişi daha yüksek ücret veya ödül talebinde bulunabilir ya da işi terk etme, İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık, başkalarını sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama gibi davranışlar gösterebilir (Koçel, 2001 : 525) :

Eşitlik Teorisi, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 2001 : 525).

Eşitlik teorisinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması açısından önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve sübjektif biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa objektif bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenle örgütlerdeki söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir (Eren, 2003: 523).

#### **2.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2001:526).

Bu teori iki temel varsayıma dayamaktadır. Birincisi, kişinin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını da yönlendirir. Birey mevcut enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara yönelteceğinden, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel faktörde, bireyin amaçları ve niyetleri olacaktır. İkincisi varsayım, örgüt tarafından verilen dışsal özendiriciler, işgörenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarımını üzerinde etkili olurlar (Onaran, 1981 : 138–139'dan aktaran Baştemur, 2006 : 47).



Locke bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve işgörenlerin güdülenmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Eren, 2003: 505):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektireceğinden, iş başarısı da artacaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi arttıkça, bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir.
- Örgütsel amaçların belirlenmesine işgörenlerin katılma durumu, çatışmaları azaltacak ve işgörenleri güdüleyecektir.
- Örgüt yöneticilerinin işgörelere, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin bilgi (geri bildirim) vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi, güdüleyici bir etmen olacaktır.

Bu teorinin özü olarak ele alınan, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı varsayımının bütün örgütlerde geçerli olabileceğini iddia etmenin pek mümkün olamayacağını söyleyebiliriz. Çünkü, kendisine amaçlar belirleyip bu amaçlar doğrultusunda yüksek performans gösteren bir işgören ile hiçbir amacı olmayan sadece mesaisini dolduran diğer bir işgören arasında ciddi bir farkın olmadığı örgütsel yapılarda ki ; bir çok kamu kurumu için bu durum söz konusudur; zamanla amaçları doğrultusunda daha fazla çalışan kişilerin olumsuz yönde etkilenecek motivasyonlarını kaybetmeleri söz konusudur.

### 2.2.5. Davranışı Koşullandırma (Şartlandırma ve Pekiştirme) Kuramı

Harvardlı ruh bilimci B. F. Skinner tarafından geliştirilen Davranışı Koşullandırma Kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. Diğer kuramlarında tanımlanan işgören gereksinimleri ve düşünme süreçleri gibi konuları bir kenara bırakan bu kuram, işgörenlerin iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır (Barutçugil, 2002: 195).

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Kısaca, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır (Eren, 2003 : 524).

Koşullandırma kavramının birisi klasik koşullandırma, diğeri sonuçsal koşullandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tip koşullandırma da, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu koşullandırma da ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel, 1998 : 444).

Eylemsel koşullandırma diye de adlandırılan sonuçsal koşullandırmada, temel işlem sistematik olarak olumlu davranışların kuvvetlendirilmesi, istenmeyen davranışların ise söndürülmesidir. Bu şartlandırma türünün ana fikri şudur: Birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır (Ateş, 2005 : 84).

Eğer birey davranışları; birey tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan,

üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Oksay, 2005 : 35).

Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutum bulunmaktadır. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz etmek mümkündür (Eren, 2003: 524). Bunlar:

**1) Olumlu Pekiştirme:** Arzulanan davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu çoğunlukla ödüller verilerek sağlanır. Verilen ödüller içsel nitelikli olabildiği gibi, dışsal nitelikli de olabilmektedir. İçsel ödül; işgören, iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte olmasına rağmen, yönetimde onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamaktadır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi söz konusudur. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır.

**2) Olumsuz Pekiştirme:** Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış, ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koyduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hatalarının nereden kaynaklandığını, ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.

**3) Son Verme:** Ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan fakat yapılması istenmeyen bir hareket bir daha tekrar edilmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu

olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır.

**4) Cezalandırma:** Davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurmaktadırlar. İşgörelere verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını engellerken, ödül ise, istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir.

Koşullandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gerekir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ancak birey ödüle alıştığında ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranış eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin, belirli periyotlarla yapılan, ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde davranış pekiştirme yavaş ancak daha güdeleyici olacaktır (Eren, 2003 : 526). Tatmin ya da tatminsizlik ile ilgili duygular özellikle değer yargılarına göre oluşmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ETMENLER

#### 1. İŞ TATMİN DÜZEYİ VE BOYUTLARI

Pek çok bilim adamı ve araştırmacı, iş tatminini kompleks bir değişken serisi olarak göstermişlerdir. İş tatmini tek bir boyuttan çok, birçok boyutun bir araya gelmesi ile oluşan bir grup olarak düşünülmelidir.

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

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

Kişinin yaşamına ve işine karşı değerleri, onu, kazanmak ve korumak için harekete geçirmektedir. İşteki pozisyon, sosyal statü ve bununla ilgili değer yargıları iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Bu nedenle “Locke iş tatminini ihtiyaçlardan çok, değerler sistemine bağlamıştır (Camphell ve diğerleri, 1970 ; 378’ den aktaran Budak, 2006 : 37). Tatmin ya da tatminsizlik ile ilgili duygular özellikle değer yargılarına göre oluşmaktadır.

J. H. Barnet ve M. J.Karson , yaptıkları araştırmalarla işletme yöneticilerinin ve işgörenlerin cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi gibi değişkenleri yönünden farklı iş tatmini

düzeylerinde olduklarını belirlemişlerdir (Barnet ve Karson , 1989 : 747-748).

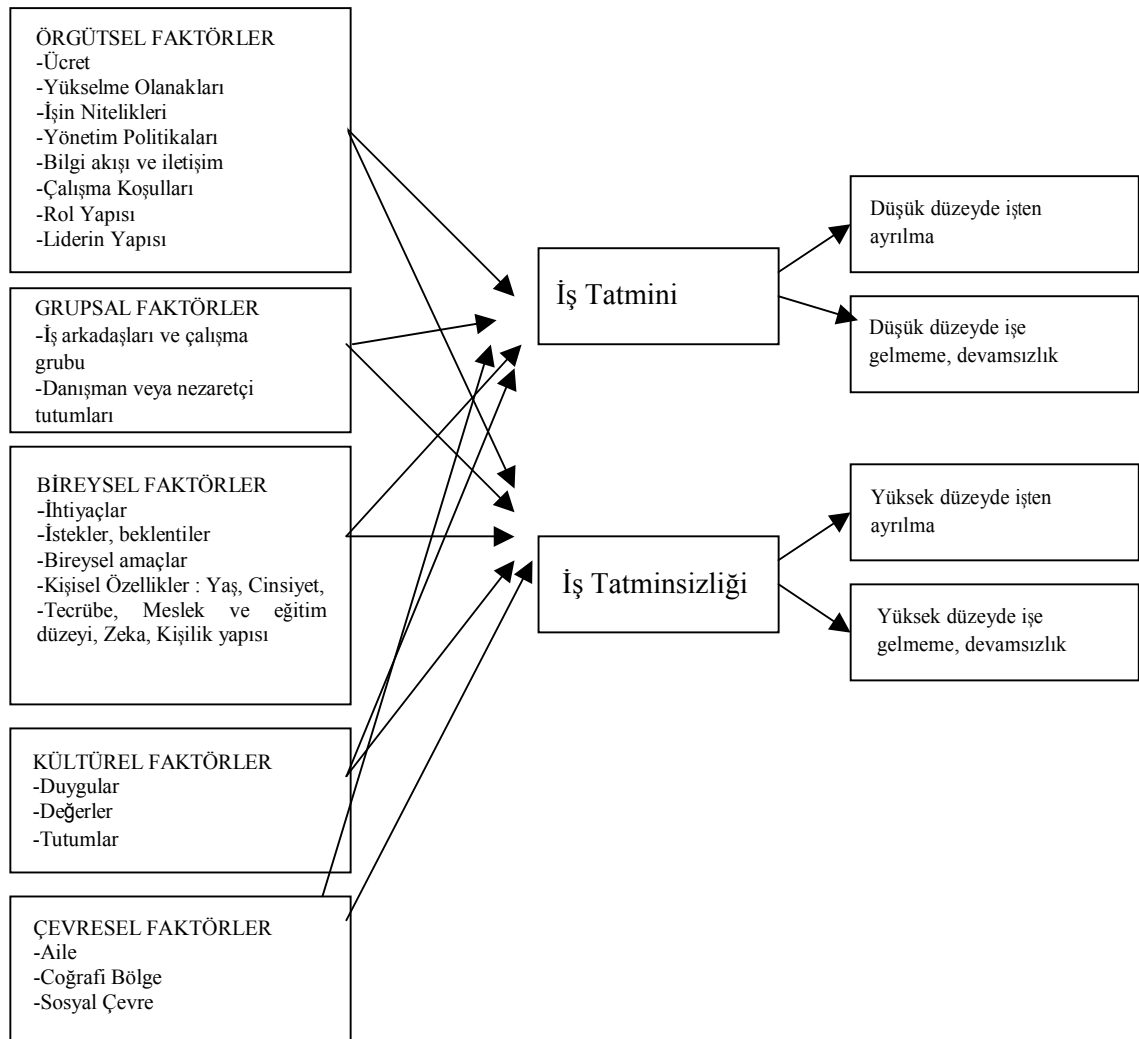
Araştırmalar insanların, cinsiyetleri yönünden farklı iş tatmini düzeyleri olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bayan işçiler, öncelikle bir işi başarmak için kullandıkları yöntemler ile ilgilenerek iş uyumu ve huzuru sağlamaktadırlar. Erkekler ise, daha çok bir işin sonucu ile ilgilenerek tatmin olmaktadır. İşletme yöneticilerinin yaş, iş tecrübesi yönlerinden de farklı iş tatmini düzeylerine sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır. Buna göre, genç işletme yöneticilerini iş güvenliği ve onurundan çok, işin ekonomik gelir düzeyi (parası) ve statüsü tatmin etmektedir. Kıdemli işletme yöneticileri ise, iş güvenliği, onuru, çalışma deneyimi ve işin sağladığı kişisel gelişme tatmin etmektedir (Silah, 2001 : 197).

Yukarıda da açıklandığı gibi, iş tatmin düzeyi kişiden kişiye farklılık göstermekte ve birden çok boyutun bir bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri ki bölümlerde iş tatminini etkileyen faktörler ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu açıklamalar ışığında, yukarıda Şekil 2.1'de iş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen faktörler özetlenmiştir.

## **2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde değişik faktörlerin bireysel farklılıklarla bir arada düşünülmesi gerektiğine önceden değinmiştik. Tablo 2.1'de de belirtilen bu faktörler; bireysel ve demografik faktörler, örgütsel faktörler, sosyal, kültürel ve çevresel faktörler şeklinde gruplandırıp incelenecektir. Bu faktörlerle şekillenen iş tatmin düzeyinin örgütsel ve bireysel sonuçları ile ilgili literatürde belirtilen hususlar, bu çalışmamıza katkı sağlayacak şekilde ele alınacaktır.

Bu bölümdeki literatür incelememizden elde edilecek bilgiler ışığında, çay işletmelerindeki işgörelere uygulanan anketten elde edilen veriler değerlendirilip işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, beklentileri belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca, tespit edilecek tatmin düzeylerinin bireysel ve örgütsel sonuçları da değerlendirilecektir.



**Şekil 2.1. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler**

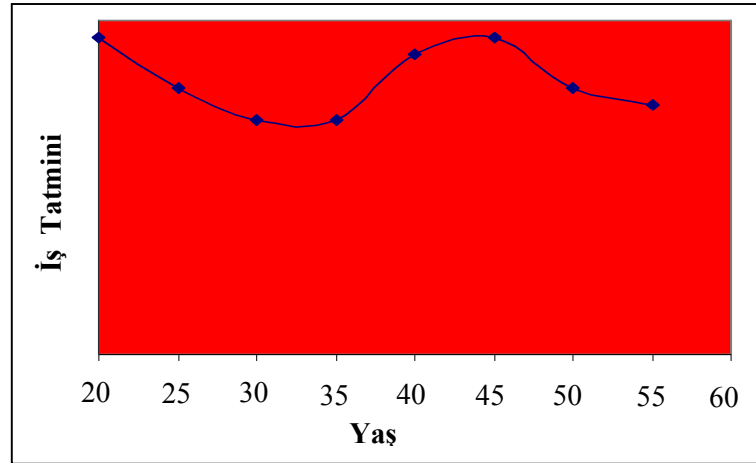
**Kaynak:** Budak , Arif; Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama , Anadolu Üniversitesi S.B.E, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir, 2006, s.38.

## 2.1. Bireysel ve Demografik Faktörler

### • Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla tatmin oldukları

söylenmektedir. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Yine daha genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıklarını artırabilir (Silah, 1997 : 6).



**Şekil 2.2. İş Tatmini ve Yaş Değişkeni İlişkisi**

**Kaynak:** Silah M. ; Çalışma Psikolojisi , Selim Kitabevi , Ankara , 2001.

İş tatminini yaş ile bağlantılı olarak düşünmek iki nedenden dolayı anlamlıdır. Birincisi, yaş kıdemliliğe dolayısıyla büyük bir otonomiye yol açmaktadır. Yaş ilerledikçe, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu tatminin daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler (Ateş, 2005: 97). İkincisi, dünyevi konular ile ilgili iş tatmini çalışmaları yaş ile bağlantılıdır. Genç insanların tatmin seviyeleri mesleklerinin ilk başlarında yüksek olmakta fakat zamanla bu seviye düşmekte ve rutin bir hal almaktadır. Daha ileri yaşlarda tatmin seviyesi tekrar yükselmekte ve kariyer başlangıcında en yüksek seviyesine ulaşmaktadır. Bir gurup İngiliz işçileri ile ilgili yapılan bir çalışmada en düşük iş tatmin düzeyi 31 yaş olarak bulunmuştur (Kay, 2000 : 87).

Herzberg ve arkadaşlarına göre yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisi yukarıda Şekil 2.2'de görüldüğü gibi "U" grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre işgörenlerin 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. İş tatmini işe



girişte yüksektir, sonra düşmeye başlar, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır.

İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, 20 yaşların sonlarında ya da 30'lu yaşların başlarında en düşük düzeydedir. İş tatmini daha sonra artan bir biçimde olumlu şekle dönüşmektedir (Hunt ve Saul , 1975 : 690-702'den aktaran Budak , 2006 : 50).

Bu konuda Sheppard Herrick'in verileri, işgörenler arasında, 20-29 yaşları arasında, işe karşı olumsuz tutumların oranının %24 iken, 30-44 yaşları arasında bu oranın %13'e, 45-54 yaşları arasında ise %11'e düştüğünü göstermektedir ( Organ ve Hammer , 1982 : 55) .

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

İşgörenler yaşlarına bağlı olarak işlerinden beklentileri de değişmektedir. Bu nedenle farklı yaşlarda farklı tatmin düzeylerine sahiptirler. Burada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus ise; kurumdan ayrılma zamanına yaklaşan işgörenlere kendisine sosyal yönden değerli ve büyük prestiji olan görevlerden daha az verildiği gerçeğidir. Bu durum , böyle kimselerin iş tatminlerinde azalmaya sebep olabilir.

Mevsimlik işgörenler açısından yaş ile kıdem arasında böyle bir genelleme yapmak her zaman doğru olmayabilir. Çünkü, özellikle özel sektör işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenler aynı işyerinde uzun yıllar boyunca çalışma fırsatı bulamayabilirler. Benzer şekilde, mevsimlik işgörenler için yaş ve kariyer arasında da çok anlamlı bir ilişki kurmanın zorluğu göz ardı edilmemesi gerekir. Bu sebepten ötürü, literatürdeki yaş ile ilgili genellemelerin mevsimlik işgörenler için geçerliliğini test edebilmek için yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

- **Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet faktörünün iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir. Bazı araştırmalar kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha yüksek olduğunu gösterirken ( Azar ve Henden, 2003 : 338 ; Akçamete ve diğerleri , 2001: 36), bazıları da tam tersine erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ağan , 2002 : 5 ; Ardıç ve Baş , 2002 : 2).

Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Bu nedenle “ücret, iş saatleri, iş koşullarından duydukları tatmin de farklı olur. Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre de değişebilir (Silah , 1997 : 7).

Ayrıca, kariyer yapmak için iş hayatına atılan kadınlarla, ailesine destek olmak için çalışan kadınların iş tatmini düzeylerinin de birbirinden tamamen farklı olduğu gözlenmektedir (Demir, 2001 : 27).

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların iş yerlerinde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuçta iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok, beklenti düzeyi ile ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler (Kirel , 1999 : 3).

İş tatmini konusunda kadınların, erkeklere göre işin rahatlığı konusundan daha fazla etkilendiğini gösteren kanıtlar vardır. Herzberg ve arkadaşlarına göre , kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olmasının nedeni, kadınların ev dışında bir konum edinmeleridir (Bektaş, 2003 : 7).

Bu araştırma esnasındaki gözlemlere dayanılarak, çay üretim işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenler arasında bayan işgörenlerin oranının çok düşük olduğunu ifade edebiliriz. Üstelik, bayan mevsimlik işgörenler mevsimlik kadrolarla işe alınıp, genelde kadro görevleri dışındaki büro işlerinde çalıştırıldıkları görülmektedir. Bu durum ise, çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında cinsiyet yönünden bir kıyaslama yapmayı zorlaştırmaktadır.

### • Kişilik

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

Kişilik; kişinin kendine özgü (biriciklik), belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özellikler kümesidir. Her insanda diğerlerinden farklı olarak birçok iç istekler ve ihtiyaçlar olabilir ve bunlar farklı şiddetlerde ortaya çıktıkları gibi öncelikleri de farklı olabilir, tatmin edilmeleri ve edilmemeleri oranında şiddet artıp veya azalabilir. Bir bireysel istek tatmini sağlanırken başka bir ihtiyaç da tatminsizlik meydana gelebilir. Örneğin; İşinde iyi bir arkadaş grubuna sahip kimsenin örgüt tarafından terfi edilmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, ya da yeni mevkiinin gerektirdiği davranışlar arkadaşları tarafından farklı algılanabileceği için bireyin grup da ki gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada, birey resmi yönden (örgütsel) tatmin olmakla birlikte, gayri resmi yönden (iş arkadaşlıkları) bir tatminsizlik yaşayabilir. Burada, bireyin örgüt deki iş arkadaşlarından kopması ile kaybedeceği tatmin, terfi etmesi ile kazanacağı tatminden düşük ise toplam tatmin artmış olacaktır (Eren , 2003 : 556).

Farklı kişilikler farklı psikolojik gereksinimleri doğurur ve bunlar olaylara, kişilere ve kişiliklere göre farklı nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı davranan bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen, sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan

kişilerden farklı olarak bazı kimselerin saldırgan, bozguncu ve kırıcı davrandıkları görülür. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku yada mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. Ancak bunların en önemli ortak yanı iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler (Budak , 2006 : 57).

**Tablo 2.1. Onaltı Temel Kişilik Tipi**

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

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

Bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren karakteristiklerine kişilik tipi denir. Yapılan bir çalışmada 17.953 kişilik tipi bulunmuştur. Ancak, tüm bu kişilik tipleri göz önüne alınarak kişinin davranışlarını yorumlamak imkânsızdır. Bu nedenle bilim adamları bunları azaltma yoluna gitmiş ve birincil kişilik tipleri olarak 16 temel kişilik tipi belirlenmiştir. Bunlar Tablo 2.1’de gösterilmiştir (Ellis ve Dick , 2003 : 27).

Örgütsel davranış açısından önemli olan kişilik özellikleri; kendilik kontrolü, başarı yönelimi veya oryantasyonu, otoriter kişilik, Makyavellenist, kendine güven, kendini yansıtmaya ve riske girme eğilimi olarak ele alınmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001 : 78).

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

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

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

**Otoriter kişilik:** Bu kişilikte ki kimseler, işgörenler arasında bir statü ve güç farklılığı olmasına inanan kişilerdir. Bu tür kimseler, çok katı kuralları olan, astlarını yargılayan ve ezen, üstlerine karşı farklı görünen, güvenilir olmayan, değişime direnç gösteren kişilerdir. Kamu yöneticilerinin ve işgörenlerinin bir çoğu bu kişilik tipinin özelliklerini taşır. Bu tip kişiler işyerinde ve iş arkadaşları ile uyum sağlayamadığından iş tatmin düzeyleri daha düşüktür.

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

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

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

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

Yukarıda genel olarak kişilik özellikleri ve iş tatmini üzerinde etkili olan kişilik tipleri üzerinde durulmuştur. Diğer şartlar aynı olduğu durumlarda, farklı kişiliklerdeki kişilerin iş tatmin düzeyleri de farklı olmaktadır. İşletme açısından işgörenlerin bu

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

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

Mevsimlik çalışmanın özelliğinden kaynaklanan bir dezavantaj olarak; işçi-işveren yada yönetim kademesi birlikteliğinin daha kısıtlı olması ve kampanya döneminin aşırı iş yoğunluğu gibi faktörler çay işletmelerindeki yöneticilerin mevsimlik işgörenler hakkında çok ciddi bir kişilik analizi yapmalarına imkan sağlamamaktadır. Öte yandan, henüz kurumsallaşma sıkıntısı yaşanan özel çay işletmelerinde; mevsimlik işçilerin hala, Klasik Yönetim anlayışında olduğu gibi, bir makine gibi görülmesi böyle bir ihtiyacın gereksinimine de yönetsel açıdan pek inanıldığı söylenemez.

#### • Medeni Durum

Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan çeşitli çalışmalar evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir (Khaleque, 1987 : 408). Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul işgörenlerin tatmin

düzeıı de evlı işğörenden daha düşük olmaktadır (King ve diğeri, 1982 : 125).

Bununla birlikte bekar, boşanmış ya da dul işğörenden evlı işğörenden göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını gösteren sonuçlar da elde edilmiştir (Gazioğlu ve Tansel, 2002b :7).

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki başka bazı değişkenlere bağımlı olabilir. Kişinin yaptığı evlilikte sorunlar yaşaması ve tatmin olamayışı işine de etki edebilecek dolayısıyla kişinin işinden de tatmin olamamasına yol açacaktır. Benzer şekilde bekar dul ya da boşanmış bir kişinin düzensiz bir hayat yaşaması işine etki edebilir. Kişi iş dışı yaşamındaki düzensizliklerden dolayı işinden de tatmin olamayabilir.

#### • Zeka ve Yetenek

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, zeka düzeyinin iş tatminini doğrudan arttırdığı veya iş tatminsizliğine yol açtığı gibi kesin bir yargıya varılamamıştır. Zekâ yapılan işe, meslek grubuna bağlı olarak iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir. Çoğu işğörende; “kendimi robot gibi hissediyorum”, “çok basit, rutin bir işim var, sıkılıyorum”, “işim çok zor, altından kalkamıyorum”, “nasıl yapacağım, biz bunun için mi okuduk, bu işi herkes yapar” v.b. sık olarak duyduğumuz şikâyetler söz konusu iken, bir kısım işğörende de; “bu işten çok çalıştığım zaman bile zevk alıyorum”, “işim çok zevkli, her gün farklı bir şeyler yapıyoruz”, “herkes her şeyi bana soruyor”, “ben olmazsam bu işi yapamazlar” v.b. memnuniyet ifadelerine rastlamak mümkündür.

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

Bireysel yeteneklerimiz zekâ ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grup da incelenebilir. Zekâ yetenekleri, zekâ ile ilgili işlemleri ne derece başarılı olarak yapabileceğimizi gösterir. Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşisinde yükselmeler olduğu sürece, sahip olduğu genel zekâ ve sözel yeteneklerinin yüksek olması, onu işinde



daha başarılı kılacaktır. Fiziki yetenekler ise daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç, ayak ve el becerisi yöneticiler için önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 151-154).

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

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

Zekâ düzeyinin yüksek olması bireyin başarıma ihtiyacını daha rahat karşılamasını sağlar ve dolayısıyla iş tatmini sağlar. Örgütler, personel seçiminde çok zeki insanlar bulmak yerine kendi iş gruplarını kabullenebilecek düzeyde işgörenler tercih etmeli ve zekâ testleri sonucunda uygun işlerde görevlendirilmelidirler.

Gerek Çaykur bünyesinde gerekse özel sektördeki çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin daha çok fiziksel yeteneklerinden istifade edilmektedir. Bu durum, mevsimlik işgörenler arasında fiziksel yapısı ve dayanıklılık yönünden daha güçsüz olan işgörenlerin; özellikle, iki vardiya, yani 12 saatlik çalışma süresi uygulayan özel sektör işletmelerinde; zorlandıkları gözlenmektedir.

#### • Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi işgörenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin

sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde, yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).

İngiltere’de iş ile ilgili faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin, çok az ya da hiç eğitime sahip olmayanlara göre nispi olarak daha az tatmin olduklarını belirlemişlerdir (Gazioğlu ve Tansel, 2002a:10).

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal,1993 : 31). Bu yüzden işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok tatmin olacaklarını söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda ise meslek sabit tutulmak kaydıyla işgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Korman, 1978:179’ dan aktaran Baştemur, 2006 : 16).

Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde etkisinin olacağı açıktır. İnsanların eğitim seviyesi arttıkça bilgi ve kültür seviyeleri artmakta, hayata ve olaylara bakış açıları değişmekte bu durum insanların beklenti düzeyine etki etmektedir. Fakat bu etkinin pozitif ve doğrusal yönlü olduğunu iddia etmek her zaman mümkün olamamaktadır. Bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalarla ilişkinin yönü daha iyi ortaya konulabilecektir.

Çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin eğitim düzeylerinin genelde çok yüksek olmaması; çok kesin olmamakla birlikte, literatürdeki “eğitim seviyesinin düşük oluşunun iş tatminini olumsuz etkilemeyeceği” görüşünden yola çıkılarak; mevsimlik işgörenler arasında bu bağlamda bir tatminsizliğin beklenmemesi gerektiğini ifade etmemizi mümkün kılabilir.

- **İş Tecrübesi ve Hizmet Süresi (Kıdem)**

İşe yeni başlayan, tecrübesi az olan kişiler genellikle bir uyum süreci içerisindeydirler. Bir işletmeye arzuladığı pozisyonda çalışmak amacıyla başvuran ve işe alınan kişi, gerçekçi olmayan üst seviyede beklentiler içerisindeydir. Zamanla beklentilerini karşılayamayınca tatminsizlik duygusuna kapılır. Bu anlamda çalışma yaşamını tanıyan ve zaman içerisinde hedeflediği beklentilerine ulaşmak isteyen birey, içinde bulunduğu andaki olumsuzlukları içselleştirerek, iş tatmini düzeyini yükseltebilir. Yani tecrübe ve belirli bir işte çalışma süresi arttıkça iş tatmini duygusu da artar (Öztürk ve Özdemir, 2003 : 193).

Gerçekçi olmayan beklentiler zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değıştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler (Ağan, 2002 : 4).

Yapılan araştırmalarda kıdem ve yaş ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri yüksek olmakta, sonra bu düzey düşmektedir. Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi statülere gelme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır (Azar ve Henden, 2003 : 339).

Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında, mevsimlik işgörenler hakkındaki yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler nedeniyle iş devir oranlarının daimi işgörelere göre daha yüksek olması doğaldır. Fakat, özel sektöre göre daha kurumsal bir yapıya sahip Çaykur işletmelerinde iş devir oranları daha düşüktür. Dolayısıyla iş tecrübesi ve kıdem Çaykur işletmelerinde daha etkin bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.2. Örgütsel Faktörler

### • İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

İşin kendisi ve genel görünümü iş tatmininin önemli bir kaynağıdır. Her şeyden önce bu faktörler işgörenlerin iş tatminini artırmak için, yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği bir değişkendir. Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik nedeni olmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli tatmin faktörleridir (Özgen ve diğerleri, 2002: 332).

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Her kültürün veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işlerde vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlayan birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatmini azaltacaktır (Erdoğan,1996 : 236).

İşin işgörenin bilgi ve beceri limitlerine uygunluğu işin kendisinden memnuniyeti için önemli bir kriter olarak görülmektedir. Zira işgörenin sınırlarını aşacak nitelikteki bir iş başarısızlıklar nedeniyle işgörenin iş tatmini düşeceği gibi, bilgi ve becerilerine göre ona çok basit ve kolay gelebilecek işlerinde işe motive olmayı güçleştirerek iş tatminini düşüreceği beklenmektedir (Pektaş, 2002: 9).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır. Prensipite işgörenler

bir işletmede özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmalıdırlar (Erdoğan, 1996 : 237). İşin genel görünüm boyutu ile ilgili diğer başlıklar ise işin ilgi çekici olması, işgörene sıkıcı gelmemesi ve gelişme olanağı sağlaması şeklinde sıralanabilir (Pektaş, 2002 : 8).

Sonuç olarak yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli addedilmesi, uzmanlık, belli bilgi ve beceriyi gerektirmesi, devamlı yenilik ve bilgilere açık oluşu gibi hususlar işten duyulan doyumunu etkilemektedir.

Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin büyük bir çoğunluğu çalıştığı işletmenin bulunduğu bölgede yaşamaktadır. Hatta bunlarında bir çoğu aynı zamanda çay fabrikalarının hammaddesi olan yaş çayın müstahsili konumundadırlar. Diğer aile fertleri kampanya döneminde tarladan yaş çay toplamakla meşguldür . Bu yüzden, çay fabrikalarındaki mevsimlik işgörenlerin yaptıkları işin genel görünümü, toplum ve aileleri tarafından algılanış biçiminden rahatsız olabilecekleri bir durum söz konusu değildir.

Burada önemli olan nokta, fiziksel güç ihtiyacı ve çalışma koşulları bakımından farklılık arz eden işlerdeki işgörenlerin işe bakış açılarında farklılığın söz konusu olabileceği ihtimaldir.

- **İşin Niteliği ve İçeriği**

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle işgörenlerin her gün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İşin rutin olması işgörenin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Ateş, 2005: 104).

İşgörenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, bireyin doğasından kaynaklanan bir duygusunu ifade etmektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte Her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Bu da yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Merkezi yönetim anlayışının hakim olduğu, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan işgörenler, pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmeyi istemektedirler (Sabuncuoğlu, 1982 : 90-95).

Tekdüze işler yanında çok fazla çeşitliliği olan işler de işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak psikolojik yüklemeye neden olabilmekte ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenler bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıya duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır (Ateş, 2005 : 105).

Yapılan işin, işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir. Yapılan iş işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir (Başaran, 1992 : 203).

#### • Çalışma Şartları

İşgörenlerin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun olması işgörenlerin moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş tatminini arttıracaktır (Türk, 2003 : 82).

Daha önce de belirttiğimiz gibi Herzberg çalışma koşullarını hijyen faktörler arasına koymuştur. İşin yapıldığı fiziksel çevre şartlarının uygun olmaması iş tatmininden çok iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, aşırı

gürültü, nem, toz, koku, sağlığa zararlı kimyasal ortam ve yetersiz havalandırma şartları işgörenlerde iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Uygunsuz çalışma şartları aynı zamanda, görme bozuklukları, akciğer hastalıkları, işitme bozuklukları, zehirlenmeler gibi mesleki hastalıklara yol açmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin yetersiz olduğu işlerde işgörende tedirginlik ve stres yaratmaktadır. İşgörenin can güvenliği sağlanmış olmalı ve gerekli tedbirler örgüt tarafından alınmalıdır. Örneğin; maden ocakları, döküm fabrikaları, pres atölyeleri, inşaat işleri v.b. işler buna örnek verilebilir. Mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması, aşırı derecede yaralanmalara, bedensel bir organın kaybedilmesine ve ölümlerle sonuçlanan iş kazalara neden olmaktadır. Hiçbir işgören ne pahasına olursa olsun böyle bir kazaya maruz kalmak istemeyecek ve örgüt tarafından tüm güvenlik tedbirlerinin alınmasını bekleyecektir.

Bu gibi kazalar, yoğun ve devamlı bir dikkat istenmesinden çalışma temposunun fazla süratli olmasından kaynaklanmaktadır. Yoğun ve devamlı dikkat isteyen işler ruhsal ve sinirsel gerginliklere yol açmaktadır. Çalışma temposunun fazla süratli olması ise bedensel bir gerginlik doğurmaktadır (Budak, 2006 : 42).

İş yerlerinin ve çalışma ortamlarının iyi düzenlenmemesi, lokanta ve kantin gibi sosyal hizmet alanlarının yetersiz olması gibi örgütlenme bozuklukları da tatminsizliğe neden olabilecektir. Kısaca örgüt, işgörenlerinin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak, tatminsizlik duymalarını önleyebilir.

Ulaşım (servis) imkanları sağlanması, iş dışı uğraşların dikkate alınarak bazı sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi de şikayet ve tatminsizlikleri önleyecektir. Bunun için işgörelere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılmalı ve işe rahat bir şekilde gidip gelmeleri için servis araçları sağlanmalıdır (Ateş, 2005: 107).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman

ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, işgörenlerin kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1973 : 122'den aktaran Baştemur, 2006 : 23).

Bu araştırma esnasında, çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerle ilgili gözlemlenen en önemli problemlerden birisi çalışma saatleridir. Bütün çay işletmelerinde mevsimlik işgörenler vardiya usulü ile çalışmaktadır. Çaykur'a bağlı işletmelerde üç vardiya, yani günlük sekiz saatlik mesai uygulanırken, özel sektör işletmelerinde genelde iki vardiya, yani oniki saatlik mesai uygulanmaktadır. Ayrıca işgörenlerle yapılan görüşmelerde, hem bu yoğun çalışma temposundan hem de dinlenme saatlerinin yetersizliğinden şikayetçi olduğu gözlemlenmiştir.

Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin genelde fiziksel yeteneklerinden istifade edilmektedir. Altı aylık kampanya dönemi içerisinde üç aylık aşırı yoğun bir dönem yaşanmaktadır. Bu yoğunluk biraz da çay bitkisinin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Çay bitkisi dalından kopartıldığı aynı gün işlenmesi gerekir, aksi halde elde edilecek kuru çayın kalitesi düşecektir. Hatta, bir – iki gün içinde işlenmeyen yaş çay çürümeye yüz tutmaktadır. Ayrıca bölgedeki mevcut çay fabrikalarının kapasiteleri de toplanan ürünün zamanında işlenmesi için yeterli gelmemektedir. Bu durum yoğun kampanya aylarında mevsimlik işgörenlerin iş yoğunluğunun bir hayli artmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca çay fabrikalarında işgörenlerin yararlanabileceği sosyal tesislerin olmaması, işe gelip gitmede servis araçları v.b. diğer sosyal imkanların eksikliği çalışma şartları bakımından ele alınabilecek diğer olumsuz yönler olarak göze çarpmaktadır. Fabrikalardaki sağlık personelinin yetersizliği çalışma şartlarını olumsuz yönde etkileyen bir başka unsur olarak düşünülebilir.



### • Yönetim Tarzı ve Denetim

Yönetim tarzı, yönetimin işgörenlere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu işgörenlerin iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987 : 139-140'den aktaran Erdil ve diğerleri, 2004: 19).

İş tatmini yöneticinin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörenlere karşı olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin sağlamasına neden olabilmektedir (Demir, 2001 : 38).

İşgörenlerin iş tatminin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarında sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan işgörenlerin iş tatminini yükseltmeye çalışmalıdır. (Başaran, 1991 : 198).

Yönetim tarzı alt boyutu ile, yöneticilerin işgörenlere sağladığı destek ve işgörenlerle olan ilişkileri incelenmektedir. İşgörenlerini karar verme sürecine katan ve işi gerektiğince yapabilmeleri için gerekli bilgi, yönlendirme ve desteği sağlayan yöneticiler ve yönetim anlayışının işgörenlerin memnuniyeti üzerinde pozitif etkide bulunması beklenmektedir (Pektaş, 2002 : 9).

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin, otokratik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır (Bingöl, 1996 : 202).

Yöneticinin işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Ateş, 2005: 108). Böylece işgörenlerin

yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan iş görenin iş tatmini yükseltmekte diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir (Başaran, 1992 : 204). Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işin yönetici tarafından takdir edilmesi ve belirli ölçüde övülmesi gereklidir.

Örgüt yönetimi ve yönetici, işgörenlerin kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu isteğin gerçekleştirilmesi, işgörenin kendi benliğinin tatmini için önemli imkanlar sağlayarak, onun örgütle kaynaşmasını ve örgütsel sorunları doğrultusunda teşvik edilmesini gerçekleştirecektir. Çünkü bireyin ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır (Eren, 2003 : 335).

Örgüt yönetimi ve yönetici tarafından işgörelere memnun olmadıkları işlemler hakkında şikayet edebilme imkanları tanınmalı, şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şikayetler dikkate alınıp gerekli düzeltici önlemler zamanında alınmazsa, bu durum işgörenlerin işlerine duydukları ilgi ve arzunun önemli ölçüde azalmasına yol açabilecek, hoşnutsuzluk hallerini ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle gereksinimlerin karşılanması kadar şikayetlerinin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracı olmaktadır (Eren, 2003 : 417).

Motivasyonda önemli bir rol oynayan uyarılar da zamanında yapılmalı, yönetici olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip değerlendirmeden harekete geçmemelidir. Uyarıyı yapan amir kızgınlık göstermemeli ve ilgiliye savunma fırsatını vermelidir.

Disiplin önlemlerine başvurulması gerektiği durumlarda ise olaya öç alma havası verilmemelidir. Disiplin uygulamasının amacı, suçluyu dize getirmek, hırpalamak değil

gelecekte daha iyi davranılmasını sağlamak olmalıdır. Bunun yanında disiplin uygulamasında çok gevşek davranmanın olumsuz etkiler yapabileceği de unutulmamalıdır. Kısaca disiplinin amacı, işgörenleri olumlu davranışlara yönlendirmek olmalıdır. Ayrıca disiplin önlemleri işgörenler arasında hakça uygulanmalı, işgörenlerin olumlu ve olumsuz davranışlar karşılığında ne görecekları önceden tespit edilmeli ve bu durum işgörelere duyurulmalıdır (Ateş, 2005 : 108).

Yapıcı ve işgöreni geliştirmeyi amaçlayan denetimler iş tatminini arttırmaktadır. Denetimin sıklığı ise optimal düzeyde olmalı, aksi halde iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Denetincilerin olumsuz tutumu da iş tatmininden çok iş tatminsizliğine yol açar. Denetimin amacı, süreci iyileştirmeye, hatanın nedenlerini ortaya çıkarmaya ve yok etmeye yönelik olmalıdır. Denetim konuya hakim kişiler tarafından yapılmalı, öneri ve tavsiyeler işgören tarafından kabul görmelidir (Budak, 2006: 43).

Örgütlerde yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, işgörenlerin iş tatminini sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, işgörenlerin verimliliğini ve iş tatminini mümkün olduğunca yükseltmek yöneticiler için önemli bir görev olmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001 : 184).

Hawthorne araştırmaları da denetimin işgören davranışının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma, denetim yapanların anlayış göstermesinin işgörenlerin iş tatminini artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılmanın ve iş devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur. Böylece denetimin ve denetleyici davranışının iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi olduğu söylenebilir (Demir, 2001 : 40).

1984 yılından itibaren özel işletmelerin çay sektöründe yer almasına rağmen, özel sektör işletmelerindeki kurumsallaşma eksiklikleri hala tamamlanamamıştır. Bu durum yönetim felsefesi bakımından da kendisini göstermektedir. Çay fabrikalarında çalışanların çoğunluğunu mevsimlik işgörenler oluşturmaktadır. Mevsimlik işgörenlerle

ilgili iş kanunumuzdaki ve diğer yasal mevzuattaki belirsizlik çay işletmeleri yöneticileri üzerinde, işgörenlerin haklarını gözetme yönünde fazlaca bir baskı unsuru oluşmasını engellemektedir.

Özellikle özel sektör işletmelerindeki profesyonel yönetici eksiklikleri bu sorunu biraz daha büyütmektedir. Elde edilen gözlem sonuçlarına göre; özel sektördeki yönetim anlayışı işgörenleri bir makine gibi görmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi; kampanya dönemlerindeki yoğunluk işgörenlerle yönetim arasındaki etkin iletişimin sağlanmasını da olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenlerin sorunları ikinci plana düşmektedir. Bu işletmelerde verimi düşen işgörenlerin işten çıkartılabilme kolaylığının ve bölgedeki istihdam sorunundan kaynaklanan vasıfsız işgören adaylarının çokluğunun yöneticilerin işgörenler lehinde politikalar üretmesini engellediğini söyleyebiliriz.

Mevsimlik işgörenlerin eğitim düzeylerinin düşüklüğü, genellikle vasıfsız işgören olarak değerlendirilmeleri, iş güvencesi problemleri ve yasal mevzuattaki belirsizlikler işgörenleri yönetime karşı güçsüz bırakan hususlar olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, mevsimlik işgörenlerin kısıtlı olan haklarını da çok iyi bildikleri söylenemez.

Özel sektör işgörenleri arasında sendikalaşma oranı yok denecek kadar düşükken, Çaykur işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin hepsi sendikalıdır. Fakat, Çaykur'daki işgörenlerin çoğunluğunun sendikal haklarının neler olduğu konusunda fazla bir fikir sahibi olduğu söylenemez. Çaykur'daki mevsimlik işgörenlerden sendikal haklar konusunda bilgi sahibi olan azınlık bir kısım ise bağlı oldukları sendikaya pek güvenmediklerini ifade ettikleri gözlenmektedir.

Çaykur'daki yönetim felsefesi özel sektörde olduğu kadar işgörenler açısından kaygı verici boyutta olmasa bile, hala Klasik Yönetim anlayışı kalıpları dışına da çıktığı söylenemez.

Gerek Çaykur ve gerekse özel sektör işgörenlerinde; birazda mevsimlik iş görenlerin pek vasıflı bir profile sahip olmamalarından kaynaklanan sebepten dolayı; denetim mekanizmasının aşırı derecede kullanılması baskısını hissedildiği bu araştırma esnasında gözlemlenen başka bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

### • Ücret

Ücret, iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirler (Ağan, 2002: 7).

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Pehlivan, 2000 : 55).

Örgütçe işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.) işten tatmin sağlanmasında işin niteliği kadar önemli bir etkidir. Ücret, yalnız emeğin edinin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin az olması, iş tatminini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır (Çardak , 2002 : 22).

İşgörelere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin, işgörenin temel gereksinimlerinin karşılanmasına aracılık etmesinin yanında, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olması önemlidir. Bunun yanında işgörenlerin çoğu, ücreti örgütün onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak görmektedirler. İşgörenin bireysel özellikleri, yaptığı görevin özellikleri, gösterdiği çaba ve başarı göz önünde tutularak belirlenmiş bir ücret miktarının yanında, benzer görevleri yapan iş arkadaşlarının

aldıkları ücret miktarıyla elde ettiği ücret miktarı arasında bir dengenin kurulması ve bu durumun işgören tarafından doğru bir şekilde algılanması, tatmin sağlayacaktır (Ateş, 2005 : 104).

Motivasyon süreç kuramları grubunda yer alan Lawler Porter modeline göre de, ücretin tatmin üzerindeki etkisi, algılanan ücretle, işgörenin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka göre belirlenmektedir. Buna göre, algılanan ücretin ödenmesi gereken ücrete eşit olması, tatmin sağlamakta, az olması da tatminsizliğe yol açmaktadır (Tosun, 1981;139'den aktaran Baştemur, 2006 : 26)).

Çukurova bölgesindeki büyük mağazalarda yapılan bir araştırmada, ücret düşüklüğünün işgörenler açısından büyük bir tatminsizlik faktörü olduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:340). Bununla birlikte, Kamu işgörenlerini motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada ise, kamu işgörenleri tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003 : 65).

Kar amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmelerinde yapılan bir araştırmada; işgörenler, işlerinden memnun olmakla birlikte, aldıkları ücretleri yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda, ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, işgörenlerin ücretlerini yeterli düzeyde bulmadıkları önemle belirtilmiş, fakat işgörenler hak ettikleri ücret konusunda ise bu derece etkili bir yanıt vermemişlerdir. Diğer bir ifade ile öncelikle ücret yetersizliği vurgulanmış, daha sonra hak edilen ücret üzerinde durulmuştur (Tütüncü, 2000 : 11).

Yapılan birçok çalışmada ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltmektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, ünvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir. Diğer faktörlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan

doğruya tatminsizlik oluşturabilme gücü azalmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin sadece ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000 : 260).

Bununla birlikte, İşgörene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi de önemlidir. Aksi takdirde işgörenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyecek, iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bunun yanında düşük ücret alan işgören işten soğuyacak, sık sık işe gelmemeye veya işe geç gelmeye başlayacaktır. Bir kısım işgörenler de daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar ise daha az çalışmaya gayret edeceklerdir (Ateş, 2005:104).

Ücret yetersizliği mevsimlik işgörenler arasında en belirgin şikayet konularından birisi olarak göze çarpmaktadır. Daimi işgörenlere göre, 12 ay ücret alamamanın yarattığı sıkıntı yanında, sigorta birimlerinin de sadece çalıştıkları dönemde ödenmesi ve ücretlerin düşüklüğünden kaynaklanan düşük hayat standartlarında yaşama zorunluluğu mevsimlik işgörenler için önemli tatminsizlik faktörleri olarak değerlendirilebilir.

Gerek Çaykur ve gerekse özel sektör işgörenlerinin kıdeme göre ücret aralıklarında belirli bir farklılaşmanın söz konusu olmayışı kıdemli işgörenler açısından önemli bir sorun olarak algılanmaktadır.

2007 rakamları itibariyle işgörenlerle yapılan görüşmelerden, Çaykur'daki mevsimlik işgörenler arasındaki en yüksek ücretin ikramiyeler hariç 1100 YTL civarında iken, özel sektördeki işgörenler için 480 YTL olduğu anlaşılmıştır. Ücret yönünden özel sektör işgörenleri çok daha büyük dezavantajlara sahip iken, Çaykur işgörenlerinin ücret ile ilgili şikayetlerine daha sıklıkla rastlanmaktadır. Bunun sebebi olarak, özel sektör işgörenlerinin iş güvencesi eksikliğinden kaynaklanan sıkıntılarının, ücret yetersizliğinden daha belirgin şekilde ortaya çıkması olduğu söylenebilir.

### • Terfi Olanakları

Terfi işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. İşgören bulunduğu görevden daha geniş yetki ve hareket serbestisi tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanırsa terfi olanağı gerçekleşmiş olacaktır (Bingöl, 1996 : 134).

İşgören işe ilk girdiğinde önünde ilerleme ve ücret artışı imkanlarının bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Ayrıca mevcut terfi işlemlerinde de bir takım iltimaslara yer veriliyorsa bu durum bir takım tatminsizlik ve şikayetlere yol açacaktır (Eren, 2003: 232).

Kamu işgörenlerini motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, kamu işgörenlerinin yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının, yüksek bir motivasyon sağlayacağı ve işlerinden elde edecekleri tatmini artıracacağı belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003 : 65).

İlerleme imkanlarının yüksekliği, sıklığı ve adil olması işgörende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme, kimi işgörene göre, psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarışı kazanma anlamlarına gelir. Her işgörenin ilerlemeye bakış açısı değişik olunca, ilerlemenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olacaktır (Baştemur, 2006: 27).

### • İş Güvencesi

İş güvencesinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. İşgören, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse tatmine ulaşması daha kolay olacaktır. Kişinin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde



iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvencesi tatmin için fazla önemli olmaz.

Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Yaşlı kişiler için, özel sorumlulukları olanlar için ve bekarlara oranla evliler için iş güvencesi değişkeni iş tatmini açısından daha önemlidir (Ağan, 2002 : 9).

Güvenlik duygusu işgören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak işgörenlerin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında işgörenler enerjik ve gayretli görünür ve etkinlikleri de artmış olur (Eren, 2003 : 509).

Mevsimlik işgörenlerin çoğunluğunun fiziksel yeteneklere dayalı işlerde çalışan vasıfsız işgörenlerden oluşması, mevsimlik iş ve mevsimlik işgörenler ile ilgili hukuki mevzuattaki belirsizlik gibi sebeplerle, özellikle özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi problemi ile karşı karşıya olduklarını söylemek pek yanlış olmaz.

Araştırma esnasında yapılan gözlemlerden ulaşılan sonuçlara göre; özel sektörde çalışan işgörenler arasında sendikalı işgörenlerin oranı hayli düşüktür. Hatta, bu işgörenlerin çoğunun yönetimle aralarında bir iş akdinin de olmadığı söylenebilir. Çaykur'daki kamu mevsimlik işgörenleri arasında özel sektördeki işgörelere göre iş güvencesi problemi bu şiddette hissedilmemektedir. Çaykur işgörenlerinin hepsi sendikalı olmasına rağmen, genel olarak mevsimlik işgörenler hakkındaki mevzuattaki yetersizlik yüzünden, Çaykur işgörenleri açısından da iş güvencesi sıkıntısının olmadığını söylemek doğru değildir. Hatta, son zamanlarda Çaykur'un özelleşeceğine dair beklentiler Çaykur işgörenleri açısından iş güvencesi kaygısını arttırmaktadır.

## • İletişim Biçimi

İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir (Eren, 2003 : 333 ; Eroğlu, 2000 : 206 ; Özer, 1997 : 113). Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001 : 417). Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002 : 198). Örgütlerde etkin bir yönetimin sağlanması iyi bir iletişim süreciyle olasıdır (Eren, 2003 : 333). Çünkü, yönetim, örgüt bireylerinin çabaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşılması faaliyetidir (Can, 1999 : 254). Bu nedenle, iletişim bir örgütün başarı ya da başarısızlığında en temel belirleyici süreçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim, örgütsel iletişim, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce akışı gösteren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2001 : 199).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer işgörenlerin kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997:519).

İletişim sürecinde üstlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Üstler hem iş akışı ve çevresinin oluşturulmasında, hem de işgörelere bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici olmaktadır (Griffin ve diğerleri, 2001 : 538). Örgütsel iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır. Dolayısıyla, işgörelere bilgilendirme kaynakları arasında üstlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Diğer yandan, işgörelere yeterli ve uygun bir şekilde bilgilendirilmesinin önemi bir çok araştırma tarafından vurgulanmıştır (Bartoo ve Sias, 2004 : 15; Gopinath ve Becker, 2000 : 71).

İş tatmini ile ilişkili bulunan ve aynı zamanda iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olan değişkenlerden biri de iletişim değişkenidir (Yüksel, 2005 : 296). Yönetici ve işgörenler arasında sürekli ve etkin bir iletişim, iş tatminsizliğini doğuran birçok olumsuzluğun çözümünü sağlayacaktır. İşgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, ilgili önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkıları olduğunu bildiklerinde iş tatmini düzeyi artacaktır (Öztürk ve Özdemir, 2003 : 194).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991 : 127).

İletişim eksikliği ve yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi işgörenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002 : 231; Schwiger ve Denisi , 1991:110; Nathan ve diğerleri, 1991:352).

Örgüt büyüdükçe çalışma ortamına uyum zorlaşır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi; iletişimin güçleşmesidir. İletişim güçlükleri yanlış anlamalara, düzensizliğe, yönetici isteklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açarak, örgütte tatminsizlik yada hoşnutsuzluk kaynağı olabilir. Çeşitli araştırmalar iletişim sorunlarının çalışma ortamına uyum ile yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir (Williams, 1994 : 120'den aktaran Ateş, 2005: 109).

Sonuç olarak, örgütte iletişim yapısının işgörene yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin iş tatminini üzerinde olumlu bir etki sağladığı söylenebilir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en tatmin edici, en hoşlanılan yapılar olduğunu ifade edebiliriz.

Bu araştırma esnasında mevsimlik işgörenlerle çay işletmelerindeki yöneticiler arasında etkin bir iletişim sisteminin var olduğunu ifade edebilecek şekilde bir gözlemsel sonuca varılamamıştır. Özellikle özel sektör işletmelerinde örgütsel iletişim bağlamında Çaykur işletmelerine göre daha fazla sıkıntılar olduğu sonucuna varılmıştır.

#### • Liderlik Tarzı

20. yy'da liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başlıca konulardan birisi olmuştur. Hem teorisyenler hem de uygulamacılar liderliği çözümlmek için yoğun çaba sarf etmişler ve bu çabaların sonucu olarak liderlik literatürüne yaklaşık 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla da tanım kazandırmışlardır (Erçetin, 2000 : 3).

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2003 : 411).

Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler, kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (Erçetin, 2000 : 12).

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapılmış, bu çalışmalar üç grup altında toplanmıştır: Liderin özellikleri yaklaşımı, liderin davranışları yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı. Çeşitli liderlik yaklaşımların ortaya koyduğu liderlik tarzının, işgörenlerin işlerinden elde ettikleri tatmin ile çok yakın ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin otokratik bir liderin altında çalışan işgörenin çalışma arzusu olumsuz bir şekilde etkilenir ve psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar (Eren, 2003 : 411–442).

Liderlerin, yöneticilerin davranışlarının işgörenlerin tatmininde önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticinin çalışanlarını tatmin etmesinde etkin faktör işgörenin

algılarıdır. Yapılan araştırmalarda vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan yöneticilerden memnun oldukları, bununla birlikte belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise yöneticiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görölmüştür (Baysal, 1993 : 32)

Çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen kanaat; özellikle özel sektör işletmelerinde olmak üzere, çay işletmelerindeki yöneticilerin otoriter bir liderlik profili çizdikleri yönündedir.

### • Rol Yapısı

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

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

Rol belirsizliği ve rol çatışması işgörende stres kaynağı olarak karşımıza çıkmakta, işgörende kararsızlık yaratmakta ve dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği

ile ortaya çıkan bir durumdur. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki “görev belirsizliği” dir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise “sosyal duygusal belirsizlik” tir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendireceğinden emin olmamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer işgörenlerden de bir geri bildirim olmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de işgörende duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2001 : 344).

İşletme yönetimi görevleri açık ve net bir şekilde tanımlamalı, bireyden ne beklediği ve görev başarı kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca bireyin görevini kaliteli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar tahsis edilmeli ve gerekli yetki verilmeli, bireyin kime karşı sorumlu olduğu da açık olmalıdır. Aksi halde rol çatışması ve rol belirsizliği bireyde iç çatışmalara, kişilerarası gerilimlerin yükselmesine ve iş tatminsizliğine yol açacaktır.

Araştırma esnasındaki görüşmelerden elde edilen izlenimlere göre; çay işletmelerinde vasıflı işgücü gerektirmeyen işlerde, mevsimlik işgörenlerin görev yerlerinin iş yoğunluğuna göre, işgörenlerin onayı alınmadan değiştirilebildiği anlaşılmaktadır.

#### • Arkadaşlık Ortamı ve Çalışma Grupları

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. İşgörenlerin tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş doyumusuzluğu artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır (Konuk, 2006 : 64).

Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun işgörenlerle birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. İşgörenler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde dir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996 : 242).

İşgörenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu işgörene sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans, 1973 : 114'den aktaran Erdil ve diğerleri, 2004 : 20).

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İşgörenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, işgörenlerin örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir (Şuvağ, 1996 : 17). İşgörenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olmaması halinde; örgüt çalışanları, daha az mutlu kılan büyükçe bir aile görünümündedir. Böyle bir örgüt ise başarıdan daha çok erk'e yönelik davranışları özendirir (Konuk, 2006 : 64).

Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun aynı sosyal çevreden gelmeleri arkadaşlık ortamı ve çalışma grupları içinde uyum problemi yaşama ihtimalini azaltmaktadır. Fakat, çok küçük bir azınlıkta olsalar bile, çevre illerden gelen işgörenlerin diğer grup tarafından kabullenilmesi ve diğer gruba uyumunun daha zor olacağı değerlendirilebilir.

## • Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Eren, 2003:150). Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikaların oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eren, 2003 : 150).

Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece işgörenlerle değil, ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeniyle de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Köse ve diğerleri, 2001 : 219).

Örgütün doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. İşgörenlerin duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Bu noktada, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, işgörenlerin tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması, günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını, kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler (Akıncı, 2002 : 5).

Örgüt kültürü, işgörenlerin belirli normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürü



bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri artar (Eren, 2003 : 152–153).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini seviyelerinin yükselmesine olumlu etkiye bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf örgüt kültüründe ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve işgörenler arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içine girerler. Bu durumda işgörenlerin iş tatminleri azalır.

Bir örgütü güçlü yapan, o örgüte inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. İşgörenler tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Bu durum işgörenlerin performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır (Akıncı, 2002 : 5).

Bu yüzden örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, bir başka deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir ve işgörenlerin davranışlarının tutarlılığını artırır. Bu durum örgütte birliktelik duygusu sağlar ve ‘biz’ duygusunu geliştirir.

Üçüncü bölümde mevsimlik iş ve işgörenlerin özelliklerinden bahsedildiğinde daha iyi anlaşılacağı gibi; mevsimlik iş ve işgörenlerin özellikleri gereği diğer çalışma türlerinde, özellikle daimi çalışan işgörenleri arasında oluşturulması muhtemel olan güçlü bir örgüt kültürünün etkilerini mevsimlik işgörenler arasında gözlemlemek pek mümkün değildir denebilir.

## • Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme

Bir işgörenin yaptığı işten doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir. Daha değişik bir anlatımla erişilen ödüller işgörenin beklentileri ile uyum halinde ise kişi doyuma ulaşacaktır. Aksi takdirde ise, yani gerçekleşen ödüller işgörenin beklentilerinden daha düşük düzeyde ise doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen ve diğerleri, 2002 : 334).

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklentileri daha da sınırlıdır. İşini iyi yapacak kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlilerin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi işte başarılı olduğuna inanan işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996 : 240).

İşgörenlerin görevlerini başarı ile yerine getirmeleri halinde, bunun fark edilerek, başarılarının takdir edilmesini isterler. Başarıları sürekli izlenen, takdir edilen ve başarılı performans değerlendirme süreçleri ile kendilerine olumlu geri bildirim ve ödüller olarak geri dönen işgörenlerin iş tatmininin artması beklenmektedir (Pektaş, 2002 : 8 ).

Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir işgörenin iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir (Erdil ve diğerleri, 2004 : 21).

İşgörenlerin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu

kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması işgörenlerin işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin ve diğerleri, 2002 : 373).

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük tatmin sağlamaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004 : 21).

Gerek Çaykur işlemlerinde ve gerekse özel sektör işletmelerinde mevsimlik işgörelere açısından içsel ve dışsal özendiriciler sağlayan etkin bir ödüllendirme ve takdir sisteminin mevcut olduğunu söylemek, bu araştırma esnasındaki gözlemlere göre pek mümkün değildir.

#### • İş Ortamında Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak, dolayısıyla verimliliği artıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, gene saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu yüzden rekabet, motivasyonel bir araç olarak kabul edilebilir (Konuk, 2006 : 36).

Ancak, yöneticiler bu araçla oynarken dikkatli davranmak zorunluluğundadırlar. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olacaktır. Birinciler, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma ihtiyaçlarını giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleştirilmiş olacaktır. Oysa ikinciler bu ihtiyaçlarını giderememiş olduklarından, olumsuz bir motivasyona dönük kalacaklardır (Kaynak, 1995 : 145).

Ayrıca, işgörenler rekabet ortamında uzun süre bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğlemektedirler. Bazen rekabet işgörenler arasında düşmanlığın doğmasına, işgörenler birbirlerine karşı olduklarından örgüt işbirliğinin bozulmasına ve işgörenlerin bitkin düşmesine neden olabilmektedir (Ergül, 2005 : 74).

### • Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla örgütler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Oral ve Kuşlvan, 1997 : 96):

**Sportif uğraşlar:** Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.

**Geziler:** Aynı iş dalında yer alan örgütlere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.

**Kütüphane:** İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla örgüt içinde bir kütüphane kurulabilir.

**Özel günler ve eğlenceler:** Örgüt içinde yada dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar her örgütün kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin; bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi, müzik şöleni olabilir.

İşgörenler işe ilk başladıkları zaman öncelikle sosyal gruplara katılma isteğini duyar, sonra pasif olarak katılır, belirli bir süre sonra da grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye olurlar. İşgörenler grup tarafından kabul edilme ihtiyaçlarını karşılayamadıkları takdirde işleri çok iyi bile olsa bırakmak

zorunda kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır (Özgener, 1996 : 122).

Çaykur ve özel sektör çay işletmelerinde kampanya dönemi yoğunluğunun da etkisiyle bu tip aktivitelere rastlamanın pek mümkün olduğu söylenemez. Zaten mevsimlik işgörenlerin yoğun çalışma temposu içerisinde dinlenme saatleri hariç pek fazla boş vakitleri olmadığı söylenebilir.

### **2.3. Sosyal, Kültürel ve Çevresel Faktörler**

#### **• Toplumsal ve Kültürel Faktörler**

İş tatmininin toplumsal şartlardan etkilendiği saptanmıştır. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak, ilişki bu şekilde değildir. kötü toplum şartlarının iş tatminini azaltırken, iyi toplum şartlarının arttıracacağı düşünülürse de gerçek daha farklıdır. İşgören kendi iş şartlarını toplum iş şartları ile mukayese etmektedir. Mukayese sonucunda kendi iş şartları düşük ve toplum iş şartları da düşük ise bu durum iş tatminini yükseltir. Kısacası iki değer sistemi arasındaki fark azaldıkça iş tatmini artmaktadır, çünkü işgörenler kendilerini nispi olarak iyi durumda addederler (Davis, 1988 : 100). Yani kişi sadece bir işi olduğu için bile kendini iyi hissedebilir.

İş tatmini, refah düzeyi, sefalet oranı, bölgede ki işsizlik miktarı gibi toplum değişkenleri ile ilgili olarak değerlendirilebilir (Silah, 2001 : 108 ).

İnsanlar işlerini sadece geçim ve gelir aracı olarak görmezler. İnsanlar yaptıkları işlerle toplum tarafından beğenilme, kabul görme ve takdir edilme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet kaçınılmaz olarak onun toplumdaki statüsü olarak algılanmaktadır. Toplumların değişik iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. İş ve hizmetler toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun

geleneklerine ters düşen de olabilir. İşlere atfedilen önem seviyesi zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (Baştemur, 2006 : 31).

Bundan dolayı işgörenlerin doğup büyüdüğü ve yaşamlarını devam ettirdiği sosyo- kültürel çevrenin işgörene aşladığı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumunu da etkilemektedir. Bu durum doğal olarak işgörenin işten elde ettiği tatmin düzeyini etkileyebilmektedir (Bingöl, 1996 : 171). Öte yandan, bireyin örgüte uyumu örgüt kültürünü kabul etmesi ile doğru orantılı olarak artar.

Sonuç olarak; Birey doğduğu günden itibaren aile yapısı, yaşadığı çevre, eğitim ve edindiği tecrübeler neticesinde inanç, değer ve tutumları gelişerek, bireyi diğer insanlardan ayıran temel özellikler olarak karşımıza çıkar. Her birey bir örgüte girerken nelerin doğru, nelerin yanlış ve neyin nasıl olması gerektiği konusunda temel beklentileri vardır. Bu beklentilerinin gerçekleşmesine bağlı olarak işinden hoşnut olur ve iş tatmin düzeyi artar. Örneğin; her insan başarılı bir işin sonucunda takdir edilmek, inanç ve değerlerine saygılı olunmasını, kişisel haklarına ve özel hayatına saygılı olunmasını ve insan olarak değer görmek gibi beklentilere sahiptir. Öte yandan, Her ülkenin veya milletin kendine özgü kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatminini etkileyen faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye ve toplumdan topluma farklılıklar gösterebilmektedir (Bingöl, 1996 : 53).

Çay işletmelerinde çalışan iş görenlerin büyük bir çoğunluğu aynı bölgenin ve hatta aynı il veya ilçe sakinlerinden oluşmaktadır. Bu sebeple, işgörenlerin büyük çoğunluğunun sosyo-kültürel çevresinin kendilerine kazandırdığı tutum ve değerlerde büyük benzerlikler mevcuttur.

Karadeniz bölgesi, dışarıya çok fazla göç veren bir bölge olması yönüyle, bu bölgedeki istihdam sorununun boyutlarının anlaşılması bakımından önemli ipuçları vermektedir. Bu durumda; şartlar ne olursa olsun; mevsimlik işlere olan talebin azalması söz konusu olamamaktadır.

- **Aile**

Aile yaşantısı ve ailesinin işgörene yüklediği beklentiler iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Bireyin mutlu bir aileye sahip olması iş yaşamında da huzurlu olmasına etki eder, mutsuz bir aile yaşantısı ise işgörenin işinde de mutsuz olmasına ve dolayısı ile tatmin düzeyinin düşmesine neden olur. Kişi ailesi ile işyeri beklentileri arasında bir denge sağlamalıdır (Korman, 1978 : 226'dan aktaran Ateş, 2005 : 111).

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

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

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

Aile içindeki sorunların ortaya çıkmasına sebep olan etkenlerden biri de ailenin yapısıdır. Örneğin geniş bir aile yapısı bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan, aldığı kararlara karışan otoriter bir yapıdır. Çekirdek aile yapısı ise bağımsızlığın olduğu, kişinin kendi kararlarını kendisinin aldığı bir yapıdır. Ancak çekirdek aile yapısında ölüm, boşanma vb. gibi nedenlerle kişi tek başına kaldığında, diğer aile üyeleriyle aralarında yakın bir ilişki ve bağlılık yoksa yalnız kalabilir ve bunun sonuçları da kişide stres yaratabilir.

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

Ailenin parçalanmış olması ve anne - babanın rollerinin gerektirdiği sorumluluğu taşımamaları, aile üyeleri arasında huzursuzluğa neden olur. Aile ortamındaki anlaşmazlıklar, çocuklar üzerinde çeşitli problemler yaratmaktadır. İş nedeniyle evden uzakta yaşayan ya da yoğun bir şekilde işe yönelip eve ilgisiz kalan ebeveynlerin çocuklarında pek çok sorun ortaya çıkar. Bu sorunlar anne babaya da yansır ve tüm aile bireylerinin sorunu haline gelerek iş hayatını olumsuz yönde etkiler (Budak, 2006 : 63-64).

#### • Coğrafi Bölge

Örgütün kurulu olduğu coğrafi bölge şartları da işgörenlerin işlerinden soğumasına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İnsanlar kırsal bölgelerde, küçük şehirlerde çalışmak istememekte ve ilk etapta büyük şehirlerde kendilerine yeni iş alanları aramaktadır. Bazı örgütler çalışanlarına ek bölge tazminatları, lojman imkânı, ulaşım desteği vb.



imkânlar sunarak bu konudaki iş tatminsizliğini düşürmeye çalışmaktadır.

Farklı bölgelerdeki iklim şartları, toplumun kültürel yapısı ve sosyal yaşantısı da çalışan birey için önemlidir. Birey bu çevreye uyum sağladığı takdirde kendini mutlu hissedecektir. Birey şayet yaşadığı çevrenin örf, adet, inanç, kültür gibi değerlerine uyum sağlayamadığı ve benimseyemediği takdirde o bölgede çalışmak istemeyecektir (Budak, 2006 : 64).

Çay işletmelerindeki işgörenlerin büyük çoğunluğunun Karadeniz bölgesinden ve hatta, çalıştığı işletmenin bulunduğu il veya ilçe nüfusuna kayıtlı işgörenlerden oluşması sebebiyle; coğrafi bölge değişikliği etkilerinin, çok küçük bir işgören grubu haricinde; işgörenler tarafından hissedilemeyeceği söylenebilir.

## 2.4. İş Tatmininin Sonuçları

### • İş Tatmini ve İşgören Devri

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

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

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik bu ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan, 1996 : 252). İşgörenlerin işteki doyumsuzluklarını ifade biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki boyutludur.

İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma normal çalışmaları aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden elaman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır. Yapılan araştırmalar, kişinin işten duyduğu doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir (Türk, 2003 : 103). İş tatmini ve iş devri arasındaki ilişkinin gücü, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Şu anki işlerinden memnun olan işgörenler de daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da daha iyi fırsatlar bulduğunda işini değiştirmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde tatmin olan işgörenlerin tatmin olmayanlara oranla daha çok aynı işte kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Burada, “bir kişiyi işini terk etmeye zorlayan güçler, onun bu işi terk etmeden elde edemeyeceği değerler” olarak saptanmıştır (Budak, 2006 : 69).

İşgören devrinin yüksek olması, örgüte giriş ve çıkış hareketinin en önemli göstergelerinden biridir. Bu alanda yapılan çalışmalar tatminsiz olan işgörenlerin, tatmin sağlayan işgörelere göre işlerini daha fazla terk etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak işgörelere karşı tutum ve davranışları da işgören devrini etkileyen genel örgütsel koşullardan sayılabilir (Demir, 2001 : 27).

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

Mevsimlik işgörelerde; özellikle özel sektör çay işletmelerinde olmak üzere; iş devir oranları genelde yüksektir. Bunun sebebinin, daha çok çay işletmelerindeki yönetim kademelerinin tercihlerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### • İş Tatmini ve Devamsızlık

Örgütlerde işgörelerin işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi önemli işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olur. Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması

öngörülen kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesi haline devamsızlık denir (Geylan, 2002 : 41).

İşe devamsızlık durumu aşağıda belirtilen iki şekilde ölçülebilir.

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

**Devamsızlık sıklığı = Belli bir dönemde işe gelmeme sayısı**

İşe devamsızlığın hesaplanmasında, personelin işe gelmediği eksik günlerinin toplamından çok ne sıklıkta devamsızlık yaptığının ölçülmesi daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Metzner ve Mann, çalışma yaşamında işe toplam gelmeme günlerinin sayısından çok, gelmeme sıklığının ölçüt olarak kullanılmasını savunmuştur. Araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin, hastalık gibi zorunlu nedenlerle işe gelmemede minimize, devamın düzensiz olduğu durumlarda ise maksimize sayılması gerektiğini belirtmişlerdir (Wroom, 1964 : 180'den aktaran Silah, 2001 : 125). Diğer bir ifadeyle; hastalık, kaza gibi bazı faktörler bireyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu noktada gönüllü ve gönülsüz devamsızlığın farkı ayırt edilmelidir.

İşinden tatmini olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Esasında devamsızlık ile tatminsizlik arasındaki ilişkileri araştıranlar bu konuda çok güçlü sonuçlar elde etmemiştir. Buna rağmen iş tatmininin devamsızlıkla daha az ilişkisi olduğu kesindir. Özellikle bir işgörenin devamsızlığının sıklığı ve kişinin kontrolü altında olabilen faktörlere bağlı olarak yaptığı devamsızlık ele alındığında bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. İşgörenlerden belirli ve toplumsal yapıya göre alışılmış olmayan mazeretlerle devamsızlık yapanların iş tatminlerinin de düşük olduğu yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır (Erdoğan, 1996 : 251).

Devamsızlıkla birçok değişkenin ilgisi olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; yaş, cinsiyet, aile durumu, iş yerinin uzaklığı, kıdem, öğrenim ve bilgi düzeyi, günlük çalışma sürelerinin etkisi, işin niteliği ve çekiciliği ücret miktarlarının ve ödeme biçiminin etkisi, , işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubudur.

1970’de General Motors’ta yapılan bir çalışmada pazartesi ve Cuma günleri üretimde çalışanların %10’nun hiçbir açıklama yapmadan işe gelmedikleri görülmüştür. O gün işe gelmemekten beklenen sonuçlar işe gitmenin yaratacağı sonuçlardan daha cazipse, işgörenin işe gelmeme olasılığı bulunmaktadır. İşe gitmekten tatmin olan bir işgören, bir kuvvetin onu işte olmaya zorladığını söyleyebilir (Silah, 2001 : 125).

Yaş, cinsiyet, aile yapısı, işyerinin uzaklığı, kıdem ve eğitim durumu gibi faktörlerde devamsızlığı etkileyen değişkenlerdir. Örneğin; Yapılan araştırmalarda; 25-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın genç olanlara oranla daha fazla olduğu, kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsızlık yaptığı, çocuk sayısı az olan ailelerin daha az devamsızlık yaptığı, bir iş yerinde uzun süre çalışanların daha fazla devamsızlık yaptığı, öğrenim seviyesi arttıkça devamsızlığın azaldığı gözlenmiştir (Eren, 2004: 252-255).

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

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

Tatmin etmeyen ücret düzeyi de iş tatminsizliği ve dolayısıyla işe devamsızlık yaratmaktadır. Ancak, düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine ulaşmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlıklara yol açmaktadır.

İş görenin içinde bulunduğu çalışma grubunun büyüklüğü ve ilişkileri de iş tatminini ve işe devamı etkilemektedir. Küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirini tanımalarını ve

kendilerini kabul ettirmelerini kolaylaştırdığından büyük gruplara oranla devamsızlık yapma eğilimleri düşüktür (Budak; 2006 : 71).

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

Hastalık gibi zorunlu durumlar haricinde mevsimlik işgörenlerin devamsızlık oranlarında artış olması pek mümkün değildir. Çünkü, iş güvencesizliği sıkıntısını hayli şiddetli hissedilen mevsimlik işgörenlerin gönüllü devamsızlık yapabilme ihtimallerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

#### • İş Tatmini ve Verimlilik

Yönetimin en önemli amacı mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların sınırlı ve tükenebilir olması nedeniyle yönetimin kaynakları israf etmeyecek şekilde faaliyet ve çabalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer olarak ifade edilebilir. İyi bir yönetim en az insan, en az para, en az zaman ve en az malzeme kullanarak daha çok verim kazanmayı amaçlar. Ayrıca, önceden belirlenen amaçları tam olarak gerçekleştirmeye çalışmak iyi bir yöneticinin önemli uğraşlarından biridir (Eroğlu, 2000 : 249).

Verimliliği sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve çaba gerektirmektedir. Ancak bunların yanında eldeki işgücünün de etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durumda işgörenin işe uyumunun ve iş tatmininin gerçekleşmesi yönetimin varlığını sürdürebilmesi için gidermek zorunda olduğu bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Kaynak, 1995 : 157).

Bu açıdan bakıldığında yönetimin işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama çabaları, ihtiyaç düzeylerini bilmeksizin etkisiz kalacaktır. Bunun için yöneticilerin bireylerin örgütsel ihtiyaçlarını bilmeleri, örgüt içindeki doğal grupları tanımaları ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bağdaştırabilmeleri gerekir (Pakdanel, 1995 ; 30).

Bir örgütte etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla motivasyon kuramlarından yararlanmak mümkündür. İnsan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması için onun işine duyduğu hoşnutluğu artırmak ve işine motive olmasını sağlamak gerekmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2003:138).

İş tatminine ulaşan işgörenlerin iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha verimli olup olmadıkları bir merak konusudur. Genellikle iş tatmini ve verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun düşünülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğunda bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yapılan kapsamlı bir literatür taramasında iş tatmini ve verimlilik ilişkisinin 0.17 düzeyinde olduğu bulunmuştur. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin verimliliklerinin de her zaman yüksek olması beklenemez, çünkü iş tatminini etkilemesi mümkün olan daha başka değişkenler de bulunmaktadır. Bunların en önemlisi de ödüllerdir. Ayrıca iş tatmininin mi verimliliğe yol açtığı yoksa verimliliğin mi iş tatminini doğurduğu hususunda çeşitli tartışmalar bulunmaktadır (Luthans, 1992 : 123).

Yapılan araştırmalar mutlu işgörenlerin verimli çalışanlar olup olmadığı konusunda bazı çelişkili sonuçlara varmaktadır. Hawthorne araştırmaları ile işgören tutumlarının verimlilik üzerindeki etkisinin farkına varılmış ve “mutlu işgören verimli işgörendir” tanımı genel bir kabul görmüştür. Bu araştırmalarda işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin ile verimleri arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2006 :154). Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile verim arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu bulunmuştur (Başaran, 1991 : 205). Hatta bir kısım araştırma bulguları da, olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu olumsuz ilişki, aşırı iş tatmininin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmuştur (Eroğlu, 2000 : 252).

Bir işgören, az ürün üretmesine karşın işinden çok tatmin sağlayabileceği gibi, çok ürün üretmesine karşın işinden az tatmin sağlayabilir. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yakınabilir. İş tatmininin yüksekliğinin kimi işgörenlerde, işine karşı içten motivasyon yaratarak, onları yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır (Başaran, 1991 : 205–206).

İş verimi ve iş tatmininin incelendiği araştırmalarda bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ileri sürülse de, iş tatminsizliğinin işten ayrılma, izin ve benzeri devamsızlıklar ile araç-gereci kötü kullanma gibi belirtileri yoluyla dolaylı da olsa iş verimliliğini etkilediği şeklinde bulgular da söz konusudur. Tüm bu nedenlerden dolayı, işgörenlerin iş yaşamında karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve çözümü için çareler aranması yanında çalıştıkları işyerinin verimliliği için motive edilmelerinde ve işten tatmin sağlamalarında etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesine de ihtiyaç duyulmaktadır (Koç, 2001 : 399).

#### • İş Tatmini ve Başarı Hissi

Bir örgütte çalışan bireylerin her biri kuşku yoktur ki ayrı bireysel özelliklere sahiptir. Bir takım benzer yönlerinin ve ortak amaçlarının olmasına rağmen insanların yetenekleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden, bir örgütte çalışan bireylerin iş yapma becerileri de birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuçta her kişinin iş başarısı da başkalarınınkinden farklı olmaktadır. Bu durum örgütün her seviyesinde geçerlidir (Eroğlu, 2000 : 254).

İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. Başarı düzeyini etkileyen bireysel etkenlerden önemli bir bölümü, bireyin ihtiyaçları ile yakından ilgilidir. İhtiyaçlar, işgörenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir.

Örgütsel ödüller ile işgörenin başarısı, tatmin ve verimlilik arasında önemli ilişkiler vardır. Bu alandaki araştırmalarda, işgörenin başarı ediminin bireyin çabasının sonucu

olduğu ve çabanın örgütsel isteklendiricileri kontrol edebileceği belirtilmektedir (Çardak, 2002 : 30).

Vroom, iş tatmini ile başarı arasında pozitif, fakat düşük (0.14) bir korelasyon bulmuştur. İş tatmini konusunda yapılan çalışmaların bazılarında bu konuya aşırı önem verilmiş, dolayısıyla başarı ve verimliliği etkileyen diğer faktörler ihmal edilmiş, sonuçta da “iş tatmini işteki başarıyı çok önemli ölçüde etkiliyor” denmiştir (Erdoğan,1996 : 246–247).

Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan görüşler şunlardır (Erdoğan, 1996 : 249–250) :

**Tatmin başarıyı artırmaktadır:** Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne kadar artıracığı tahmin edilememektedir. Böyle olduğu halde iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca iş tatmini başarıyı arttırsın ya da arttırmamasın, işgörenleri örgüte bağlamada etkin bir faktördür. İşgörenlerin örgüte ve işlerine bağlı olmaları da başarının dolaylı kaynağı olarak görülebilir.

**Başarı tatmine yol açar:** Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanın iş tatminini daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Eğer işgören üstün başarıya ulaştığı zaman kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta tatmine de ulaşacaktır. Yapılmış olan çalışmalarda belirli bir zamandaki başarı ile sonraki dönemde elde edilen iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır:** Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da, gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak



isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, “İş tatmini başarıyı artırır”, görüşünün aksine, günümüzde “İş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarı sağladığı bilinmektedir (Akıncı, 2002 : 7–8).

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar arttıkça bu ilişkinin dolaylı olduğu, araya ödülün girdiği görülmüştür. Üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün işgörelenler tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında, sonuçta ortaya çıkan tatmin ile de başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. İş başarısının artması ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır (Ağan, 2002 : 10).

Etkin bir ödüllendirme ve takdir sisteminin mevcut olmadığı çalışma ortamlarında başarı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ortaya koyacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulabilir. Bu alanda yeni çalışmalar yapılması ihtiyacı, genelde içsel ve dışsal özendiricilerden yoksun çalışan çay işletmelerindeki mevsimlik işgörelenler bağlamında da önem arz etmektedir.

### • İş Tatmini ve İş Kazaları

Her türlü iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara iş kazası denir (Kaynak ve diğerleri, 2000 : 399).

İşinde tatmine ulaşan işgörenin aksine işinde tatmine ulaşamayan işgörelen büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına

yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir (Baştamur, 2006 ; 56).

İşgörenlerin tek başına çalışmaları ile grup halinde çalışmaları arasında farklılık vardır. Grup halinde çalışmalarda, işgörenler diğer elemanlardan etkilenecek, rekabet içine girerek daha çok çalışmak ve üretmek istemektedir. Ancak, bu çalışma temposunda da işgörenlerin üretim hatası yapma ve iş kazası yapma riski artmaktadır (Silah, 2001 : 211).

Sonuç olarak bu iki değişken arasında iki yönlü bir ilişkiden söz edebiliriz. İş kazaları da iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kaza yapma riskinin yüksek olduğu bir ortamda çalışmak, gerilim yaratmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

#### • İş Tatmini, Moral ve Motivasyon

Moral, gündelik dilde sıklıkla kullanıldığı gibi, gerek sadece toplumbilim, gerekse yönetim biliminde yeri geldikçe işlenen kavramlardan biridir. Bu ölçüde geniş kapsamlı bir kavram olmakla birlikte moralin üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımla olduğunu söylemek güçtür. Başka bir deyişle, moral sözcüğünün kullanıldığı yere göre önemli değişiklikler gösteren çeşitli tanımları bulunmaktadır. Gündelik dilde moral kavramı, işlerin gidişi karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların yarattığı bir genel yaşantıyı dile getirir. Bu bakımdan moral yaşamın belli durumlarına ya da tüm bağlamlarına karşı alınmış bireysel tutumdur (Sencer, 1982 : 3).

İş yönetimi bağlamında ve bağlılık ya da birliktelik duygusuna dayanarak niteleyen bir tanıma göre moral; bir bireyin iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gözetmen,

işveren (ya da yönetici) ve işyerine karşı ilgisi ve bunlarla özdeşleşme duygusudur. Bir işgörenin bu duyguları ne kadar güçlüyse morali de o ölçüde yüksektir (Sencer, 1982 : 6).

Bir örgütteki üyelerin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan motivasyonun düzeyi, bir bakıma morali yansıtmaktadır. Yüksek moral, üyelerin hem örgüt amaçlarını benimsediğinin ve gerçekleşmesi yolunda çaba gösterdiğinin, hem de grup olarak kendi aralarında bir bağlılık bulunduğunun bir göstergesidir. Moral aynı zamanda, örgütün amaçları ile üyelerin ihtiyaçları arasındaki dengenin veya dengesizliğin bir göstergesidir. Örgüt üyelerinin amaçlarının gerçekleşmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması oranındaki duyguları onların moraline yansıtmaktadır. Yönetime göre yüksek moral; örgüt amaçlarının gerçekleşmesi yönünde üyelerin istek, çaba, uyum ve işbirliği göstermesidir. Yüksek moral genellikle örgüt amaçlarına dönük işbirliği, örgüte ve liderine bağlılık, kurallara ve üstlere gönüllü itaat, güç durumlarda dayanıklılık gösterme, yüksek ilgi, orta ve alt basamaklarda girişim, üyesi bulunduğu örgüt ile öğünme gibi sonuçlar vermektedir.

Moral maddi ve manevi öğelerin yarattığı iş tatmininden, verim ve üretim gibi iş davranışlarına kadar yayılan bir etkenler karışımıdır. Fakat bunların çoğunun temelinde, işe karşı duyulan bir ilgi ve istek duygusu bulunmaktadır. Moralın tamamen kişisel olduğunu kabul ettiğimizde, kişiliği etkileyen ortamı dikkate almamak gibi bir hataya düşeriz. Çünkü ücret, güvenlik, çalışma koşulları, tarafsız yönetim, yükselme olanağı, sosyal statü ve benzeri etkenler bu ortam içerisinde yer almaktadır.

Moral hem iş tatmini ile ilgilidir, hem de iş tatmininin bir ürünüdür. Ancak iş tatmini ile moral arasında iki küçük fark bulunmaktadır (Başaran, 1991 : 208). Bunlar:

1) İş tatmini daha çok geçmişle ve şimdiki durumla ilişkilidir. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir.

2) İş tatmini bireysel bir duygudur. İşgörenin iş tatmini başkalarından etkilenir ama bireye özgüdür. Moral ise, daha çok kümede ya da örgütte bulunmakla elde edilir.

İş tatmini ile moral arasında büyük bir benzerliğin olduğunu, ancak moralin iş tatmininden bir derece daha fazla psiko-sosyal ve daha öznel bir kavram olduğunu belirtmiştir. Tatmin kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçü vardır. Fakat moralin hesaplanabilir bir ölçüsü yoktur. Ancak dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir (Eroğlu, 2000 : 253).

İş tatmini ile moral arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre iş tatmini ve moralin öğelerinin aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda örgütlerde iş tatminini etkileyen tüm faktörlerin morali de etkilediği söylenebilir (Demir, 2001 : 5).

Bir örgütte işgörenlerin morallerinin bozuk olması veya iş tatmininin düşük olması durumunda ortaya çıkan sonuçlar benzerlik arz etmektedir. İşgörenlerin devamsızlığı, kavgacılıkları, örgütü zarara uğratmaları, işlerini bırakmaları, kazaları ve benzerleri moral bozukluğunun hem göstergesi hem de sonucu olabilmektedir (Başaran, 1991 : 209).

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır (Başaran 1991, 198). Eroğlu'na göre motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000 : 252).

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış işgörenin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan işgören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon iş tatmini yaratabilir (Demir, 2001 : 6).

### • İş Tatmini ve Yaşam Tatmini (Life Satisfaction)

Yaşam tatmini, çağlar boyunca insanlığın ilgi odağı olmuş konulardan biridir. Yaşam tatminini tanımlamak için önce 'tatmin' kavramının açıklanması gerekmektedir. Tatmin, beklentilerin, gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanmasıdır. Yaşam tatmini ise, bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların karşılaştırılmasıyla (neye sahip olduğu) elde edilen durum ya da sonuçtur (Özer ve Karabulut, 2003:72). Yaşam tatmini kişinin yaşam kalitesini bir bütün olarak değerlendirdiğinde elde ettiği pozitif değerdir. Bir başka deyişle, kişinin sürdürmüş olduğu yaşamı ne kadar sevdiği ile ilgilidir. Yaşam tatmini ile eş anlamlı iki sözcük bulunmaktadır. Bunlar “mutluluk” ve “öznel esenlik” kavramlarıdır (Saris ve diğerleri, 1996:1).

Günlük yaşamda oldukça sık kullanılan mutluluk kavramı, tanımlanması güç ve farklı anlamlara gelen bir kavramdır. Bu nedenle sosyal psikologlar, mutluluk yerine yaşam tatmini ya da sübjektif iyi oluş kavramlarını kullanmaktadırlar (Özer ve Karabulut, 2003:73).

Öznel esenlik kavramı daha çok fiziksel ve ruhsal sağlık göstergelerine göre tanımlanan bir kavramdır. Yani insanın bütün zenginliği, evli olup olmaması, işinin olup olmaması vb. dışındaki fiziksel ve ruhsal olarak kendisini ne kadar iyi hissettiği ile ilgili bir kavramdır (Baştemur, 2006 : 65).

Çalışma yaşamındaki tatminin, yaşam tatminini; diğer yandan da genel yaşamdaki tatminin, çalışma yaşamındaki tatminini etkileyeceği yani yaşam tatmini ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatminin, yaşam tatminini etkilemesi doğaldır; çünkü “iş”, bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam tatmini iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır. Bireyin iş dışı başarılarının, işteki başarıları üzerine etkisinin de büyük olduğu düşünülmektedir (Uyguç ve diğerleri, 1998 : 193).

Kişinin işi, yaşamının bölünmez bir parçası olduğu düşünülür ise, zamanının önemli bir kısmını kapsayan işinin, tüm yaşantısı üzerinde etkili olması doğaldır. Çalışma yaşamındaki tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; yaşamdan da tatmin olmamaya başlamasına neden olabilir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Çetinkanat, 2000 : 48).

İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Akıncı, 2002 : 7).

#### • İş Tatmini ve Sağlık Sorunları

İş tatmininin sonuçları, işgörenin *fiziksel ve ruhsal sağlığını*, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Akıncı, 2002: 6).

İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan bazı çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, baş ağrısı, basit hastalıklar ve stres iş tatminsizliğinden de kaynaklanır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında küçümsenmeyecek derecede ilişki söz konusudur (Erdoğan, 1991: 379-380).

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş doyumsuzluğuyla ilişkili olduğu, iş

doyumsuzluğunun insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir (Türk, 2003: 102).

İş doyumsuzluğuyla ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bağlantı bulunmuştur. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzlukta da, ılımlı kaygıdan en yoğun kaygıya varıncaya dek işgörenden işgörene değişik derece de kaygı yaratabilmektedir. Kaygının yoğun, sürekli olması durumunda işgörenin ruh sağlığı bozulabilmektedir (Başaran, 1991 : 207).

### • İş Tatmini ve rgtsel Bağlılık

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir işgörenin çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve işgörenin kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşı ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir.

İş tatmini, mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Pektaş, 2002 : 31).

İşgören bağlılığı tüm organizasyonların ilgisini çeken bir konudur. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Bir başka ifadeyle, örgütsel bağlılık genellikle, kişinin örgütsel amaç ve değerlerini bireysel olarak benimsemesi ve örgüt adına gönüllü olma isteğini açıklamaktadır (Toormina, 1999 : 106-107).

İş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise tatminsizlikten söz edilecektir.

İş tatmini de doğal olarak örgütsel bağlılıkla ilgilidir (Kirel, 1999 : 115-136). İşgörenlerin her hangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmasının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli işgörenlerle birlikte olma fikri, daha nitelikli, işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunlar ortaya çıkarmıştır. Çünkü işgörenlerin profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın işgörenlerin, farklı kültürden gelen işgörenlerin sayısı hızla artmaktadır. Bunlar örgüte yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca işgörenin örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır (Kirel, 1999 : 115-136).

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını arttırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgüte üyeliklerinin devamını isteyen bu işgörenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000 : 25).

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, işgörenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. İşgörenlerde örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bir kişi örgütle ortak bir kimlik yaratmış, kendisini örgütle özdeşleştirmiş olur (Ceylan, 2002: 59).

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yüksek örgüt bağlılığı olan işgörenler, yüksek örgüt bağlılığı olmayanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedir. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüte ve üretime olan katkıları yüksektir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genel olarak hem örgüt hem de işgören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu



sonuçları arasında işgörenlerin uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Konuk, 2006 ; 79).

### • İş Tatmini, Grev ve Lokavt

Günümüzde grevler çalışma hayatında işçi işveren ilişkilerindeki huzursuzlukların ve tatminsizliklerin bir belirtisi olarak görülmektedir.

Çalışma hayatındaki huzursuzluğun en açık, en etkileyici ve en yaygın şekli olan grev kavramı yasal tanımıyla “işçilerin topluca çalışmamak suretiyle, işlerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmamak amacıyla aralarında anlaşarak ya da bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak iş bırakmalarıdır (Bingöl, 1996 : 186). İşgörenler böyle bir eylemde bulunarak, çalışma şartlarını lehlerine değiştirebileceklerini ve daha iyi çalışma imkanlarına kavuşacaklarını düşünmektedirler.

İşçi işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt ekonomik, sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilienmektedir. Çünkü grev topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Grev sonucunda faaliyetleri duran işyerinin üretime katkısı olmamakta, bu durum toplam üretimin azalmasına ve toplumda atıl kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi iş tatminsizliği örgütler açısından işe ve örgüte karşı ilgi duymama, devamsızlık, disiplin kurallarına uymama, iş ve işyerindeki şartlardan şikayet etme, işten ayrılma, verimliliğin düşmesi vb. birçok olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgütlerdeki iş tatminsizliğinin nedenleri iyi araştırılmalı ve bunları ortadan kaldıracı düzenlemeler yapılmalıdır.

## 2.5. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

Daha önce de belirtildiği üzere; iş tatmini iş görenin işine karşı gösterdiği bir tutumdur. Tutumlar doğrudan gözlemlenebilen bir özellik değil; bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak varsayılan ve o bireye atfedilen eğilimlerdir. Bu nedenle de tutumların ölçülmesinde birçok zorluk ve belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Benzer şekilde iş tatmini ölçümü de kişilerin vereceği bilgilere dayandığından oldukça zor bir iştir. İş tatmini ölçümü için en çok kullanılan tekniklerin başında Minnesota Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Yaklaşımı, İş Tanımlayıcı İndeksleri, Anket ve Mülakatlar gelmektedir.

### 2.5.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. MSQ'daki her bir ifade “hiç memnun değilim,” “memnun değilim,” “kararsızım,” “memnunum,” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir.

Tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine uygun yanıtı işaretlemesi istenir. Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri, işgörenlerde toplam olarak tatmin düzeyi ve tatminsizlik yaratan faktörler bulunabilmektedir.

Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar işgörenin iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır (Oksay, 2005 : 65).

MSQ'nun hem 20 tane sorudan oluşan kısa formu (Tablo 2.2) hem de uzun formunun olması ve de genel iş tatmininin yanı sıra tatminin çeşitli yönlerini de ölçebilmesi açısından çok yönlüdür.

**Tablo 2.2. Minnesota Tatmin Ölçeği**

<p>Şimdiki işimden;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından</li> <li>2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından</li> <li>3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından</li> <li>4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından</li> <li>5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından</li> <li>6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından</li> <li>7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından</li> <li>8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından</li> <li>9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından</li> <li>10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından</li> <li>11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından</li> <li>12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından</li> <li>13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından</li> <li>14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından</li> <li>15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından</li> <li>16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından</li> <li>17. Çalışma şartları bakımından</li> <li>18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından</li> <li>19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından</li> <li>20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden</li> </ol>
--

**Kaynak:** Oksay, Aygen; Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Isparta, 2005, s.66.

### 2.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanan bu yöntemde iş görenlerden iş yerinde kendilerini mutlu ve mutsuz hissettikleri anları anımsamaları istenir. Daha sonra işin bu yönleri analiz edilerek hangilerinin tatmine ve hangilerinin ise tatminsizliğe neden olduğu tespit edilmeye çalışılır.

Bu yöntem MSQ yönteminden farklı olarak cevaplayıcıyı yönlendiren ve onu bazı soru kalıpları içine hapseden bir yapıda değildir. Ancak yöntemin uygulanması zaman almaktadır (Oksay, 2005 : 66).

### **2.5.3. Anket ve Mülakat Yoluyla Tatmin Ölçümü**

İş tatminini, özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlanmaksızın, yapılan mülakatlarla ya da belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür.

Anket yoluyla tatmin ölçmek öncelikle yönetimi işgörenlerin iş tatmini konusunda bilgilendirir, işletmede iletişimi artırır ve en önemlisi de alınan bilgilerle iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörlerin tespit edilmesine yardımcı olur. Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine de katkı sağlar. Mülakat yoluyla iş tatminin ölçümü ise olayların derinlemesine incelenmesine olanak verir. Bu yöntem kullanılırken mülakatçının araştırmacı bir kişiliğe sahip olması, soruları sorarken ve cevapları değerlendirirken dikkatli ve objektif olması gerekmektedir (Oksay, 2005 : 66).

### **2.5.4. İş Tanımlayıcı İndeksi**

İş Tanımlayıcı İndeksi (Job Descriptive Index-JDI) için beş boyutuna bağlı olarak iş tatminini ölçen güvenilir bir ölçektir. Uygulaması, puanlaması ve okuması kolay olan bu ölçeğin üç farklı versiyonu mevcuttur:

1975 versiyonu en eski olandır, 1985 versiyonu onun güncellenmiş hali ve 1997 versiyonu ise indeksin en güncel şeklidir. JDI iş tatminini aşağıdaki beş boyutu kullanarak ölçmektedir. (Schermerhorn ve diğerleri, 1997 : 145).

- İşin kendisi
- Yönetim kalitesi
- Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler

- Terfi imkanları
- Ücret

JDP'da her boyut 9 veya 18 ayrı ifadeyi içermekte; toplamda ise her biri kısa tanım niteliğindeki 72 ayrı ifadeden oluşmaktadır. Buna işin genel boyutu kısmı da eklendiğinde 90 ifadeye çıkmaktadır. Bu boyutlar yönetime hangilerinin iyileştirilmesi gerektiğine hangilerinin ise iyi durumda olduğuna dair bir ipucu vermektedir. Ayrıca iş devri veya işten ayrılma gibi niyetleri belirlemede de yardımcı olmaktadır.

İş tanımlayıcı indeksinde kullanılan bazı örnek ifadeler Şekil 2.3.'de gösterilmektedir.

## **2.6. İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar**

### **2.6.1. İş Değiştirme (Rotasyon)**

İş değiştirme bireysel iş dizaynının en temel şeklidir. İş değiştirme işgörenin belirli bir iş ya da görevden bir diğerine olan hareketini, periyodik olarak yerine getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder. İş değiştirmede değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, işgörenin yerine getirdiği faaliyetlerde söz konusu olmaktadır. Uygulamada işgörene kısa süreli dahi olsa işte monotonluk gidermesine yardımcı olur (Şimşek ve Öge, 2004 : 97).

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır (Eren, 2003 : 242). İş değiştirmenin başlıca yararları şu şekilde açıklanabilir;

**Tablo 2.3. İş Tanımlayıcı İndeksi Örneği**

<p>Aşağıdaki ifadelerin yanındaki boşluğa aşağıdakilerden uygun olanı yazınız.</p> <p><b>E</b>-eğer işinizi tanımlıyorsa,  <b>H</b>-işinizi tanımlamıyorsa,  <b>?</b>-eğer karar veremiyorsanız.</p> <p><b>YAPTIĞINIZ İŞ</b></p> <p>-heyecan verici  -sıkıcı  -sonuçlar mı görebiliyorum</p> <p><b>ÜCRETİNİZ</b></p> <p>-adil  -yeterli  -kötü</p> <p><b>TERFİ İMKANLARI</b></p> <p>-terfi için iyi fırsatlar var  -yeteneğe bağlı terfi  -nadiren terfi</p> <p><b>YÖNETİM</b></p> <p>-iş iyi biliyor  -yeterli denetim yapmıyor  -ihitiyaç olduğunda etrafta</p> <p><b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARI</b></p> <p>-canlandırıcı  -kaba  -zeki</p> <p><b>GENEL OLARAK İŞİNİZ</b></p> <p>-iyi  -çoğundan daha kötü  -yapmaya değer</p>
---

**Kaynak:** Oksay, Aygen; Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Isparta , 2005, s.68.

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla bir çok işi öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğuna inanmaktadır,

- Montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Sonuç olarak; iş değiştirmenin gerek eğitim amacıyla kullanılması, gerekse teknolojik gelişmeler, iş bölümü ile uzmanlaşma gibi hususların olumsuz sonuçlarını gidermede faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir. İş değiştirme işgörenlerin çok yönlü olarak gelişmelerine imkan verirken aynı zamanda işgörenlerin iş tatminsizliği, devamsızlık ve başka nedenlerle üretimde meydana gelebilecek duraksamalara da engel olabilecektir (Şimşek ve Öge, 2004: 98).

### 2.6.2. İş Genişletme

İş dizaynının çalışan odaklı olması ilkesine bağlı olarak iş genişletme, işgörenlerin psikolojik açıdan gelişimine fırsat yaratması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder. İş genişletme, işgörenin yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade eder (Şimşek ve Öge, 2004: 96). Bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın zararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır (Eren, 2003: 241).

İş genişletme ile ilgili temel varsayım; “genişletilmiş olan işlerin hem işgören hem de kurum için motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilikle üst düzey de işe katılım sağlamasıdır” (Şimşek ve Öge, 2004: 96).

### 2.6.3. İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi; işgören kimseler nazarında yapılan işi daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorisinin bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. Bu sistem; bir yandan işletmenin, öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını birbirini

destekleyebilecek biçimde bir araya getirebilmekle ilgili özel bir çabadır. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir (Baysal, 1993: 41).

İnsanların yalnızca ücret veya yalnızca iş yerindeki sosyal ortamda etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri anlaşılmıştır. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya el verdiğiğinde, işgörenlerin daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. İşlerin içeriğini işgören için daha çekici hale getirmek amacıyla Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce bilimsel yönetimcilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek işgörenlerin yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri hale getirmek mümkün olmuştur (Baysal, 1993:42).

İş zenginleştirme, iş genişletmeden çok daha ayrıntılıdır. İş genişletmeye benzer yapıda bir çok görevin işlere dahil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleştirmede işler işgörenlerin kişisel gelişimlerine imkan yaratacak fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır. Çalışanlar çok daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahiptirler. Bu şekilde iş tatmini sağlanabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004 : 97).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MEVSİMLİK ÇALIŞMA VE MEVSİMLİK ÇALIŞANLARLA İLGİLİ UYGULAMA ALANLARI VE YASAL DÜZENLEMELER

#### 1. GENEL OLARAK MEVSİMLİK ÇALIŞMA

##### 1.1. Mevsimlik İş ve Mevsimlik İşgören Kavramları

İş hukuku uygulamasında mevsimlik işler, bu işler için yapılan iş sözleşmelerinin türü ve bu işlerde çalışan işçilerin iş mevzuatı karşısındaki durumu yeterli açıklıkta değildir. Maalesef, özellikle yeni çalışma türlerine yer veren 4857 sayılı Kanunu'nda çok uygulanan mevsimlik işler ile ilgili ayrıntılı bir düzenlemeye yer verilmemiştir. İş hukuku mevzuatımızda iş kanunlarıyla mevsimlik işlerin çalışma koşulları düzenlenmiş olmasına rağmen mevsimlik işin tam bir tanımı yapılmadığı gibi hangi işlerin mevsimlik işler olduğu da açıkça belirtilmemiştir. Ekonomisi tarıma dayalı olan ülkemizin çalışma ilişkilerinde mevsimlik işler oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Yılın belirli aylarında sürdürülen bu çalışmaların bir bölümü doğrudan tarımsal nitelikli olup 4857 sayılı İş Kanunu'nu kapsamı dışında kalmaktadır. Keza Turizm sektöründe de yaygın olarak mevsimlik iş sözleşmeleri gerçekleştirilmektedir.

Mevsim denilince ilk olarak aklımıza yıl içindeki iklim değişiklikleri yanında ilkbahar-yaz-sonbahar ve kış olmak üzere yılın dört mevsimi gelmektedir. Bunun yanında yıl içinde bazı atmosfer olaylarını periyodik olarak gerçekleştiği, örneğin “yağmur mevsimi”, bazı ürünlerin toplandığı, örneğin “pamuk, buğday, narenciye mevsimi” ve etkinliklerin yapıldığı “tiyatro mevsimi” gibi belirli dönemler de mevsim olarak adlandırılmaktadır. Görüldüğü gibi adlandırmada ortak nokta, söz konusu çalışmaların, etkinliklerin yılın belirli bir kısmında yürütülmüş olmalarıdır.

Mevsimlik işler; iş yerindeki çalışmaların yıllık belirli bir dönemde yoğunlaştığı, diğer zamanlarda ise azaldığı veya tamamen durduğu, fakat bu durumun düzenli olarak

tekrarlandığı işlerdir. Bir başka anlatımla, çalışmanın sadece yılın belirli bir döneminde sürdürüldüğü veya tüm yıl boyunca çalışılmakla birlikte çalışmanın yılın belirli dönemlerinde yoğunlaştığı işyerlerinde yapılan işler mevsimlik iş olarak tanımlanabilir. Söz konusu dönemler işin niteliğine göre uzun veya kısa olabilir. Mevsimlik işlerin özelliğini yılın belirli bir döneminde periyodik, düzenli olarak tekrarlanması oluşturur (Süzek, 2002 : 231).

Mevsimlik işler terimi altında, yılın belirli dönemlerinde tam randımanla çalışıp, diğer dönemlerinde işçi sayısını düşüren veya faaliyetlerini tamamen durduran işyerlerinde yapılan işler olarak veya benzer mahiyette olmak üzere her zaman aynı sayıda işçi çalıştırmaya elverişli olmayan ve işyerinde yürütülen faaliyetin niteliğine göre işçilerin her yıl belirli dönemlerinde yoğun olarak çalıştıkları ve fakat yılın arta kalan döneminde iş sözleşmelerinin ertesi yılın faaliyet döneminin başına kadar askıya alındığı işler olarak tanımlanmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2005 ; 279).

Uygulamada işlerin yoğun olduğu döneme faal sezon, işlerin olmadığı döneme de ölü sezon adı verilmektedir. Faal sezonda çok sayıda işçi iş başı yapar. İş bitince kural olarak iş sözleşmeleri sona ermez ve ertesi sezon tekrar iş başı yapmak üzere askıya alınır. O halde mevsimlik işler; her zaman aynı miktarda işçi çalıştırmaya elverişli olmayan ve işyerinde yürütülen faaliyetin niteliğine göre işçilerin her yıl belirli sürelerde yoğun olarak çalıştıkları ve fakat yılın arta kalan döneminde işçilerin iş sözleşmelerinin ertesi yılın faaliyet dönemi başına kadar askıya alındığı işlerdir (Akı, 2000 : 250).

Mevsimlik işte, mevsime bağlı olarak yapılan iş, ölü sezon tabir edilen dönemde geçici olarak ifade edilmemektedir. Bu ifa imkansızlığı iş sözleşmesinin tarafları olan işçi ve işverenden değil işin mevsimsel olarak ölü sezonda yapılamamasından kaynaklanmaktadır (Kar, 2006 : 70).

Yukarıda yapılan tanımlamalar göz önüne alındığında; Karadeniz bölgesinde, yoğunlukla Rize ve Trabzon illerimizde olmak üzere, çay tarımına bağlı olarak elde edilen yaş çayın işlenmesi için gerek özel ve gerekse Çaykur'a bağlı fabrikalarda

Mayıs-Ekim ayları arasındaki kampanya döneminde yürütülen işlere mevsimlik iş, bu işleri yapan işgörenler de mevsimlik işçi olarak değerlendirilebilir.

## **1.2. Mevsimlik İşlere Konu İşkolları**

Genellikle turizm sektöründe faaliyette bulunan otel, plaj, kaplıca işletmeciliğın yoğun olduğu konaklama ve eğlence yerleri ile, gıda, inşaat, deri, tarım ve ormancılık, avcılık ve balıkçılık iş kollarında mevsimlik iş sözleşmeleri yapılmaktadır. Turizm faaliyetleri ve turizm etkinliklerine bağlı olarak ortaya çıkan işler mevsimlik işlerdendir. Uygulamada turizm sektörüne bağlı olarak seyahat acentelerinin kısmi olarak mevsimlik iş gücü istidam ettiği görülmektedir.

Tarım ve ormancılık iş kolunda, sulama, yangın ve fidan dikim işleri mevsimlik olarak yapılmaktadır. Keza kara taşımacılığında, kış mevsimine bağlı olarak kar temizleme işleri mevsimlik olarak yapılmaktadır.

Eskiden inşaat iş kolunda, kış döneminde 2 ila 4 ay iş yapılmamakta ve bu işlerde mevsimlik kabul edilmekte idi. Ancak günümüz teknolojisinde, kış ayında da bu tür işler yürütüldüğünden inşaat iş kolundaki işin mevsimlik iş olarak nitelendirilmesi olanağı kalmamıştır.

Özel kesimde, yılın belirli aylarında görülen işlere mevsimlik iş denilirken; bazı kamu kurumlarında özelliklerle belediyelerde vize uygulaması ile belirli bir kadroya bağlı olmaksızın yapılan işlere mevsimlik iş ve bu işlerde çalışan işçilere mevsimlik işçi adı verildiği görülmektedir. Vize uygulaması nedeni ile yıl sonu ile yıl başlarında iş sözleşmeleri askıya alınmaktadır. Bu askıya alınma mevsime bağlı değildir. Tamamen idari bir tasarruf olan vize uygulamasına bağlıdır. Oysa tarım ve ormancılık iş kolları hariç kamu kurumu yada belediyelerde yapılan işler aralıksız devam etmekte olup, mevsime bağlı olmaksızın yapılan işlerdir. Dolayısıyla bu nitelendirme doğru değildir.

Uygulamada mevsimlik işlere bazen muvakkat yada geçici işler denilmekte ise de, aslında bu da, doğru bir isimlendirme değildir. Belirtmek gerekir ki geçici işlerle mevsimlik işler arasında önemli farklar vardır. Mevsimlik iş, bir iş yerinde her yıl belirli sürelerle tekrarlanan bir çalışma olduğu halde geçici iş, bir iş yerinde her yıl düzenli olarak tekrarlanan bir çalışma olmayıp, gereksinme duyulduğunda başvuru ve bazen birkaç günde biten bazen de aylarca devam ettikten sonra sona eren bir iştir (Kar, 2006 : 70-71).

O halde mevsimlik işçi, bir iş yerinde her yıl belirli sürelerle ve belirli bir periyot aralığında tekrar eden işlerde çalışan işgörendir. Geçici işçi ise, bir iş yerinde her yıl düzenli olarak tekrarlanmayan, ihtiyaç duyulduğunda başvuru, işin niteliğine göre değişen işgörendir. Geçici iş – mevsimlik iş, geçici işçi – mevsimlik işçi kavramları çay işletmelerindeki kadro görevlerinin ifade edildiği bazı açıklamalarda da birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Çaykur’un internet sitesinde bulunan Çaykur Çalışanları Profili çizelgesinde mevsimlik işgörenler geçici işçi olarak adlandırılmıştır (Çaykur , 2007 :1).

### **1.3. Mevsimlik İşlerin Diğer Çalışma Türleri İle Karşılaştırılması**

#### **1.3.1. Süreksiz işlerle karşılaştırılması**

İş kanununa göre, “Nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işlere süreksiz iş bundan fazla devam edenlere sürekli iş denir” (4857 sayılı İş Kanunu, md.10). Mevsimlik işler sürekli nitelikteki işlerdendir. Mevsimlik işin otuz günden daha kısa sürmüş olması onun bu niteliğini değiştirmez. Bu tür işler, yılın belirli dönemlerinde çalışılan veya yine yılın belirli döneminde faaliyeti artan işlerdir (Kar, 2006 : 71).

### 1.3.2. Kısmi süreli işler ile karşılaştırılması

Kısmi süreli iş sözleşmesi, 4857 sayılı İş Kanununda düzenlenmiş olup, kanuna göre, “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme, kısmi süreli iş sözleşmesidir” (4857 sayılı İş Kanunu, md.13).

Maddeye göre, tam süreli emsal işçinin haftalık normal çalışma süresi 45 saat ise, bir işçinin kısmi süreli sayılabilmesi için haftalık çalışma süresinin 30 saatten az olarak belirlenmesi gerekir. Kısmi süreli iş sözleşmesinde çalışma, haftalık çalışma saatine göre belirlenmiştir. Oysa mevsimlik iş sözleşmesinde çalışma, yılın belirli döneminde gerçekleştirilmektedir. Mevsimlik işte çalışan işçi, çalıştığı mevsimde tam yada kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Mevsimlik işçinin yıl içinde kısmen çalıştığından söz edilebilir. Ancak bu kısmi süreli iş sözleşmesi olarak nitelendirilmemelidir (Kar, 2006 : 71).

### 1.3.3. Çağrı üzerine çalışma ile karşılaştırılması

İş Kanunu’na göre, “Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir” (4857 sayılı İş Kanunu, md.14).

Çağrı üzerine çalışma, son zamanlarda özellikle otel, lokanta ve eğlence işkolunda yaygınlaşmış ve yargı kararlarına da yansımıştır (Kar, 2006 : 72). Kısmi süreli iş sözleşmelerinin özel bir uygulama şekli olan çağrı üzerine çalışmayı düzenleyen İş kanununun 14. maddesinde çağrı üzerine çalışmanın bir tanımı yapılmış ve yazılı yapılması ön görülmüştür. Buna göre, taraflar arasında kurulan iş ilişkisinin çağrı üzerine çalışma ilişkisi olduğu yazılı bir sözleşme ile kanıtlanamayan hallerde, hukuki ilişkinin iş görme ediminin iş verenin çağrısı ile olamayıp, farklı şekilde kararlaştırılmamışsa, haftalık çalışma süresinin 20 saat belirlenmiş sayıldığı normal bir

kısmi süreli ilişki olduğunun kabulü gerekir.

Aslında çağrı usulü ile çalışma türünün, mevsimlik işlerin yoğun olduğu turizm sektöründe uygulandığı görülmektedir. Ancak madde de belirtildiği gibi, çağrı usulü ile çalışma kısmi süreli çalışma olup, yukarıda kısmi süreli iş sözleşmesi için yapılan açıklama burada da geçerlidir. Mevsim başlangıcında işçinin işe çağırılması, çağrı usulü çalışma ile benzerlik göstermektedir. Bunun yanında mevsimlik işçinin faal sezon olan çalışma döneminde çağrı usulü ile çalıştırılması olanağı bulunmamaktadır (Kar, 2006 : 72).

## **2. MEVSİMLİK İŞ VE MEVSİMLİK ÇALIŞMANIN HUKUKSAL BOYUTU İLE MEVSİMLİK ÇALIŞANLARLA İLGİLİ TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM**

### **2.1. Mevzuattaki Yeri**

Mevsimlik işler, işi niteliğine ve yapısına göre yılın belirli dönemlerinde ortaya çıkan veya bu dönemlerde artan faaliyetlere uygun olarak çalışılan işlerdir. Yılın belirli döneminde veya bir mevsim süresince yapılan işler için İş Kanunu'muzda özel bir düzenleme ve özel bir tanım yapılmamıştır.

Mevsimlik işlere ilişkin yasal mevzuattaki hükümlerde;

- “Mevsim ve kampanya işlerinde çalışan işçilerin işten çıkarılmaları hakkında, işten çıkarma bu işlerin niteliğine bağlı olarak yapılıyorsa, toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümlerin uygulanmayacağı” ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 29/7 ),
- “Niteliklerinden ötürü bir yıldan az süren mevsimlik veya kampanya işlerinde çalışanlara bu kanunun yıllık ücretli izinlere ilişkin hükümleri uygulanmayacağı” ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 53/3 ),

- “İş Kanunu’nun 53.maddesinin 3. fıkrasında sözü geçen ve nitelikleri yönünden bir yıldan az süren mevsim veya kampanya işlerinin yürütüldüğü iş yerlerinde devamlı olarak çalışan işçilerin yıllık ücret izinleri hakkında bu yönetmelik hükümleri uygulanacağı” ( Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği, md. 12 ),
- “Yapıcılık, tuğlacılık, tütün, incir, üzüm, meyan kökü, zeytin, ağaç palamudu, susam, fındık, pancar gibi zirai ve sınai mahsulatın işlenmesi ve manipasyonu gibi işler ile mevsimlik işlerin kanun kapsamı dışında tutulacağı” ( 394 sayılı Hafta Tatili Kanunu, md. 4/4 ),
- “Faaliyetleri bir yıldan az süren işlerde uygulanmak üzere, toplu iş sözleşmelerinin süresinin bir yıldan az olabileceği” ( 2822 Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu, md. 17/2 ) kurallarına yer verilmiştir.

Bu hükümlerde, mevsimlik işin tanıma yer verilmemiş, ancak yılın herhangi bir döneminde çalışmaların yapıldığı, diğer zamanlarda yapılmadığı veya çalışmanın azaltıldığı işyerleri tanımı yapılarak, bu işlerde çıkarmanın niteliğine bağlı olarak mevsim sonunda işten çıkarıldığında, toplu işçi çıkarma hükümlerinin uygulanmayacağı, mevsimlik işgörenlerin yıllık izin haklarının bulunmadığı, hafta tatilinde istisna oldukları, ancak Toplu İş Sözleşmesi kapsamına alınabileceği anlaşılmaktadır. Nitekim bir çok iş kolunda, bazı hallerde iş sözleşmesinin askıya alınması toplu ve bireysel iş sözleşmeleri ile de düzenlenmektedir (Kar, 2006 : 70).

## 2.2. Mevsimlik İş Sözleşmesi

Mevsimlik işleri konu edilen iş sözleşmeleri, belirli veya belirsiz süreli olarak yapılabilir. Belirsiz süreli iş sözleşmeleri, iş hukukunda genel kuralı oluşturduğundan, mevsimlik işlerde de iş sözleşmelerinin kural olarak belirsiz süreli yapıldığını kabul etmek gerekir. Bu durumda işin mevsimlik iş olduğu üzerinde durmayı sadece bir mevsim dönemi için yapıldığı kabul edilmelidir. Bir başka ifadeyle, belirli süreli olduğu

iddiasında bulunan taraftan bu iddiasının ispat etmesi beklenmelidir. Zira bu işler kural olarak devamlı işlerdendir. Mevsimin nitelik itibari ile belirli bir süre ile sınırlı olması, bu işlerde çalışmak üzere işe alınan işçilerin iş sözleşmelerinin mutlaka belirli süreli olmasını gerektirmez.

Mevsimlik iş sözleşmeleri belirli süreli olarak yapılabileceği gibi belirsiz süreli olarak ta kurulabilir. Tek bir mevsim için yapılmış belirli süreli iş sözleşmesi, mevsimin bitimi ile kendiliğinden sona erer ve bu durumda işçi ihbar ve kıdem tazminatına hak kazanamaz ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 11 ) .

Buna karşılık işçi ile iş veren arasında mevsimlik bir işte belirli süreli iş sözleşmesi yapılmış ve izleyen yıllarda da zincirleme mevsimlik iş sözleşmeleri ile çalışılmışsa iş sözleşmesi belirsiz süreli nitelik kazanacaktır ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 11 ) .

Gerek belirli gerekse belirsiz süreli iş sözleşmelerinde, işçiye yüklenmeyen nedenlerden dolayı geçici olarak (mevsimsel) iş görme ediminin ifa edilmemesi sonucu askıya alınan iş sözleşmesi, sözleşmesel ilişkiye devamı çekilmez hale geldiği ana kadar işverence feshedilmeyecektir. Ancak dürüstlük kuralları gereği sözleşme devamın beklenemez hale geldiği durumlarda iş sözleşmesi haklı nedenle feshedilebilir (Süzek, 1989 : 40).

Mevsimlik iş sözleşmeleri tarafların karşılıklı anlaşmasıyla belirli süreli yapılmışsa sürenin sona ermesi ile, işçinin ölümü ile, iş sözleşmesinin süresinin sona ermesinden önce feshi ihbarla sona erer. Mevsim bitimi ile askıya alınan iş sözleşmesi, tarafların fesih iradesi yok ise feshedilmiş olmaz.

Bir önceki yılın iş sezonunda işe alınarak belirsiz süreli iş sözleşmeleri ile çalıştırılmış ve sezonun sona ermesi nedeniyle işyerinden ayrılmış olan mevsimlik işçilere ertesi yıl tekrar işe alınmaları konusunda işvereni bağlayan açık bir düzenleme mevcut değildir.

Yargıtay'ın bu konu ile ilgili içtihatlarına göre, belirsiz süreli sözleşme ile işe alınan ve mevsimin sona ermesi nedeniyle işyerinden ayrılan bu işçilerin iş sözleşmeleri kendiliğinden sona ermez, fakat ertesi yılın iş sezonunun başına kadar askıda kalır.



Ertesi yıl mevsim başında işe alınmayan işçinin sözleşmesi işveren tarafından feshedilmiş sayılır. Ancak, davet edildiği halde iş başı yapmayan işçinin iş sözleşmesi devamsızlık nedeni ile işveren tarafından haklı nedenle feshedilmiş veya işçi tarafından bozulmuş sayılmaktadır. Mevsimlik iş yerinde işverenin mevsimlik iş bitmeden bir kısım işçilerin iş sözleşmesini askıya alması, Yargıtay tarafından eşit işlem borcuna haykırı bulunmuş ve iş sözleşmesinin feshedildiği sonucuna varılmıştır (Kar, 2006 : 72-73).

Mevsimlik işlerde belirli çalışma devresinin sona ermesi, iş sözleşmesini sona erdirmez. Mevsim sonunda işten ayrılan işçinin bir sonraki mevsime kadar iş sözleşmesi askıda kalır. Ancak bu süre içinde başka bir işe girmişse ve mevsim başında kendisine yapılan çağrıya rağmen işe gelmemişse iş sözleşmesi sona erer. İş sözleşmesinin askıya alınmasına ilk ve önemli sonucu; yeni iş mevsimi başında yeni bir iş sözleşmesi yapılmasına gerek kalmaksızın borç ve haklarıyla birlikte iş sözleşmesinin yeniden yürürlük kazanmasıdır. Ayrıca askı süresi içinde, iş sözleşmesinin askıya alınması sonucunu yaratan (mevsim sonu) duruma dayanılarak iş sözleşmesi feshedilemez. Bir başka anlatımla taraflar, temel edimleri olan iş görme ve ücret ödeme edimlerinin yerine getirilmemesi nedeni ile iş sözleşmesini haklı nedenle feshedemezler. Askı süresi içinde tarafların temel edimleri dışında kalan, işçinin sadakat ve işverenin işçiyi gözetme gibi borçları devam eder. O nedenle işçinin bu süre içinde iş sözleşmesinden doğan sadakat borcuna aykırı bir davranış içine girmesi halinde, iş veren iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilir (Süzek, 1989 : 89).

Mevsime tabi olarak yapılan işlerde, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçi hizmet edimini, ancak iş mevsiminde ifa etmekle yükümlüdür. Mevsimlik çalışmanın sona ermesi nedeniyle işverenden ayrılmak zorunda kalan, fakat iş sözleşmesi bozulmamış olan işçi, ertesi mevsim başına kadar işverene hizmet etmek, iş verende ona ücret ödemek zorunda değildir. Bir başka ifadeyle, işçi ve işverenin sözleşmesinden doğan temel borçları bir sonraki mevsim başına kadar askıya alınmaktadır. Askı döneminde, işçinin iş görme işverenin ise ücret ödeme borcu ortadan kalkmakta, ancak işçinin sadakat ve kısmen iş yerindeki kurallara uyma ve talimat borçları, işverenin ise gözetme borcu ve eşit işlem borçları devam etmektedir. İşçi mevsim başında işbaşı

yapınca, tarafların askıda olan temel borçları yeniden aktif hale gelmektedir. Mevsim sona ermiş olmasına rağmen, iş sözleşmesi bozulmamış olduğu için yeni mevsim başında tarafların tekrar sözleşme yapmalarına gerek kalmaksızın işçinin iş görme edimini ifa, iş vereninde işçisine iş verme ve ücret ödeme borçları yeniden yürürlük kazanacaktır (Kar, 2006 : 72-73).

Mevsimlik işte, iş görme ediminin yerine getirilmesi ile doğrudan ilgili olduğundan, onun bütünleyici niteliğinde olan ve işçinin iş verenin talimatına uyma yükümlülüğünü doğuran yönetim hakkı askı döneminde ortadan kalkacaktır. Ancak askı döneminde teorik olarak işverenin yönetim hakkının tümü ile ortadan kalktığından söz edilemez. İşçinin iş görme edimine bağlı olmayan, iş yerindeki davranışlarla ilgili talimatlara uyma borcu askı döneminde devam eder. Bu uyma yükümlülüğü, işçi askı döneminde iş yerinde bulunmayacağından pek ifa edilmeyecektir. Ancak istisnai durumlarda ortaya çıkabilecektir. Örneğin işçinin askı döneminde iş yerini ziyarete gelmesi halinde bu yükümlülük doğabilecektir (Süzek, 1989 : 109).

Mevsimlik işlerde, işveren mevsim sonunda işçisine yeni mevsimde işe almayacağını ihbar ettiğinde, iş sözleşmesi mevsim bitimi ile son bulur. Aksi halde iş sözleşmesi askıya alınır. İş sözleşmesinin askıya alındığı tarihlerde yeniden yeni mevsimde nasıl başlanacağı konusunda işverenin işgörenine bildirim yapması gerekir. İş sözleşmeleri askıda olan işçilerin yeni mevsim başında işe davet edilmeleri, yeni bir sözleşme yapılması yönünde bir çağrı olmayıp, aslında var olan bir iş sözleşmesine dayanılarak işçinin iş görme edimini ifa etmeye davet edilmesi anlamını taşır.

İşverenin mevsim başında işe gelmeyen işçinin iş sözleşmesine devamsızlık nedeni ile feshedebilmesi için işin başlayacağını işçisine duyurmuş olması gereklidir. Aksi halde haklı nedenle fesih söz edilemez. Yargıtay uygulaması da bu yöndedir (Kar, 2006 : 74).

İşveren mevsim sonunda işçisine ihbarda bulunarak gelecek mevsimde onu işe almayacağını bildirmiş ise, bu bildirim iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanununun 17. maddesi uyarınca feshi anlamı taşır (bildirim yolu ile fesih). Belirtmek gerekir ki,

belirsiz süreli iş sözleşmesi, mevsimin bitimi ile sona ermemekte, askıya alınmaktadır. Fesih bildiri askı döneminden önce kullanılmış ise, bildirim önelleri askı süresince işlemeyecek, askının kalkmasından itibaren kaldığı yerden işlemeye devam edecektir. Fesih bildiri askı dönemi başında veya içinde kullanılmış ise, bildirim önelleri askının sona erdiği andan itibaren işlemeye başlayacaktır.

Mevsimlik işte çalışan işçinin, bir sonraki mevsimde çağırılmaması ve mevsimlik işçinin iş sözleşmesinin feshinde tarafların açık bir irade beyanı yok ise, iş sözleşmesinin askı hali devam eder mi? sorusuna ; “işçinin ifa imkansızlığı kendisini yüklenemeyen nedenlerle ortaya çıktığına ve bu durumda geçici olduğuna göre, kural ifa engelinin ortadan kalkmasına kadar iş sözleşmesinin askıya alınmasıdır” (Süzek, 1989 : 43) ifadesiyle cevap verilebilir.

Yeni çalışma mevsiminin başlamasına rağmen iş sözleşmesinin askı halinin devamı yönünde işçi ve işverenin açık veya örtülü bir anlaşma yapmalarına yasal bir engel bulunmamaktadır. İşçi, bazen iş sözleşmesinin askıya alınmasının ardından başlayacak olan mevsim veya kampanya dönemi yerine daha sonraki dönemlerde işe başlamayı tercih edebilir. Askı halinin verdiği güvenceyi kaybetmek istemeyen işçi, iş ilişkisini sona erdirmek yerine ileride yeniden çalışabilme ve ücret alma umudu ile bu yola yönelebilir. İşveren de belli bir iş gücünü ilerdeki kampanya dönemlerinde hazır bulundurmak isteyebilir. Bu sebeplerle mevsim ve kampanya dönemlerinde askı halinin devamı yönünde tarafların anlaşmaları geçerlidir. Tarafların açıkça anlaşmaları halinde askı süresinin devamı ile ilgili bir üst sınırdan söz edilmemelidir.

Ancak tarafların bir anlaşması yok ise, bir sonraki dönemde işveren tüm işçileri çağırılmamış ve mevsimlik işe bu dönem başlanmamış ise ya da diğer bir ifadeyle, mevsimlik faaliyetin devamında ifa engeli var ise tüm işçiler için askı halinin işin başlayacağı yeni döneme kadar devam ettiğini düşünmek gerekir. Ancak bu durum askı halinin uzun süre devam etmesine neden olmamalı bu uygulamanın da bir sınırı olmalıdır (Kar, 2006 : 75).

Askı dönemini sınırını objektif iyi niyet kurallarının oluşturduğunu, iş ilişkisinin devamının iş veren açısından dürüstlük kuralları gereği beklenemez hale geldiğinde, haklı nedenle fesih hakkının doğacağını, bu halde ispat yükünün iş verende olduğu, iş verenin bu hakkını kullanmaması halinde iş sözleşmesinin ifa engelinin ortadan kalkmasına kadar askıda kalacağını düşünmek mümkündür (Süzek, 1989 : 45). Yargıtay kararlarında da askı halinin en çok iki mevsim dönemi için devam edeceği, iki mevsim geçtikten sonraki mevsim başlangıcında faaliyete başlanmamış ve mevsimlik işçi işe çağrılmamış ise iş sözleşmesinin iş veren tarafından feshedilebileceği sonucuna varıldığı görülmektedir. Bu durum, borçlar kanununun 339. maddesinde belirli süreli iş sözleşmesinin süre bitiminde taraflarca sona erdirilmemesi halinde aynı süre ile ve en çok bir yıl yenileneceği hükmüne paralel bir uygulamadır. Ancak işveren yeni dönemde mevsimlik işle ilgili bir kısım işçilerle faaliyetine devam ediyor ve taraflar arasında karşılıklı bir açık yada örtülü anlaşma yok ise, askı hali yeni mevsim başında işin başlaması ile sona erdiğinden iş sözleşmesi işveren tarafından feshedildiğinin kabulü gerekir (Kar, 2006 : 75-76).

Yargıtay, işçi mevsimlik işlerde çalışmış ise; mevsimlik çalıştığı sürelerin dikkate alınarak ve bu sürelerle göre kıdem tazminatının ödenmesi gerektiğine karar vermiştir. Bir başka anlatımla, askı süresinin kıdemden sayılmayacağına belirtmiştir. Askı süresinin kıdemden sayılmaması doktrin tarafından askı süresi içinde tarafların sadakat, gözetme borçlarının devam etmesi ve iş sözleşmesi ilişkisinin devamı nedeni ile eleştirilmiştir (Süzek, 1989 : 112). Fakat askı süresince fiilen çalışma olgusu bulunmadığından Yargıtay uygulaması yerindedir (Kar, 2006 : 76).

İş sözleşmesinin askıda olması, işçinin askı süresi içinde başka bir işverenin emrinde çalışmasına engel değildir. Çünkü işverenin işçisine ücret ödeme borcu, işçinin de iş görme borcu askı süresince yerine getirilmediği için, işçi mevsimlik işe tekrar başlayana kadar, başka bir iş verenin İş Kanunu kapsamına giren işyerinde çalışabilir. Bu durumda, mevsimlik iş, bir tür yıl bazında kısmi süreli iş özelliğini taşıyacaktır. Ancak iş veren farklı olduğunda, işçinin askı dönemine rastlayan kıdemi, mevsimlik olarak çalıştığı iş yerindeki kıdemine eklenmez. Eğer mevsimlik işçi askı süresince aynı işverenin diğer bir işinde çalıştırılıyorsa, o zaman kıdemi birleştirilecektir.

Ayrıca, Toplu İş Sözleşmesinde ayrı hüküm bulunması halinde mevsimlik işçinin çalıştığı süre ile orantılı şekilde aynı yardımlardan da yararlandırılması gerekir (Kar, 2006 : 76).

### **2.3. Mevsimlik İş Sözleşmesinde İş Güvencesi**

Mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışan işçiler, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. ve diğer maddelerinde düzenlenen feshin geçerli sebebe dayandırılması, sözleşmenin feshinde usul, fesih bildirimine itiraz ve usulü ile geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları hükümlerinden yararlanırlar. Buna göre mevsimlik işçinin, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması, iş yerindeki kıdeminin 6 aydan fazla olması, işveren vekili olmaması ve işyerinde 30 ve daha fazla işçi çalışması halinde iş güvencesi olarak belirtilen bu hükümlerden yararlanacaktır.

Bu bağlamda, İşveren mevsimlik işçinin iş sözleşmesini ister fiilen çalışılan dönem olsun ister askıda ki dönemde olsun, geçerli neden olmadan feshedemeyecektir. Bir başka anlatımla işveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve geçerli fesih nedenini açıkça belirtmek zorundadır.

Belirtmek gerekir ki işçinin mevsimlik işte mevsim bitiminde iş sözleşmesinin askıya alınmasını bir fesih gibi değerlendirmek olanaksızdır. Çünkü, mevzuattaki mevsim sonu toplu işten çıkarmada toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmaz hükmü iş sözleşmesinin feshedilmediği gerekçesine dayanmaktadır ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 29/7 ).

İş sözleşmesi feshedilen işçinin, fesih bildirimden itibaren bir aylık süre içerisinde feshin geçersizliğini istemesi gerekir ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 20 ). Mevsimlik bir işte, fesih bildiriminin çalışırken yapılması halinde bir sorun yoktur. Ancak iş sözleşmesi askıda iken karşımıza bazı sorunlar çıkmaktadır. Kural olarak mevsim başında işçi işe davet edilmediği takdirde, itirazın mevsimlik işin başladığı tarihten itibaren bir aylık süre içerisinde yapılması gerekir. Ancak işe başlama tarihinin

mevsimlik işçi tarafından bilinmesi gerekir. İşçi tarafından işe başlama tarihinin bilinmediği durumda, işçinin davet edilmediğini öğrendiği tarihten itibaren veya işçinin işe başlatılması istemini içeren isteminin yerine getirilmemesi halinde, getirilmeme tarihinden itibaren bir aylık dava açma süresinin kabul edilmesi gerekir.

Mevsimlik işçinin altı aylık kıdeminde, Yargıtay'ın diğer işçilik alacaklarındaki içtihadı doğrultusunda fiilen çalışılan sürenin dikkate alınması, askıdaki sürenin kıdeme dahil edilmemesini gerektirir. Ayrıca, 30 işçi kıstasında fesih tarihinde iş sözleşmesi olan mevsimlik işçilerin sayısının da dikkate alınması gerekir (Kar, 2006 : 77-78).

#### **2.4. Mevsimlik İşlerde Yıllık Ücretli İzin**

Mevsimlik işlerde yıllık ücreti izinlere ilişkin hükümler uygulanmaz. Bir başka anlatımla, işçi 4857 sayılı İş Kanunu'nun yıllık ücretli izin hükümlerine dayanarak, yıllık ücretli izin kullanma veya buna dayanarak ücret alacağı isteminde bulunamaz ( 4857 sayılı İş Kanunu, md. 53/3 ). Hemen ifade edelim ki, Bu kural, nispi emredici kural olup, işçi lehine bireysel iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesi ile yıllık ücretli izne ilişkin hükümler düzenlenebilir. Bu durumda sözleşmedeki izinlerle ilgili hükümler uygulanacaktır.

Diğer taraftan, bir iş yerinde mevsimlik olarak çalıştırılan işçilerin mevsim bitimi mevsimlik iş dışında iş verenin diğer iş yerlerinde askı süresinde çalıştırılıyorsa, burada devamlı bir çalışma olgusu olduğundan, işçinin yıllık ücretli izin hükümlerinden yararlandırılması gerekir.

Bazı durumlarda mevsimlik çalışmanın işçi bakımından bütün yıl devam etmesi de mümkündür. Örneğin faaliyetini uluslararası alanda sürdüren tatil köylerinin işçileri, aynı işletmeye bağlı çeşitli tesislerde tüm yıl boyunca çalışmalarını sürdürmektedirler. Aynı işverene ait yazlık ve kışlık tesislerde sezonluk işlerde fakat tam yıl çalışan işçiler de, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 53/3 ve Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği'nin 12. maddesi uyarınca yıllık ücretli izine hak kazanacaklardır.

Ayrıca, 4857 sayılı İş Kanunu'nun yıllık ücretli izne ilişkin hükümlerinin uygulanması için işin mutlaka mevsimlik iş olması gerekir. Kamu kesiminde olduğu gibi vize uygulaması ile ara verilen işlerde ya da devamlılık arz eden ancak işverence ara verme uygulanan işlerde, işin mevsimlik iş olduğu savı ile yıllık ücretli izin hükümlerinin uygulanmaması yasal değildir.

Bir iş yerinde başlangıçta mevsimlik olarak çalıştırılan ve daha sonra devamlılık arz eden işte çalıştırılan işçinin, mevsimlik dönemdeki çalışması kıdeminde dikkate alınmasına rağmen, yıllık ücretli iznin hesabında dikkate alınmaz. Ancak bu olgu için işçinin mevsimlik çalıştığı belirtilen dönemde yapılan işin gerçekten mevsime bağlı olarak yapılması gerekir. Yapılan iş mevsimlik değil, ancak işçi aralıklı çalıştırılmış ise, mevsimlik işten söz edilemeyeceğinden, bu sürenin izin hesabında dikkate alınması gerekir.

Keza işverenler mevsimlik iş olduğunu belirterek işçileri yıllık ücretli izin hakkından yararlandırmamaktadırlar. Böyle bir durumda, işçi iş sözleşmesi devam ederken, işin mevsimlik iş olmadığını ve yıllık ücretli izin kullandırılması gerektiği yönünde, tespit istemli dava açabilir (Kar, 2006 : 79-80).

## **2.5. Toplu İş Hukukunda Mevsimlik İş**

Mevsimlik işte çalışan işçilerin, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca, çalıştıkları iş yerinin bağlı olduğu iş kolunda kurulu işçi sendikasına üye olabilme hakları bulunmaktadır. Bunun yanında, sendika organlarına seçilme hakları da vardır. Mevsimlik işin sona ermesi ve işçinin iş sözleşmesinin askıya alınması, sendika üyeliğini olumsuz yönde etkilemez. Sendikalar Kanunu'nun 24. maddesi uyarınca, işçi sendikası üyesi işçinin geçici olarak işsiz kalması sendika üyeliğini kaldırmaz. Ancak işçinin askı döneminde bir başka iş koluna giren iş yerinde çalışmaya başlaması halinde sendika üyeliği, aynı yasanın 25/5 maddesi uyarınca sona ereceğinden, işçinin ertesi yıl mevsim başında eski iş yerinde iş başı yapması halinde yeniden sendikaya üye olması gerekecektir.

Mevsimlik işlerde askı halinin devamında tarafların örtülü ya da açık bir irade anlaşmaları yok ise, askı halinin ne olacağı konusunda, Yargıtay 9. hukuk dairesinin kararıyla bir ölçüt konulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu ölçütün konulmasında açık ve örtülü askı süresinin uzatılması, objektif iyi niyet kuralları, daha önce 9. hukuk dairesinin iş sözleşmesi ile ilgili kıstasları ve Alman Federal Mahkemesinin uygulamaları göz önünde bulundurularak, tarafların açık rızaları ile uygulanan askı süresinden sonra iki askı süresi daha geçtikten sonra toplam üç askı süresi sonunda işçi iş başı yaptırılmamış ise, üçüncü askı süresinin sonundaki mevsim başında iş başı yaptırılmayan veya açık anlaşma ile askı süresi uzatılmayan işçinin askı süresinin ve iş sözleşmesinin sona erdiğini kabul gerektiğine karar verilmiştir. Bu karara göre, sendika üyesi olan mevsimlik işçilerden üçüncü askı süresi sonuna kadar olan işçilerin, sendikaların ilgili işkollarındaki temsil yetkilerinin tayini için gereken çoğunluk tespitinde dikkate alınmaları gerekecektir (Kar, 2006 : 81).

Mevsimlik işlerin görüldüğü işyerlerinde faaliyetin azaldığı ya da tamamen durduğu dönemlerde bir kısım işçilerin iş sözleşmeleri askıya alınmakta işçinin iş görme borcu ile işverenin ücret ödeme borcu dışındaki iş ilişkisi devam etmektedir. Öğretide de iş sözleşmesinde geçici ve isnat edilemeyen bir ifa engelinin ortaya çıkması nedenine bağlı olarak askı durumunun ortaya çıkabileceği ve askı süresinin ifa engelinin ortadan kalktığı zamana kadar geçerli olduğu ileri sürülmüştür. Esasen ifa engelinin ortadan kalkması askı süresinin azami haddini oluşturacağı varsayılsa dahi, tarafların bu süre içinde askı halini ortadan kaldırmaları, iş görme ve ödeme unsurlarını aktif haline getirmeleri mümkündür. Yeni çalışma mevsiminin başlamasına rağmen iş sözleşmesinin askı halinin devamı yönünde işçi ile işverenin açık veya örtülü bir anlaşmayı yapmalarına yasal bir engel bulunmamaktadır. İşçi, bazen iş sözleşmesinin askıya alınmasının ardından başlayacak olan mevsim veya kampanya dönemi yerine daha sonraki dönemlerde işe başlamayı tercih edebilir. Askı halinin verdiği güvenceyi kaybetmek istemeyen işçi, iş ilişkisinin sona erdirmekten ise ileride yeniden çalışabilme ve ücret alma umudu ile bu yola yönelebilir. İşveren de belli bir iş gücünü ilerdeki kampanya dönemlerinde hazır bulundurmaya isteyebilir. Bu sebeplerle mevsim ve kampanya dönemlerinde askı halinin devamı yönünde tarafların anlaşmaları geçerlidir. Tarafların açıkça anlaşmaları halinde askı süresinin devamı ile ilgili bir üst sınırdan söz



edilemez. Burada esas sorun; örtülü anlaşmalarla ortaya çıkan askı hallerinin ne zaman sona ereceğidir. Bu noktada makul bir üst sınırın olması gerektiğine işaret etmek gerekir.

İş sözleşmesi askı süresinde devam ettiğine göre sendika üyeliğinde aranan kriterde varlığını sürdürmektedir. Önemle belirlenmesi gerekli olan husus; askı süresinin sona erdiği anın saptanmasıdır. Askı süresi sonunda işçi işe başlamış ise askı süresi sona ermiş olacaktır. Taraflar hizmet sözleşmesinin sona erdirileceği hususunda irade açıklamışlar ise hizmet sözleşmesinin sona ereceği tartışmasıdır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, mevsimlik işte çalışanlar, işçi sendikasının işyeri toplu iş sözleşmesi yapabilmesi için gerekli çoğunluğa sahip olup olmadığının saptanmasında da etkili olmaktadır. (Kar, 2006 : 81-83).

Buraya kadar ifade edilen hususlardan da anlaşılacağı gibi; mevsimlik işgörenlerle ilgili İş Kanunu ve diğer yasal mevzuatta çok net ve tatminkar izahatlar mevcut değildir. Mevsimlik iş ve işçilerle ilgili hukuksal çerçeve daha çok Yargıtay içtihatlarına dayandırılmaktadır. Bu durum çay sektöründeki yaş çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörelere de olumsuz yansımaktadır. Çay işletmeleri yöneticilerinin de bu mevzuat eksikliğinden istifade etme ihtimalleri yüksektir. Nitekim, özellikle özel sektör işletmelerindeki iş devir oranlarının yüksekliği ve işgörelerin iş güvencesi probleminin temel kaynağını da bu mevzuat eksikliğinde aramak gerekir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇAY İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA : TRABZON İLİ ÖRNEĞİ

#### 1. DÜNYADA ÇAY ÜRETİMİ

Dünyada, ülkemizin de içinde bulunduğu 40 kadar ülkede çay üretimi yapılmaktadır. Dünya çay üretimi (siyah ve yeşil) yaklaşık 2.800.000 ton'dur. Dünya çay üretiminde, % 28.3 ile Hindistan birinci, % 23.6 ile Çin ikinci, % 9.6 ile Kenya üçüncü, % 9.1 ile Sri Lanka dördüncü, % 6 ile Türkiye beşinci ve % 23.4 ile diğer ülkeler yer almaktadır (Tablo 4.1).

Ülkeler bazında ise kişi başına yıllık çay tüketimi, sırası ile İrlanda Cumhuriyeti 3230 gramla birinci, İngiltere 2620 gramla ikinci, Kuveyt 2550 gramla üçüncü, Türkiye 2300 gramla dördüncü ve Katar 2080 gramla beşinci sırada yer almaktadırlar. Son sıralarda ise 110 gramla Tanzanya ve 90 gramla İtalya gözükmektedir (Demir, 2002 : 1).

**Tablo 4.1. Dünyada Çay Üretimi**

S. No.	Çay Üreticisi Ülkeler	2001 Yılı Üretim Oranları (%)
1	Hindistan	28.3
2	Çin	23.6
3	Kenya	9.6
4	Sri Lanka	9.1
<b>5</b>	<b>Türkiye</b>	<b>6</b>
6	Diğerleri	23.4

**Kaynak:** Demir, Alkan; “ Türk Çaycılığının Hikayesi”, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Bakış Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2002, ss. 1.

Dünyada çay üretim ve tüketim durumuna baktığımızda; yıllık kuru çay üretiminin 3.000.000 ton, tüketimin ise 1.800.000 ton olduğu bilinmektedir. Yaklaşık 1.200.000

ton tüketim fazlası çay ise tüketici ülkelerin tüketim ihtiyacını karşılamak üzere ihraç edilmektedir. Dünya pazarlarında oluşan bu arz fazlası ürün, tüketici ülkelerin talebini karşılamak üzere, üretici ülkeler arasında bir pazar mücadelesi oluşturmaktadır. Üretici ülkeler ihracatı sübvansede ederek teşvik etmektedir.

Dünya çay üretimi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılmaktadır. Bu ülkelerin büyük çoğunluğunda üretim maliyetleri oldukça düşüktür. Ülkemizde ise kuru çay maliyeti diğer üretici ülkelerin maliyetlerinin çok üzerinde gerçekleşmektedir. Diğer üretici ülkelere göre üreticilere ödenen ham madde fiyatı 3 kat, personel gideri 5 kat, üretim maliyeti ise 4-5 kattır (Ural, 2002 : 1).

## **2. TÜRKİYE’DE VE TRABZON’DA ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU**

Türkiye’de 767.000 dekar arazi üzerinde 203.000 üretici tarafından çay tarımı yapılmaktadır. Yetiştirilen çay yaprağından, Çaykur’a ait 6.600 ton/gün kapasiteli 45 adet, özel sektöre ait 8700 ton/gün kapasiteli 230 adet yaş çay işleme fabrikasında siyah çay elde edilmektedir. Sektörde toplam yıllık üretim 180-200.000 ton’a ulaşmakta, iç tüketim miktarı ise 150-160.000 ton arasında değişmektedir. Üretilen çayın tamamına yakın miktarı yurt içi piyasada tüketilmekte, ihracat olanakları ise gerek kalite farklılığı ve gerekse maliyetlerin yüksekliği nedeniyle kısıtlı miktarlarda gerçekleştirilmektedir (Demir, 2002 : 1).

İç tüketimin yaklaşık %60-65’i Çaykur tarafından karşılanmakta, %35-40’ı ise özel sektör ve yurt dışından yapılan ithalat ve yurda kaçak yollarla giren çaylar ile karşılanmaktadır. Son yıllarda gerek yaş çay yaprağının artmış olması ve gerekse kaçak yollarla yurda getirilen çayların etkisi ile çay stoklarında büyük artışlar ortaya çıkmıştır (Demet , 2002 : 1).

Türkiye’de çay üretimi, olağan çay ekolojisinin olduğu 42 derece Kuzey enleminde, Kuzey Doğusu Kafkas Sıradağları, Güney ve Doğusu Kaçkar Sıradağları ile çevrili

denize açık, iklim mikro klima özelliğine sahip alanda yapılmaktadır. Coğrafi olarak sınırları belirtilen bu alan, Doğu Karadeniz Bölgesi olarak bilinmektedir.

Çay, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, Doğuda Sarp sınır kapısından başlayarak, Batıda Araklı Deresine kadar olan alan içinde Artvin, Rize, Trabzon İllerini kapsayan 180 km. uzunluktaki kıyı şeridinde ve iç bölgelerde 10-35 km içerilere kadar uzanan kesimde, 1000 metre yükseltilere değin ulaşan yamaçlarda yetiştiriciliği yapılan bir sanayi bitkisi dir. Giresun ve Ordu illeri ile Fatsa ilçesini kapsayan kesim ise çay yetiştiriciliğinde tali bölge olarak kabul edilmektedir (Demir, 2002 : 1).

Türkiye'de çay yetiştirilmesine ilişkin ilk deneme 1888-1889 yıllarında Japonya'dan getirilen çay tohumları ile Bursa ilinde yapılmış, fakat çayın yetiştirilebileceği ekolojik koşulların uygun olmaması nedeniyle başarılı sonuç alınamamıştır.

Çay yetiştirilmesine yönelik ilk ciddi girişim ise 1917 yılında Halkalı Ziraat Mektebi Alisi Müdürislerinden Ali Rıza ERTEN tarafından gerçekleştirilmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesinde ve Kafkasya'da yaptığı inceleme gezisi neticesinde, Batum ve çevresinde çay yetiştiğini dikkate alan Ali Rıza ERTEN, Rize ve Artvin illerinde de çay tarımı yapılabileceğini bir rapor ile bildirmiştir.

Birinci Dünya savaşından sonra ülke genelinde oluşan ekonomik kriz ve 1917 yılında gerçekleşen Rus ihtilalinin etkisi, Doğu Karadeniz Bölgesinde de kendini göstermiştir. Kafkasya'daki çalışma koşullarının bozulması ile Rize'de önemli ölçüde işsizlik oranı artmış, bölgeden göç etme hareketi ivme kazanmıştır.

Rize ve çevresinde görülen bu ekonomik bunalıma ve beraberinde gelen sosyal sorunlara çözüm aranırken Ali Rıza ERTEN' in hazırladığı rapor değerlendirilmiş, bölgede çay tarımına başlanması görüşüne varılmıştır. Bunun üzerine, 1924 yılında 407 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Kanunun yayınlanmasının ardından Rize ili ve Borçka ilçesinde çay yetiştirilmesi konusunda, Ziraat İşleri Genel Müdürü Zihni DERİN görevlendirilmiştir.

Bölgede bir miktar arazi kamulaştırılarak uygulamaya geçilmiş, Sovyetler Birliği'nden getirilen tohum ve fidanlarla denemelere başlanmıştır. Ancak tüm bu olumlu gelişmelere karşın, halkın bu konuda bilgiye sahip olmayışı, güvensizliği ve yayımlanan Kanunun çay işlenmesi konusuna çözüm getirmeyişi çay yetiştiriciliğinin gelişmesini bir süre önlemiştir. 1937 yılında Zihni DERİN'in tekrar görevlendirilmesi ile bölgede çay bahçesi tesis edilmesine hız verilmiştir.

1938 yılında ilk yaş çay ürünü elde edilmiş ve 138 kg kuru çay üretilmiştir. 1940 yılında çıkarılan 3788 Sayılı Çay Kanunu ile ülkemiz çay üreticiliği güvence altına alınmış ve çay bahçesi kuracaklara ruhsatname alma zorunluluğu getirilmiştir. Bu Kanunda teknik esaslar, çiftçilere girdi temini, faizsiz kredi açılması gibi özendirme işlevi olan unsurlar yer almıştır. (3788 sayılı yasa ve devamında çıkarılan tüm kanun ve kararnamelerde çay tarım alanlarının Bakanlar Kurulunca belirlendiği ve ruhsatname alma şartı korunmuştur). Üretilen yaprağın satın alınması, işlenmesi, harmanlanıp paketlenmesi ve satılması gibi işler de Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumuna verilmiştir. Bu yasal düzenlemeden sonra çay tarım alanları giderek genişlemiş ve üretim miktarı hızla yükselmiştir.

İlk çay fabrikası 1947 yılında Rize'de inşa edilmiştir. Önceleri Tarım Bakanlığınca sürdürülen çay tarımı ile ilgili etkinlikler, 1950 yılında ekonomik boyutta üretime geçildikten bir süre sonra yaş çay üretimi, Tarım Bakanlığınca, kuru çay üretimi ve pazarlaması ise Gümrük ve Tekel Bakanlığı tarafından yürütülmeye başlanmıştır. 1958-1960 yıllarında yaş çay üretim alanlarının genişlemesi ve üretimin artması neticesinde 1960 yılında gerçekleştirilen 2. Beş yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu raporunda yaş çay üretimi ve çay endüstrisinde yeniden yapılanmanın zorunluluğu belirtilerek bu konuda kanun önerisi hazırlanmıştır.

Aradan geçen 10 yıllık süreç sonunda 1971 yılında 1497 sayılı Çay Kurumu Kanunu ile çay tarımı, üretimi ve pazarlaması dahil tüm faaliyetler Çay Kurumu Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. Kurum tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülü olarak, 1973 yılında Rize'de faaliyetlerine başlamıştır.

Çay Kurumu 1982 yılında çıkarılan 2929 sayılı kanun ile "Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü" adı altında faaliyetlerini devam ettirmek üzere, Kamu İktisadi Kuruluşu kapsamına dahil edilmiştir (DPT; 2001: 4). 1984 yılında da çay tarımı, üretimi, işletmesi ve satışı serbest bırakılmıştır (3092 sayılı Çay Kanunu, md.1). Bugün sektörde 230 özel sektör firması faaliyette bulunmaktadır (DPT; 2001: 5).

2929 Sayılı Kanun, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi için 8.6.1984 tarihinde alınan ve 14.12.1984'de yayınlanan 233 sayılı KHK ile yürürlükten kaldırılmıştır (DPT; 2001: 5).

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 1994 yılında Başbakanlık ile ilişkilendirilerek KİK kapsamından çıkarılmış ve İktisadi Devlet Teşekkülleri arasına alınmıştır ( 4046 sayılı Kanun, md.35).

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana statüsü ise 20.12.1996 tarih ve 22853 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe konulmuştur. Kuruluş, yürürlükte olan bu statü çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. 1996 yılından 1999'a kadar Başbakanlığa bağlı olarak çalışmalarını devam ettiren Çaykur, 12.01.1999 tarihinde Cumhurbaşkanlığının onayı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile, 28.05.1999 tarihinde ise tekrar Başbakanlık ile ilişkilendirilmiştir (DPT; 2001: 6).

Bölgede çay yetiştiriciliği yoğun şekilde Rize ilinde yapılmaktadır. Bunu sırasıyla Trabzon , Artvin ve Giresun-Ordu illeri izlemektedir. Çay tarım alanlarının % 65'i Rize ilinde, % 21'i Trabzon ilinde, %11'i Artvin ve % 3'ü ise Giresun ve Ordu illerinde yer almaktadır (DPT; 2001: 10).

Son yıllarda çıkarılan yasal sınırlamalara rağmen, yaş çay üretim alanlarında Bakanlar Kurulunca belirlenen alanların dışına genişleme eğilimi olduğu gözlenmektedir. Bölgedeki çaylık alanların ve mevcut üretici sayısının illere göre dağılımı Tablo 4.2' de verilmiştir. Tabloda verilen değerler 1994 yılı ölçümleri sonucunda elde edilen ve kayıt bazında 1998 yılına kadar korunan rakamlardır (DPT; 2001: 5).

**Tablo 4.2. Çaylık Alanların ve Mevcut Üretici Sayısının İllere Göre Dağılımı**

İLLER	Çaylık Alan (dekar)	%	Üretici Sayısı	%
RİZE	500.600	65	123.000	61
TRABZON	158.000	21	50.000	25
ARTVİN	86.000	11	18.500	9
GİRESUN-ORDU	22.400	3	11.500	5
TOPLAM	767.000	100	203.000	100

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 11.

Çay üreticilerinin genel karakteristiği küçük aile işletmeciliğidir. Üreticilerin % 80'ini 5 dekar ve 5 dekarın altındaki çay bahçelerinde üreticilik yapmaktadırlar. Bu üreticilerin sahip olduğu çaylık alan miktarı ise toplam çaylık alanın % 56'sını oluşturmaktadır. 15 dekarın üzerinde çaylığa sahip üretici sayısı 1027 olup, bu üreticilerin toplam üretici sayısı içindeki payı % 0,5'tir.

Çay sektöründe, İktisadi Devlet Teşekkülü olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü yanında, özel sektöre ait yaş çay işleme fabrikaları, kuru çay paketleme fabrikaları ve tarımsal üretim girdisi olarak gübre temini faaliyetlerini sürdüren Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri hizmet vermektedir. (DPT; 2001: 10-11).

Çay işletmeleri Genel Müdürlüğü, 45 adet kuru çay üretim fabrikası, 3 adet çay paketleme fabrikası, 9 pazarlama bölge müdürlüğü ve 1 araştırma enstitüsü ile çay sektöründe üretimde ve pazarlamada önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Çaykurun üretim kapasitesi 6585 ton/gün, kuru çay paketleme kapasitesi ise 104.000 ton/yıldır. Haziran 2007 rakamları itibariyle Çaykur'un toplam işgören mevcudu 15.184 kişi olup bunların 14189'u işçi statüsündedir. 14189 işçinin 12868'i geçici (mevsimlik) kadrolarda istihdam edilmektedir (Çaykur, 2007; 1).

Çaykur'a ait kuru çay üretim fabrikası elemanları ve Çay Özel İhtisas Komisyon üyesi özel sektör firma temsilcilerinin bölgesel tarama çalışması yapmaları yanında Ticaret Borsası ve Ticaret Odalarının kayıtlarından yararlanmak suretiyle, çay sektöründe faaliyette bulunan özel sektör firma sayısının 230 adet, toplam mevcut

üretim kapasitesinin ise 8.746 olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitin daha sağlıklı olarak yapılabilmesi için daha uzun bir sürece ihtiyaç olduğu gibi, kaydı olmayan firmaların tespitinin yapılarak, komisyon çalışması sonucunda ortaya konulabilmesi, mevcut koşullarda mümkün görünmemektedir. Özel sektörde çalışan işgören sayısı ile ilgili sağlıklı kesin verilere ulaşılamamıştır. Ancak, özel sektör temsilcileri tarafından komisyona verilen tahmini bilgilere göre, yaş çay kampanya dönemlerinde özel sektörde ortalama 6000-6500 işçi çalıştırıldığı kabul edilmektedir (DPT; 2001: 14).

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye’de 32 adet özel sektör çay paketleme fabrikası bulunduğu belirlenmiştir. Ancak tespit edilenin dışında sayıları kesin olmayan önemli miktarda kayıtsız, teknik ve hijyenik şartlara sahip olmayan çay paketleme tesisleri bulunduğu da bilinmektedir.

Kuru çay üreten fabrikaların bir kısmı çaylarını el paketi yaparak piyasaya sürmekte iken bir kısmı ise dökme çay olarak satmaktadır. Paketleme yapan firmaların sayıları, yerleri ve kapasiteleri hakkında tam ve gerçekçi bilgilere ulaşmak mümkün olmamıştır. Meçhul adreslerde gizli olarak el paketi yapılıp sahte markalarla piyasaya çay süren firmaların olduğu bilinmektedir. Sektörde çay paketleme faaliyeti ile uğraşan firmaların tespitine ilişkin daha kapsamlı bir çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Çay sektöründe, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğüne ait 45 adet yaş çay işletmesi bulunmaktadır. Çaykura ait fabrikaların toplam günlük yaş çay işleme kapasitesi 6.585 ton/gündür. Kapasite dağılımında en büyük paya sahip il ise Rize'dir (Tablo 4.3).

Daha önce de ifade edildiği gibi, bölgede 230 adet özel sektör işletmesinin bulunduğu ve bunların toplam kapasitesinin 8.746 ton/gün olduğu tespit edilmiştir. 1999 yılında 230 işletmenin 170 adeti faaliyette bulunmuştur. Bu fabrikaların toplam üretim kapasitesi ise 7.369 tondur. Sektörde bugün mevcut toplam üretim kapasitesi 15.331 ton/güne ulaşmış bulunmaktadır.



**Tablo 4.3. Çaykur'a Bağlı Yaş Çay İşleme Fabrikalarının Sayı ve Kapasitelerinin İllere Göre Dağılımı**

Ç A Y K U R			
İller	Fabrika Sayısı	Kapasite (ton/gün)	Oran (%)
Rize	32	4641	7
Trabzon	8	1185	1
Artvin	4	585	8
Giresun-Ordu	1	174	2
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>6585</b>	<b>1</b>

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 21.

Bölgesel dağılıma göre değerlendirildiğinde özel sektördeki yaş çay işleme kapasitesinin; % 76,6'sının Rize ilinde, % 14'ünün Trabzon ilinde, % 5,5'inin Giresun ve Ordu illerinde, % 3,5'inin ise Artvin il sınırları içinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 4.4).

**Tablo 4.4. Özel Sektör Yaş Çay İşleme Fabrika Sayı ve Kapasitelerinin İllere Göre Dağılımı**

İller	Fabrika Sayısı	Çalışan Fabrika Sayısı	Çalışmayan Fabrika Sayısı	Çalışan Kapasite (Ton)	Çalışmayan Kapasite (Ton)	Toplam Kapasite (Ton)	Oran (%)
Rize	183	134	49	5579	1122	6701	76.6
Trabzon	26	18	8	1035	190	1225	14.0
Giresun	13	12	1	465	15	480	5.5
Artvin	7	6	1	290	20	310	3.5
Ordu	1	----	1	----	30	30	0.4
<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>170</b>	<b>60</b>	<b>7369</b>	<b>1377</b>	<b>8746</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 22. (1999 yılına verilere göre hazırlanmıştır.)

Sektörde ciddi anlamda faaliyet gösteren firmalar olduğu gibi önemli bir bölümünün halen ilkel ve sağlığa aykırı koşullarda çalışmalarını sürdürdüğü bilinmektedir. Gıda sektöründe mevcut kamu ve özel sektöre ait işletmelerin, sahip olması gereken asgari teknik ve hijyenik şartlar 16.11.1997 tarihinde Türk gıda Kodeksi Yönetmeliği Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin 14. ve 18. maddelerinde gıda hijyeni ve gıda maddeleri üreten iş yerlerinin taşıması gereken hususlar

belirtilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait tüm işletmelerin yayımlanan bu yönetmelik hükümlerine uyma zorunluluğu bulunmaktadır (DPT; 2001: 20).

**Tablo 4.5. Özel Sektör Yaş Çay İşleme Fabrikalarının Kapasite Durumuna Göre Gruplandırma**

Fabrika Kapasite Grupları (Ton)	Rize İli Toplam Fabrika Sayısı	Trabzon İli Toplam Fabrika Sayısı	Giresun İli Toplam Fabrika Sayısı	Artvin İli Toplam Fabrika Sayısı	Ordu İli Toplam Fabrika Sayısı	İllerin Toplam Fabrika Sayısı	Toplam Fabrika Dağılımı (%)	Toplam Kapasite (Ton)
210-100	21	5	1	1	-	28	12	3630
90-50	23	5	2	1	-	31	14	2010
45-25	30	8	4	1	1	44	19	1430
20-3	109	8	6	4	-	127	55	1676
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>8746</b>

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 22. (1999 yılına ait verilere göre hazırlanmıştır.)

Sektörde mevcut özel sektör firmaların %55'i günlük 20 ton ve altında işleme kapasitesine, %12'si ise 100 ton ve üzerinde işleme kapasitesine sahiptir. Bu durum sektörde küçük kapasiteli işletmelerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir (Tablo 4.5). Kamu ve özel sektöre ait yaş çay fabrikalarının %78.2'si Rize ili, %12.4'ü Trabzon ili, % 6.2'si Artvin, %3.2'si Giresun ve Ordu illerinde yer almaktadır (Tablo 4.6).

Sektörde mevcut üretim kapasitesi, yoğunluklu olarak Rize ilinde bulunmaktadır. Bunu Trabzon ve Artvin illeri izlemektedir. Yaş çay ürününün işlenmesinde günlük kapasite önemli bir yer tutmaktadır. Çay kampanyası genel olarak Mayıs ayında başlamakta Ekim ayı son haftasında tamamlanmaktadır. Bu süre içinde kapasitenin maksimum seviyede kullanılması gerekmektedir.

Kapasite kullanım oranı kamuda %70-85 arasında değişirken özel sektörde bu oran %30-40 arasında kalmaktadır. Kapasite kullanım oranı yaş çay ürününün niteliğinden ötürü yoğunluklu alımların olduğu günler baz alınarak hesaplanmaktadır.

Esas itibariyle bu değerlendirmenin, ayrıca, bütün yaş çay alım kampanya döneminin dikkate alınarak yapılması da sektöre ilişkin ayrı bir değerlendirme ölçüsü olarak kabul edilmelidir (Demet , 2002 ; 2).

**Tablo 4.6. Çay Sektöründe Mevcut Fabrika Sayısı ve Kapasitenin İllere Dağılımı**

İller	Sektör Toplamı			
	Fab. Sayısı	Fabrika Dağılımı (%)	Kapasite	Kapasite Dağılımı (%)
Rize	215	78,2	11.342	74.0
Trabzon	34	12,4	2.410	15.7
Artvin	17	6,2	1.065	6.9
Giresun-Ordu	9	3,2	514	3.4
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	<b>15.331</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 22. (1999 yılına ait verilere göre hazırlanmıştır.)

### 3. ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Dünyada çay üretimi az gelişmiş ülkelerde yapılmakta olup, 1998 yılı Gıda ve Ticaret Örgütü (FAO) verilerine göre toplam yıllık kuru çay üretimi 3.000.000 ton'a ulaşmıştır. Büyük üretici ülkelerde ucuz iş gücü nedeniyle maliyetler ülkemiz koşullarına göre 3-4 kat daha düşük seviyededir. Türk çayının üretim maliyetinin yüksek olması dünya piyasalarında ihraç şansını azaltmaktadır.

Türk çay üretimini doğrudan etkileyecek bir oluşum Türkiye'nin Avrupa Birliği ile 1995 yılında imzalanan ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Kararı ve Helsinki Konferansında alınan AB'ne aday ülke statüsüdür. AB'ne tam üyelik şartlarının oluşması durumunda, AB'nin tarım politikasının çay sektörüne etkileri olabilecektir. AB'ne üye ülkelerde çay üretimi yapılmamaktadır. Tüketim

için ihtiyaç duyulan çayın tamamı ise çay üreten ülkelerden karşılanmaktadır. Bu durumda Türkiye, Birlik ülkeleri arasında tek çay üreten ülke konumuna sahip olacaktır ki bu avantajlı bir konumdur.

Ülkemizde çay ithalatı Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Tarım anlaşması ve AB ile yapılan Gümrük Birliği Kararı etkisi ile belirlenen yüksek gümrük vergileri ile korunmaktadır. Günümüzde tüm ülkelere uygulanan Gümrük Vergisi oranı %145'dir. Resmi kayıtlarda ithalat rejimi gereği ortalama 2000 ton/yıl civarında çay ithalatı olduğu görülmektedir. Ancak belirtilen bu rakamın üzerinde kaçak yollarla ülkemize çay girişi olduğu da bir gerçektir. Bu durum Türk çaycılığını tehdit etmektedir (DPT, 2001: 9).

Sektörün tarım, sanayi ve pazarlama aşamalarında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Tarıma ilişkin en temel sorun; çay tarım alanlarının giderek genişlemesidir. Yaş çay alım standardının uzun yıllar korunamaması, kalitesiz yaş yaprak alımı, bilinçsiz gübreleme, yaş çay ürününün giderek gelir getirici niteliğini kaybetmesi tarımda yaşanan diğer temel sorunlardır. Sanayide ve pazarlama aşamalarındaki en temel sorun ise; üretim tüketim dengesinin bozulmasıdır. Sektörde oluşan arz fazlası ürün stok maliyetlerini artırmaktadır. Atıl işleme kapasitesinin varlığı, sektörde faaliyette bulunan birçok firmanın Türk gıda kodeksine uygun üretim yapmaması, taklit çaylar sebebiyle tüketicinin aldatılması, halk sağlığına aykırı koşullarda çay satışlarının yapılması ve denetim yetersizliği, yabancı çayların yurt içine çeşitli yollardan girmesi neticesinde Türk çay pazarının giderek daralması, yaşanan diğer sorunlardır (Demir, 2002 : 3-4).

Çay sektörünün sürdürülebilir bir tarımsal sanayi olarak varlığını koruyabilmesi için tarımda, sanayide ve pazarlamada alınması gereken tedbirler şu şekilde özetlenebilir;

**Tarımda:** Yaş çay alımlarında alım programı uygulamasına geçilmelidir. Böylece, alım programı uygulaması ile çay tarım alanlarının genişlemesi büyük ölçüde önlenecek, ruhsatlı üreticilerin üreticilik hakları da korunmuş olacaktır. Alım planı

uygulaması ile sözleşmeli çiftçi modeli geliştirilmelidir. Üretim maliyetini azaltıcı tedbirler alınmalı, alım standardı korunmalıdır. Bölgede tarımsal çeşitlilik oluşturulmalı, bölge halkına çayın yanı sıra ek bir geçim kaynağı yaratılmalıdır.

**Sanayide ve pazarlamada:** Kuru çay üretimi, üretim aşamalarında titizlikle izlenmeli, gıda kodeksine ve dünya standartlarına uygun kalitede üretim ve ambalajlama yapılmalı, pazara sunum şartları iyileştirilerek geliştirilmeli, kaliteli kuru çay üretilerek ihracat şansı yükseltilmelidir. AB'ne aday ülke konumunda bulunmamız nedeniyle de AB ülkelerinin damak tadına uygun üretim yapılması, iç piyasada ise yabancı çaylarla ilgili damak tadının oluşmaması için tüketici talepleri doğrultusunda kaliteli üretim yapılması zorunludur. Çay sektörünün geleceği ve üreticilerin gelir seviyelerinin yükseltilebilmesi yukarıda belirtilen hususlarla ilgili radikal kararların alınarak uygulamaya geçilmesine bağlıdır (DPT; 2001: 9).

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. İşgören beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında işgören için önem taşır. Bu nedenle hem örgüt hem de açısından önemli olan işgörenlerin iş tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak dünyada ve ülkemizde yapılan birçok araştırma mevcuttur.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, ülkemizdeki birçok sektörde mevsimlik işgörenlerin istihdamı söz konusudur. Fakat, ülkemizdeki çalışma türleri ve işgören profillerinin ortaya konulması açısından en belirsiz olan konuların başında mevsimlik işler ve mevsimlik işgörenlerin tanımlanması yer almaktadır. İş Kanunumuzda bile bu konularda çok net açıklamalar mevcut değildir. Bu sebeptendir ki, ülkemizdeki mevsimlik iş kollarındaki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik fazlaca araştırmanın mevcut olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Bu durum çay üretim sektöründe olduğu gibi, birçok işkolundaki sektörel bazdaki sorunların tespiti ve

çözümüne yönelik yapılacak yeni araştırmalarda işgören boyutunun daha ağırlıklı olarak ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple, özellikle, çay sektörü gibi; çalışanların çoğunluğunun mevsimlik işgörenlerden oluştuğu işkollarında mevsimlik işgören profilinin netleştirilmesi, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, mevsimlik iş ve mevsimlik işgören konularındaki araştırmalara yoğunluk kazandırılması ihtiyacı kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, özellikle Doğu Karadeniz Bölgesindeki çay işletmelerinde işgörenlerin çoğunluğunu oluşturan ve Mayıs-Ekim ayları arasındaki kampanya döneminde çalışan mevsimlik işgörenlerin profili ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik yeterli sayıda araştırmanın mevcut olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; bu konudaki ihtiyaçtan yola çıkarak, hem çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin profilleri hakkında fikir sahibi olmaya hem de iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması yapmaktır. Ayrıca bu araştırma sonunda elde edilecek verilerin bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması yönündeki beklenti, bu çalışmanın ikincil amacını ortaya koymaktadır.

Elde mevcut zaman ve imkanların yetersizliği bu çalışmanın bütün Doğu Karadeniz Bölgesini kapsayacak şekilde yapılmasına imkan tanımamıştır. Bu sebeple, araştırma alanı olarak fabrikaların çoğunun birbirine çok yakın olduğu Trabzon ilindeki çay üretim işletmeleri seçilmiştir.

## **5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI**

Çay üretimi Mayıs-Ekim ayları arasındaki altı aylık sezonda dört ayrı dönemde hasat edilen yaş çay bitkisinin işlenmesi ile ortaya çıkan bir süreçtir. Bölgede her hasat döneminde elde edilen yaş çay miktarı farklılık arz ettiğinden fabrikaların kapasite kullanımlarında, iş yoğunluklarında ve buna bağlı olarak istihdam edilen mevsimlik işgören miktarlarında da dönemsel olarak ciddi farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu

yüzden bu araştırmaya temel teşkil eden veriler en yoğun dönem olarak kabul edilen Haziran dönemi esas alınarak elde edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye genelinde Çaykur'a ait işletmelerdeki mevsimlik işgörenlerin sayısı 1 Haziran 2007 itibarıyla 12868 olduğu Çaykur kayıtlarından tespit edilmiş olmasına rağmen, il bazındaki net mevcutlara ulaşmak mümkün olmamıştır (Çaykur, 2007:1). Trabzon ilindeki Çaykur'a ait işletmelerle yapılan görüşmelerden, Çaykur'un tüm illerdeki toplam günlük üretim kapasitesiyle Trabzon ilindeki işletmelerinin günlük üretim kapasiteleri karşılaştırılarak, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO), DPT 8. Kalkınma Planı Çay Özel Alt Komisyon Raporu verilerinden yararlanılarak Trabzon'daki çay üretim işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin sayısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Özel sektör çay üretim işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin tespitinde; kaçak işletmelerin mevcudiyeti, iş devir oranlarının yüksekliği, dönemsel iş yoğunluğunun değişmesi, çoğu işletmede işgörenlerle ilgili düzgün bir kayıt sisteminin bulunmaması TTSO, DİE vb. kurumlarda tatminkar verilere ulaşamaması sebebiyle; ciddi güçlüklerle karşılaşmıştır. Bu yüzden Trabzon ilindeki özel sektör çay üretim işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin miktarının tespiti için; DPT'nin 8. Kalkınma Planı Çay Özel Alt Komisyon Raporu verileri, Trabzon'daki özel işletmelerin üretim kapasiteleri ile Çaykur işletmelerinin üretim kapasitelerinin, kapasite kullanma oranlarının ve vardiya sistemlerinin karşılaştırılmasından elde edilen sonuçları, özel işletmelerin Trabzon'daki toplam çay üretim hacmi içindeki oranları göz önüne alınmıştır.

Mevsimlik işgörenlerin eğitim seviyelerinin genelde düşük olacağı varsayımından yola çıkılarak literatüre göre hazırlanan anket sorularının algılanmasında güçlük çekileceği düşünüldüğünden, anket uygulaması işgörenlerle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Sorular işgörenlerin anlayacağı şekilde kendilerine yöneltilmiş, alınan cevaplar ise yine literatüre uyumlu hale getirilerek veri tabanı oluşturulmuştur.

## 6. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarındaki mevsimlik işgörenlerin demografik özellikleri ve işgören profillerinin, iş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında farklılıkların, örgütsel ve çevresel faktörlerin mevsimlik işgörenlerin iş tatmini üzerine olan etkilerinin ve işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel ve bireysel sonuçlarının ortaya çıkartılmasıyla birlikte mevsimlik işgörenlerin işleriyle ilgili beklentilerini ortaya koyacak bir araştırma modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunun için; modelin çatısını oluşturan konuların araştırmasına yönelik beş araştırma problemi çerçevesinde 33 hipotez test edilmiş ve demografik özellik ve iş gören beklentilerine yönelik ankette sorulan sorulara verilen cevapların analizi yapılmıştır.

### 6.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

**Araştırma Sorusu 1 :** Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin demografik özelliklerini ve işgören profillerini inceleyiniz.

**Araştırma Sorusu 2 :** İş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında farklılık var mıdır?

**Hipotez 1:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü yönündeki tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

**Hipotez 2:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

**Hipotez 3:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin niteliği ile ilgili tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.



**Hipotez 4:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

**Hipotez 5:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 6:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ödül sistemine yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 7:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ücrete yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 8:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 9:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin rol yapısına yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 10:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 11:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Hipotez 12:** Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.

**Araştırma Sorusu 3 :** İş tatminini etkileyen faktörler ile mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler nelerdir?

**Hipotez 13:** Mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile Çaykur ya da özel sektör işgöreni olma durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 14:** Mevsimlik işgörenlerin yaşı ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 15:** Mevsimlik işgörenlerin çalışma süreleri (kıdem) ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 16:** Mevsimlik işgörenlerin medeni durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 17:** Mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 18:** Mevsimlik işgörenlerin sendika üyelik durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 19:** Mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 20:** Mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 21:** Mevsimlik işgörenlerin işin niteliği tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 22:** Mevsimlik işgörenlerin çalışma şartları tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 23:** Mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımı tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 24:** Mevsimlik işgörenlerin ücret tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 25:** Mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 26:** Mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 27:** Mevsimlik işgörenlerin rol yapısı tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 28:** Mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkileri tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 29:** Mevsimlik işgörenlerin ödül tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 30:** Mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevre tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Araştırma Sorusu 4 :** Mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?

**Hipotez 31:** Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin sağlık durumu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 32:** Genel iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 33:** Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin moral durumu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Araştırma Sorusu 5 :** Mevsimlik işgörenlerin beklentilerine göre; işleriyle ilgili öncelikle önemsedikleri özellikler nelerdir?

## 6.2. Araştırma Modeli

Anketin birinci bölümündeki (EK-A) demografik ve kişisel özelliklerine ait 25 soruya verilen cevapların tahlil edilmesiyle Çaykur ve özel sektör çay üretim işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin profilleri hakkında fikir elde edilmeye çalışılmıştır.

İş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında farklılık olup olmadığını, iş tatminini etkileyen faktörler ile mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin, mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlarının araştırılabilmesi için; anketin ikinci bölümünde örgütsel faktörlere yönelik 30 adet, üçüncü bölümünde sosyo- kültürel ve çevresel faktörlere yönelik 4 adet olmak üzere toplam 34 adet 5’li Likert Ölçeğindeki sorulara (EK-A) verilen cevapların frekans analizleri ve ağırlıklı ortalamalarından yararlanılarak; mevsimlik işgörenler için bir iş tatmin ölçeği oluşturulmuştur (EK-B).

Gerek anket sorularının ve gerekse mevsimlik işgörelere yönelik iş tatmin ölçeğinin oluşturulmasında; iş tatmin ölçüm yöntemlerinden Anket ve Mülakat Yoluyla Tatmin Ölçüm tekniği kullanılarak Minnesota Tatmin Ölçeği ve İş Tanımlayıcı İndeksi kriterlerinden mevsimlik işgören profiliyle örtüşenler bir araya getirilmiştir. Oluşturulan bu ölçek; İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği, İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği, İşin Niteliği Tatmin Ölçeği, Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği, Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Tatmin Ölçeği, Ücret Tatmin Ölçeği, İş Güvencesi Tatmin Ölçeği, İletişim Tatmin Ölçeği, Rol Yapısı Tatmin Ölçeği, Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği, Ödül Tatmin Ölçeği, Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği şeklinde ifade edebileceğimiz 12 adet ve bunların ağırlıklı ortalamalarından oluşan Genel İş Tatmin Ölçeğinden meydana gelen toplam 13 adet alt ölçekten oluşmaktadır. Genel iş tatmin ölçeği hariç diğer alt ölçeklerin her biri; iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ile sosyo-kültürel ve çevresel faktörlerin etkilerini ölçen sorulara verilen cevapların frekans analizi ve 5’li Likert Ölçeğindeki değerlerinin ağırlıklı ortalamalarından elde edilen sonuçları olarak değerlendirilmiştir.

Oluşturulan iş tatmin ölçeği yardımıyla, iş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay üretim işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasındaki farklılıklar ve iş tatminini etkileyen faktörler ile mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca anketin dördüncü bölümündeki ilk üç soruya (EK-A) verilen cevaplar Genel İş Tatmin Ölçeği ile birlikte analiz edilerek iş tatmininin örgütsel ve bireysel sonuçlarının neler olduğu araştırılmıştır. Kurduğumuz bu modelin son aşamasında ise çay işletmelerindeki yöneticiler için önemli bir motivasyon ve yönetsel argüman olacağına inandığımız mevsimlik işgörenlerin beklentilerine yönelik olarak, işleri ile ilgili en fazla önemsedikleri özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **6.3. Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmada anket ve mülakat tekniğinin bir arada kullanıldığı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işgörenlerin bireysel ve demografik özelliklerini içermektedir. Bu özellikler iş tatmin düzeyi ile arasında ilişki olup olmadığının araştırılması için daha önceki bölümlerde açıklanan kuramsal çerçevede tespit edilen kişisel faktörler içerisinde ve mevsimlik işgörenlerin profili hakkında ayrıntılı bilgi elde etmeye yönelik diğer demografik özellikler arasından seçilmiştir. İşgörenin “kişilik yapısı ve ruh hali” ve “zekâ düzeyi ve yetenek” gibi faktörleri ölçme şansı olmadığından uygulama çalışmasında bunlara yer verilmemiştir. Toplam 25 adet bireysel ve demografik özellik belirlenmiştir. Bu özellikler; mevsimlik işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim, ücret, medeni hal, çocuk sayısı, eşlerinin çalışma durumu, çalıştığı işyerinin kamu ya da özel sektöre ait olma durumu, iş yerindeki çalışma süresi, mevsimlik işgören olarak yıllık çalışma süresi, kampanya dışındaki aylarda başka bir işte çalışma durumu, daha önce başka bir işte çalışma durumu, kampanya döneminde ya da kampanya dönemi haricindeki çalışılan işteki ücret dışında tarım ürünlerinden elde edilen gelir durumu, yıllık toplam gelirler üzerinden aylık ortalama gelir durumu, çalıştığı fabrikadaki bölüm ve görevi, sendika üyelik ve sosyal güvence durumu, il ve yerleşim merkezi olarak daimi ikamet yeri, çalışma sezonunda ikamet yeri ile daimi ikamet yerinin aynı veya farklı olma durumu, çalışma

sezonu ikamet yeri ile işyerinin bulunduğu yerin aynı veya farklı olma durumu, çalışma sezonunda ailesiyle beraber yaşama durumu, daimi ve sezonluk ikamet yerindeki ev durumu, ücret ve ikramiye dışında işyeri tarafından sağlanan diğer imkanların (ulaşım, yemek v.b.) olup olmama durumu olarak ankete yansıtılmıştır (EK-A)

Anketin ikinci bölümü ; iş tatmin düzeyini etkileyen örgütsel faktörleri tespit etmeye yönelik işin genel görünümü ile ilgili iki adet, işin zorluk derecesi ile ilgili iki adet, işin niteliği ile ilgili iki adet, çalışma şartları ile ilgili dört adet, yönetim ve denetim tarzı ile ilgili altı adet, ücret ile ilgili üç adet, iş güvencesi ve sendikal haklar ile ilgili iki adet, iletişim biçimi ile ilgili üç adet, rol yapısı ile ilgili üç adet, arkadaşlık ortamı ve çalışma grupları ile ilgili bir adet ve ödüllendirme sistemi ile ilgili iki adet olmak üzere 30 sorudan oluşmaktadır (EK-A).

Anketin üçüncü bölümü ise; iş tatmin düzeyini etkileyen sosyo-kültürel ve çevresel faktörleri tespit etmeye yönelik dört sorudan oluşmaktadır (EK-A).

Anketin son bölümü olan dördüncü bölümünde dört soru mevcuttur. Bunların ilk üçü iş tatmininin sonuçlarını değerlendirmeye yöneliktir. dördüncü soru ise; mevsimlik işgörenlerin beklentilerine yönelik olarak işleri ile ilgili en fazla önemsedikleri özellikler tespit etmek için hazırlanmıştır (EK-A).

Anket soruları kuramsal çerçevede savunulan konular içerisinden soru havuzu oluşturulmuş ve bu havuz içerisinden eleme yapılarak hazırlanmıştır. İş tatminini etkileyen her bir faktör için soru grupları oluşturulmuştur. İki ve üçüncü bölümdeki örgütsel, sosyo - kültürel ve çevresel faktörlere yönelik sorular 5'li Likert Tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Sorulardaki seçenekler; en olumsuzdan en olumluya doğru, en olumsuz seçenek değeri '1' ve en olumlu seçenek değeri '5' olacak şekilde; aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- 1:** Kesinlikle Katılmıyorum
- 2:** Katılmıyorum
- 3:** Kararsızım
- 4:** Katılıyorum
- 5:** Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan analizlerde; kişisel ve demografik faktörlere yönelik özellikler ile anket sorularına verilen cevapların örgütsel, sosyo-kültürel ve çevresel faktör gruplarına göre ağırlıklı ortalama değerlerinin hesaplanmasıyla elde edilen Mevsimlik İşgörenler Tatmin Ölçeğinin 12 alt ölçek grubu (İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği, İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği, İşin Niteliği Tatmin Ölçeği, Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği, Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Tatmin Ölçeği, Ücret Tatmin Ölçeği, İş Güvencesi Tatmin Ölçeği, İletişim Tatmin Ölçeği, Rol Yapısı Tatmin Ölçeği, Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği, Ödül Tatmin Ölçeği, Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği) bağımsız değişkenler, bu 12 alt ölçeğinin ağırlıklı ortalamasından meydana gelen Genel İş Tatmin Düzeyi Ölçeği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır (EK-B).

Anket sorularına verilen cevapların analizi ve Mevsimlik İşgörenler Tatmin Ölçeğinin oluşturulması esnasında elde edilen ortalama değerler için ‘1’ ve ‘5’ değerleri arasında dört aralık değer olduğu göz önüne alınarak; 1-2.5(2.5 hariç) değerleri arası sonuçlar *düşük* derecede tatmin düzeyi, 2.5-3.5(3.5 hariç) değerleri arası sonuçlar *orta* derecede tatmin düzeyi 3.5-5 değerleri arası sonuçlar *yüksek* derecede tatmin düzeyi olarak değerlendirilmiştir.

Anket sonuçları “SPSS 15.0 İstatistiksel Paket Programı” kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### **6.4. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni, Trabzon ilindeki Çaykur ve özel sektöre ait çay üretim işletmelerinde (yaş çay fabrikaları) çalışan mevsimlik işgörenlerden oluşmaktadır.

Trabzon ilinde Çaykur’a bağlı ; Of ilçesinde dört, Hayrat, Eskipazar, Sürmene ve Araklı ilçelerinde birer adet olmak üzere toplam günlük üretim kapasiteleri 1185 ton olan sekiz adet yaş çay fabrikası mevcuttur (Tablo 5.1).

Özel sektöre ait yaş çay işleme fabrikalarının miktarını; kaçak çalışan işletmelerin mevcudiyeti, atıl ve aktif durumda olan işletme durumunun sık sık değişmesi, TTSO, DİE gibi kurumlarda bile bu konuyla ilgili net verilere ulaşılamaması sebebiyle; çok net olarak ortaya koymak araştırmamız esnasında karşılaştığımız önemli güçlüklerden

biridir. Buna rağmen DPT 8. Kalkınma Planı Çay Özel Alt Komisyon Raporu ve TTSO verilerine göre Trabzon ilinde toplam kayıtlı 26 özel yaş çay işleme fabrikası mevcuttur ve bunlardan yaklaşık 18 tanesi aktif durumdadır. Trabzon'daki özel sektörün günlük üretim kapasitesi yaklaşık 1225 ton olup, bu kapasitenin 1035 tonluk bölümü aktif kapasite olarak değerlendirilmektedir (DPT, 2001: 22).

**Tablo 4.7. Trabzon İlindeki Çaykur'a Bağlı Yaş Çay İşleme Fabrikaları ve Günlük Üretim Kapasiteleri**

Sıra No	Kuruluş Adı	Yeri	Ton/Gün Kapasite
1	Eskipazar	Eskipazar	150
2	Hayrat	Hayrat	150
3	Of	Of	150
4	Çamlı	Of	150
5	Karaca	Of	150
6	Bölümlü	Of	150
7	Sürmene	Sürmene	150
8	Araklı	Araklı	135
<b>Top.</b>			<b>1185</b>

**Kaynak:** DPT; 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001, s. 21.

Çaykur kaynaklarına göre; Çaykur'a bağlı çay işletmelerinde kapasite kullanımının ve üretim potansiyelinin en yüksek olduğu ve anketin uygulandığı Haziran 2007 tarihi itibarıyla, Çaykur işletmelerinde çalışan toplam mevsimlik işgören sayısı 12868' dir (Çaykur, 2007 ;1). Fakat, Trabzon ilindeki Çaykur yaş çay işletmelerindeki mevsimlik işgören miktarına ait verilere hiçbir kaynakta ulaşılamamıştır.

Trabzon ilindeki Çaykur yaş çay işletmelerindeki mevsimlik işgören miktarının yüksek derecede doğrulukla tahmin edebilmek için iki yöntem kullanılmıştır. Birincisi; Çaykur'a ait Trabzon'daki fabrikaların toplam kapasitelerinin Çaykur'a ait tüm fabrikaların toplam kapasitelere oranından yararlanılarak, Trabzon ilindeki mevsimlik işgören sayısını hesaplamak. Bu yöntemin temel çıkış noktası; Çaykur fabrikalarının tümünde kullanılan teknolojinin aynı olduğu ve fabrikaların üretim faaliyetlerinde çalışanların çok büyük bir bölümünü mevsimlik işgörenlerin oluşturduğu varsayımdır.



İkinci yöntem ise; Trabzon'daki sekiz fabrikanın personel durumu ile ilgili fabrikalardan elde edilen gayri resmi bilgilerin analiz edilmesidir.

Çaykur'a ait, 45 adet kuru çay üretim fabrikası (yaş çay işleme fabrikası), 3 adet çay paketleme fabrikası, 9 pazarlama bölge müdürlüğü ve 1 araştırma enstitüsü olmak üzere 58 işletme mevcuttur (DPT, 2001;12). DPT 8. Kalkınma Planı Çay Özel Alt Komisyon Raporuna göre; Çaykur bünyesindeki bütün işçilerin % 94'e yakını yaş çay işleme fabrikalarında çalışmaktadır. Çaykur verilerinden yola çıkılarak yapılan hesaplama sonucunda Çaykur'daki mevsimlik işçilerin toplam işçilere oranı % 91'dir (Çaykur, 2007:1). Yine bu verilerden yola çıkılarak, Çaykur'a ait yaş çay fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin Çaykur'a ait bütün işletmelerdeki mevsimlik işgörelere oranı % 86 olarak hesaplanabilir. Bu oranlar göz önüne alındığında Haziran 2007 verilerine göre 12868 mevsimlik işgörenin yaklaşık 11070'inin Çaykur yaş çay işleme fabrikalarında çalıştığını söyleyebiliriz.

Daha önce Çaykur'a ait tüm yaş çay üretim fabrikalarındaki günlük üretim kapasitesinin 6585 ton, Trabzon'daki Çaykur çay üretim fabrikalarının günlük üretim kapasitesinin 1185 ton olduğu ifade edilmişti. 6585 tonluk kapasite kullanımında 11070 mevsimlik işgören istihdam edildiğine göre 1185 tonluk kapasite kullanımında yaklaşık 1192 mevsimlik işgören istihdam edilebileceği düşünülebilir. Bu hesaplamalar sonucunda Trabzon ilindeki Çaykur'a ait yaş çay işleme fabrikalarında Haziran 2007 döneminde istihdam edilen mevsimlik işgören sayısının 2000'e yakın olduğu söylenebilir.

Haziran 2007'de Trabzon'da bulunan sekiz Çaykur yaş çay işleme fabrikasının altısının personel durumu ile ilgili elde ettiğimiz gayri resmi verilere göre; fabrikalarda çalışan mevsimlik işgören sayısı 240 ile 280 arasında değişmektedir. Bu sekiz fabrikanın günlük üretim kapasitelerinin aşağı yukarı aynı olduğunu (Tablo 4.7) göz önüne alındığında bir fabrikada çalışan mevsimlik işgören sayısı ortalama olarak 260 kabul edilebilir. Böylece bu yöntemle yapılan hesaplamalar sonucunda Trabzon'daki sekiz fabrikadaki mevsimlik işgören sayısı 2080 olarak düşünülebilir. Görüldüğü gibi, her iki yöntemde de ulaşılan rakamlar birbirine çok yakın olduğu için araştırma evrenimizdeki Çaykur'a ait fabrikalardaki mevsimlik işgören sayısı 2000 olarak ele alınmıştır.

Trabzon ilindeki özel sektör yaş çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin sayısı ; özel sektör fabrikaları ile Çaykur fabrikalarının günlük işlem kapasiteleri ve çalışma süreleri karşılaştırılarak tahmin edilmeye çalışılmıştır. Daha önce Trabzon'daki Çaykur işletmelerinin günlük işlem kapasitesinin 1185 ton / gün, özel sektör işletmelerinin aktif kapasitelerinin ise 1035 ton / gün olduğu belirtilmişti. Çaykur işletmelerindeki işgören sayısı ise 2000 olarak tahmin edilmişti. Çaykur ve özel sektör işletmelerinin kapasite kullanımları oranları göz önüne alındığında özel sektördeki mevsimlik işgörenlerin miktarı yaklaşık olarak 1750 kişi olarak tahmin edilebilir. Fakat, Çaykur işletmelerinde günde üç vardiya üzerinden sekiz saatlik çalışma süresi uygulanırken, özel sektör işletmelerinde günde iki vardiya üzerinden 12 saatlik çalışma süresi uygulanmaktadır. Bu durum, özel sektör işgörenlerinin miktarının hesaplanmasında sadece kapasite kullanım oranından istifade etmenin yetersizliğini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışma saatleri göz önüne alındığında, özel sektör işgörenlerinin sayısının kapasite kullanım oranı ile tespit edilen 1750 kişinin üçte ikisinden fazla olamayacağını söyleyebiliriz. Bu durumda, bu rakam yaklaşık olarak 1170 olarak hesaplanabilir. Bu yüzden araştırma evrenimizdeki özel sektör mevsimlik işgörenlerinin sayısı yaklaşık olarak 1200 kişi olarak kabul edilmiştir.

Bu tahminlerin ışığında, Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarındaki tüm mevsimlik işgörenlerin sayısı 2000'i Çaykur, 1200'ü özel sektör işletmelerinde olmak üzere yaklaşık olarak 3200 kişiden oluştuğu söylenebilir. Yani, bu çalışmadaki araştırma evreni 3200 kişilik mevsimlik işgörenden oluşmaktadır.

Anket uygulaması örneklem büyüklüğü 500 işgören olarak seçilmiş. 16 kişi anket sorularına verdikleri cevapların tutarsızlığı yüzünden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu yüzden, örneklem büyüklüğü 484 kişi olarak kabul edilebilir. Bunların 321'i Çaykur 163'ü özel sektör işgörenidir. Araştırma evreni içerisindeki özel sektör işgörenlerinin tüm mevsimlik işgörelere oranı % 37.5 iken, örneklem içindeki özel sektör işgörenlerinin örneklem içindeki tüm işgörelere oranı ise % 34'e yakındır. Ayrıca, araştırma evreni içerisindeki Çaykur işgörenlerinin tüm mevsimlik işgörelere oranı % 62.5 iken, örneklem içindeki Çaykur işgörenlerinin örneklem içindeki tüm işgörelere oranı ise % 66'ya yakındır. Bu durum işgörenlerin araştırma evreni içindeki oranları ile

örneklem içindeki temsil oranlarının birbirine yakın olduğunu gösterirken, istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçların daha sağlıklı yorumlanmasına da katkı sağlayacaktır. Örnekler, Çaykur ve özel sektör işgörenleri içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Fakat, tesadüfi örneklem yöntemi Çaykur ve özel sektör işgörenleri için ayrı ayrı uygulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, seçilen örneklerin ana kitle içerisindeki Çaykur ve özel sektör dağılımlarına mümkün oldukça uygun olmasına özen gösterilmiştir.

İstatistiksel açıdan örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında bir çok yöntem kullanılmaktadır. Araştırma için eldeki zaman, uygulanan araştırma yöntemi ve araştırma yapan personelin yeteneklerine göre optimal bir yöntemin seçimine dikkat edilmelidir (Arıkan, 2004:152).,

Bu araştırma için anket uygulaması için ayrılabilen süre yaklaşık üç haftadır. Anket mülakat tekniğine göre ve işgörenlerin en yoğun çalışma döneminde uygulandığı için günde ortalama 20 kişilik verilere ulaşılabilmektedir. Zaman yönünden bakıldığında optimal bir örneklem büyüklüğüne ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik araştırma evrenine ait elde hiçbir istatistiksel veri olmadığı için, örnek büyüklüğünün hesaplanmasında oranlar yoluyla tahmin yöntemi uygulanmıştır. Çünkü, bu yöntemde standart sapmaya gerek duyulmadan, oranlar kullanılarak örnek hacmi hesaplanabilir (Nakip, 2003; 215).

Bu yöntemde,  $n = Z^2 \cdot P \cdot Q / E^2$  formülü kullanılarak örneklem hacmi hesaplanabilir. Burada;

n = Örnek hacmi

Z = Standart hata şeklinde ifade edilen güven düzeyi (Bu çalışmada 1.96, yani % 95 güven düzeyi olarak belirlenmiştir.)

P = Toplam evren içerisinde Çaykur'da çalışan mevsimlik işgörenlerin oranı ( % 62.5)

Q = Toplam evren içerisinde Çaykur'da çalışan mevsimlik işgörenlerin oranı (% 37.5)

E = Kabul edilen örnekleme hatası ya da hata yapma düzeyi (Bu çalışmada 0.05 olarak belirlenmiştir.)

Bu formül kullanılarak yapılan hesaplamalar sonucunda araştırmanın örnek hacmi en az 360 işgören olarak hesaplanmış olmasına rağmen, örneklem büyüklüğünün 484 olması; istatistiksel açıdan da örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir.

## **6.5. Verilerinin Değerlendirilmesi**

Uygulanan anketin ve iş tatmin ölçeğinin güvenilirlik testi sonuçları ve uygulanan istatistiksel analizler aşağıda belirtilmiştir.

### **6.5.1. Güvenilirlik Testi**

Hazırlanan anketin sağlıklı olup olmadığını test etmek amacıyla anket öncelikle 50 kişilik örnek bir gruba uygulanarak anlaşılmayan sorular yeniden düzenlenmiştir.

Yapılacak uygulama çalışmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla hazırlanan anket SPSS 15.0 programından yararlanılarak test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) ; 0.87 olarak belirlenmiştir.

Hazırlanan Mevsimlik İşgörelere Yönelik İş Tatmin Ölçeğinin güvenilirlik analizi de yine SPSS 15.0 programında yapılmış ve güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha); 0.81 olarak bulunmuştur.

Hem uygulanan anketin hem de iş tatmin ölçeğinin güvenilirlik katsayıları istatistiksel olarak uygun düzeydedir.

### **6.5.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler**

Anket yoluyla ulaşılan verilerin değerlendirilmesinde ; Basit Frekans Analizi, Ki-Kare Bağımsızlık Testi, Bağımsız iki örnek için t-Testi ve Pearson Korelasyon Testi istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

### 7.1. Demografik özellikler ve İşgören profillerine Yönelik Analiz ve Yorumlar

**Araştırma Sorusu 1** : Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin demografik özelliklerini ve işgören profillerini inceleyiniz.

- **Yaş**

Bu araştırmaya yönelik ankette yaş durumu ile ilgili sorulan sorulara verilen cevapların frekans analizi sonucunda; Trabzon ilindeki mevsimlik işgörenlerin % 60'na yakın bölümünün 40 yaş altında olduğu anlaşılmıştır. 50 yaşın üzerindeki işgörenler ise mevsimlik işgörenler içerisinde % 5.4 gibi çok küçük bir oranı teşkil etmektedir. Özel sektördeki mevsimlik işgörenlerin içerisinde 20-29 yaş gurubundaki işgörenler % 39.3 ile en yüksek orana sahip iken, Çaykur işletmelerinde 30-39 yaş gurubunda olanlar % 46.7 oranıyla ilk sırayı almaktadır. Özel sektör işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin çoğunluğunu birbirine yakın oranlarda sırasıyla 20-29 yaş grubu (% 39.3) ile 30-39 yaş grubu (% 36.2) içerisindeki işgörenler oluştururken, Çaykur işletmelerdeki mevsimlik işgörenlerin çoğunluğu; yine birbirine yakın oranlarda 30-39 yaş grubu (% 46,7) ile 40-49 yaş grubundaki (% 42.1) işgörenlerden meydana gelmektedir (Tablo 4.8).

Bu durum özel sektör çay işletmelerinin Çaykur işletmelerine göre daha genç mevsimlik iş gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu araştırma esnasında; daha sonraki analizlerde ele alınacağı gibi; özel sektör işletmelerindeki iş devir oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Çaykur işletmelerindeki günlük çalışma süresi üç vardiya üzerinden sekiz saat olarak uygulanırken , özel sektör işletmelerinde; İş Kanuna göre günlük çalışma süresi on bir saati geçemez hükmü olmasına rağmen (4857 sayılı İş Kanunu, md.63) ; iki vardiya üzerinden on iki saat olarak uygulanmaktadır. İş devir oranları yüksekliği ve Çaykur'a göre günlük çalışma

saatlerinin daha fazla olması, özel sektör işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin daha genç bir profil çizmesini açıklamaya yardımcı olan hususlar olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 4.8. Mevsimlik İşgörenlerin Yaş Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
20-29	80	16,5	16,5	16,5
30-39	209	43,2	43,2	59,7
40-49	169	34,9	34,9	94,6
50 ve üzeri	26	5,4	5,4	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Yaş Durumu	20-29	Count	16	64	80
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	5,0%	39,3%	16,5%
	30-39	Count	150	59	209
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	46,7%	36,2%	43,2%
	40-49	Count	135	34	169
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	42,1%	20,9%	34,9%
	50 ve üzeri	Count	20	6	26
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	6,2%	3,7%	5,4%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

#### • Cinsiyet

Bu araştırmaya yönelik ankette cinsiyet durumu ile ilgili sorulan soruya verilen cevapların frekans analizi sonucuna göre; Trabzon ilindeki çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin % 96.1'ini erkek işgörenler oluşturmaktadır (Tablo 4.9). Türkiye genelindeki özel sektör çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenler arasındaki kadın ve erkek işgören oranları hakkında elde hiçbir veri olmamasına rağmen, Türkiye genelindeki Çaykur işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin % 95

yakınının erkek işgörenlerden oluştuğu Çaykur kayıtlarında görülmektedir (Çaykur, 2007 ; 1). Bu durum; Trabzon'daki çay işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör mevsimlik işgörenlerin cinsiyete göre dağılımının Türkiye genelindeki Çaykur'a bağlı işletmelerdeki mevsimlik işgörenlerin cinsiyet dağılımına çok yakın olduğunu göstermektedir. Ayrıca, anket verilerine göre; Trabzon'daki Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasındaki kadın ve erkek işgören oranları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 4.9).

**Tablo 4.9. Mevsimlik İşgörenlerin Cinsiyet Durumu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	19	3,9	3,9	3,9
	Erkek	465	96,1	96,1	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

		Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu			Total
		Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası		
Mevsimlik İşgörenlerin Cinsiyet Durumu	Kadin	Count	13	6	19
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	4,0%	3,7%	3,9%
	Erkek	Count	308	157	465
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	96,0%	96,3%	96,1%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Bu noktadaki en önemli husus kadın işgörenlerin oranının % 4 gibi çok düşük seviyede olmasıdır. Bunun birçok sebebi olabilir. Bunların başında ; çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin ağır çalışma şartları, mevsimlik işgörenlerin daha çok yüksek fiziksel güce ihtiyaç duyulan işlerde istihdam edilmesi, vardiya sistemi çalışma biçiminin özellikle, Doğu Karadeniz Bölgesinde “ kadına biçilen rolü ” yerine getirmesine engel olması gibi sebepler sıralanabilir.

Anket verilerinin analizinden, mevsimlik işgören statüsünde bulunan kadın işgörenlerin pratikte tamamına yakınının mevsimlik işgören kadroları dışındaki büro işlerinde

çalıştırıldıkları tespit edilmiştir (Tablo 4.21). Daha önce kadın işgörenlerin mevsimlik işgörenler içindeki oranının çok düşük olmasının gerekçelerinin anlaşılmasına yardımcı olan hususlar bu durumun izahı için de geçerli olabilir. Bütün bunlarla birlikte, çay işletmelerindeki kadın mevsimlik işgörenler açısından pozitif bir ayrımcılığın söz konusu olduğu söylenebilir.

Kadın işgörenlerin mevsimlik işgörenler içerisindeki oranının çok düşük olması ve kadro görevleri dışındaki büro işlerinde istihdam edilmeleri; mevsimlik işgörenlerin iş tatmin düzeyi ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılacak istatistiksel analizlerden anlamlı bir sonuca ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden, mevsimlik işgörenlerin iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişki bu çalışmada irdelenememiştir.

- **Eğitim Düzeyi**

Bu araştırmaya yönelik ankette eğitim durumu ile ilgili sorulan soruya verilen cevapların frekans analizi sonucuna göre; Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin % 79.3'ü ortaokul mezunu ve daha düşük eğitim seviyesindeki vasıfsız işgörenlerden oluşmaktadır. Bunların içinde okur yazar olmayanlar, diğer mevsimlik işgörenlerin % 3'üne yakın olan çok küçük bir oranını teşkil etmektedir. İlkokul ve ortaokul mezunları oranları birbirine çok yakın olup mevsimlik işgörenler içinde toplam % 76.4 oranında çoğunluğu oluştururken, Lise mezunları % 18'lik bir orana sahiptir. Yüksek okul ve dört yıllık fakülte mezunları ise; mevsimlik işgörenler içerisinde sırasıyla % 1.7 ve % 1.2 gibi çok küçük oranlarda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, mevsimlik işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları bakımından Çaykur ve özel sektör işgörenleri arasında ciddi bir farklılık söz konusu değildir (Tablo 4.10).



**Tablo 4.10. Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Okur yazar degil	14	2,9	2,9	2,9
İlkokul	190	39,3	39,3	42,1
Ortaokul	180	37,2	37,2	79,3
Lise	86	17,8	17,8	97,1
Yüksekokul (iki yıllık )	8	1,7	1,7	98,8
Üniversite (dört yıllık)	6	1,2	1,2	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumu	Okur yazar degil	Count	9	5	14
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	2,8%	3,1%	2,9%
	İlkokul	Count	123	67	190
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	38,3%	41,1%	39,3%
	Ortaokul	Count	116	64	180
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	36,1%	39,3%	37,2%
	Lise	Count	64	22	86
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	19,9%	13,5%	17,8%	
	Yüksekokul (iki yıllık )	Count	5	3	8
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	1,6%	1,8%	1,7%
	Üniversite (dört yıllık)	Count	4	2	6
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	1,2%	1,2%	1,2%
Total	Count		321	163	484
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		100,0%	100,0%	100,0%

Mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu göz önüne alındığında ; % 80'nine yakınının vasıfsız işgörenlerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, araştırma esnasında yapılan gözlemlerden ; çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalıştığı görevlerin genelde eğitim durumlarıyla örtüştüğü anlaşılmaktadır.

İlköğretim ve daha düşük eğitim düzeyindeki ( ilköğretim ya da ortaokul terk ve okuma yazma bilmeyenler) vasıfsız işgörenler, genelde ; alım yeri işçisi, imalat işçisi, genel ve idari hizmetler bölümünde temizlik işçisi ve odacı gibi görevlerde istihdam

edilmektedirler. Lise mezunlarının istihdam edildiği kadrolar ise ; çoğunlukla, çay alım yeri experi, kayıtçısı ve kantarcısı; teknik, imalat ve üretim bölümlerinde ustabaşı; teknik ya da idari bölümlerde şoför v.b. görevleri ihtiva etmektedir. Yüksek okul mezunu mevsimlik işgörenlerin çoğunluğu ; çay alım yeri experi olarak görev yaparken, bayan yüksek okul mezunlarının neredeyse tamamı mevsimlik işçi statüsünde işe alınıp daimi kadro görevlerindeki büro işlerinde çalıştırılmaktadırlar. Aynı şekilde dört yıllık fakülte mezunlarının tamamına yakını mevsimlik işçi statüsünde işe alınıp daimi kadro görevlerindeki büro işlerinde istihdam edilmektedir. Diğer bir ifadeyle ; mevsimlik işçi statüsünde işe alınıp daimi kadro görevlerindeki büro işlerinde çalıştırılanların çoğunluğu bayan işgörenlerden oluşmaktadır.

Yüksek okul ve dört yıllık fakülte mezunu ile okur yazar olmayan işgörenlerin diğer mevsimlik işgörenler içindeki oranlarının çok düşük olması ; eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılacak istatistiksel analizlerden anlamlı bir sonuç elde etmeyi pek mümkün kılmamaktadır. Bu sebeple, bu ilişkinin istatistiksel analizinde ; okur yazar olmayanlarla ilkökul mezunları bir grup, orta okul mezunları bir grup, Lise, yüksek okul ve fakülte mezunları ise başka bir grup olacak şekilde eğitim düzeyleri yeniden gruplandırılmıştır (Tablo 4.48).

#### • Medeni Durum

Bu araştırmaya yönelik ankette medeni durum ile ilgili sorulara verilen cevapların frekans analizi sonucuna göre; Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin % 86.6'sı gibi büyük çoğunluğunun evli olduğu anlaşılmaktadır. Bekar işgörenlerin oranı % 11.4 iken, dul işgörenler tüm mevsimlik işgörenler içinde % 2.1 gibi çok küçük bir orana sahiptir. Çaykur ve özel sektör işletmelerinde işgörenlerin medeni durumları kıyaslandığında; Çaykur'daki mevsimlik işgörenler içindeki evlilerin oranı özel sektör işgörenleri içindeki evlilerin oranından % 8.4 gibi hatırı sayılır derecede fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bekar işgörenler karşılaştırıldığında ise; özel sektördeki bekar işgörenlerin oranının Çaykur'daki bekar işgörenlerin oranının yaklaşık iki katı olduğu söylenebilir ( Tablo 4.11).

Özel sektördeki bekar işgörenlerin oranının Çaykur'daki bekar işgörenlerin oranından yaklaşık iki kat daha fazla olması; daha önce de ifade edildiği gibi, özel sektör işgörenlerinin daha genç bir işgücü profili çizmesiyle de ilişkilendirilebilir. Çünkü, günümüzün ekonomik şartları eğitim seviyesi düşük olan insanların bile evlenme yaşını eskiye oranla daha yukarılara çekmiş olabilir.

**Tablo 4.11. Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evli	419	86,6	86,6	86,6
Bekar	55	11,4	11,4	97,9
Dul	10	2,1	2,1	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu	Evli	Count	287	132	419
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	89,4%	81,0%	86,6%
	Bekar	Count	26	29	55
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	8,1%	17,8%	11,4%
	Dul	Count	8	2	10
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	2,5%	1,2%	2,1%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Dul işgörenler ; bütün mevsimlik işgörenler içinde istatistiksel açıdan anlamlı bir yorum yapılmasını pek de mümkün kılmayacak % 2 gibi çok küçük bir oranda temsil edilmektedir. Bu yüzden, mevsimlik işgörenlerin medeni durumu ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik yapılacak istatistiksel analizlerde dul işgörenler göz ardı edilmiştir.

- **Ücret, Ek Gelir ve Aylık Ortalama Gelirler Durumu**

Anket verilerinin analiz edilmesi sonucu; Trabzon ilindeki çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin % 33.7' sinin aylık ücretlerinin 500 YTL veya daha

düşük olduğu anlaşılmıştır. 1000 YTL'nin üzerinde ücret alanların sayısı yok denecek kadar azdır. İşgörenlerin % 66'ya yakını 750 YTL ile 1000 YTL arasında ücret almaktadır.

Burada dikkat çekici olan en önemli nokta; 500 YTL ve daha az ücret alan işgörenlerin tamamının özel sektör işgöreni olmasıdır. Ayrıca, Çaykur işgörenlerinin aşağı yukarı tamamı 750 YTL ile 1000 YTL arasında ücret aldığı görülmektedir (Tablo 4.12)

2007 yılında uygulanan net asgari ücretin ilk altı ay için 403 YTL, ikinci altı ay için 419 YTL olduğu düşünülürse; özel sektördeki mevsimlik işgörenlerin yarısından fazlasının aşağı yukarı asgari ücret seviyesinde ücretlendirildiğini, geriye kalanların ise asgari ücretin biraz üzerindeki bir miktarda ücret aldığını söyleyebiliriz. Çünkü, özel sektör işgörenlerinin % 57'ye yakını 400 – 450 YTL arasında ücret alırken, % 43'e yakını ise 450 – 500 YTL arasında ücret almaktadır ( Tablo 4.12 ).

Tablo 4.12'da görüldüğü gibi gerek özel sektör gerekse Çaykur işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin ücret aralıklarının birbirine yakın olması; mevsimlik işgörenlerin kıdem durumlarından ya da yaptıkları görevlerden kaynaklanan ciddi bir ücret farklılığının söz konusu olmadığını göstermektedir.

Mevsimlik işgörenlerin % 70'e yakınının yılda dört ay gibi bir süre çalıştığı (Tablo 4.19) ve mevcut ücret durumu göz önüne alındığında ; işgörenlerin kampanya dönemi dışında çalışıp çalışmadıkları, eşlerinin çalışma durumları ve ilave gelirler durumlarının araştırılması ekonomik durumlarının net olarak ortaya konulması için büyük bir önem arz etmektedir.

**Tablo 4.12. Mevsimlik İşgörenlerin Aylık Ücret (YTL) Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	400-450	93	19,2	19,2
	451-500	70	14,5	33,7
	751-800	113	23,3	57,0
	801-850	95	19,6	76,7
	851-900	78	16,1	92,8
	901-1000	32	6,6	99,4
	1001-1200	3	,6	100,0
Total		484	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Aylık Ücret (YTL) Durumu	400-450	Count	0	93	93
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	,0%	57,1%	19,2%
	451-500	Count	0	70	70
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	,0%	42,9%	14,5%
	751-800	Count	113	0	113
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	35,2%	,0%	23,3%
	801-850	Count	95	0	95
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	29,6%	,0%	19,6%
	851-900	Count	78	0	78
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	24,3%	,0%	16,1%	
	901-1000	Count	32	0	32
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	10,0%	,0%	6,6%	
	1001-1200	Count	3	0	3
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	,9%	,0%	,6%	
Total	Count	321	163	484	
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%	

Trabzon ilindeki çay üretim işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin % 96'sının erkek işgörenler olduğunu daha önce ifade etmiştik. Araştırmamız esnasında yapılan mülakatlardan; mevsimlik işgörenler içerisinde % 4 gibi çok düşük oranda bulunan bayan işgörenlerin eşlerinin neredeyse tamamının ücretli ve sigortalı bir işte çalıştığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla Tablo 4.13 ' deki mevsimlik işgörenlerin eşlerinin çalışma durumuna yönelik verilerden elde edilen sonuçların daha çok erkek işgörenlerin eşlerinin çalışma durumunu ortaya koyduğunu söyleyebiliriz.

Daha önce ifade edildiği gibi mevsimlik işgörenlerin % 87 ‘ ye yakını evli işgörenlerden oluşmaktadır ( Tablo 4.11 ). Anket verilerinin analizinden evli işgörenlerin % 5’inin eşlerinin ücretli ve sigortalı bir işte çalıştığı anlaşılmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, eşleri ücretli ve sigortalı bir işte çalışanların çoğunluğunu bayan işgörenler oluşturmaktadır. Mevsimlik işgörenlerin % 15.5’ inin eşlerinin çalışmadığı, % 79.5’ inin ise bağ- bahçe işlerinde çalıştığı Tablo 4.13 ‘deki verilerden anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.13. Mevsimlik İşgörenlerin Eşlerinin Çalışma Durumu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ücretli ve sigortalı bir işte çalışıyor	21	4,3	5,0	5,0
	Çalışmıyor	65	13,4	15,5	20,5
	Bağ bahçe işlerinde çalışıyor.	333	68,8	79,5	100,0
	Total	419	86,6	100,0	
Missing	System	65	13,4		
Total		484	100,0		

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Eşlerinin Çalışma Durumu	Ücretli ve sigortalı bir işte çalışıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	13 4,5%	8 6,1%	21 5,0%
	Çalışmıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	43 15,0%	22 16,7%	65 15,5%
	Bağ bahçe işlerinde çalışıyor.	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	231 80,5%	102 77,3%	333 79,5%
Total	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	287 100,0%	132 100,0%	419 100,0%	

Burada göz önünde bulundurulması gereken en önemli husus; Tablo 4.14 ‘de görüldüğü gibi mevsimlik işgörenlerin % 81’e yakını aynı zamanda yaş çay ve fındık üreticisi konumundadır. Eşleri bağ - bahçe işlerinde çalışanların oranı ile yaş çay ve fındık üreticisi konumunda olanların oranının birbirine çok yakın olması; bağ- bahçe işlerinde çalışan işgören eşlerinin neredeyse tamamının kendi çay ve fındık bahçelerinde çay ve fındık yetiştiren kayıt dışı aile içi tarım işgöreni olduğunu göstermektedir.

Gerek eşlerin çalışma durumu gerekse tarım ürünlerinden elde edilen ilave gelirler bakımından Çaykur ve özel sektör mevsimlik işgörenleri arasında ufak tefek farklılıklar söz konusu olsa bile, genel bir değerlendirmeye yönelik olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğunu söylemek pek mümkün değildir (Tablo 4.13 ve Tablo 4.14).

**Tablo 4.14. Mevsimlik İşgörenlerin Çay, Fındık vb. Tarım Ürünlerinden Elde Edilen Gelirler Gibi Başka Gelirlerinin Olup Olmama Durumu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Var	391	80,8	80,8	80,8
	Yok	93	19,2	19,2	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

		Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu			
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	Total
Mevsimlik İşgörenlerin Kampanya döneminde ya da kampanya dışındaki ücret dışında başka gelirlerinin( çay, fındık vb. tarım ürünlerinden elde edilen gelirler gibi) Olup Olmadığı Durumu	Var	Count	252	139	391
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	78,5%	85,3%	80,8%
	Yok	Count	69	24	93
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	21,5%	14,7%	19,2%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Bölgede ağırlıklı olarak çay üretiminin Rize’de, fındık üretiminin ise Giresun’da yapıldığı dikkate alındığında; Trabzon’daki yaş çay ve fındık üreticisi durumunda olan mevsimlik işgörenlerin tarımsal ürünlerden elde ettikleri gelirlerin aile bütçelerine olan katkılarının tatmin edici seviyede olmadığı söylenebilir. Nitekim, işgörenlerle yapılan mülakatlarda bu durum gözlemlenmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi dışarıya en fazla göç veren bölgelerimizdendir. Doğal olarak bu durum Trabzon için de söz konusudur. Başta İstanbul olmak üzere Türkiye’nin birçok yerinde değişik işkollarında çalışan bölge halkının çoğu Trabzon’la olan ekonomik ve sosyal ilişkilerini sürdürmektedirler. Diğer bir ifadeyle, Trabzon dışında yaşayanların çoğunun Trabzon’da küçük de olsa bir parça tarım arazisi mevcuttur. Yaz aylarında aile bireylerinin bazıları çay ve fındık gibi ürünleri toplamak için üç dört aylarını Trabzon’da geçirmektedirler.

Genel olarak kısıtlı olan tarım arazilerinin mevsimlik işgörenler gibi daimi olarak bölgede yaşayanlarla birlikte, dışarıda ikamet edip yaz aylarında Trabzon'a gelenler arasında paylaşılıyor olması; fındık ve çay üreticisi durumunda olan mevsimlik işgörenlerin bu ürünlerden elde ettikleri gelirlerin neden aile bütçelerine yeterli katkıyı sağlayamadığını açıklamaktadır.

Ücretlerin düşüklüğü ve tarım ürünlerinden elde edilen gelirlerin yetersizliği vb. sebepler yüzünden mevsimlik işgörenlerin % 34,3'ü gibi önemli bir bölümünün kampanya dışı dönemlerde serbest olarak çalıştığı anket verilerinin analizinden anlaşılmaktadır (Tablo 4.15).

**Tablo 4.15. Mevsimlik İşgörenlerin Kampanya Dışındaki Dönemlerde Çalışma Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet, serbest olarak	166	34,3	34,3	34,3
Hayir	318	65,7	65,7	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Kampanya Dışındaki Dönemlerde Çalışma Durumu	Evet, serbest olarak	Count	113	53	166
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	35,2%	32,5%	34,3%
	Hayir	Count	208	110	318
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	64,8%	67,5%	65,7%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Mevsimlik işgörenlerin aylık ücretleri; yaş çay ve fındık gibi tarım ürünlerinden ve kampanya dışı dönemlerdeki çalıştıkları işlerden elde ettikleri yıllık toplam gelirlerinin aylık ortalamaları da araştırılmıştır. Ekonomik durumlarına bu açıdan bakıldığında; ortaya çıkan durumun işgörenler için pek tatmin edici olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü, mevsimlik işgörenlerin aylık ortalama gelirleri incelendiğinde; % 23'e yakınının 500 YTL ve daha az, % 28'e yakınının 500 – 700 YTL, % 29'a yakınının 700 – 900 YTL, %17'ye yakınının 900 – 1100 YTL arasında ve sadece % 3'den biraz fazlasının 1100 –



1300 YTL arasında olduğu tespit edilmiştir ( Tablo 4.16 ). Ayrıca Çaykur’la özel sektör ücret açısından karşılaştırıldığında; 500 YTL ve daha az ücret alanların oranı özel sektörde % 48’lerde iken Çaykur işletmelerinde % 10 civarındadır. Ancak ücret arttıkça özel sektörde çalışanların oranı azalırken Çaykur İşletmelerinde bu oranın genelde arttığı görülmektedir.

**Tablo 4.16. Mevsimlik İşgörenlerin Ek Gelirler Dahil Yıllık Toplam Gelirleri Üzerinden Aylık Ortalama Gelir Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 500 ve daha az	111	22,9	22,9	22,9
501-700	137	28,3	28,3	51,2
701-900	139	28,7	28,7	80,0
901-1100	81	16,7	16,7	96,7
1101-1300	16	3,3	3,3	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Ek gelirler dahil yıllık toplam gelirleri üzerinden aylık ortalama gelir durumu	500 ve daha az	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	33 10,3%	78 47,9%	111 22,9%
	501-700	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	79 24,6%	58 35,6%	137 28,3%
	701-900	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	112 34,9%	27 16,6%	139 28,7%
	901-1100	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	81 25,2%	0 ,0%	81 16,7%
	1101-1300	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	16 5,0%	0 ,0%	16 3,3%
Total	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	321 100,0%	163 100,0%	484 100,0%	

Anket sonuçlarının analizlerine göre; mevsimlik işgörenlerin çocuk sayılarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.17 ‘da görülmektedir. Çocuk sayılarının ağırlıklı ortalamalarının hesaplanması sonucunda mevsimlik işgörenlerin ortalama çocuk sayısı 2 olarak bulunmuştur.

Bu durum, “büyük aile modeli” dışında yaşayan mevsimlik işgörenlerin ortalama dört kişilik çekirdek bir aileye sahip olduklarını göstermektedir. Aylık ortalama gelirleri göz önüne alındığında ortaya çıkan en çarpıcı sonuç ise; 2007 rakamlarına göre mevsimlik işgörenlerin tamamının yoksulluk sınırı altında yaşamaya mahkum olmalarıdır

- **Kıdem ve Yıllık Çalışma Süreleri Durumu**

Bu araştırmaya yönelik yapılan anket sonuçlarına göre; Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarındaki mevsimlik işgörenlerin % 42.6 gibi önemli bir bölümünü bulunduğu iş yerinde 4 yıl veya daha az süreli çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bunun haricinde sırasıyla % 27.3 ve % 20.2 oranlarındaki 5 ile 9 yıl ve 10 ile 14 yıllık işgörenler en yoğun diğer iki kıdem grubunu oluşturmaktadırlar. 15 – 19 yıl arasında kıdemli olan işgörenlerin oranı % 9.3 iken 20 yılın üzerindeki çalışanların oranı yok sayılabilecek kadar azdır ( Tablo 4.18 ). Bu yüzden, iş tatmini ile kıdem arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik yapılacak istatistiksel analizlerde 20 yıl ve daha kıdemli işgörenler 15 – 19 yıl kıdem grubundaki işgörenlerle birlikte değerlendirilecektir.

Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin % 43’e yakınının 0-4 yıllık kıdem gurubunda bulunması; araştırma esnasında işgörenlerle yapılan mülakatlarda edinilen özellikle, özel sektördeki iş devir oranlarının çok yüksek olduğu şeklindeki kanaatleri pekiştirmektedir. Araştırma esnasında gerek işgörenlerle ve gerekse bazı özel fabrika yöneticileriyle yapılan görüşmelerden; özel sektörde bir ay süre ile bile çalıştırılıp işine son verilen işgören sayısının hiç de az olmadığı anlaşılmıştır.

Sezon boyunca 4 aydan daha az süre ile çalıştırılan işgörenlerin tüm mevsimlik işgörelere oranı % 12 iken bunların tamamı özel sektör işgörenidir ve tüm özel sektör işgörenlerinin % 35 ‘i gibi çok ciddi bir bölümünü oluşturmaktadır (Tablo 4.20 ). Bu durum; özel sektör mevsimlik işgörenlerinin iş güvencesi ile işletmeden ve çalışma şartlarından kaynaklanan yüksek orandaki iş devir problemlerinin boyutlarının anlaşılması bakımından önemlidir.

**Tablo 4.17. Mevsimlik İşgörenlerin Çocuk Sayısı Durumu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	16	3,3	3,7	3,7
	1	100	20,7	23,3	27,0
	2	177	36,6	41,3	68,3
	3	102	21,1	23,8	92,1
	4 ve yukarisi	34	7,0	7,9	100,0
	Total	429	88,6	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Çocuk Sayısı Durumu	Yok	Count	8	8	16
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	2,7%	6,0%	3,7%
	1	Count	69	31	100
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	23,4%	23,1%	23,3%
	2	Count	119	58	177
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	40,3%	43,3%	41,3%	
	3	Count	73	29	102
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	24,7%	21,6%	23,8%	
	4 ve yukarisi	Count	26	8	34
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	8,8%	6,0%	7,9%	
Total	Count	295	134	429	
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%	

Mevsimlik işgörenlerin % 43' ü gibi önemli bir bölümünü oluşturan 0-4 yıl kıdem grubundaki işgörenlerin özel sektör işgörenleri içindeki oranı % 57 civarında iken, Çaykur işgörenlerinin % 35'e yakın bir bölümünü oluşturmaktadır. Fakat, diğer kıdem gruplarında çalışanların hepsinde 0 – 4 yıl kıdem grubunun aksine, Çaykur işgörenlerinin oranı oldukça fazladır ( Tablo 4.18 ).

**Tablo 4.18. Mevsimlik İşgörenlerin İşyerindeki Çalışma Süreleri (Kıdem) Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
0-4 yıl	206	42,6	42,6	42,6
5-9 yıl	132	27,3	27,3	69,8
10-14 yıl	98	20,2	20,2	90,1
15-19 yıl	45	9,3	9,3	99,4
20 -24 yıl	3	,6	,6	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin İşyerindeki Çalışma Süreleri (Hizmet Süresi)	0-4 yıl	Count	113	93	206
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	35,2%	57,1%	42,6%
	5-9 yıl	Count	95	37	132
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	29,6%	22,7%	27,3%
	10-14 yıl	Count	78	20	98
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	24,3%	12,3%	20,2%	
	15-19 yıl	Count	32	13	45
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	10,0%	8,0%	9,3%	
	20 -24 yıl	Count	3	0	3
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	,9%	,0%	,6%	
Total	Count	321	163	484	
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%	

Çaykur'daki kıdemli işgörenlerin oranının özel sektöre göre daha yüksek olması, bize Çaykur'daki iş devir oranının daha düşük olduğunu ve Çaykur işgörenlerinin özel sektör işgörenlerine göre daha fazla iş güvencesinin olduğunu düşündürmektedir.

Özel sektördeki iş devir oranı yüksekliği ve iş güvencesi probleminin önemli sebeplerinden biri de; işgörenlerin sendikal durumlarıdır denebilir. Çünkü, Çaykur işgörenlerinin tamamı sendikalı iken, özel sektör işgörenlerinin sadece % 18'e yakını sendika üyesidir (Tablo 4.22). Yapılan mülakatlarda; her ne kadar her iki kesimdeki sendikalı işgörenlerin bir kısmı bağlı oldukları sendikaların haklarını tam olarak savunmadıkları ve takip etmedikleri düşüncesinde oldukları tespit edilmişse de,

sendikasız işgörenlere oranla iş güvencesi bakımından daha şanslı olduklarını söylemek mümkündür.

Mevsimlik işgörenlerin kıdem durumu incelenirken, şu andaki iş yerinden önce çalıştıkları işler ve iş yerlerini de göz önünde bulundurmanın daha sonra yapacağımız analizler açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

İşgörenlerin bir kısmının daha önce de çay işletmelerinde çalıştığı; ankette bu konuyla ilgili sorulan soruya verilen cevapların analizinden anlaşılmaktadır. Bunlardan % 21'e yakını daha önce özel sektör çay işletmelerinde çalışmış iken, Çaykur'da çalışmış olanların sayısı yok denecek kadar azdır. Ayrıca % 35'e yakını önceden serbest olarak çalışırken % 37'ye yakını ise her hangi bir işte çalışmamıştır. Daha önce farklı sektörlerdeki özel işletmelerde çalışanlar, tüm işgörenler içerisinde % 6 gibi çok küçük bir orana sahiptir ( Tablo 4.19).

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; mevsimlik işgörenler içerisinde önceden kamuda çalışanların oranının yok denecek kadar az olması ve özel sektörde çalışanların şu anda çoğunlukla Çaykur işletmelerinde çalışılıyor olmasıdır. Önceden özel sektör çay işletmelerinde çalışanların şu andaki Çaykur işgörenleri arasındaki oranı % 24 iken, özel sektör işgörenleri arasındaki oranı % 15'dir ( Tablo 4.19 ). Bu durum; özel sektör işgörenlerinin Çaykur işletmelerine geçmeye yönelik bir eğilim gösterdiğine işaret etmektedir.

Aslında, araştırmamız esnasındaki gözlemlerimiz bize; bu eğilimin burada tespit edilen orandan daha fazla olduğu gibi bir kanaat oluşturmuştur. Fakat, bu konudaki değerlendirmemiz, Çaykur'un ve devletin uyguladığı istihdam politikaları yüzünden özel sektörden Çaykur'a geçebilen işgörenlerin oranıyla sınırlı kalmaktadır.

Mevsimlik işgörenler arasında kampanya dönemi boyunca ya da yıl içerisindeki çalışma süreleri bakımından da farklılıklar söz konusudur. Anket verilerinin analizi sonucunda; işgörenlerin % 81.4'ü gibi büyük çoğunluğu 6 aylık kampanya döneminde 4 ay ya da daha az süreyle çalışmaktadırlar. % 6 gibi küçük bir orandaki işgören 6 ay ya da 4 ile 6

ay arasında kalan bir süre ile çalışma imkanı bulmaktadır. % 12.6'lık bir kısmı ise 6 aydan fazla süre ile çalışan işgörenden oluşmaktadır. Bu grup içerisindeki işgörendenlerin çalışma süreleri 7 aydan 11 aya kadar değişiklik göstermektedir ( Tablo 4.20 ).

**Tablo 4.19. Mevsimlik İşgörendenlerin Daha Önce Çalıştığı Yerler Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ayni sektörde özel bir işletmede	102	21,1	21,1	21,1
Ayni sektörde bir Çaykur işletmesinde	4	,8	,8	21,9
Farkli bir sektörde kamu çalışanı olarak	4	,8	,8	22,7
Farkli sektördeki bir özel işletmede	29	6,0	6,0	28,7
Serbest	168	34,7	34,7	63,4
çalışmadım	177	36,6	36,6	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörendenlerin Daha Önce Çalıştığı Yerler	Ayni sektörde özel bir işletmede	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	77 24,0%	25 15,3%	102 21,1%
	Ayni sektörde bir Çaykur işletmesinde	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	0 ,0%	4 2,5%	4 ,8%
	Farkly bir sektörde kamu çalışanı olarak	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	3 ,9%	1 ,6%	4 ,8%
	Farkly sektördeki bir özel işletmede	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	18 5,6%	11 6,7%	29 6,0%
	Serbest	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	113 35,2%	55 33,7%	168 34,7%
	çalışmadım	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	110 34,3%	67 41,1%	177 36,6%
	Total	Count % within Mevsimlik İşgörendenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	321 100,0%	163 100,0%	484 100,0%

Çalışma sürelerindeki bu farklılıkların mevsimlik işgörendenlerin görev yerleri ve yaptıkları işlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz. 6 aylık kampanya döneminde çay

bitkisi 3 ya da 4 kez hasat edilmektedir. Her hasat dönemi ise 20 – 25 günlük bir periyodu kapsamaktadır. Çay üretim faaliyeti de bu dönemlerde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile, fabrikaların üretim faaliyetleri yoğunlukla bu 4 aylık zaman içerisinde gerçekleşmektedir.

**Tablo 4.20. Mevsimlik İşgörenlerin Yıllık Çalışma Süreleri Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4 ay (120 gün)' dan daha az	57	11,8	11,8	11,8
4 ay (120) gün	337	69,6	69,6	81,4
4 ay (120 gün)'dan fazla - 6 ay (180 gün)'dan az	11	2,3	2,3	83,7
6 ay (180 gün)	18	3,7	3,7	87,4
6 ay (180 gün)'dan fazla	61	12,6	12,6	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Mevsimlik İşgören Olarak Yıllık Çalışma Süreleri Durumu	4 ay (120 gün)' dan daha az	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	0 0,0%	57 35,0%	57 11,8%
	4 ay (120) gün	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	265 82,6%	72 44,2%	337 69,6%
	4 ay (120 gün)'dan fazla - 6 ay (180 gün)'dan az	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	6 1,9%	5 3,1%	11 2,3%
	6 ay (180 gün)	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	10 3,1%	8 4,9%	18 3,7%
	6 ay (180 gün)'dan fazla	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	40 12,5%	21 12,9%	61 12,6%
Total	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	321 100,0%	163 100,0%	484 100,0%	

Bu yüzden, mevsimlik işgörenlerin % 81.4'ü gibi büyük çoğunluğu çay alım yerleri ya da imalat bölümlerindeki 4 ay veya daha az süreli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu gruptaki işgörenlerin küçük bir kısmı ise; teknik bölümlerdeki kazancı ve kömürcü gibi görevlerde çalışanlarla genel ve idari hizmet bölümlerindeki mutfak işçisi gibi görevlerde çalışanlardan oluşmaktadır.

Çaykur işgörenleri arasında 4 aydan daha az süreli çalışan yok iken, özel sektör işletmelerinde 4 aydan daha az çalışanların oranı daha önce belirtildiği gibi tüm özel sektör işgörenlerinin % 57'si gibi büyük bir kısmını teşkil etmektedir.

Mevsimlik işgörenlerin % 12.6'sı 6 aydan daha fazla süre ile çalışmaktadır. Bunların çoğunluğu teknik bölümlerdeki bakım ve onarım işlerinde çalışanlarla genel ve idari hizmetlerdeki temizlikçi, odacı ve şoför gibi görevlerde çalışanlar ve mevsimlik kadrolarda işe alınıp büro işleri gibi daimi kadro görevlerinde çalıştırılan işgörenlerden oluşmaktadır ( Tablo 4.20 ve Tablo 4.21 ).

Özel sektör ve Çaykur işgörenleri arasında görev yerlerine göre dağılımları bakımından; yaş çay alım yeri eksper görevinde olanlar hariç; ciddi bir fark olmadığı söylenebilir ( Tablo 4.21 ).

#### • Sendikal Dağılım ve Sosyal Güvenlik Durumu

Anket verilerinin analizi sonucunda; Trabzon ilindeki çay üretim işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin % 72.3'ünün sendikalı olduğu tespit edilmiştir. Fakat, sendikalı işgörenlerin Çaykur ve özel sektöre göre dağılımları arasında çok ciddi boyutta farklılık söz konusudur. Çaykur işgörenlerinin tamamı sendikalı iken, özel sektör işgörenlerinden sadece % 17.8'i sendikalıdır ( Tablo 4.22 ). Bunun yanında, sendikalı işgörenlerle yapılan mülakatlarda, çoğunluğunun bağlı oldukları sendikanın faaliyetleri ve ne gibi sendikal haklara sahip oldukları hakkında pek fazla bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür.

Ayrıca, anket verilerine göre; bütün mevsimlik işgörenlerin SSK üyesi olduğu ve işyerleri tarafından çalıştıktaki aylardaki sigorta primlerinin ödendiği anlaşılmıştır (Tablo 4.30). Burada üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu ise; bizim araştırmamızın kapsamı dışında kalan ve tespit etme olanağımızın olmadığı kaçak işletmelerdeki durumun, gerek sendikal dağılım ve gerekse sosyal güvenlik açısından bir değerlendirmesini yapmanın mümkün olmamasıdır.



**Tablo 4.21. Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı Bölümler ve Görevleri Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tarım Bölümünde yas çay alim yeri experi	43	8,9	8,9	8,9
Tarım Bölümünde yas çay alim yeri kantarçisi, kayıtcisi ya da alim yeri işçisi	120	24,8	24,8	33,7
Üretim (İmalat) Bölümünde imalat ustabasisi, çavusu ve ya ustasi	23	4,8	4,8	38,4
Üretim (İmalat) Bölümünde imalat işçisi	171	35,3	35,3	73,8
Teknik ve Hizmetler Bölümünde ustabasi	9	1,9	1,9	75,6
Teknik ve Hizmetler Bölümünde makine bakım ustasi ya da bina bakım ustasi	18	3,7	3,7	79,3
Teknik ve Hizmetler Bölümünde kazanci, atesçi ya da kömürcü	38	7,9	7,9	87,2
Teknik ve Hizmetler Bölümünde elektrikçi, sihhi tesisatçı, marangoz v.b.	17	3,5	3,5	90,7
Teknik ya da Idari Hizmetler Bölümünde söför	8	1,7	1,7	92,4
Genel ve Idari Hizmetler Bölümünde aşçibabi, aşçi, aşçi yardımcisi, mutfak işçisi v.b.	11	2,3	2,3	94,6
Genel ve Idari Hizmetler Bölümünde Temizlik işçisi, odaci v.b.	7	1,4	1,4	96,1
Mevsimlik kadrolarda ise alinip daimi kadro görevlerinde çalışan işgören	19	3,9	3,9	100,0
Total	484	100,0	100,0	

Tablo 4.21'in devamı

			Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İlgörenlerin çalıştığı bölümler ve görevleri Durumu	Tarım Bölümünde yas çay alim yeri experi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	34 10,6%	9 5,5%	43 8,9%
	Tarım Bölümünde yas çay alim yeri kantarçisi, kayıtçisi ya da alim yeri işçisi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	77 24,0%	43 26,4%	120 24,8%
	Üretim (İmalat) Bölümünde imalat ustabasi, çavusu ve ya ustasi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	16 5,0%	7 4,3%	23 4,8%
	Üretim (İmalat) Bölümünde imalat işçisi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	111 34,6%	60 36,8%	171 35,3%
	Teknik ve Hizmetler Bölümünde ustabasi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	5 1,6%	4 2,5%	9 1,9%
	Teknik ve Hizmetler Bölümünde makine bakım ustasi ya da bina bakım ustasi	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	11 3,4%	7 4,3%	18 3,7%
	Teknik ve Hizmetler Bölümünde kazanci, atesçi ya da kömürçü	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	25 7,8%	13 8,0%	38 7,9%
	Teknik ve Hizmetler Bölümünde elektrikçi, sihi tesisatçı, marangoz v.b.	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	11 3,4%	6 3,7%	17 3,5%
	Teknik ya da İdari Hizmetler Bölümünde söför	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	6 1,9%	2 1,2%	8 1,7%
	Genel ve İdari Hizmetler Bölümünde aşçıbaşı, aşçı, aşçı yardımcisi, mutfak işçisi v.b.	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	7 2,2%	4 2,5%	11 2,3%
	Genel ve İdari Hizmetler Bölümünde Temizlik işçisi, odaci v.b.	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	5 1,6%	2 1,2%	7 1,4%
	Mevsimlik kadrolarda ise alinip daimi kadro görevlerinde çalışan işgören	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	13 4,0%	6 3,7%	19 3,9%
	Total	Count % within Mevsimlik İlgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	321 100,0%	163 100,0%	484 100,0%

Ayrıca, anket verilerine göre; bütün mevsimlik işgörenlerin SSK üyesi olduğu ve işyerleri tarafından çalıştıkları aylardaki sigorta primlerinin ödendiği anlaşılmıştır

(Tablo 4.30 ). Burada üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu ise; bizim araştırmamızın kapsamı dışında kalan ve tespit etme olanağımızın olmadığı kaçak işletmelerdeki durumdur. Gerek sendikal dağılım ve gerekse sosyal güvenlik açısından kaçak işletmeler hakkında bir değerlendirme yapmak ne yazık ki mümkün değildir.

**Tablo 4.22. Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Üyelik Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sendikali	350	72,3	72,3	72,3
Sendikasız	134	27,7	27,7	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Üyelik Durumu	Sendikali	Count	321	29	350
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	17,8%	72,3%
	Sendikasız	Count	0	134	134
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	,0%	82,2%	27,7%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

İşgörenlerle yapılan mülakatlardan, özel sektör işgörenlerinin çoğunluğunun ücret dışında ikramiye vb. gibi ek ücretlerinin olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca işgörenlerin yemek, servis hizmeti vb. sosyal ücretleri de mevcut değildir (Tablo 4.31).

#### • İkamet Durumu

Trabzon'daki çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin % 98.3'ü daimi olarak Doğu Karadeniz Bölgesinde ikamet eden işgörenlerden oluşmaktadır. Geride kalanların % 4.8'lik çok küçük bir oranı Trabzon dışındaki çevre illerde ve % 1.7 gibi herhangi bir kıyaslama yapmak için çok anlamlı sayılamayacak bir oranı ise, bölge dışındaki illerde daimi olarak ikamet etmektedir (Tablo 4.23 ).

**Tablo 4.23. Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (İl Olarak)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Trabzon	453	93,6	93,6	93,6
Karadeniz Bölgesinde yakın çevre bir il	23	4,8	4,8	98,3
Karadeniz Bölgesi dışındaki bir il	8	1,7	1,7	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (İl Olarak)	Trabzon	Count	301	152	453
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	93,8%	93,3%	93,6%
	Karadeniz Bölgesinde yakın çevre bir il	Count	14	9	23
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	4,4%	5,5%	4,8%
	Karadeniz Bölgesi dışındaki bir il	Count	6	2	8
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	1,9%	1,2%	1,7%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Trabzon'daki çay işletmelerinde istihdam edilen mevsimlik işgörenlerin genelde, işletmelerin bulunduğu bölge halkından temin edildiği görülmektedir. Tablo 4.23'de görüldüğü gibi Çaykur ve özel sektör işletmeleri arasında da bu dağılım çok farklı değildir.

İşgörenlerin daimi ikamet yerleri yerleşim merkezi bazında ele alındığında; % 93.6 gibi çok büyük bölümü köy, kasaba ya da nahiyelerde oturmaktadır. Bunların içinde de % 85.3'lük oranla köyde oturanlar mevsimlik işgörenlerin çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. İl ve ilçe merkezlerinde oturanlar ise tüm işgörenlerin sadece % 6.5'ini teşkil etmektedir. Çaykur ve özel sektör işgörenleri arasında da benzer bir dağılımın söz konusu olduğu söylenebilir ( Tablo 4.24 ).

**Tablo 4.24. Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (Yerleşim Merkezi Olarak)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Köy	413	85,3	85,3	85,3
Kasaba / Nahiye	40	8,3	8,3	93,6
İlçe	23	4,8	4,8	98,3
İl merkezi	8	1,7	1,7	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Durumu (Yerleşim Merkezi Olarak)	Köy	Count	271	142	413
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	84,4%	87,1%	85,3%
	Kasaba / Nahiye	Count	26	14	40
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	8,1%	8,6%	8,3%
	İlçe	Count	19	4	23
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	5,9%	2,5%	4,8%	
	İl merkezi	Count	5	3	8
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	1,6%	1,8%	1,7%	
Total	Count	321	163	484	
	% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%	

Daha önce yapılan analizlerden, Trabzon'daki çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin % 93.6'sının daimi olarak Trabzon'da ikamet ettiği tespit edilmişti. Bununla birlikte, Tablo 4.25'de görüldüğü gibi % 95.2 oranındaki işgörenin çalışma sezonu ikamet yeri ile daimi ikamet yeri aynıdır. Bunun pratik anlamı çok küçük oranda olsa bile; Trabzon dışındaki yakın çevre illerden gelen işgörenlerin bir bölümünün her gün işe gelmek için iki şehir arasında yolculuk yapmak zorunda kalıyor olmasıdır. Fakat, bu durum; farklı şehirlerdeki birbirine çok yakın yerleşim merkezleri için geçerlidir.

Ayrıca kampanya döneminde işgörenlerin % 4.8'i gibi küçük bir bölümü sezon boyunca ailelerinden ayrı yaşamaktadırlar ( Tablo 4.26 ). Bu oran; çalışma sezonu ikamet yerlerinin daimi ikamet yerlerinden farklı olanların oranı ile aynıdır. Bu durum; farklı il

ya da bölgelerden gelip sezon boyunca Trabzon ilinde ikamet eden işgörenlerin hiçbirisinin ailesini yanında getiremediği şekilde yorumlanabilir.

**Tablo 4.25. Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Daimi İkamet Yerleri Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aynidir	461	95,2	95,2	95,2
Farklidir	23	4,8	4,8	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Daimi İkamet Yerleri Durumu	Aynidir	Count	306	155	461
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	95,3%	95,1%	95,2%
	Farklidir	Count	15	8	23
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	4,7%	4,9%	4,8%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Zaten, sezon boyunca ailelerinden ayrı yaşamak zorunda kalan işgörenlerin büyük bir kısmı, sezon boyunca birkaç arkadaşı ile bir arada olacak şekilde, çalıştıkları fabrikaların civarındaki ucuz ve düşük yaşam standartları olan evlerde kirada kalmaktadırlar ( Tablo 4.27 ).

Trabzon'daki çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun, sürekli olarak Trabzon'da ikamet eden işgörenler olduğunu ve büyük bir kısmının ise köylerde yaşadığını daha önceki incelemelerimizde görmüştük. Anket verilerinin analizinden de, % 91.3 gibi çok yüksek orandaki işgörenin daimi ikamet yerinde kendi evinde oturduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.28 ).

**Tablo 4.26. Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonunda Aileleri ile Birlikte Aynı Yerde İkamet Edip Edememe Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ailesiyle beraber İkamet Ediyor	461	95,2	95,2	95,2
Ailesi Daimi İkamet Yerinde Yaşıyor	23	4,8	4,8	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonunda Aileleri ile Birlikte Aynı Yerde İkamet Edip Edememe Durumu	Ailesiyle beraber İkamet Ediyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	306 95,3%	155 95,1%	461 95,2%
	Ailesi Daimi İkamet Yerinde Yaşıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	15 4,7%	8 4,9%	23 4,8%
Total		Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	321 100,0%	163 100,0%	484 100,0%

**Tablo 4.27. Mevsimlik İşgörenlerin Sezonluk İkamet Yerindeki Ev Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kira, tek basına kalıyor	3	,6	13,6	13,6
Kira, birkaç arkadasi ile beraber kalıyor	14	2,9	63,6	77,3
İsyerinde kalıyor	5	1,0	22,7	100,0
Total	22	4,5	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Sezonluk İkamet Yerindeki Ev Durumu	Kira, tek basına kalıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	2 13,3%	1 14,3%	3 13,6%
	Kira, birkaç arkadasi ile beraber kalıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	10 66,7%	4 57,1%	14 63,6%
	İsyerinde kalıyor	Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	3 20,0%	2 28,6%	5 22,7%
Total		Count % within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	15 100,0%	7 100,0%	22 100,0%

**Tablo 4.28. Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Yerindeki Ev Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kira	42	8,7	8,7	8,7
Kendisinin	442	91,3	91,3	100,0
Total	484	100,0	100,0	

			Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Daimi İkamet Yerindeki Ev Durumu	Kira	Count	30	12	42
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	9,3%	7,4%	8,7%
	Kendisinin	Count	291	151	442
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	90,7%	92,6%	91,3%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Ev sahibi olan mevsimlik işgörenlerin oranının bu derece yüksek olması; genel gelir düzeyleri göz önüne alındığında; ilk bakışta izahatı zor bir durum olarak görülmektedir. Fakat, % 94'e yakını köy ya da kasabalarda yaşadığı düşünüldüğünde ve bunların bir kısmının da büyük aile modeli içerisinde yaşadığı göz önüne alındığında; işgörenlerin oturdukları evlerin büyük bir kısmının kendi ebeveynlerinden kalma ya da çok uzun zamana yayılarak kısıtlı imkanlarla inşa ettikleri, hiçbir mühendislik projesi olmayan ya da mimari ve estetik yönü bulunmayan ruhsatsız yapılardan oluştuğu söylenebilir.

Gerek kamu ve gerek özel sektör işletmeleri tarafından mevsimlik işgörenler için servis, ulaşım vb. hiçbir sosyal ücret sağlanmadığı daha önceki incelemelerimizde ortaya koymuştuk. Zaten, çok düşük gelir seviyesinde bulunan işgörenlerin ulaşım giderleri hakkında fikir sahibi olabilmek için; çalıştıkları fabrikaların bulunduğu yer ile oturdukları yerleşim merkezleri araştırılmış ve işgörenlerin % 86.2'si gibi büyük çoğunluğunun oturduğu yerleşim merkezinin işyerinden farklı bir yerde olduğu görülmüştür ( Tablo 4.29). Bu yüzden; düşük gelir seviyesine sahip işgörenlerin büyük bir kısmı için ulaşım giderlerinin de ek bir külfet oluşturduğu söylenebilir.



**Tablo 4.29. Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Çalıştıkları Fabrikanın Bulunduğu Yer Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ayni köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir	67	13,8	13,8	13,8
Farkli köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir.	417	86,2	86,2	100,0
Total	484	100,0	100,0	

		Count	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		Total
			Çaykur Yas Çay Fabrikası	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	
Mevsimlik İşgörenlerin Çalışma Sezonu İkamet Yerleri İle Çalıştıkları Fabrikanın Bulunduğu Yer Durumu	Ayni köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir		39	28	67
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	12,1%	17,2%	13,8%
	Farkli köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir.		282	135	417
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	87,9%	82,8%	86,2%
Total		Count	321	163	484
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	100,0%	100,0%	100,0%

Buraya kadar yapılan analizlerde; çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin gelir durumlarını, çalışma süre ve şartlarını , yaşam standartlarını, sosyal durumlarını ve diğer demografik özelliklerini incelemeye çalıştık. Elde edilen sonuçlardan ortaya çıkan işgören profili, her ne kadar mevsimlik işgörenlerin yüksek bir iş tatmin düzeyinde olamayacağı fikrini çağırıştırıyor olsa da, araştırmamızın bundan sonraki bölümünde bu kanaatin doğruluk derecesini yapacağımız diğer istatistiksel analizlerle ortaya koymaya çalışacağız.

**Tablo 4.30. Mevsimlik İşgörenlerin Herhangi Bir Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Olup Olmama (Sosyal Güvence) Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SSK üyesidir	484	100,0	100,0	100,0

**Tablo 4.31. Mevsimlik İşgörenlerin Ücret ve İkramiye Dışında İşyeri Tarafından Sağlanan Diğer İmkanlarının (Ulaşım, Yemek v.b.) Olup Olmama Durumu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yoktur	484	100,0	100,0	100,0

## 7.2. Mevsimlik İşgörenlerin Tatmin Düzeyleri Bakımından Çaykur ve Özel Sektör İşletmelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz ve Yorumlar

**Araştırma Sorusu 2 :** İş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenler arasında farklılık var mıdır?

Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılması için oluşturulan 12 hipotez (Hipotez 1 - Hipotez 12 dahil ) Bağımsız İki Örnek İçin t Testi ile sınanarak, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlarla ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

### Hipotez 1:

Hipotez 1'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 1) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü yönündeki tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 1) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü yönündeki tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.32). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 1 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü yönündeki tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.32’ de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin işin genel görünümüne yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.23 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.67 olarak hesaplanmıştır. Her iki grubun da işin genel görünümüne yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.1 ‘de de görülmektedir.

**Tablo 4.32. Hipotez 1 için T-Testi Analiz Sonuçları**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	30,958	,000	7,660	482	,000	,56800	,07415	,42230	,71370
	Equal variances not assumed			8,515	428,880	,000	,56800	,06671	,43689	,69912

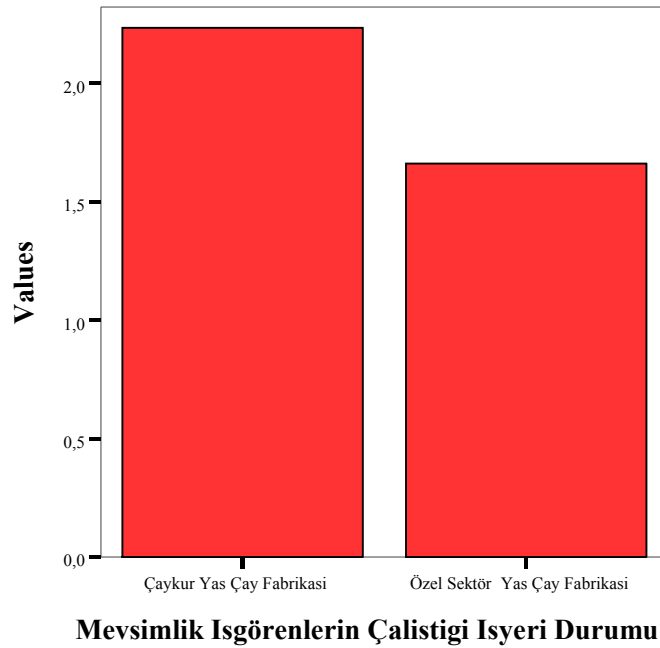
  

Group Statistics					
	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,23	,84	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	1,67	,60	,05

İş tatmini ile ilgili literatür incelememizde, işin toplum içindeki genel görünümünün doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerden birisi olduğunu belirtmiştik. Literatüre göre ; Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatmini azaltacaktır (Erdoğan,1996 : 236).

Özel sektör işgörenlerinin ücret, iş güvencesi , sendikal durumları, çalışma saatleri ve şartları bakımından Çaykur işgörenlerine göre daha dezavantajlı bir konuma sahip oldukları mevsimlik işgören profillerinin incelendiği bundan önceki bölümde ortaya

konmuştu. Bu durum; işgörenlerin ailelerinin, yakın çevresinin ve toplumun özel sektör işgörenlerinin yaptıkları işe Çaykur işgörenlerinin işine göre daha olumsuz bir bakış açısına sahip olmalarına sebep olduğu düşünülebilir. Bu olumsuz kanaat işgörenlerin kendi işlerine bakış açılarını da olumsuz yönde etkileyebilir. Hipotez 1'in test sonuçlarına göre de özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatmin düzeylerinin Çaykur işgörenlerine göre önemli derecede düşük olduğunu ortaya koymaktadır.



**Şekil 4.1. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Genel Görünümüne Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Literatür incelemesi esnasında yaptığımız değerlendirmede; çay fabrikalarındaki mevsimlik işgörenlerin yaptıkları işin genel görünümü, toplum ve aileleri tarafından algılanış biçiminden rahatsız olabilecekleri bir durumun söz konusu olmadığına dair ortaya konan görüşlerle burada elde edilen sonuç her ne kadar çelişiyor gözükse de; daha önceki değerlendirmemiz işin sosyal statü boyutuna yönelik iken, burada elde edilen sonuçlar; işgörenler tarafından işin genel görünümünün algılanış biçiminin, daha çok, işin maddi ve alt seviye ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, bu sonuç; işgörenlerin yaptıkları işin işyeri için önemli olduğuna pek inanmadıklarının da bir göstergesi olabilir. Nitekim, hazırlanan ölçekte işin genel görünümüne yönelik sorulara verilen cevapların analizinden işgörenlerin % 66'sının yaptıkları işin işyeri için olan önemine inanmadığı görülmektedir (Ek-B, Tablo 4.66).

### **Hipotez 2:**

Hipotez 2'ye yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 2) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 2) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.33). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 2 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.33' de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.32 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.83 olarak hesaplanmıştır.

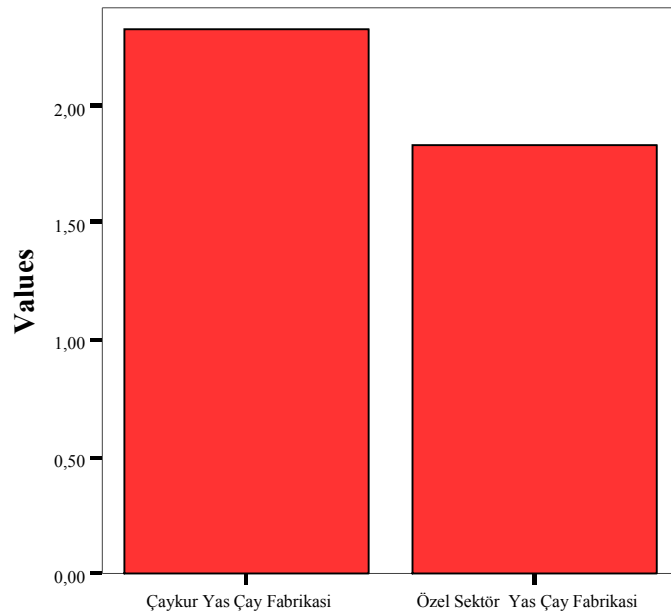
Her iki grubun da işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.2 'de de görülmektedir.

**Tablo 4.33. Hipotez 2 için T-Testi Analiz Sonuçları**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Isin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçegi	Equal variances assumed	,091	,763	6,278	482	,000	,48798	,07773	,33524	,64071
	Equal variances not assumed			6,385	341,048	,000	,48798	,07643	,33764	,63831

**Group Statistics**

Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Isin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçegi	Çaykur Yas Çay Fabrikasi	321	2,32	,82	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikasi	163	1,83	,78	,06

**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu****Şekil 4.2. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Zorluk Derecesine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

İş tatmini ile ilgili literatür incelememizde, işgörenlerin sınırlarını aşacak nitelikteki işlerin iş tatmini düşüreceği gibi, bilgi ve becerilerine göre işgörenlere çok basit ve

kolay gelebilecek işlerin de işe motive olmayı güçleştirerek iş tatminini düşüreceğini (Pektaş, 2002: 9) görmüştük.

Çay işleme fabrikalarındaki mevsimlik işgörenlerin çoğunlukla fiziksel güce dayalı işlerde çalıştığı düşünüldüğünde, işin zorluk derecesi; işgörenlerin fiziksel güç ve dayanıklılıkları ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Özel sektör işgörenlerinin günlük çalışma sürelerinin Çaykur işgörenlerine göre ortalama dört saat daha fazla olduğu mevsimlik işgörenlerin profillerinin incelendiği bundan önceki bölümde ifade edilmişti. Ayrıca, Trabzon ilindeki özel sektör fabrikalarının günlük aktif üretim kapasitesinin Çaykur fabrikalarının günlük üretim kapasitesine çok yakın olmasına rağmen Çaykur işgörenlerinin özel sektör işgörenlerinin iki katına yakın olduğu araştırma evreninin açıklandığı bölümde belirtilmişti. Her iki durum göz önüne alındığında, özel sektör işgörenlerinin Çaykur işgörenlerine göre daha fazla fiziksel güç ve emek sarf ettikleri söylenebilir.

Mevsimlik işgörenlerin demografik özelliklerinin analizi esnasında belirtildiği gibi, özel sektör Çaykur'a göre daha daha genç işgücüne sahip olsa da, özel sektör işgörenlerinin işlerinin fiziksel güç kullanımı bakımından Çaykur işgörenlerine göre daha zor olduğu kabul edilebilir. Nitekim, Hipotez 2'nin kabul edilmesi ve bu konuyla ilgili Hipotez 2'nin test sonuçlarına göre ortaya çıkan tatmin düzeyleri bu görüşleri desteklemektedir.

### **Hipotez 3:**

Hipotez 3'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 3) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 3) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.248)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) büyük olduğu görülmüştür (Tablo 4.34). Bu yüzden  $H_0$  kabul edilmiş, Hipotez 3 ( $H_A$ ) reddedilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Tablo 4.34’ de görüldüğü gibi, Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri ortalaması 2.92 ve özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 3.02 olarak hesaplanmıştır. Her iki grubun da işin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri orta düzeyde ve birbirine çok yakın olduğu Şekil 4.3 ‘de de görülmektedir.

**Tablo 4.34. Hipotez 3 için T-Testi Analiz Sonuçları**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İşin Niteliği Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	,245	,621	-1,158	482	,248	-,09945	,08589	-,26822	,06933
	Equal variances not assumed			-1,144	315,192	,254	-,09945	,08695	-,27053	,07163

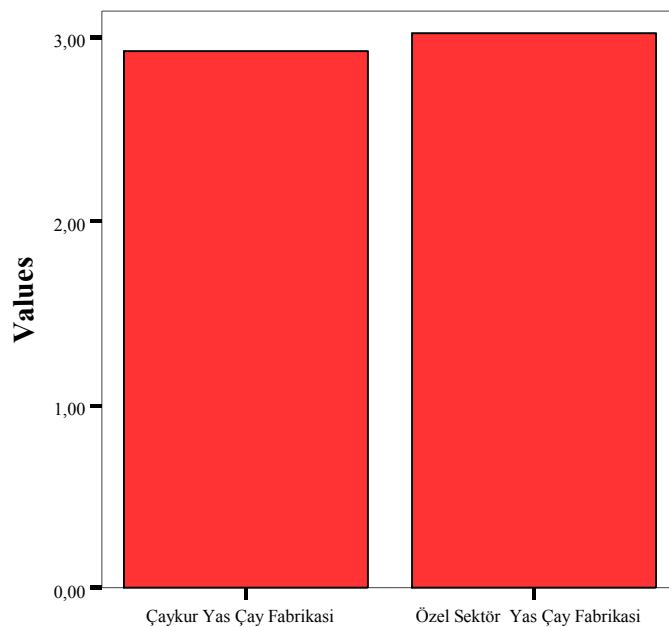
Group Statistics					
	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İşin Niteliği Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321,00	2,92	,88	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163,00	3,02	,92	,07

Araştırmamız esnasında yapılan görüşmelerden, daha çok özel sektörde olmak üzere mevsimlik işgörenlerin iş yoğunluğuna bağlı olarak sürekli yaptıkları işin dışındaki işlerde de çalıştırıldıkları gözlemlenmiştir. Bu durumun Çaykur ve özel sektör işgörenleri arasında işin niteliği tatmin düzeyleri bakımından farklılık olacağı beklentisine karşın; Çaykur ve özel sektör mevsimlik işgörenlerinin bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve farklı yeteneklerin kullanılması olarak da ifade edilen işin niteliği bakımından çok farklılık göstermediği ve benzer görevlerdeki işgörenlerin dağılım oranları (Tablo 4.21) arasında da önemli farklılıkların olmadığı, işgörenlerin profilleri ve demografik özelliklerinin analizi esnasında anlaşılmıştır.



Mevsimlik işgörenler farklı işlerde çalıştırılsalar bile; mevsimlik işlerin çoğunluğunun fiziksel güce dayalı olması, işgörenlerin fazla yaratıcı katkı sağlamalarına ihtiyaç duyulmaması işin niteliği yönünden mevsimlik işler arasındaki farklılığın algılanmasını güçleştirdiği söylenebilir. Ayrıca, bu durum, Hipetoz 3'ün reddedilmiş olmasını da açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Fakat, yukarıda işaret edilen hususlar; bir nevi işteki monotonluğu artıran, çeşitliliği ve farklı yetenek kullanımını azaltan bir iş niteliğine işaret etmesine rağmen, işgörenlerin bu konuda tatmin düzeylerinin orta düzeyde çıkması açıklanması zor bir durumdur.



**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu**

**Şekil 4.3. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Mevsimlik işgörenlerin % 81'i gibi büyük çoğunluğunun yıllık çalışma süresinin 4 ay yada daha az olduğu önceki analizlerde belirtilmişti. Bu sürenin monotonluk algılamasını azalttığı söylenebilir. Ayrıca, mevsimlik işgörenlerin eğitim seviyelerinin düşüklüğü yüzünden işin çeşitliliği ve yaratıcılığa pek imkan tanımaması; mevsimlik işgörenlerin bu konudaki tatmin düzeylerini çok olumsuz şekilde etkilemediğini ortaya koymaktadır.

#### **Hipotez 4:**

Hipotez 4'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 4) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 4) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.001)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.35). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 4 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.35' de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.26 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.99 olarak hesaplanmıştır.

Her iki grubun da işin çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.4 'de de görülmektedir.

İş tatmini ile ilgili literatür incelememizde işgörenlerin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşulların iş tatminini de etkilediğini ve bu koşulların uygun olması işgörenlerin moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş tatminini arttıracaklarını (Türk, 2003 : 82) belirtmiştik.

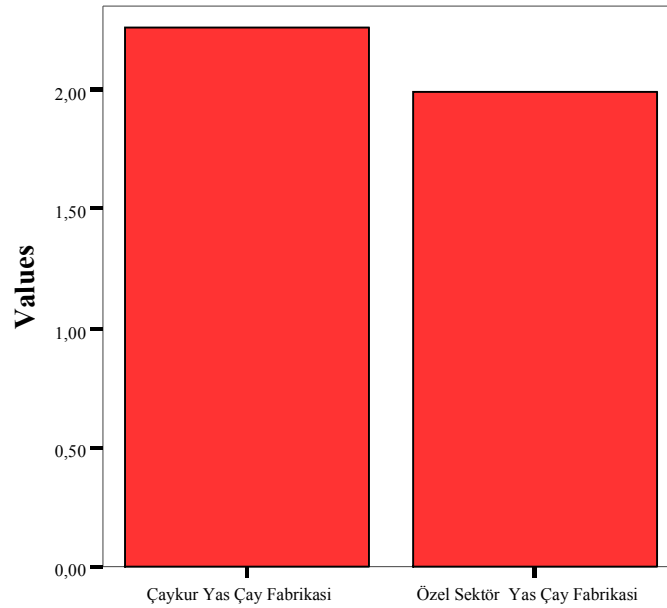
Aksi halde Hipotez 4'ün test sonuçlarında da görüldüğü gibi işgörenlerin tatmin düzeyi azalacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, Çaykur ve özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatminsizlik sebepleri şu şekilde özetlenebilir :

**Tablo 4.35. Hipotez 4 için T-Testi Analiz Sonuçları**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	5,247	,022	3,368	482	,001	,27400	,08135	,11415	,43385
	Equal variances not assumed			3,541	373,107	,000	,27400	,07738	,12185	,42615

**Group Statistics**

Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,26	,89	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	1,99	,76	,06

**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu****Şekil 4.4. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Çalışma Şartlarına Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Bu araştırma esnasında, çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerle ilgili gözlemlenen en önemli problemlerden birisi çalışma saatleridir. Bütün çay işletmelerinde mevsimlik işgörenler vardiya usulü ile çalışmaktadır. Çaykur'a bağlı

işletmelerde üç vardiya, yani günlük sekiz saatlik mesai uygulanırken, özel sektör işletmelerinde genelde iki vardiya, yani on iki saatlik mesai uygulanmaktadır. Ayrıca işgörenlerle yapılan görüşmelerde, hem bu yoğun çalışma temposundan hem de dinlenme saatlerinin yetersizliğinden Şikayetler gözlemlenmiştir.

ay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin genelde fiziksel yeteneklerinden istifade edilmektedir. Altı aylık kampanya dönemi içerisinde üç aylık aşırı yoğun bir dönem yaşanmaktadır. Bu yoğunluk biraz da çay bitkisinin özelliğinden kaynaklanmaktadır. ay bitkisi dalından kopartıldığı aynı gün işlenmesi gerekir, aksi halde elde edilecek kuru çayın kalitesi düşecektir. Hatta, bir – iki gün içinde işlenmeyen yaş çay çürümeye yüz tutmaktadır. Ayrıca bölgedeki mevcut çay fabrikalarının kapasiteleri de toplanan ürünün zamanında işlenmesi için yeterli gelmemektedir. Bu durum yoğun kampanya aylarında mevsimlik işgörenlerin iş yoğunluğunun bir hayli artmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca, ay fabrikalarında işgörenlerin yararlanabileceği sosyal tesislerin olmaması, işe gelip gitmede servis araçları v.b. diğer sosyal imkanların eksikliği alışma Şartları bakımından ele alınabilecek diğer olumsuz yönler olarak göze çarpmaktadır.

Fabrikalardaki sağlık personelinin yetersizliği alışma Şartlarını olumsuz yönde etkileyen bir başka unsur olarak düşünülebilir.

Çalışma Şartlarına yönelik bu olumsuz faktörler göz önüne alındığında ; aykur ve özel sektör işgörenlerinin hepsinin alışma Şartlarına yönelik tatmin düzeyleri oldukça düşük olmasına rağmen, özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatmin düzeylerinin aykur işgörenlerine göre daha da düşük olmasının en önemli sebebi; çalışma ve dinlenme saatleri bakımından özel sektör işgörenlerinin daha olumsuz Şartlara sahip olması Şeklinde ifade edilebilir. Zaten, Hipotez 4'n test sonuçları da bu durumu teyit etmektedir.

### Hipotez 5:

Hipotez 5'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 5) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 5) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.36). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 5 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.36' da görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.41 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 2.08 olarak hesaplanmıştır. Her iki grubun da yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.5 'de de görülmektedir.

Bu çalışmamızın ilk bölümünde yaptığımız literatür araştırmamıza göre; iş tatmininin yöneticinin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörelere karşı olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin sağlamasına neden olabilmektedir (Demir, 2001 : 38). Diğer bir ifadeyle; yöneticinin işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Ateş, 2005: 108).

**Tablo 4.36. Hipotez 5 için T-Testi Analiz Sonuçları**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Yönetim ve Amirlerin yaklasimi Tatmin Ölçegi	Equal variances assumed	,155	,694	4,238	482	,000	,33660	,07942	,18055	,49266	
	Equal variances not assumed			4,318	342,750	,000	,33660	,07795	,18328	,48993	

**Group Statistics**

	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yönetim ve Amirlerin yaklasimi Tatmin Ölçegi	Çaykur Yas Çay Fabrikasi	321	2,41	,84	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikasi	163	2,08	,79	,06

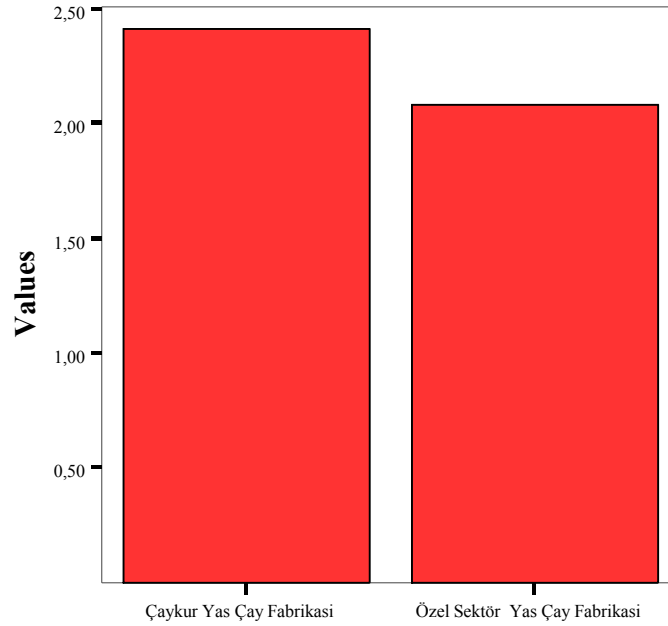
Çaykur ve özel sektör işgörenlerinin yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeylerinin bu denli düşük olmasının yanında, özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatminsizliğinin Çaykur işgörenlerine göre daha da ciddi boyutlara ulaştığı Hipotez 5'in test sonuçlarından anlaşılmaktadır. Hipotez 5'in kabul edilmiş olması da bu durumu teyit etmektedir.

Hipotez 5'in test edilmesiyle ulaşılan bu sonuçların daha iyi anlaşılması için birinci bölümde de belirtilen gözlemlerimizi özetlemeye ihtiyaç vardır.

1984 yılından itibaren özel işletmelerin çay sektöründe yer almasına rağmen, özel sektör işletmelerindeki kurumsallaşma eksiklikleri hala tamamlanamamıştır. Bu durum yönetim felsefesi bakımından da kendisini göstermektedir. Çay fabrikalarında çalışanların çoğunluğunu mevsimlik işgörenler oluşturmaktadır. Mevsimlik işgörenlerle ilgili iş kanunumuzdaki ve diğer yasal mevzuattaki belirsizlik çay işletmeleri yöneticileri üzerinde işgörenlerin haklarını gözetme yönünde fazlaca bir baskı unsuru oluşmasını engellemektedir. Özellikle özel sektör işletmelerindeki profesyonel yönetici eksiklikleri bu sorunu biraz daha büyütülmektedir. Elde edilen gözlem sonuçlarına göre; özel sektördeki yönetim anlayışı işgörenleri bir makine gibi görmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi; kampanya dönemlerindeki yoğunluk işgörenlerle yönetim arasındaki etkin iletişimin sağlanmasını da olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenlerin

sorunları ikinci plana düşmektedir. Bu işletmelerde verimi düşen işgörenlerin işten çıkartılabilme kolaylığı, bölgedeki istihdam sorunundan kaynaklanan vasıfsız iş gören adaylarının çokluğu yöneticilerin işgörenler lehinde politikalar üretmesini engellediğini söyleyebiliriz.



**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu**

**Şekil 4.5. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımına Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Mevsimlik işgörenlerin eğitim düzeylerinin düşüklüğü, genellikle vasıfsız işgören olarak değerlendirilmeleri, iş güvencesi problemleri ve yasal mevzuattaki belirsizlikler işgörenleri yönetime karşı güçsüz bırakan hususlar olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, mevsimlik işgörenlerin kısıtlı olan haklarını da çok iyi bildikleri söylenemez.

Özel sektör işgörenleri arasında sendikalaşma oranı yok denecek kadar düşükken, Çaykur işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin hepsi sendikalıdır. Fakat, Çaykur'daki işgörenlerin çoğunluğunun sendikal haklarının neler olduğu konusunda fazla bir fikir sahibi olduğu söylenemez. Çaykur'daki mevsimlik işgörenlerden sendikal

haklar konusunda bilgi sahibi olan azınlık bir kısmın ise bağlı oldukları sendikaya pek güvenmedikleri daha önce ifade edilmişti.

Çaykur'daki yönetim felsefesi özel sektörde olduğu kadar işgörenler açısından kaygı verici boyutta olmasa bile, hala Klasik Yönetim anlayışı kalıpları dışına da çıkamadığı söylenebilir.

### **Hipotez 6:**

Hipotez 6'ya yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 6) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ödül sistemine yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 6) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ödül sistemine yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.37). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 6 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ödül sistemine yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.37' da görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin ödül sistemine yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.40 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.67 olarak hesaplanmıştır.

Her iki grubun da ödül sistemine yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.6 'da da görülmektedir.

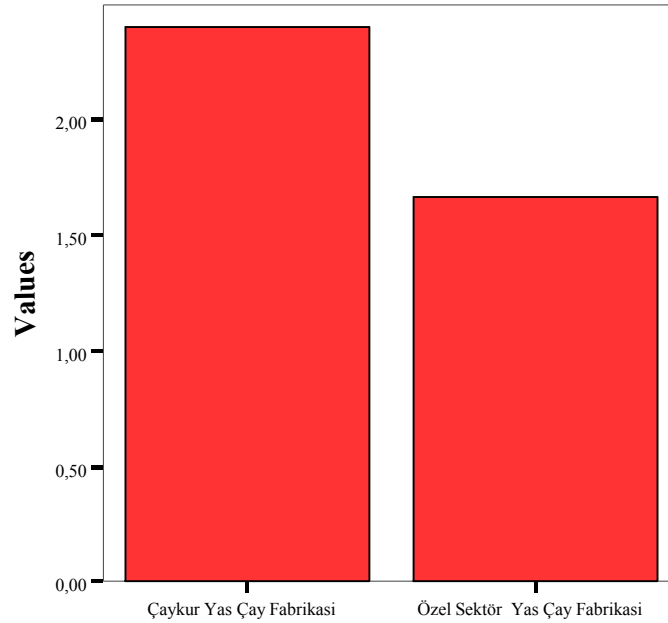


**Tablo 4.37. Hipotez 6 için T-Testi Analiz Sonuçları**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ödül Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	,040	,841	10,189	482	,000	,72235	,07089	,58305	,86165
	Equal variances not assumed			10,283	333,980	,000	,72235	,07024	,58417	,86053

Group Statistics					
	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ödül Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,40	,74	,04
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	1,67	,72	,06

Bir işgörenin yaptığı işten doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir.

**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu****Şekil 4.6. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Ödül Sistemine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Daha değişik bir anlatımla erişilen ödüller işgörenin beklentileri ile uyum halinde ise kişi doyuma ulaşacaktır. Aksi takdirde ise, yani gerçekleşen ödüller işgörenin

beklentilerinden daha düşük düzeyde ise doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen ve diğerleri, 2002 : 334). Bu bağlamda, mevsimlik işgörenlerin ihtiyaçları ve gelir durumu düşünüldüğünde; maddi getiri sağlayan ödüllerin onlar için daha anlamlı olduğu söylenebilir.

Gerek Çaykur işletmelerinde ve gerekse özel sektör işletmelerinde mevsimlik işgörenler açısından içsel ve dışsal özendiriciler sağlayan etkin bir ödüllendirme ve takdir sisteminin mevcut olduğunu söylemek, bu araştırma esnasında yapılan gözlemlere göre de pek mümkün değildir. Özel sektör işletmelerinin işgörenlerinin Çaykur işgörenlerine göre bu konuda daha da düşük bir tatmin seviyesine sahip olması; Çaykur işgörenlerinin yılda bir ya da iki defa aldıkları ikramiye imkanından özel sektör işgörenlerinin çoğunluğunun mahrum olmasından kaynaklanabilir. Diğer özendiricilerden genelde mahrum olan mevsimlik işgörenlerin alınan ikramiyeyi ödül olarak algılamaları, özlük haklarının yetersizliği yanında mevcut haklarının da tam olarak farkında olmadıklarına işaret etmektedir.

### **Hipotez 7:**

Hipotez 7'ye yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 7) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ücrete yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 7) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ücrete yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.38). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 7 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin ücrete yönelik tatmin düzeyleri

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.38’ de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin ücrete yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.12 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.51 olarak hesaplanmıştır. Her iki grubun da ücrete yönelik tatmin düzeylerinin düşük olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.7 ‘de de görülmektedir.

Yapılan birçok çalışmada, ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltmektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, ünvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2000 : 260). Gelir durumları düşünüldüğünde; mevsimlik işgörenler için fizyolojik ihtiyaçların ön planda ve ücretin onların tatmini için çok önemli bir etken olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.38. Hipotez 7 için T-Testi Analiz Sonuçları**

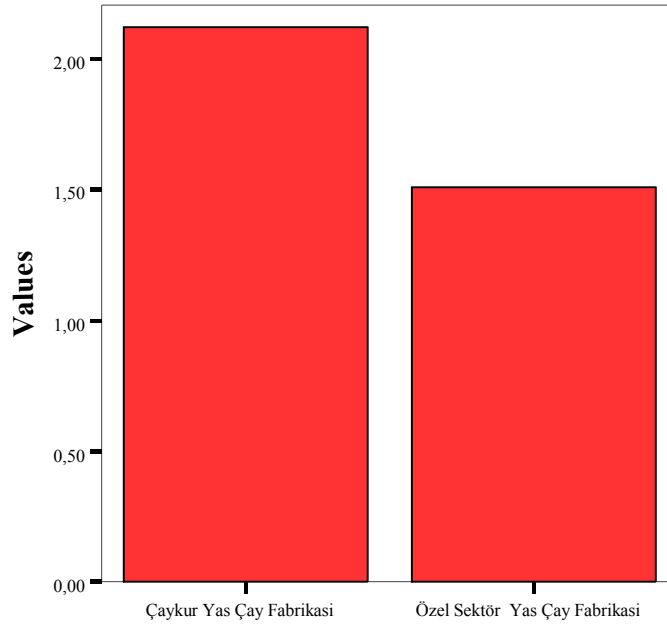
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ücret Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	13,219	,000	8,204	482	,000	,61950	,07551	,47113	,76787
	Equal variances not assumed			8,860	400,161	,000	,61950	,06992	,48204	,75696

**Group Statistics**

Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ücret Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,12	,84	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	1,51	,66	,05

Mevsimlik işgörenlerin ücret ile gelir durumlarını ilgilendiren hususlar mevsimlik işgörenlerin demografik özellikleri ve profillerinin analizi esnasında detaylı olarak ele alınmıştır. Buna göre; gerek işgörenlerin çoğunluğunun yılda 4 ay yada daha az süre ile çalışması ve gerekse kampanya döneminde alınan ücretlerin; Çaykur işgörenleri için

750-1000 YTL arasında, özel sektör işgörenleri için ise 500 YTL ve daha düşük seviyede olması, günümüz ekonomik şartlarında mevsimlik işgörenlerin yaşadığı geçim sıkıntısını ortaya koymaktadır.



#### Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu

**Şekil 4.7. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Ücrete Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Ayrıca, daha önce belirtildiği gibi, tüm ek gelirler dahil aylık ortalama gelirleri göz önüne alındığında; mevsimlik işgörenlerin tamamının yoksulluk sınırı altında bir yaşam standardına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Hipotez 7'nin analiz sonuçları ücret konusundaki tatminsizliğin ne kadar yüksek boyutlarda olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Hipotez 7'nin kabul edilmiş olması; özel sektör işgörenlerinin ücret konusunda daha olumsuz bir konumda olduğuna dair daha önce yapılan analizleri de teyit etmektedir.

**Hipotez 8:**

Hipotez 8'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 8) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 8) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.39). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 8 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.39' da görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyleri ortalaması 2.97 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 1.53 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.39. Hipotez 8 için T-Testi Analiz Sonuçları**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
İş Güvencesi Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	45,110	,000	17,983	482	,000	1,43812	,07997	1,28099	1,59526
	Equal variances not assumed			21,339	476,974	,000	1,43812	,06739	1,30570	1,57055

**Group Statistics**

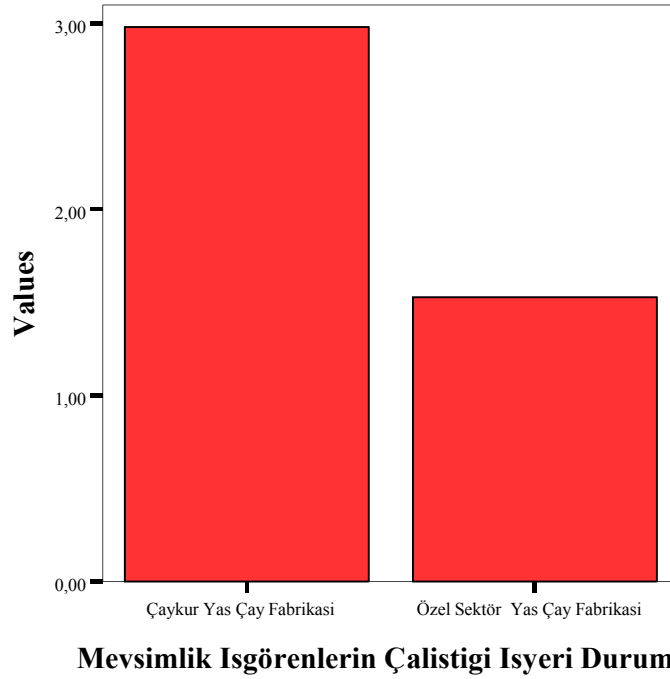
	Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş Güvencesi Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,97	,95	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	1,53	,53	,04

Böylece, Çaykur işgörenleri iş güvencesi konusunda orta derecede tatmin düzeyine sahipken, özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatmin düzeyi oldukça düşüktür denebilir. Nitekim Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.8 'de de görülmektedir.

İş güvencesinin olmasının işgörenler için ayrı bir tatmin faktörü olduğunu daha önce belirtmiştik. İşgören, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse tatmine ulaşması daha kolay olacaktır. Kişinin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvencesi tatmin için fazla önemli olmaz (Ağan, 2002 : 9). Mevsimlik işgörenlerin çoğunluğunun vasıfsız işgörenlerden oluştuğu göz önüne alındığında; onlar için iş güvencesinin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Hipotez 8'in analiz sonuçlarından, Çaykur işgörenlerinin bu konuda orta düzeyde, özel sektör işgörenlerinin ise oldukça düşük seviyede bir tatmin düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Burada dikkat çekici nokta; Çaykur işgörenlerinin tamamının sendikalı ve Çaykur'un bir kamu kuruluşu olmasına rağmen, Çaykur işgörenlerinin de iş güvencesi yönünden bazı endişeleri taşıdıklarının söz konusu olmasıdır. Çünkü, Çaykur işgörenlerinin bu konudaki orta seviyedeki tatmin düzeyi buna işaret etmektedir. Bu durumun izahı ve Hipotez 8'nin kabul edilmesi ve hipotez testinden elde edilen tatmin düzeylerinin daha iyi anlaşılması için; daha önce de belirtildiği gibi, bu araştırma esnasında mevsimlik işgörenlerin iş güvencesine yönelik elde edilen gözlemlerin özet olarak ifade edilmesinde fayda vardır.

Anket verilerinin analizi ve araştırma esnasında yapılan gözlemlere göre; özel sektörde çalışan işgörenler arasında sendikalı işgörenlerin oranı hayli düşüktür. Hatta, bu işgörenlerin çoğunun yönetimle aralarında bir iş akdinin de olmadığı söylenebilir. Çaykur'daki kamu mevsimlik işgörenleri arasında özel sektördeki işgörelere göre iş güvencesi problemi bu şiddette hissedilmemektedir.



**Şekil 4.8. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İş Güvencesine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Bununla birlikte, Çaykur işgörenlerinin hepsi sendikalı olmasına rağmen, genel olarak mevsimlik işgörenler hakkındaki mevzuattaki yetersizlik yüzünden, Çaykur işgörenleri açısından da iş güvencesi sıkıntısının olmadığını söylemek doğru değildir. Hatta, son zamanlarda Çaykur'un özelleşeceğine dair beklentiler Çaykur işgörenleri açısından da iş güvencesi kaygısını arttırmaktadır.

#### **Hipotez 9:**

Hipotez 9'a yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 9) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin rol yapısına yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 9) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin rol yapısına yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.40). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 9 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin rol yapısına yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.40’ da görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin rol yapısına yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.85 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 2.21 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla, Çaykur işgörenleri rol yapısı konusunda orta derecede tatmin düzeyine sahipken, özel sektör işgörenleri için bu konudaki tatmin düzeyinin düşük sayılabilecek bir seviyede olduğu söylenebilir. Nitekim Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.9 ‘da da görülmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması işgörende stres kaynağı olarak karşımıza çıkmakta, işgörende kararsızlık yaratmakta ve dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği ile ortaya çıkan bir durumdur. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki “görev belirsizliği” dir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise “sosyal duygusal belirsizlik” tir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendireceğinden emin olmamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığına veya diğer işgörenden de bir geri bildirim olmadığına bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de işgörende duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2001 : 344).

Araştırma esnasındaki görüşmelerden elde edilen izlenimlere göre; çay işletmelerinde genelde vasıflı işgücü gerektirmeyen işlerde çalışan mevsimlik işgörenlerin görev yerlerinin iş yoğunluğuna göre, işgörenlerin tercihleri sorulmadan değiştirilebildiği anlaşılmaktadır.

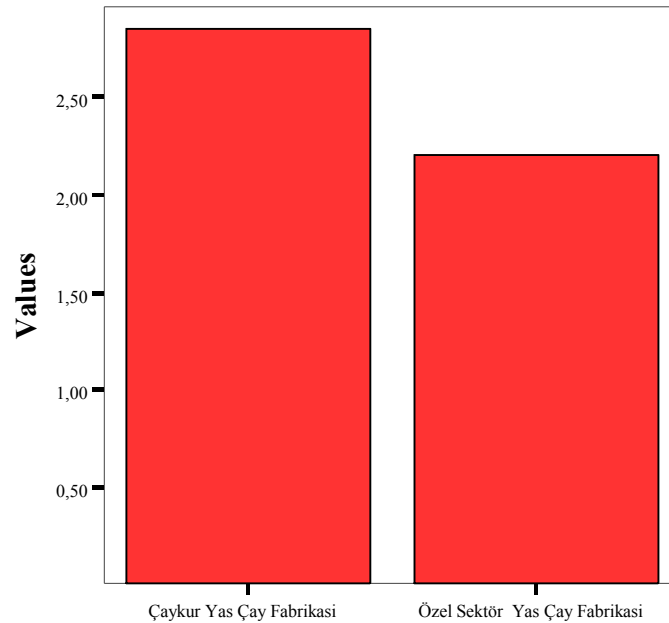


**Tablo 4.40. Hipotez 9 için T-Testi Analiz Sonuçları**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
Rol Yapisi Tatmin Ölçegi	Equal variances assumed	,164	,686	10,108	482	,000	,64600	,06391	,52042	,77158	
	Equal variances not assumed			10,152	329,665	,000	,64600	,06363	,52082	,77118	

Group Statistics					
	Mevsimlik İsgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rol Yapisi Tatmin Ölçegi	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,85	,67	,04
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	2,21	,66	,05

Özellikle özel sektörde yoğunlukla yaşanan bu durum; özel sektör işgörenlerinin bu konudaki tatminsizliğini artırmaktadır. Hipotez 9'un kabul edilmesi ve Hipotez 9'un test sonuç sonuçlarında ortaya çıkan her iki gruba ait tatmin düzeyleri bu görüşleri desteklemektedir.

**Mevsimlik İsgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu****Şekil 4.9. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Rol Yapısına Yönelik Tatmin Düzeyleri**

**Hipotez 10:**

Hipotez 10'a yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 10) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 10) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.41). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 10 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.41' de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 3.25 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 2.21 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.41. Hipotez 10 için T-Testi Analiz Sonuçları**

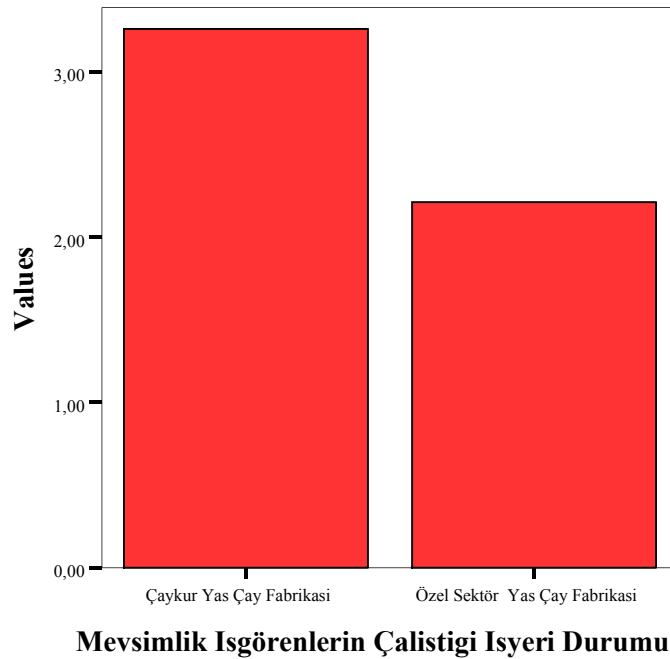
Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Arkadas İlişkileri Tatmin Ölçegi	Equal variances assumed	7,752	,006	11,661	482	,000	1,04063	,08924	,86528	1,21598	
	Equal variances not assumed			12,347	380,170	,000	1,04063	,08428	,87491	1,20636	

Group Statistics					
	Mevsimlik İsgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Arkadas İlişkileri Tatmin Ölçegi	Çaykur Yas Çay Fabrikasi	321	3,25	,98	,05
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikasi	163	2,21	,82	,06

Bu sonuçla, Çaykur işgörenleri arkadaşlık ilişkileri konusunda orta derecede tatmin düzeyine sahipken, özel sektör işgörenleri için bu konudaki tatmin düzeyinin düşük sayılabilecek bir seviyede olduğu söylenebilir. Nitekim Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.10 'da da görülmektedir.

İşgörenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu işgörene sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans, 1973 : 114'den aktaran Erdil ve diğerleri, 2004 : 20).



**Şekil 4.10. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Arkadaşlık İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

Özel sektör işletmelerindeki işgörenlerin büyük çoğunluğunu bulunduğu fabrikalardaki kıdemi 0-4 yıl arasında olanların oluşturduğunu daha önce belirtmiştik. Araştırma esnasındaki gözlemlerimize göre; bu grubun içerisindeki işgörenlerin önemli bir

kısımının aynı işyerinde iki yıl üst üste çalışma fırsatı bulamadığı da söylenebilir. Ayrıca, daha önce belirtildiği gibi özel sektör işgörenlerinin % 35'i gibi önemli bir kısmının yılda 4 aydan daha az süre çalıştığı da göz önüne alındığında; özel sektör işgörenlerinin Çaykur işgörenlerine göre birbirlerini daha az tanıma ve arkadaşlık ilişkilerinin daha zayıf olma ihtimali söz konusudur. Bu durum; Hipotez 10'un test sonuçları ile de teyit edilmektedir.

### **Hipotez 11:**

Hipotez 11'e yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 11) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 11) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.42). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 11 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4.42' de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 2.67 iken, özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 2.21 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla, Çaykur işgörenleri iletişim biçimi konusunda orta derecede tatmin düzeyine sahipken, özel sektör işgörenleri için bu konudaki tatmin düzeyinin düşük sayılabilecek bir seviyede olduğu söylenebilir. Nitekim Çaykur işgörenlerinin bu yöndeki tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu Şekil 4.11 'de de görülmektedir.

**Tablo 4.42. Hipotez 11 için T-Testi Analiz Sonuçları**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İletişim Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	,001	,969	6,221	482	,000	,45298	,07281	,30991	,59605
	Equal variances not assumed			6,312	338,798	,000	,45298	,07177	,31181	,59415

**Group Statistics**

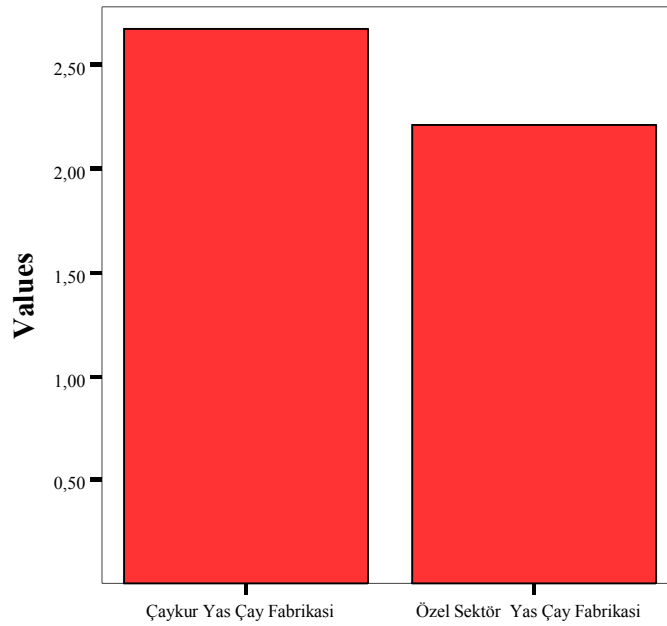
Mevsimlik İşgörenderin Çalıştığı İşyeri Durumu		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası	321	2,67	,77	,04
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	163	2,21	,73	,06

İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir. İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer işgörenderin kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar.

Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenderin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997:519). Ayrıca etkin bir iletişim sistemi işgörenderin iş tatmini artıran önemli etkenlerden biridir.

Daha öncede belirtildiği gibi; kampanya dönemlerindeki yoğunluk mevsimlik işgörenderle ilgili yönetim arasındaki etkin iletişimin sağlanmasını da olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenderin sorunları ikinci plana düşmektedir.

Özellikle özel sektör işletmelerindeki işgörenderi makine gibi gören bir yönetim anlayışı, özel sektördeki profesyonel yönetim eksikliği bu sorunu daha da artırmaktadır. Çaykur işletmelerinde de tam olarak etkin bir iletişim sisteminin varlığından söz etmek pek mümkün değildir. Hipotez 11'in test sonuçları da bu görüşleri destekler niteliktedir.



**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu**

**Şekil 4.11. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin İletişim Biçimine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

### **Hipotez 12:**

Hipotez 12'ye yönelik Bağımsız İki Örnek İçin t Testi uygulanmıştır. t Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 12) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_A$  (Hipotez 12) = Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.054)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) büyük olduğu görülmüştür (Tablo 4.43). Bu yüzden  $H_0$  kabul edilmiş, Hipotez 12 ( $H_A$ ) reddedilmiştir. Yani ; Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik

tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Tablo 4.43’ de görüldüğü gibi Çaykur fabrikalarındaki işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik tatmin düzeyleri ortalaması 3.76 ve özel sektör işletmelerindeki işgörenler için bu değer 3.66 olarak hesaplanmıştır. Her iki grubun da işin işin niteliğiyle ilgili tatmin düzeyleri yüksek düzeyde ve birbirine çok yakın olduğu Şekil 4.12 ‘de de görülmektedir.

**Tablo 4.43. Hipotez 12 için T-Testi Analiz Sonuçları**

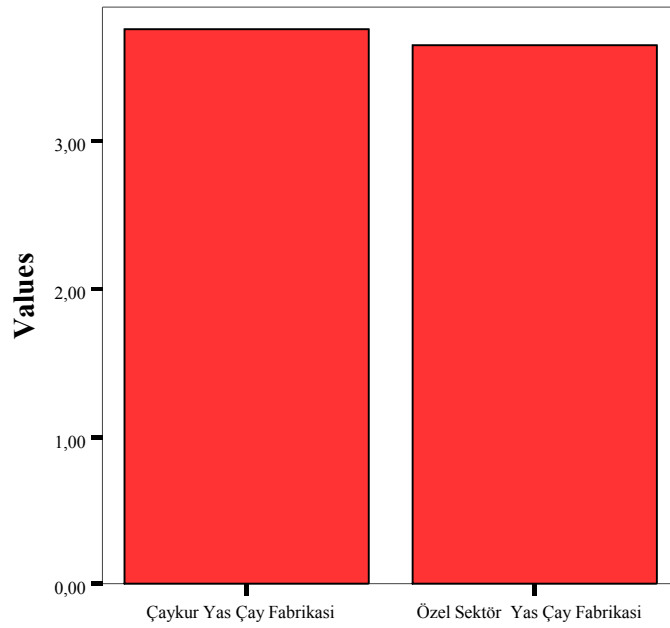
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği	Equal variances assumed	,073	,787	1,935	482	,054	,10222	,05283	-,00159	,20603
	Equal variances not assumed			1,923	320,580	,055	,10222	,05315	-,00234	,20678

Group Statistics						
		Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği	Çaykur Yas Çay Fabrikası		321	3,76	,55	,03
	Özel Sektör Yas Çay Fabrikası		163	3,66	,56	,04

Daha öncede belirtildiği gibi; çay işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu aynı bölgenin ve hatta aynı il veya ilçe sakinlerinden oluşmaktadır. Bu sebeple, işgörenlerin büyük çoğunluğunun sosyo-kültürel çevresinin kendilerine kazandırdığı tutum ve değerlerde büyük benzerlikler mevcuttur. Diğer bir ifadeyle sosyo-kültürel çevreye uyum problemleri söz konusu değildir.

Anket sonuçlarına göre mevsimlik işgörenlerin içinde diğer il yada bölgelerden gelen işgörenlerin oranının çok düşük olması, eğitim seviyelerine göre dağılımlarında ise ilköğretim mezunu yada daha düşük seviyedeki işgörenlerin diğer işgörenler içerisinde çoğunluğu oluşturması Hipotez 12’in reddedilmesi sonucunu doğurmuştur. Yani, özel sektör ve Çaykur işgörenlerinin bu konudaki tatmin düzeyleri oldukça yüksek ve birbirine yakındır.



**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu**

**Şekil 4.12. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Sosyo-Kültürel Çevreye Yönelik Tatmin Düzeyleri**

### 7.3. Mevsimlik İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörlere Yönelik Analiz ve Yorumlar

**Araştırma Sorusu 3 :** İş tatminini etkileyen faktörler ile mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler nelerdir?

İş tatminini etkileyen faktörler ile mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkilerin araştırılması için oluşturulan 18 hipotez (Hipotez 13 - Hipotez 30 dahil) Ki-Kare Bağımsızlık ve Pearson Korelasyon Testi istatistiksel analiz yöntemleriyle sınanarak, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlarla ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

Ki-Kare Bağımsızlık Testindeki “Genel İş Tatmin Seviyesi” değişkeni için daha önce yaptığımız anket verilerinin analizi sonucunda üç gruptandırma yapılmıştı. İş tatmin ölçeğindeki 13 alt ölçek değerinin ortalamasına göre; 1-2.5 değeri arasında ulaşılan



seviye “düşük”, 2.5-3.5 değeri arasında ulaşılan seviye “orta” ve 3.5-5 değeri arasında ulaşılan seviye “yüksek” tatmin düzeyi grupları olarak belirlenmiştir.

Ki-Kare analizinin uygulanabilmesi için Ki-Kare tablosunda yer alan gözelerdeki 5’den küçük frekansa sahip olan gözeler toplam tabloda bulunan gözelerin sayısının % 20’sini geçmemesi gerekir (Çakıcı ve diğerleri, 2003 : 101). Çalışma esnasında yapılan Ki-Kare analizlerinin çoğunda “Genel İş Tatmin Seviyesi” değişkenine ait orta ve yüksek seviyedeki gruplar ayrı ayrı ele alındığında 5’den küçük frekansa sahip olan gözeler toplam tabloda bulunan gözelerin sayısının % 20’sini geçtiği tespit edilmiştir. Bu sebeple, Ki-Kare testi esnasında “Genel İş Tatmin Seviyesi” değişkenine ait orta ve yüksek seviye grupları birleştirilmiştir.

### **Hipotez 13:**

Hipotez 13’e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 13) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile Çaykur ya da özel sektör işgöreni olma durumları arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 13) = Mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile Çaykur ya da özel sektör işgöreni olma durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.44). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 13 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile Çaykur ya da özel sektör işgöreni olma durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.44 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.44 olması mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin

düzeyleri ile Çaykur ya da özel sektör işgöreni olma durumları arasında ciddi bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4.44. Hipotez 13 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	113,957 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	111,913	1	,000		
Likelihood Ratio	123,078	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	113,722	1	,000		
N of Valid Cases	484				

a. Computed only for a 2x2 table

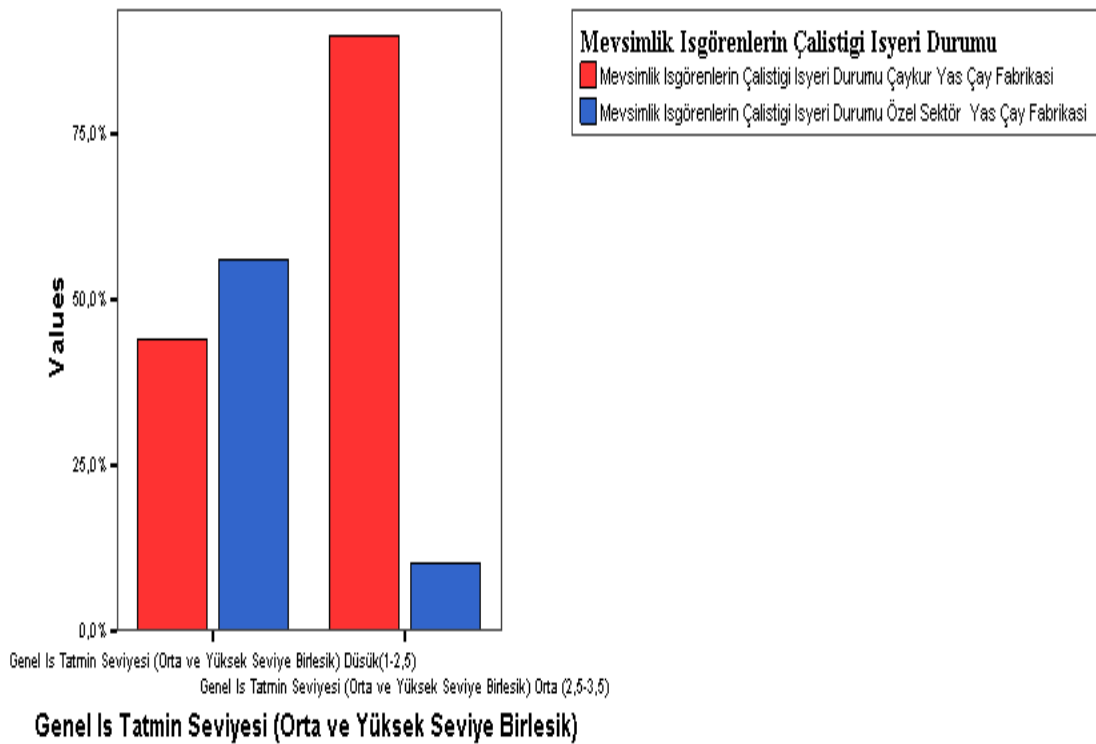
b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 79,48.

**Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu \* Genel İş Tatmin Seviyesi Crosstabulation**

		Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik)		Total
		Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İşgörenlerin Çalıştığı İşyeri Durumu	Çaykur Yas Çay Fabrikası	Count 109	212	321
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik) 44,0%	89,8%	66,3%
Özel Sektör Yas Çay Fabrikası	Count 139	24	163	
	% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik) 56,0%	10,2%	33,7%	
Total	Count 248	236	484	
	% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik) 100,0%	100,0%	100,0%	

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.44'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.13'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; özel sektör işgörenlerinin % 56'sının iş tatmin düzeyi düşük iken, % 44'ü orta veya yüksek seviyede bir tatmin düzeyine sahiptir. Çaykur işgörenlerinin ise % 90'na yakını orta yada yüksek tatmin düzeyinde çalışırken, % 10'nu gibi bir bölümünün genel iş tatmin düzeyi düşük seviyededir. Buradaki sonuçlara göre; özellikle Çaykur işgörenlerinin genelde iş tatminsizliği yaşamadığı gibi bir sonuç çıkartılabilir. Fakat

gerçekte durum böyle değildir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi Ki-Kare testinde istatistiksel açıdan sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için yüksek tatmin düzeyine sahip işgörenlerin sayısının çok az olması sebebiyle orta tatmin düzeyine sahip olanlarla yüksek tatmin düzeyine sahip olan işgörenler gruplandırılmıştır. Zaten orta seviye de tatminkar olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması genelde düşük seviyenin biraz üstünde ve yada sınırda olduğu bundan önce sınıadığımız 12 hipotezin test sonuçlarında da görülmektedir.



**Şekil 4.13. Çaykur ve Özel Sektör Mevsimlik İşgörenlerinin Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Yukarda elde edilen sonuçlar Çaykur ve özel sektör işgörenlerinin tatmin düzeyleri arasında ciddi bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş tatmini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere yönelik tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin karşılaştırması esnasında test edilen hipotez sonuçlarında da genelde, Çaykur ve özel sektör işgörenlerinin tatmin düzeylerine yönelik anlamlı farklılıklar tespit edilmişti.

**Hipotez 14:**

Hipotez 14'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 14) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörenlerin yaşı ile genel iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 14) = Mevsimlik işgörenlerin yaşı ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.45). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 14 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin yaşı ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.29 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.29 olması mevsimlik işgörenlerin yaşı ile genel iş tatmin düzeyi arasında çok güçlü olmasa da azımsanmayacak derecede bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.45'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.14'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin oranı 20-29 yaş grubundan 50 ve üzeri yaş grubuna doğru ciddi bir azalma gösterdiği ve bunun aksine orta ve yüksek tatmin düzeyindeki işgörenlerin oranında ise 20-29 yaş grubundan 50 ve üzeri yaş grubuna doğru ciddi bir artış söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Literatüre göre; İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, 20 yaşların sonlarında ya da 30'lu yaşların başlarında en düşük düzeydedir. İş tatmini daha sonra artan bir biçimde olumlu şekle dönüşmektedir (Hunt ve Saul , 1975 : 690-702'den aktaran Budak , 2006 : 50).

**Tablo 4.45. Hipotez 14 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları****Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,923 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	45,695	3	,000
Linear-by-Linear Association	39,085	1	,000
N of Valid Cases	484		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,68.

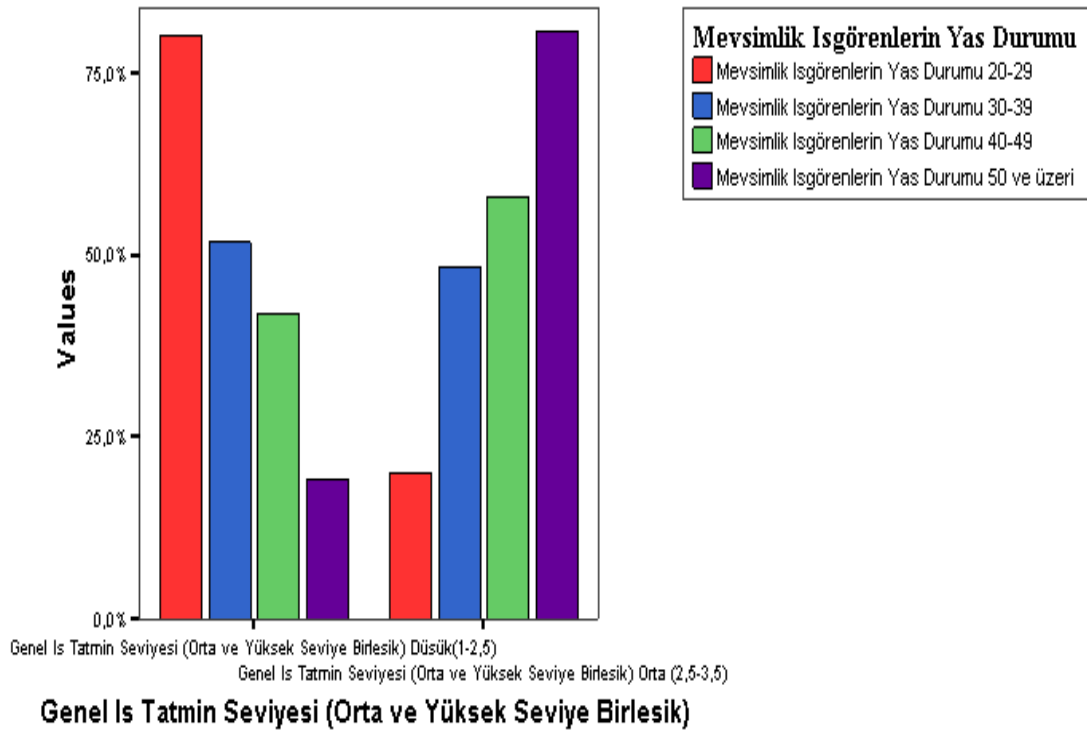
**Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu \* Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birleşik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve Yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	20-29	Count	64	16	80
		% within Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	80,0%	20,0%	100,0%
	30-39	Count	108	101	209
		% within Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	51,7%	48,3%	100,0%
	40-49	Count	71	98	169
		% within Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	42,0%	58,0%	100,0%
	50 ve üzeri	Count	5	21	26
		% within Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	19,2%	80,8%	100,0%
Total		Count	248	236	484
		% within Mevsimlik İlgörenlerin Yas Durumu	51,2%	48,8%	100,0%

Yukarıda açıkladığımız gibi iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yaş ilerledikçe tecrübe ve deneyim artmakta, beklentiler farklılaşmakta ve iş ile ilgili olumsuz tutumlar azalmaktadır. İşgörenler yaşlarına bağlı olarak işlerinden beklentileri de değişmektedir. Bu nedenle, işgörenler farklı yaşlarda farklı tatmin düzeylerine sahiptirler.

Hipotez 14'ün test edilmesi sonucundan elde edilen verilerden de mevsimlik işgörenler için de yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu

ilişkinin kuvvetini ölçmek için 0,29 olarak hesaplanan kontenjans katsayısı, mevsimlik işgörenler yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı fakat çok güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bu ilişki şiddetinin çok yüksek olmaması; özellikle özel sektör işletmelerinde olmak üzere, mevsimlik işgörenlerin kıdemi göz önüne alındığında; işgörenlerin çalıştıkları işyeri ve işe yönelik tecrübe ve deneyimlerini artıracak, olumsuz tutumlarını azaltacak kadar aynı işyerinde uzun yıllar çalışma imkanı bulamamasından kaynaklanabilir.



**Şekil 4.14. Mevsimlik İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

#### Hipotez 15:

Hipotez 15'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 15) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörenlerin çalışma süreleri (kıdem) ile genel iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 15) = Mevsimlik işgörenlerin çalışma süreleri (kıdem) ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.46). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 15 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin çalışma süreleri (kıdem) ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.32 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.32 olması mevsimlik işgörenlerin çalışma süreleri (kıdem) ile genel iş tatmin düzeyi arasında çok güçlü olmasa da azımsanmayacak derecede bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.46'daki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.15'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin oranı artan kıdem gruplarında azaldığı, 5- 9 yıllık kıdem grubu hariç orta ve yüksek tatmin düzeyindeki işgörenlerin oranının ise artan kıdem gruplarında yükseldiği görülmektedir.

Bu durum; mevsimlik işgörenlerin iş tatmini ile kıdemi arasında genelde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, 0.32 olarak hesaplanan kontenjans katsayısı, bu ilişkinin anlamlı fakat çok yüksek olmadığı şeklinde yorumlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Literatüre göre; kıdem ve yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri yüksek olmakta, sonra bu düzey düşmektedir.

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi statülere gelme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır (Azar ve Henden, 2003 : 339).

**Tablo 4.46. Hipotez 15 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,954 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	56,900	3	,000
Linear-by-Linear Association	51,377	1	,000
N of Valid Cases	484		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,40.

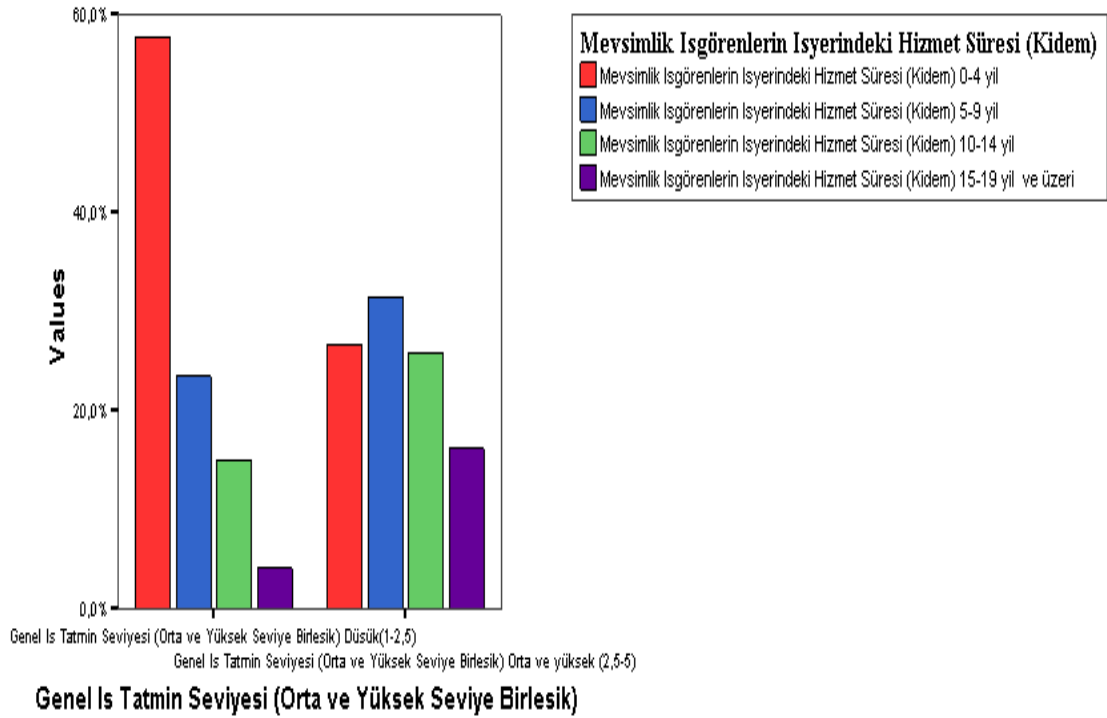
**Mevsimlik İşgörenlerin İşyerindeki Hizmet Süresi (Kıdem) \*  
Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

		Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
		Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İşgörenlerin İşyerindeki Hizmet Süresi (Kıdem)	0-4 yıl	Count 143 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 57,7%	Count 63 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 26,7%	206 42,6%
	5-9 yıl	Count 58 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 23,4%	Count 74 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 31,4%	132 27,3%
	10-14 yıl	Count 37 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 14,9%	Count 61 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 25,8%	98 20,2%
	15-19 yıl ve üzeri	Count 10 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 4,0%	Count 38 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 16,1%	48 9,9%
Total		Count 248 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 100,0%	Count 236 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 100,0%	484 100,0%

Mevsimlik işgörenler açısından da kıdem ve iş tatmini arasında da pozitif bir ilişkinin söz konusu olduğu Hipotez 15'in kabul edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Fakat, bu ilişkinin



çok güçlü olmaması; daha önce de belirtildiği gibi, mevsimlik işgörenler arasında uzun yıllardır aynı işletmede çalışanların oranının düşüklüğü ve mevsimlik işgörenlerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi statülere gelme imkanlarının çok kısıtlı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.



**Şekil 4.15. Mevsimlik İşgörendenlerin Kıdem Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

### Hipotez 16:

Hipotez 16'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 16) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörendenlerin medeni durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 16) = Mevsimlik işgörenlerin medeni durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.47. Hipotez 16 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,913 <sup>b</sup>	1	,005		
Continuity Correction <sup>a</sup>	7,126	1	,008		
Likelihood Ratio	8,115	1	,004		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	7,896	1	,005		
N of Valid Cases	474				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,80.

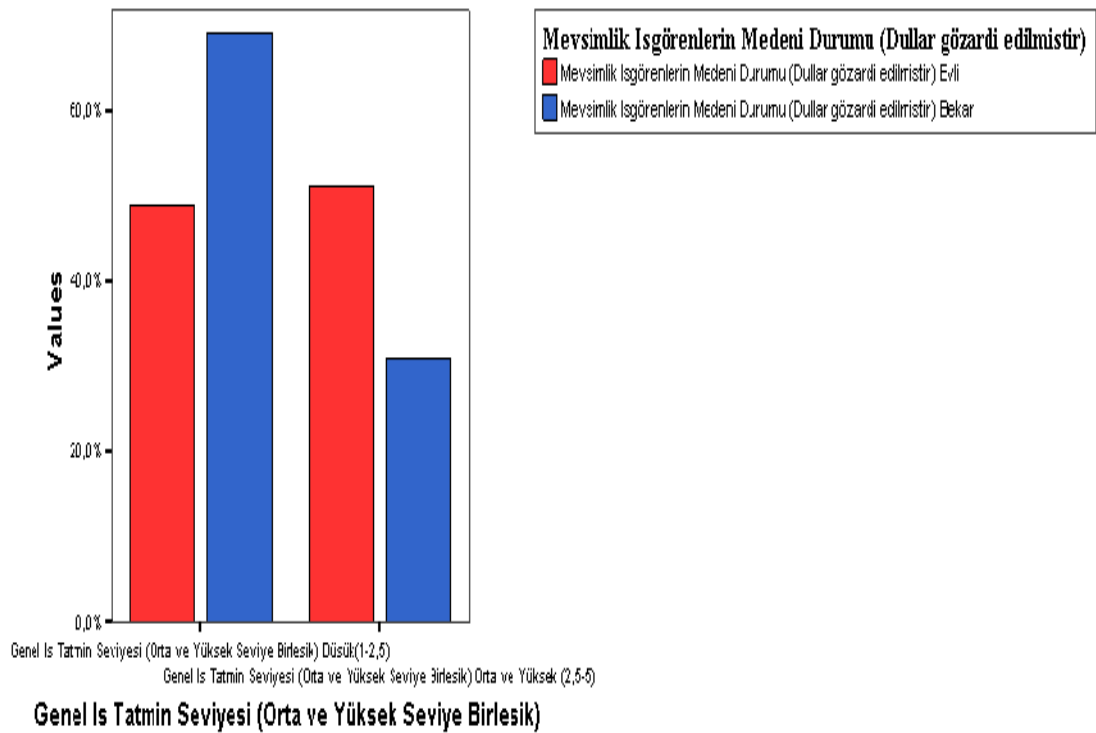
**Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu (Dullar gözardı edilmistir) \* Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve Yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu (Dullar gözardı edilmistir)	Evli	Count	205	214	419
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu (Dullar gözardı edilmistir)	48,9%	51,1%	100,0%
	Bekar	Count	38	17	55
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu (Dullar gözardı edilmistir)	69,1%	30,9%	100,0%
Total		Count	243	231	474
		% within Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumu (Dullar gözardı edilmistir)	51,3%	48,7%	100,0%

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.006)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.47). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 16 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin medeni durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans

katsayısı 0.13 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.13 olması mevsimlik işgörenlerin medeni durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında zayıf ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.47'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.16'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; evli işgörenler içerisindeki iş tatmin düzeyi düşük olanlarla yüksek olanların oranları birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bekar işgörenler içerisindeki düşük tatmin düzeyinde olanların oranı % 69 civarında iken, orta ve yüksek tatmin düzeyinde olanların oranı % 31'e yakındır. Bu durum, bekar işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koyarken; mevsimlik işgörenler açısından medeni durum ile iş tatmini arasında çok belirgin olmasa da bir ilişkiden söz edilebileceği yorumunun yapılmasına imkan tanımaktadır.



**Şekil 4.16. Mevsimlik İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Elde edilen bu sonuçlara göre; evliliğin iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında tam bir yorum yapılamamaktadır. Bu yüzden sadece bekar işgörenlerin tatmin düzeylerinin düşük olmasıyla medeni durum ile iş tatmini ilişkisini çok net olarak açıklayamayacağımız gibi, medeni durumla iş tatmini arasında hiçbir ilişkinin olmadığını söylemek de pek mümkün değildir. Hipotez 16'nın test edilmesinden elde edilen sonuçlarda da, 0.13 kontenjans katsayısıyla mevsimlik işgörenler açısından medeni durumu ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde de bu ilişkinin çok net olarak ortaya konmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü, medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan çeşitli çalışmalar evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir (Khaleque, 1987 : 408). Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul işgörenlerin tatmin düzeyi de evli işgörenlerden daha düşük olmaktadır (King ve diğerleri, 1982 : 125).

Bununla birlikte bekar, boşanmış ya da dul işgörenlerin evli işgörenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını gösteren sonuçlar da elde edilmiştir (Gazioğlu ve Tansel, 2002b :7).

### **Hipotez 17:**

Hipotez 17'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 17) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 17) = Mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.48). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 17 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.31 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.31 olması; mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında çok güçlü olmasa da azımsanmayacak derecede bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4.48. Hipotez 17 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,993 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	52,831	2	,000
Linear-by-Linear Association	50,561	1	,000
N of Valid Cases	484		

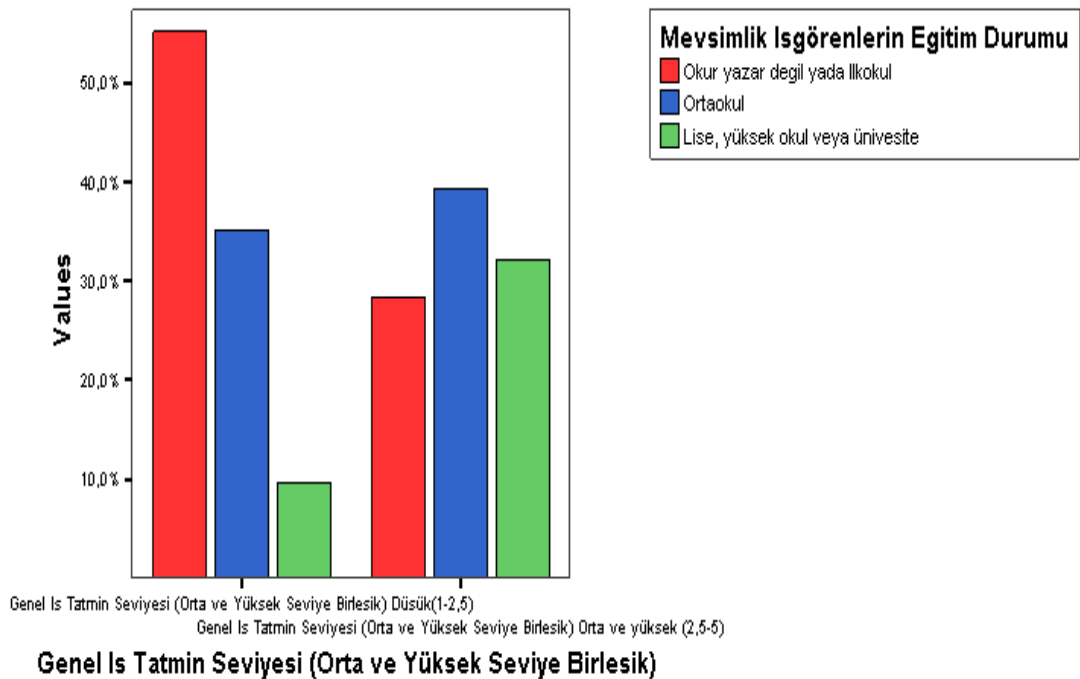
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 48,76.

**Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumu \*  
Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumu (Okuryazar olmayanlarla İlkokul Mezunları ve Lise, Yüksek Okul, Üniversite Mezunları Birleştirilmiştir)	Okur yazar değil yada İlkokul	Count % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	137 55,2%	67 28,4%	204 42,1%
	Ortaokul	Count % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	87 35,1%	93 39,4%	180 37,2%
	Lise, yüksek okul veya üniversite	Count % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	24 9,7%	76 32,2%	100 20,7%
Total	Count % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	248 100,0%	236 100,0%	484 100,0%	

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.48'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.17'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin oranı eğitim seviyesi düştükçe belirgin bir şekilde artmaktadır. Fakat, orta ve yüksek seviyedeki işgörenlerin oranında eğitim durumlarına göre böyle bir belirginlik söz konusu değildir. Bu durum, mevsimlik işgörenler için eğitim seviyesinin artışının iş tatmini üzerinde pozitif yönde çok fazla bir etkisi olmasa bile, eğitim seviyesi azaldıkça tatmin düzeyinin de azaldığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, mevsimlik işgörenler için eğitim seviyesinin düşüklüğünün iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur.

Literatüre göre; eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi işgörenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde, yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).



**Şekil 4.17. Mevsimlik İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş işgörenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal, 1993 : 31).

İlk bakışta, mevsimlik işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile eğitim durumları arasındaki ilişkinin literatürle uyuşmadığı sanılabilir. Ancak, daha önce de incelendiği gibi, çoğunlukla çalışma şartlarının olumsuzluğu yüzünden azalan tatmin düzeyleri ile zaten, genelde düşük eğitim seviyesinde olan mevsimlik işgörenlerin eğitim durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında böyle bir ilişkinin çıkması kaçınılmaz bir durum olarak algılanmalıdır.

### **Hipotez 18:**

Hipotez 18'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 18) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Mevsimlik işgörenlerin sendika üyelik durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 18) = Mevsimlik işgörenlerin sendika üyelik durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.49). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 18 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; mevsimlik işgörenlerin sendika üyelik durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.43 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans

katsayısının 0.43 olması; mevsimlik işgörenlerin sendika üyelik durumu ile genel iş tatmin düzeyi arasında ciddi bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.49'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.18'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; düşük tatmin düzeyindeki işgörenler arasındaki sendikalılarla sendikasızların oranlarının birbirine yakın olduğu fakat, orta ve yüksek tatmin düzeyindeki işgörenlerin yaklaşık % 94'ü gibi büyük çoğunluğunun sendikalı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, sendikalı olmanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu açıklamaktadır.

**Tablo 4.49. Hipotez 18 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	108,866 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	106,756	1	,000		
Likelihood Ratio	121,295	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	108,641	1	,000		
N of Valid Cases	484				

a. Computed only for a 2x2 table

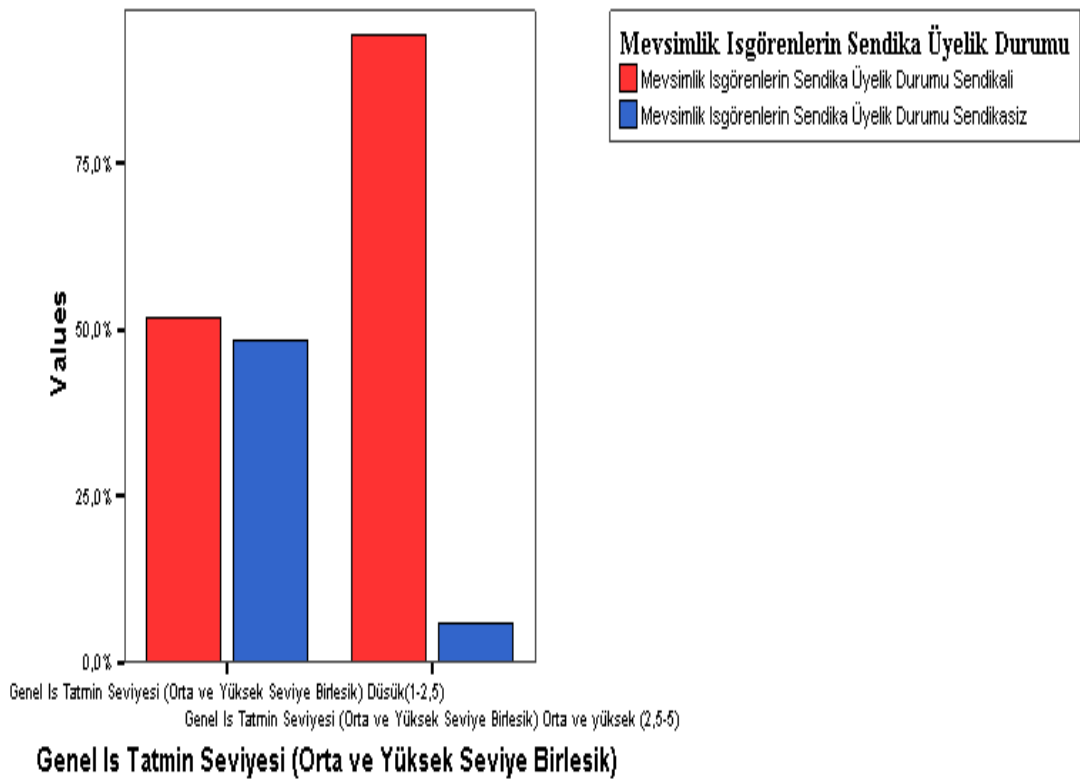
b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 65,34.

**Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Üyelik Durumu \*  
Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Üyelik Durumu	Sendikalı	Count	128	222	350
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	51,6%	94,1%	72,3%
	Sendikasız	Count	120	14	134
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	48,4%	5,9%	27,7%
Total		Count	248	236	484
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	100,0%	100,0%	100,0%



Bu durum mevsimlik işgörenlerin en büyük problemlerinden olan iş güvencesi kaygısı sendikalılar arasında daha az hissedildiğini ortaya koyarken, düşük tatmin düzeyinde çalışan işgörenlerin içerisindeki sendikalıların oranının sendikasızlara göre çok yüksek olmaması da; mevsimlik işgörenler için, sendikalı olmanın iş güvencesi problemini tamamen ortadan kaldırmadığını göstermektedir. Ayrıca, düşük iş tatmin düzeyindeki sendikalı ve sendikasız işgörenlerin oranlarının birbirine yakın olması; sendikalı işgörenlerin sendikal haklardan tam olarak istifade edemedikleri şeklinde de yorumlanabilir.



**Şekil 4.18. Mevsimlik İşgörenlerin Sendika Durumlarına Göre Genel İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması**

#### Hipotez 19:

Hipotez 19'a yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.341 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.50'de de görüldüğü gibi 0.341 olan korelasyon

katsayısı; mevsimlik işgörenlerin işin genel görünümü tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 19 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.50. Hipotez 19 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		<b>Correlations</b>	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,341**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,341**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Literatüre göre; işin genel görünümü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu daha önce belirtmiştik. Yani, işe toplum tarafından verilen değer ve işin işgören tarafından anlamlılık düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyi de artacaktır, yada tam aksine işin toplumsal algılaması olumsuzlaştıkça ve işgören tarafından işin anlamlılığı azaldıkça iş tatmin düzeyi de azalacaktır. Hipotez 19'un kabul edilmesi mevsimlik işgörenler için de bu ilişkinin böyle olduğunu ortaya koymuştur. Mevsimlik işgörenlerin işine yönelik toplumsal yargının daha çok işin maddi boyutuyla şekillenmesi ve işgörenlerin yaptıkları işin önemini bilmemeleri; mevsimlik işgörenlerin için işin genel görünümü ile iş tatmini arasındaki bu ilişkinin derecesinin çok yüksek olmasını engellemektedir.

### **Hipotez 20:**

Hipotez 20'ye yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.676 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.51'de de görüldüğü gibi 0.676 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani;

Hipotez 20 kabul edilmiştir. Buradaki ilişkinin pozitifliği işin zorluk derecesi arttıkça iş tatminin artacağı anlamında yorumlanmamalıdır. Buradaki pozitiflik işin zorluk derecesinin tatmin düzeyi ile genel iştatmini arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir.

**Tablo 4.51. Hipotez 20 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		<b>Correlations</b>	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,676**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Literatüre incelendiğinde ; yaptıkları iş, kapasitelerini aşacak kadar zor ya da kapasitelerini kullanmalarını engelleyecek kadar kolay olduğunda işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.15 ile düşük seviyede olduğu; hazırlanan iş tatmin ölçeğinde belirtilmiştir (Ek-B, Tablo 4.69) .

Daha önce de ifade edildiği gibi, mevsimlik işgörenlerin yoğun kampanya dönemlerinde uzun çalışma süreleriyle, yeterince dinlenmeden ve çoğunlukla fiziksel güce dayalı olarak çalışmalarını yaptıkları işin zorluk derecesini ortaya koymaktadır.

Hipotez 20'nin kabul edilmesi ve işin zorluk derecesi ile iş tatmini arasında 0.676 korelasyon katsayısıyla ifade edildiği gibi kuvvetli bir ilişkinin ortaya konması; mevsimlik işgörenlerin işin zorluk derecesine yönelik düşük tatmin düzeyi iş tatminini ciddi anlamda olumsuz olarak etkilemektedir.

**Hipotez 21:**

Hipotez 21'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.079 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.52'de da görüldüğü gibi 0.079 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin işin niteliği tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 21 reddedilmiştir.

**Tablo 4.52. Hipotez 21 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

<b>Correlations</b>			
		İsin Niteliği Tatmin Ölçeği	Genel İş Tatmin Ölçeği
İsin Niteliği Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,079
	Sig. (2-tailed)		,081
	N	484	484
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,079	1
	Sig. (2-tailed)	,081	
	N	484	484

Mevsimlik işgörenlerin işin niteliğine yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.95 ile orta seviyede olduğu hazırlanan iş tatmin ölçeğinde belirtilmiştir (Ek-B, Tablo 4.71). Buna rağmen, mevsimlik işgörenler için işin niteliği ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması; işin, yaratıcılığa imkan tanınması, eğitim düzeyine uygunluğu, işgörene terfi ve ilerleme imkanları tanınması gibi niteliklere sahip olup olmasının mevsimlik işgörenler için önemli olmadığını ortaya koymaktadır. Mevsimlik işgörenlerin eğitim düzeyleri ve öncelikli ihtiyaçları düşünüldüğünde, iştatmini ile işin niteliği arasında literatürde belirtilen şekilde bir ilişkinin kurulamamasının sebebi daha iyi anlaşılacaktır.

**Hipotez 22:**

Hipotez 22'ye yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.416 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.53'de de görüldüğü gibi 0.416 olan korelasyon

katsayısı; mevsimlik işgörenlerin çalışma şartları tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 22 kabul edilmiştir.

Bundan önceki bölümlerde literatür incelememizde de ele alındığı gibi; çalışma şartlarının uygunluğu iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 4.53. Hipotez 22 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

**Correlations**

		Genel İş Tatmin Ölçeği	Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,416**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,416**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mevsimlik işgörenlerin % 61'lik bir bölümü iş ortamının fiziksel koşullarının (aydınlatma, havalandırma, ısınma, soğutma, tozdan korunma, zararlı kimyasal maddelerden korunma, temizlik durumu vb.) uygun olmadığını, % 73'ü işte yaralanma, zehirlenme, sakat kalma vb. risklere karşı çalıştıkları kurum tarafından yeterli derecede önlem alınmadığını, % 67'si çalışma temposunun çok yüksek olduğunu ve % 65'i iş yerinde iş kazalarına yönelik ilk müdahaleyi yapacak şekilde yeterli sağlık ekibi ve ya doktorun bulunmadığını düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.72). Araştırmamız esnasında çalışma şartlarındaki bu memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.17 ile düşük seviyede olduğu anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.73).

Hipotez 22'nin kabul edilmesi ve çalışma şartları ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.416 korelasyon katsayısı ile ciddi ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik

işgörenler için zayıf derecede tespit edilen çalışma şartlarına yönelik tatmin düzeyinin genel iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir.

### Hipotez 23:

Hipotez 23'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.539 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.54'de de görüldüğü gibi 0.539 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin yönetim ve amirlerin yaklaşımı tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 23 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.54. Hipotez 23 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

<b>Correlations</b>			
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Yönetim ve Amirlerin yaklaşımı Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Yönetim ve Amirlerin yaklaşımı Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Literatüre göre; Yönetim tarzı, yönetimin işgörelere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli işgörelerin iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987 : 139-140'den aktaran Erdil ve diğerleri, 2004: 19).

Mevsimlik işgörelerin % 59'a yakını amirlerinin kendilerini bir makine gibi gördüklerini ve sorunlarıyla yeterince ilgilenmediklerini, % 60'a yakını çalıştıkları işyerinde adam kayırmacılığın olduğunu, % 61'e yakını hata yaptıklarında yapıcı eleştiri yerine azar işittiklerini, % 60'a yakını ise, işle ilgili genelde kendilerine fikir

sorulmadığını ve işleri ile ilgili kendi başlarına karar verme inisiyatiflerinin olmadığını, işi yaparken çok sık kontrol edildiklerini düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.74). Araştırmamız esnasında yönetimle ilgili bu memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.30 ile düşük seviyede olduğu anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.75).

Hipotez 23'ün kabul edilmesi , yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.539 korelasyon katsayısı ile oldukça güçlü ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için zayıf derecede tespit edilen yönetim ve amirlerin yaklaşımına yönelik tatmin düzeyinin genel iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

#### **Hipotez 24:**

Hipotez 24'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.784 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.55'da da görüldüğü gibi 0.784 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin ücret tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 24 kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.784 olması; ücret ile iş tatmini arasında çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Literatüre göre; eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, ünvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2000 : 260). Mevsimlik işgörenler için fizyolojik ve maddi ihtiyaçlarının ön planda olduğu düşünülürse; Hipotez 24'ün kabul edilmesi, mevsimlik işgörenler açısından ücret ile iş tatmini arasında tespit edilen bu kuvvetli ilişkinin literatürle örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.55. Hipotez 24 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

<b>Correlations</b>			
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Ücret Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Ücret Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mevsimlik işgörenlerin % 72'ye yakını aldıkları maaşın ve maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, % 79'a yakını yaptıkları işin zorluk derecesine göre aldıkları ücretin düşük ve adaletsiz olduğunu ve % 76'ya yakını ise aldıkları ek yardım ve ücretlerin çok yetersiz olduğunu düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.76). Araştırmamız esnasında ücret ile ilgili bu memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda, ücrete yönelik tatmin düzeyi ortalamasının 1.92 ile çok düşük seviyede olduğu anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.77).

Hipotez 24'ün kabul edilmesi ve ücrete yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.784 korelasyon katsayısı ile çok kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için çok zayıf derecede tespit edilen ücrete yönelik tatmin düzeyinin genel iş tatmin düzeyini çok olumsuz şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

### **Hipotez 25:**

Hipotez 25'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.794 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.56'de de görüldüğü gibi 0.794 olan korelasyon



katsayısı; mevsimlik işgörenlerin iş güvencesi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 25 kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.794 olması iş güvencesi ile iş tatmini arasında çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Literatüre göre; iş güvencesinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. İşgören, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse tatmine ulaşması daha kolay olacaktır. Kişinin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvencesi tatmin için fazla önemli olmaz (Ağan, 2002 : 9). Bu durumda, Çay işletmelerindeki yönetim anlayışı ve mevsimlik işgörenlerin özellikleri düşünüldüğünde; mevsimlik işgörenler için iş güvencesinin, iş tatmini için önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.56. Hipotez 25 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		Correlations	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	İş Güvencesi Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
İş Güvencesi Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mevsimlik işgörenlerin % 50'ye yakını işine rahatlıkla son verilebileceğini, % 56'sı ise kanuni ve sendikal haklarını tam olarak bilmediklerini ve kullanamadıklarını düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.78). Araştırmamız esnasında iş güvencesi ile ilgili bu memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda iş güvencesine

yönelik tatmin düzeyi ortalamasının 2.48 ile düşük seviyede olduğu anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.79).

Hipotez 25'in kabul edilmesi ve iş güvencesine yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.794 korelasyon katsayısı ile çok kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için zayıf derecede tespit edilen iş güvencesine yönelik tatmin düzeyinin, genel iş tatmin düzeyini çok olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır.

### Hipotez 26:

Hipotez 26'ya yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.484 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.57'de de görüldüğü gibi 0.484 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin iletişim biçimi tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 26 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.57. Hipotez 26 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		Correlations	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	İletişim Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,484**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
İletişim Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,484**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Etkin bir iletişim sistemi işgörenlerin iş tatmini artıran önemli etkenlerden biri olduğu literatür çalışmamızda ortaya konmuştu. Hipotez 26'nın test sonuçları mevsimlik işgörenler için de bu ilişkinin geçerli olduğunu ortaya koymuştur.

Mevsimlik işgörenlerin % 51'e yakını işyerimde telefon, faks, telsiz vb. iletişim araçlarının yetersiz olduğunu, % 52'ye yakını işle ilgili verilen talimatların açık, net, ve anlaşılır olmadığını ve % 51'nin ise işle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilere rahatlıkla ulaşamadığını düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.80). Araştırmamız esnasında iletişim ile ilgili bu memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.52 ile orta seviyede olsa bile çok tatmin edici bir düzeyde olmadığı anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.81).

Hipotez 26'nın kabul edilmesi ve iletişim biçimine yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.484 korelasyon katsayısı ile oldukça ciddi ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için orta derecede tespit edilen iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyinin genel iş tatmin düzeyi üzerine önemli derecede bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat, iletişim tatmin düzeyi ortalaması göz önüne alındığında, bu etkinin olumsuz yönde olmasa bile, çok da tatmin edici bir şekilde olacağını söylemek pek mümkün değildir.

### **Hipotez 27:**

Hipotez 27'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.684 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.58'de de görüldüğü gibi 0.684 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin rol yapısı tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 27 kabul edilmiştir.

Literatür incelememizde de belirtildiği gibi ; işletme yönetimi görevleri açık ve net bir şekilde tanımlamalı, bireyden ne beklendiği ve görev başarı kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca bireyin görevini kaliteli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar tahsis edilmeli ve gerekli yetki verilmeli, bireyin kime karşı sorumlu olduğu da açık olmalıdır. Aksi halde rol çatışması ve rol belirsizliği bireyde iç çatışmalara yol açacak, kişilerarası gerilimlere, iş tatminsizliğine sebep olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2001 : 344).

**Tablo 4.58. Hipotez 27 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		<b>Correlations</b>	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Rol Yapısı Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Rol Yapısı Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Araştırma esnasındaki görüşmelerden elde edinilen izlenimlere göre; daha çok özel sektör çay işletmelerinde olmak üzere vasıflı işgücü gerektirmeyen işlerde, mevsimlik işgörenlerin görev yerlerinin iş yoğunluğuna göre, işgörenlerin tercihleri sorulmadan değiştirilebildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırmamız esnasındaki elde ettiğimiz önemli bazı gözlem sonuçlarına göre; yine, özellikle özel sektör işletmelerindeki işgörenlerden işyerinde kendisinin önemsendiğini düşünenlerin ve kendi kanuni haklarını ve mevzuatı bilenlerin çok azınlıkta olduğu söylenebilir. Bu durum, Hipotez 9'da da teyit edildiği gibi; özel sektör işgörenlerinin rol yapısına yönelik tatmin düzeyinin Çaykur işgörenlerine göre daha düşük olmasına sebep olmaktadır.

Mevsimlik işgörenlerin % 33'e yakını işiyle ilgili görev ve sorumluluklarını tam olarak bilmediklerini ve zaman zaman farklı görevlerde çalıştıklarını, % 42'ye yakını iş yerinde önemsenen bir kişi olmadığını ve % 57'nin ise kendileri ilgili mevzuatı ve kanuni haklarını bilmediklerini ifade etmektedir (Ek-B, Tablo 4.82). Araştırmamız esnasında, rol belirsizliğine yönelik memnuniyetsizlik genelde özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda rol yapısına yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.63 ile orta seviyede olsa bile, özel sektör işgörenleri için; Hipotez 9'un test sonuçlarında da belirtildiği gibi; oldukça düşük seviyede olduğu söylenebilir (Ek-B, Tablo 4.83).

Hipotez 27'nin kabul edilmesi ve rol yapısına yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.684 korelasyon katsayısı ile oldukça kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin

tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için orta derecede tespit edilen rol yapısına yönelik tatmin düzeyinin genel iş tatmin düzeyi üzerine çok önemli derecede bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat, yukarıda ifade edilen sebepler yüzünden, rol yapısı tatmin düzeyinin özel sektör işgörenlerinin iş tatmini üzerinde ciddi derecede olumsuz etkisi varken, Çaykur işgörenleri için çok tatmin edici olumlu bir etkisi olmasa bile, olumsuz bir etkisinin de olmadığı söylenebilir.

### Hipotez 28:

Hipotez 28'e yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.603 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.59'de de görüldüğü gibi 0.603 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin arkadaşlık ilişkileri tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 28 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.59. Hipotez 28 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

<b>Correlations</b>			
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,603**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,603**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Literatüre göre; işgörenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1973 : 114'den aktaran Erdil ve diğerleri, 2004 : 20).

Mevsimlik işgörenlerin % 36'ya yakını iş arkadaşlarıyla çok uyumlu çalışmadığını, iş arkadaşları arasına fazla yardımlaşma olmadığını düşünmektedir. (Ek-B, Tablo 4.84). Çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun aynı sosyal çevreden geldikleri düşünüldüğünde, mevsimlik işgörenler arasında iyi bir arkadaşlık ortamı ve uyumlu çalışma gruplarının oluşması beklenebilir. Fakat, daha önce Hipotez 10'nun test sonuçlarının analizinde de belirtildiği gibi; özel sektör işletmelerindeki işgörenlerin büyük çoğunluğunu bulduğu fabrikalardaki kıdemi 0-4 yıl arasında olanların oluşturması, bu grubun içerisindeki işgörenlerin önemli bir kısmının aynı işyerinde iki yıl üst üste çalışma fırsatı bulamaması, özel sektör işgörenlerinin % 35'i gibi önemli bir kısmının yılda 4 aydan daha az süre çalışması gibi nedenlerden, özel sektör işgörenlerinin Çaykur işgörenlerine göre birbirlerini daha az tanıma ve arkadaşlık ilişkilerinin daha zayıf olmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden arkadaşlık ilişkilerinden memnun olmayanların çoğunluğunu özel sektör işgörenlerinin oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda, arkadaşlık ilişkilerine yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.90 ile orta seviyede olduğu görülmüştür (Ek-B, Tablo 4.85). Fakat, bu konudaki tatmin düzeyi özel sektör işgörenleri için; Hipotez 10'un test sonuçlarında da belirtildiği gibi; 2.21 ortalama ile düşük seviyede iken, Çaykur işgörenleri için 3.25 ortalama ile iyi bir seviyede olduğu söylenebilir. Sonuç olarak Hipotez 28'in kabul edilmesi ve arkadaşlık ilişkileri tatmin düzeyi ile genel iş tatmini arasında 0.603 korelasyon katsayısı ile oldukça güçlü ve pozitif bir ilişkinin var olması; arkadaşlık ilişkilerinin Çaykur işgörenlerinin iş tatminine olumlu katkı sağlarken, özel sektör işgörenlerinin iş tatminini üzerinde olumsuz etkisinin olduğu söylenebilir.

### **Hipotez 29:**

Hipotez 29'a yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.721 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.60'de de görüldüğü gibi 0.721 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin ödül tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında

pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 29 kabul edilmiştir.

Literatür incelememizde, işgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesinin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğine ve ödüllerin işgörenin beklentileri ile uyum halinde olduğunda kişinin doyuma ulaşacağına değinilmiştir. Mevsimlik işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alındığında, mevsimlik işgörenler için maddi ödüllerin daha teşvik edici olacağı söylenebilir.

**Tablo 4.60. Hipotez 29 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

		<b>Correlations</b>	
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Ödül Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Ödül Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,721**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mevsimlik işgörenlerin % 68'e yakını yüksek performans gösterenlerin genelde ödüllendirilmediğini, % 70'e yakını ise, çalıştıkları işyerlerinde adil bir ödül sisteminin olmadığını düşünmektedir (Ek-B, Tablo 4.86). Araştırmamız esnasında bu konudaki memnuniyetsizliğin özel sektör işgörenleri arasında daha yoğun hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda iletişim biçimine yönelik tatmin düzeyi ortalaması 2.15 ile zayıf seviyede olduğu anlaşılmıştır (Ek-B, Tablo 4.87).

Hipotez 29'in kabul edilmesi ve ödüle yönelik iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.721 korelasyon katsayısı ile çok kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi; mevsimlik işgörenler için zayıf derecede tespit edilen ödüle yönelik tatmin

düzeyinin genel iş tatmin düzeyini çok olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Burada, ödül - iş tatmini ilişkisi ile ücret-iş tatmini ilişkisinin birbirine benzer şiddette ortaya çıkması; mevsimlik işgörenlerin ödül beklentilerinin maddi ihtiyaçlarına yönelik olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

### Hipotez 30:

Hipotez 30'a yönelik Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve korelasyon katsayısı 0.231 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.61'de de görüldüğü gibi 0.231 olan korelasyon katsayısı; mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevre tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yani; Hipotez 30 kabul edilmiştir. Fakat, 0.231 korelasyon katsayısının, bu ilişkiyi istatistiksel açıdan anlamlı kılmasına rağmen, sosyo-kültürel çevre ile iş tatmini arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğuna işaret ettiği de söylenemez.

**Tablo 4.61. Hipotez 30 için Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonucu**

<b>Correlations</b>			
		Genel İş Tatmin Ölçeği	Sosyo- Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği
Genel İş Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	1	,231**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	484	484
Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği	Pearson Correlation	,231**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	484	484

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mevsimlik işgörenlerin çok büyük bir kısmının aynı bölgeden olması sosyal ve kültürel çevreye uyumları konusunda bir sıkıntının söz konusu olamayacağına işaret etmektedir. Bu durum, ankette bu konuyla ilgili sorulara verilen cevapların frekans dağılımlarından



da anlaşılmaktadır (Ek-B, Tablo 4.88). Ayrıca, işgörenlerin sosyo-kültürel çevreye yönelik tatmin düzeyi 3.73 ortalaması ile yüksek sayılabilecek bir seviyededir (Ek-B, Tablo 4.89). Fakat, farklı soyo-kültürel çevreden gelenlerin çok az olması, eğitim seviyelerinin genelde birbirine yakın olması; mevsimlik işgörenlerin iş tatminine, sosyo-kültürel çevrenin etkisinin beklenen düzeyde gerçekleşmemesine sebep olmuş olabilir. Nitekim, Hipotez 30'un kabul edilmiş olması ve mevsimlik işgörenlerin sosyo-kültürel çevre tatmin düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında 0.231 korelasyon katsayısı ile belirlenen pozitif ve anlamlı, fakat çok yüksek sayılamayacak derecede bir ilişkinin bulunması; mevsimlik işgörenler için, sosyo-kültürel çevrenin iş tatmini üzerine kısmen ve olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **7.4. Mevsimlik İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyinin Örgütsel ve Bireysel Sonuçlarına Yönelik Analiz ve Yorumlar**

Özel sektörde çalışan mevsimlik işgörenlerin çoğunun sendikasız oluşu, Çaykur işgörenlerinin ise; mevsimlik işgören statüsünde oldukları için; sendikalı olsalar bile yeterli iş güvencesine sahip olmadıklarını ve üye oldukları sendikanın çok aktif olmadığını düşünmeleri yüzünden mevsimlik işgörenlerin toplu grev gibi sendikal haklarını kullanma imkanının olmadığını söyleyebiliriz.

Ayrıca benzer sebeplerden dolayı çay işletmelerinde devamsızlığın söz konusu olmayacağı da aşıkardır.

Yukarıda ifade edilen hususlar göz önüne alınarak, iş tatmininin örgütsel ve bireysel sonuçlarına yönelik yapılan analizler; iş kazaları, sağlık problemleri ve işgörenlerin moral durumları çerçevesiyle sınırlandırılmak zorunda kalınmıştır.

**Araştırma Sorusu 4 :** Mevsimlik işgörenlerin genel iş tatmin düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?

### Hipotez 31:

Hipotez 31'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 31) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin sağlık durumu arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 31) = Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin sağlık durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.62). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 31 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin sağlık durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.47 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.47 olması; genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörenlerin sağlık durumu arasında ciddi bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.62'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.19'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; orta ve yüksek tatmin düzeyindeki işgörenlerin % 98 gibi çok büyük bir kısmının bulunduğu işyerinde çalıştığı sürece ciddi bir sağlık problemi yaşamadığı anlaşılmıştır.

Bu arada, düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin yarıya yakınının ise bulunduğu işyerinde çalıştığı süre içinde değişik sağlık problem ya da problemleri yaşadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, düşük iş doyumundaki mevsimlik işgörenlerin daha fazla sağlık problemi yaşadığını ortaya koymaktadır.

Zaten, iş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan bazı çalışmalarda görülmüştür. İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır (Erdoğan, 1991 : 379-380).

**Tablo 4.62. Hipotez 31 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

**Chi-Square Tests**

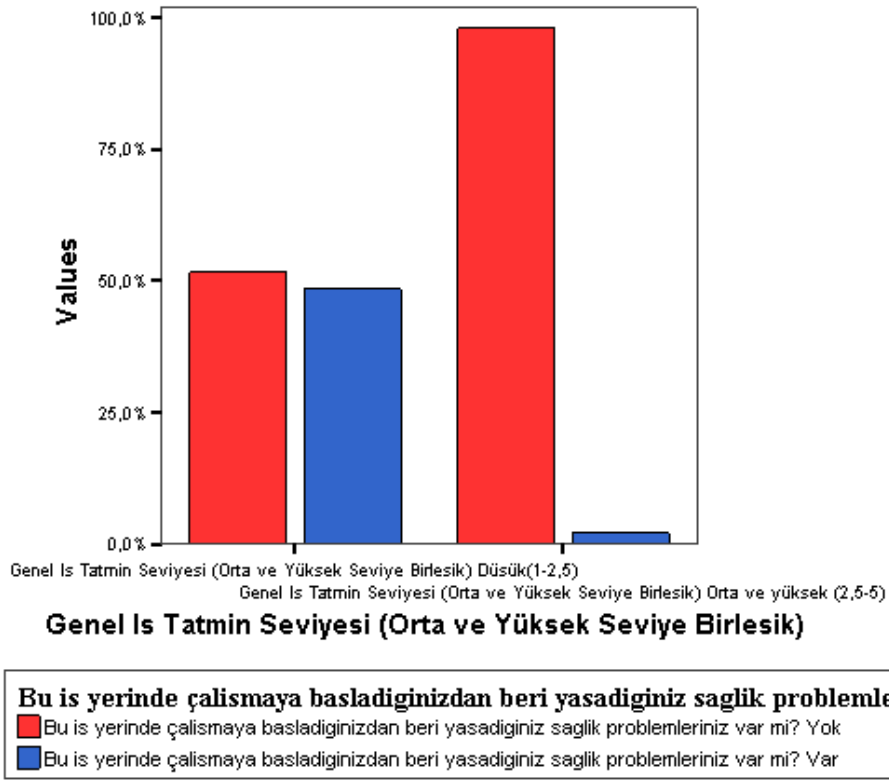
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	135,137 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	132,733	1	,000		
Likelihood Ratio	160,974	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	134,858	1	,000		
N of Valid Cases	484				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 60,95.

**Bu iş yerinde çalışmaya başladığınızdan beri yaşadığınız sağlık problemlerinizi var mı? \* Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

		Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
		Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
Bu iş yerinde çalışmaya başladığınızdan beri yaşadığınız sağlık problemlerinizi var mı?	Yok	Count 128 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 51,6%	Count 231 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 97,9%	Count 359 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 74,2%
	Var	Count 120 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 48,4%	Count 5 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 2,1%	Count 125 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 25,8%
Total		Count 248 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 100,0%	Count 236 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 100,0%	Count 484 % within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) 100,0%



**Şekil 4.19. Mevsimlik İşgörenlerin Sağlık Problemleri - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi**

### Hipotez 32:

Hipotez 32'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 32) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Genel iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 32) = Genel iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.63. Hipotez 32 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,517 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	12,901	1	,000		
Likelihood Ratio	16,875	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,487	1	,000		
N of Valid Cases	484				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,73.

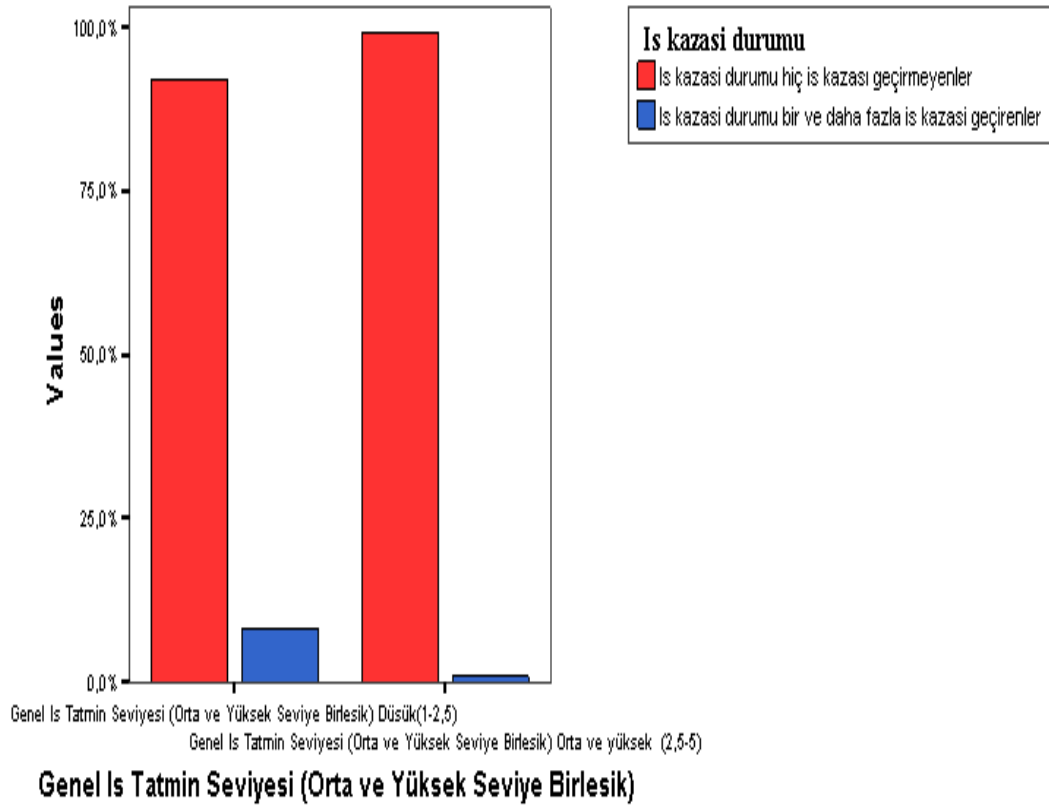
**İş kazası durumu \* Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
İş kazası durumu	hiç iş kazası geçirmeyenler	Count	228	234	462
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	91,9%	99,2%	95,5%
	bir ve daha fazla iş kazası geçirenler	Count	20	2	22
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	8,1%	,8%	4,5%
Total		Count	248	236	484
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	100,0%	100,0%	100,0%

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.63). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 32 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; genel iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.17 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.17 olması; genel iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasında zayıf fakat istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.63'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.20'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde; orta ve yüksek iş tatmin düzeyindeki işgörenlerin neredeyse hiçbiri çalıştıkları iş

yerinde hiç iş kazası geçirmemişken, düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin % 8'inin bir ya da daha fazla iş kazası geçirdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, mevsimlik işgörenler için iş tatmini ile iş kazaları arasında anlamlı fakat, çok da kuvvetli olmayan bir ilişkinin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.



**Şekil 4.20. Mevsimlik İşgörenlerin İş Kazaları - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi**

Literatür incelendiğinde; tatminsizliğin tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabileceği anlaşılmaktadır (Baştumur, 2006 ; 56).

Hipotez 32'nin test sonuçları literatürle uyumlu olsa da, mevsimlik işgörenlerin iş tatmin düzeyi ile iş kazaları arasındaki ilişkinin kuvveti beklenen düzeyde çıkmamıştır. Çalışma şartlarındaki olumsuz şartların özel sektör işletmelerinde daha fazla olduğu

daha önceki analizlerde ortaya konulmuştu. Bu yüzden, özel sektör işgörenlerinin iş kazası riskinin daha fazla olduğu düşünülebilir. Önceki tahlillerimizde, özel sektör işgörenlerinin önemli bir kısmının yeni işe giren işgörenden oluştuğu belirtilmişti. Anketimizin sezonun ilk ayında uygulandığı düşünüldüğünde, tespit edilen bu ilişki düzeyi ve şiddeti normal olarak değerlendirilebilir.

### **Hipotez 33:**

Hipotez 33'e yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi için oluşturulan sıfır (yokluk) hipotez ve alternatif hipotez (Hipotez 33) aşağıda verilmiştir.

$H_0$  = Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörendenlerin moral durumu arasında bir ilişki yoktur.

$H_A$  (Hipotez 33) = Genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörendenlerin moral durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

0.95 (1- $\alpha$ ) güven aralığında Ki-Kare test sonucu incelendiğinde sigma değerinin (0.000)  $\alpha$  değerinden ( 0.05 = anlamlılık düzeyi) küçük olduğu görülmüştür (Tablo 4.64). Bu yüzden  $H_0$  reddedilmiş, Hipotez 33 ( $H_A$ ) kabul edilmiştir. Yani ; genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörendenlerin moral durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkinin şiddetini anlayabilmek için hesaplanan kontenjans katsayısı 0.58 olarak bulunmuştur.

Diğer bir ifadeyle; kontenjans katsayısının 0.58 olması genel iş tatmin düzeyi ile mevsimlik işgörendenlerin moral durumu arasında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için Tablo 4.64'deki Ki-Kare test sonuçlarına ilişkin veriler ve Şekil 4.21'deki bu verilerin grafik olarak karşılaştırılması incelendiğinde;

düşük tatmin düzeyindeki işgörenlerin % 77 gibi büyük çoğunluğunun çok sık moral bozukluğu hissederken, yüksek ve orta tatmin düzeylerindeki işgörenler için bu oranın sadece % 5-6 civarında olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 4.64. Hipotez 33 için Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	251,073 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	248,161	1	,000		
Likelihood Ratio	287,920	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	250,554	1	,000		
N of Valid Cases	484				

a. Computed only for a 2x2 table

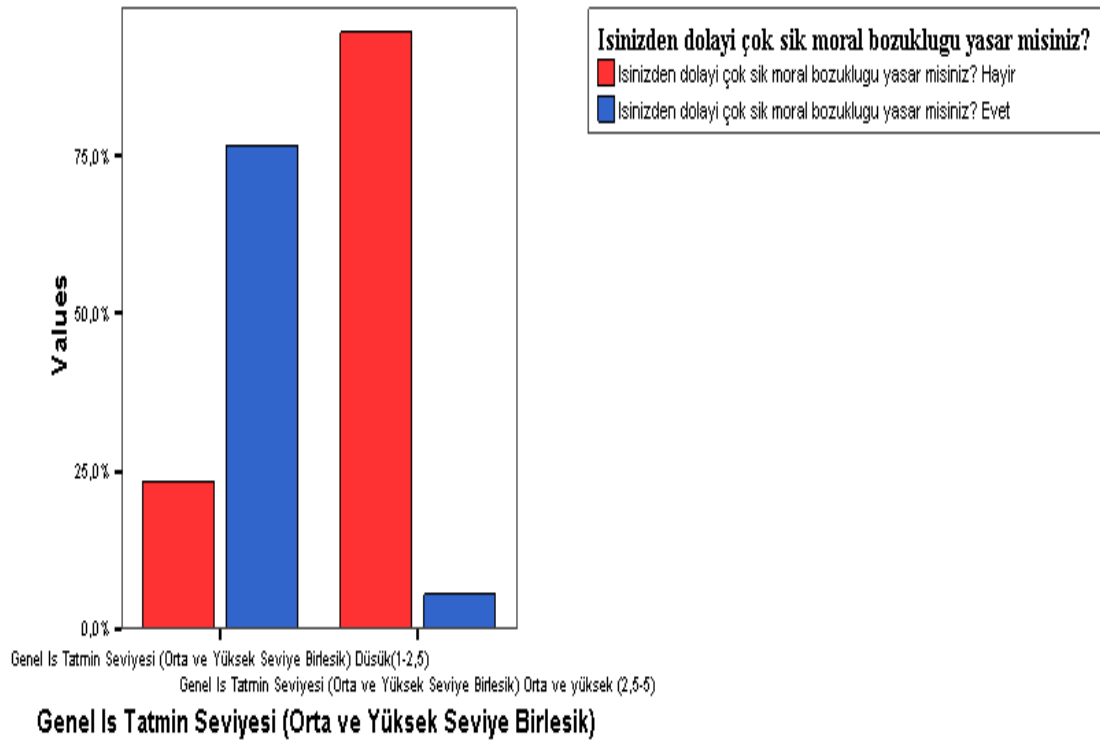
b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 98,98.

**İsinizden dolayı çok sık moral bozukluğu yasar mısınız? \***  
**Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik) Crosstabulation**

			Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)		Total
			Düşük(1-2,5)	Orta ve yüksek (2,5-5)	
İsinizden dolayı çok sık moral bozukluğu yasar mısınız?	Hayir	Count	58	223	281
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	23,4%	94,5%	58,1%
	Evet	Count	190	13	203
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	76,6%	5,5%	41,9%
Total		Count	248	236	484
		% within Genel İş Tatmin Seviyesi (Orta ve Yüksek Seviye Birlesik)	100,0%	100,0%	100,0%

Bu durum, mevsimlik işgörenler için; iş doyumsuzluğunun morali ciddi anlamda olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Nitekim, Hipotez 33'ün test sonucunda gözlenen bu ilişki literatürde geçen araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Çünkü, İş tatmini ile moral arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre iş tatmini ve moralin öğelerinin aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda örgütlerde iş tatminini etkileyen tüm faktörlerin morali de etkilediği söylenebilir (Demir, 2001 : 5).





**Şekil 4.21. Mevsimlik İşgörenlerin Moral Durumu - İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi**

### 7.5. Mevsimlik İşgörenlerin İşten Beklentilerine Yönelik Analiz ve Yorumlar

**Araştırma Sorusu 5 :** Mevsimlik işgörenlerin beklentilerine göre; işleriyle ilgili öncelikle önemsedikleri özellikler nelerdir?

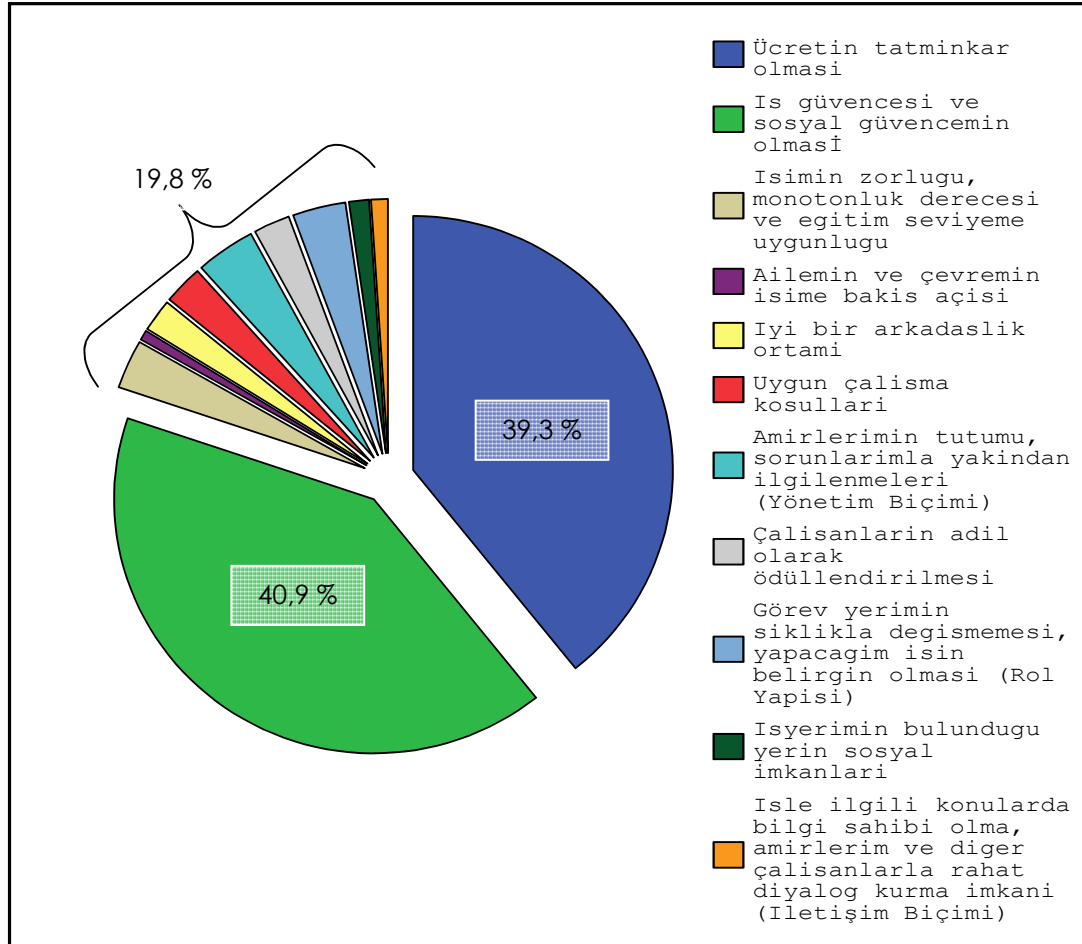
Bu bölümde; çay işletmelerindeki yöneticiler için önemli bir motivasyon ve yönetsel araç olacağına inandığımız ; mevsimlik işgörenlerin beklentilerine yönelik olarak işleri ile ilgili en fazla önemsedikleri özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için anketin beşinci bölümünde yer alan “ beklentilerinize yönelik olarak işinizle ilgili en önemli özellik hangisidir? ” sorusuna verilen cevapların frekans analizleri yapılmış ve bu analiz sonuçları Tablo 4.65’da verilmiştir.

**Tablo 4.65. Mevsimlik İşgörenlerin İşlerinden Öncelikli Beklentileri**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ücretin tatminkar olması	190	39,3	39,3	39,3
İş güvencesi ve sosyal güvencemin olması	198	40,9	40,9	80,2
İsmin zorluğu, monotonluk derecesi ve eğitim seviyeme uygunluğu	15	3,1	3,1	83,3
Ailemin ve çevremin isime bakış açisi	3	,6	,6	83,9
İyi bir arkadaşlık ortamı	10	2,1	2,1	86,0
Uygun çalışma koşulları	12	2,5	2,5	88,4
Amirlerimin tutumu, sorunlarım ile yakından ilgilenmeleri (Yönetim Biçimi)	18	3,7	3,7	92,1
Çalışanların adil olarak ödüllendirilmesi	11	2,3	2,3	94,4
Görev yerimin sıklıkla değişmemesi, yapacağım işin belirgin olması (Rol Yapısı)	16	3,3	3,3	97,7
İşyerimin bulunduğu yerin sosyal imkanları	6	1,2	1,2	99,0
İşle ilgili konularda bilgi sahibi olma, amirlerim ve diğer çalışanlarla rahat diyalog kurma imkanı (İletişim Biçimi)	5	1,0	1,0	100,0
Total	484	100,0	100,0	

Tablo 4.65 ve bu tablodaki sonuçların grafiksel olarak dağılımının gösterildiği Şekil 4.22 incelendiğinde ; “ücret” ve “iş güvencesi”, birbirine yakın oranlarda, mevsimlik işgörenlerin işe yönelik en önemli beklentileri olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında bu durum mevsimlik işgörenlerin en önemli iki sorununun ortaya konması açısından da önem arz etmektedir. Buraya kadar yapılan analizlerde ortaya konan tatmin düzeylerinde iş güvencesine yönelik tatmin düzeyi iş tatminine etki eden diğer faktörlere yönelik bir çok tatmin düzeyinden daha yüksek bir seviyede olduğu gözlemlenmiş olmasına rağmen, mevsimlik işgörenlerin işleriyle ilgili en büyük

beklentilerinin iş güvencesi olduğunun ortaya çıkması; açıklama getirilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.



**Şekil 4.22. Mevsimlik İşgörenlerin İşlerinden Öncelikli Beklentilerinin Dağılımı**

Özel sektördeki mevsimlik işgörenlerin iş güvencesine ve ücrete yönelik tatmin düzeyleri iş tatminini etkileyen faktörler arasında en düşük seviyede doyuma ulaştıkları konular olduğu bundan önceki analizlerde ortaya konmuştu. İş güvencesi konusunda Çaykur işgörenleri için bu derecede olumsuz tabloyla karşılaşılmasına rağmen, tüm işgörenlerin işiyle ilgili beklentilerinde iş güvencesinin ücretle ilk iki sırada yer alması; Çaykur işgörenlerinin de bu konuda içten içe yaşadıkları bir kaygının olabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun en önemli iki sebebi ; özelleştirme politikaları çerçevesinde Çaykur'un özelleştirileceğine dair beklentilerin artmış olması ve Çaykur işgörenlerinin

bağlı oldukları sendikaya karşı sahip oldukları düşük güven duygusu olarak ifade edilebilir.

Burada; mevcut durumun iş tatmini üzerindeki etkisi ile geleceğe yönelik beklentilerin işgörenlerin kaygıları üzerine olan etkilerinin farklılaşması açık olarak ortaya çıkmıştır denebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizdeki birçok sektörde, mevsimlik işgörenlerin istihdamı söz konusudur. Fakat, ülkemizdeki çalışma türleri ve işgören profillerinin ortaya konulması açısından en belirsiz olan konuların başında mevsimlik işler ve mevsimlik işgörenlerin tanımlanması yer almaktadır. Yapılan literatür taramasında, ülkemizdeki mevsimlik iş kollarındaki işgörenlere yönelik pek fazla araştırmanın mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmamıza yönelik yapılan ön çalışmalar da; özellikle, Doğu Karadeniz bölgemizdeki çay işletmelerinde çalışanların çoğunluğunu oluşturan ve Mayıs-Ekim ayları arasındaki kampanya döneminde çalışan mevsimlik çalışanların işgören profili ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik yeterli nitelik ve nicelikte araştırmanın bulunmadığı da anlaşılmıştır.

Bu konudaki ihtiyaçtan yola çıkarak, hem çay işletmelerindeki mevsimlik çalışanların profilleri hakkında fikir sahibi olmaya hem de iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; önce iş tatmini ile ilgili kavramsal ve kuramsal boyutta literatür araştırması yapılmış, daha sonra mevsimlik çalışma türü ve mevsimlik çalışanlarla ilgili mevcut uygulamalar incelenmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde, sağlıklı analizler yapabilmek için Dünya’da ve Türkiye’de çay sektörünün gelişimi ve mevcut durumu genel hatlarıyla irdelenmiştir. Uygulama alanı olarak; Trabzon ilindeki özel ve Çaykur’a ait yaş çay işleme fabrikaları, araştırma evreni olarak ise; bu fabrikalarda çalışan mevsimlik işgörenler seçilmiştir.

Araştırmamızın amacına yönelik olarak öncelikle mevsimlik çalışanların profili ve demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve buradan elde edilen verilerden istifade edilerek; mevsimlik işgörenlerin tatmin düzeyleri bakımından Çaykur ve özel sektör işletmeleri karşılaştırılarak mevsimlik işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Ayrıca, bu değerlendirmeler ışığında; mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeyinin örgütsel ve bireysel sonuçları ile işgörenlerin işten öncelikli beklentilerine yönelik bazı değerlendirmeler yapılmıştır.

Yukarıda çerçevesi çizilen bu araştırma kapsamında, mevsimlik çalışma türü ve mevsimlik çalışanlarla ilgili ülkemizdeki mevcut uygulamaların incelenmesi neticesinde; mevsimlik çalışanlarla ilgili İş Kanunu ve diğer yasal mevzuatta çok net ve tatminkar açıklamaların mevcut olmadığı, mevsimlik iş ve işçilerle ilgili hukuksal çerçevenin daha çok Yargıtay içtihatlarına dayandırıldığı anlaşılmıştır. Bu durum çay sektöründeki yaş çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenleri çay işletmeleri yöneticilerine karşı güçsüz kılmaktadır. Nitekim, özellikle özel sektör işletmelerindeki yönetsel keyfiyetten kaynaklanan iş devir oranlarının yüksekliği ve çalışanların iş güvencesi probleminin temel kaynağını da bu mevzuat eksikliğinde aramak gerekir.

Çay işletmelerinde çalışan mevsimlik çalışanlarla ilgili sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek amacıyla çay sektörü ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre; Dünya çay üretiminin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapıldığı ve Türkiye'nin % 6 üretim oranıyla çay üreten ülkeler arasında beşinci sırada olduğu anlaşılmıştır.

Dünyada çay üretim ve tüketim durumuna baktığımızda; yıllık kuru çay üretiminin 3.000.000 ton, tüketimin ise 1.800.000 ton olduğu bilinmektedir. Yaklaşık 1.200.000 ton tüketim fazlası çay ise tüketici ülkelerin tüketim ihtiyacını karşılamak üzere ihraç edilmektedir. Dünya pazarlarında oluşan bu arz fazlası ürün, tüketici ülkelerin talebini karşılamak üzere, üretici ülkeler arasında bir pazar rekabeti oluşturmaktadır. Üretici ülkeler ihracatı sübvansede ederek teşvik etmektedir. Ülkemizde ise kuru çay maliyetinin diğer üretici ülkelerin maliyetlerinin çok üzerinde gerçekleşmekte olduğu ve diğer üretici ülkelere göre üreticilere ödenen ham madde fiyatının 3 kat, personel giderinin 5 kat, üretim maliyetinin ise 4-5 kat olduğu iddia edilmektedir (Ural, 2002 : 1 ).

Sektörde mevcut üretim kapasitesi, yoğunluklu olarak Rize ilinde bulunmaktadır. Bunu Trabzon ve Artvin illeri izlemektedir. Çay işletmeleri Genel Müdürlüğü, 45 adet kuru çay üretim fabrikası, 3 adet çay paketleme fabrikası, 9 pazarlama bölge müdürlüğü ve 1 araştırma enstitüsü ile çay sektöründe üretimde ve pazarlamada önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Çaykur'un üretim kapasitesi 6585 ton/gün, kuru çay paketleme kapasitesi ise 104.000 ton/yıldır. Haziran 2007 rakamları itibariyle Çaykur'un toplam çalışan mevcudu 15.184 kişi olup bunların 14189'u işçi

statüsündedir. 14189 işçinin 12868'i geçici (mevsimlik) kadrolarda istihdam edilmektedir (Çaykur, 2007 :1 ).

Bu sektörde faaliyette bulunan özel sektör firma sayısının 230 adet, toplam mevcut üretim kapasitesinin ise 8.746 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yaş çay kampanya dönemlerinde özel sektörde ortalama 6000-6500 işçi çalıştırıldığı kabul edilmektedir (DPT; 2001: 14).

Kapasite kullanım oranı kamuda %70-85 arasında değişirken özel sektörde bu oran %30-40 arasında kalmaktadır. Kapasite kullanım oranı yaş çay ürününün niteliğinden ötürü yoğunluklu alımların olduğu günler baz alınarak hesaplanmaktadır. Esas itibariyle bu değerlendirmenin, ayrıca, bütün yaş çay alım kampanya döneminin dikkate alınarak yapılması da sektöre ilişkin ayrı bir değerlendirme ölçüsü olarak kabul edilmelidir

Sektörde mevcut özel sektör firmaların %55'i günlük 20 ton ve altında işleme kapasitesine, %12'si ise 100 ton ve üzerinde işleme kapasitesine sahiptir. Bu durum sektörde küçük kapasiteli işletmelerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir (Demet, 2002 :2 ).

Sektörde ciddi anlamda faaliyet gösteren özel firmalar olduğu gibi önemli bir bölümünün denetim eksikliği yüzünden halen ilkel ve sağlığa aykırı koşullarda çalışmalarını sürdürdüğü bilinmektedir.

Türk çay tarımı ve sanayisini doğrudan etkileyecek bir oluşum Türkiye'nin Avrupa Birliği ile 1995 yılında imzalanan ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Kararı ve Helsinki Konferansında alınan AB'ne aday ülke statüsüdür. AB'ne tam üyelik şartlarının oluşması durumunda Birliğin tarım politikasının çay sektörüne etkileri olabilecektir. AB'ne üye ülkelerde çay üretimi yapılmamaktadır. Tüketim için ihtiyaç duyulan çayın tamamı ise çay üreten ülkelere karşılanmaktadır. Bu durumda Türkiye, Birlik ülkeleri arasında tek çay üreten ülke konumuna sahip olacaktır ki bu avantajlı bir konumdur.

Ülkemizde çay ithalatı **DTÖ** Tarım anlaşması ve AB ile yapılan Gümrük Birliği Kararı etkisi ile belirlenen yüksek gümrük vergileri ile korunmaktadır. Günümüzde tüm ülkelere uygulanan Gümrük Vergisi oranı %145'dir. Resmi kayıtlarda ithalat rejimi gereği ortalama 2000 ton/yıl civarında çay ithalatı olduğu görülmektedir. Ancak, belirtilen bu rakamın üzerinde kaçak yollarla ülkemize çay girişi olduğu da bir gerçektir. Bu durum Türk çay sektörünü tehdit etmektedir.

Araştırma alanımızla ilgili çay sektörünün çerçevesi çizilecek olursa: Trabzon ilinde Çaykur'a bağlı ; Of ilçesinde dört, Hayrat, Eskipazar, Sürmene ve Araklı ilçelerinde birer adet olmak üzere toplam günlük üretim kapasiteleri 1185 ton olan sekiz adet yaş çay fabrikası mevcut iken, özel sektöre bağlı toplam kayıtlı 26 özel yaş çay işleme fabrikası bulunmaktadır ve bunlardan yaklaşık 18 tanesi aktif durumdadır. Özel sektörün günlük üretim kapasitesi yaklaşık 1225 ton olup, bu kapasitenin 1035 tonluk bölümü aktif kapasite olarak değerlendirilmektedir (DPT, 2001: 22).

Araştırma esnasında yapılan gözlem ve uygulamalar sonunda Haziran 2007 itibariyle, Trabzon ilindeki yaş çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik işgörenlerin sayısı yaklaşık olarak; Çaykur'a bağlı işletmelerde 2000, özel sektör işletmelerinde 1200 olmak üzere toplam 3200 kişi olarak tahmin edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında Türkiye genelinde kısa bir değerlendirmeye tabi tutulan çay sektöründeki yaş çay işleme fabrikalarında çalışan mevsimlik çalışanların demografik özellikleri ve işgören profillerine yönelik değerlendirmeler yapabilmek için; Trabzon ili ile sınırlı araştırma evrenimizdeki işgörenler hakkında elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre:

Yaş çay işleme fabrikalarında çalışan işgörenlerin nispeten genç bir işgücü profili oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca, özellikle özel sektördeki genç çalışanların oranının Çaykur'a göre ciddi derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, özel sektörün; çalışma şartlarının daha ağır olması, günlük çalışma saatlerinin 12 saat olması, Çaykur'a göre insan gücüne daha fazla ihtiyaç gösteren daha eski teknolojinin kullanılması gibi sebeplerden dolayı; daha genç bir işgücünü tercih ettiğini göstermektedir.



Mevsimlik işgörenler arasındaki kadın çalışanlar % 4 gibi çok düşük bir orana sahiptir. Çay işletmelerinde çalışan mevsimlik işgörenlerin ağır çalışma şartları, mevsimlik işgörenlerin daha çok yüksek fiziksel güce ihtiyaç duyulan işlerde istihdam edilmesi, vardiya sistemi çalışma biçiminin özellikle Doğu Karadeniz Bölgesinde “ kadına biçilen rolü ” yerine getirmesine engel olması gibi sebepler bu durumun anlaşılmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yukarıda ifade edilen hususlara paralel olarak; mevsimlik işgören statüsünde bulunan kadın çalışanların pratikte tamamına yakınının mevsimlik işgören kadroları dışındaki büro işlerinde çalıştırıldıkları tespit edilmiştir.

Mevsimlik işgörenlerin eğitim durumu göz önüne alındığında ; % 80’ine yakınının vasıfsız çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca, araştırma esnasında yapılan gözlemlerden çay işletmelerindeki mevsimlik işgörenlerin çalıştığı görevlerin genelde eğitim durumlarıyla örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Medeni durumları göz önüne alındığında; özel sektördeki bekar çalışanların oranının Çaykur’daki bekar çalışanların oranının yaklaşık iki katı olduğu anlaşılmıştır. Özel sektördeki bekar çalışanların oranının Çaykur çalışanlarına göre bu derece yüksek olması ; daha önce de ifade edildiği gibi, özel sektör çalışanlarının daha genç bir işgücü profili çizmesiyle de ilişkilendirilebilir. Çünkü, günümüzün ekonomik şartları eğitim seviyesi düşük olan insanların bile evlenme yaşını eskiye oranla daha yukarılara çekmeye başlamıştır.

Ücret durumları irdelendiğinde; Mevsimlik işgörenlerin % 34’e yakınının aylık ücretlerinin 500 YTL veya daha düşük olduğu anlaşılmıştır. 1000 YTL’nin üzerinde ücret alanların sayısı yok denecek kadar azdır. İşgörenlerin % 66’ya yakını 750 YTL ile 1000 YTL arasında ücret almaktadır. Burada dikkat çekici olan en önemli nokta; 500 YTL ve daha az ücret alan çalışanların tamamının özel sektör çalışanı olmasıdır. Ayrıca, Çaykur çalışanlarının aşağı yukarı tamamı 750 YTL ile 1000 YTL arasında ücret almaktadır.

2007 yılında uygulanan net asgari ücretin ilk altı ay için 403 YTL, ikinci altı ay için 419 YTL olduğu düşünülürse; özel sektördeki mevsimlik işgörenlerin yarısından fazlasının

aşağı yukarı asgari ücret seviyesinde ücretlendirildiğini, geriye kalanların ise asgari ücretin biraz üzerinde bir miktarda ücret aldığını söyleyebiliriz.

Mevsimlik çalışanların ekonomik durumlarının olumsuzluğu sadece ücretlerin düşüklüğü ile sınırlı kalmamaktadır. İşgörenlerin % 80'inden fazlası 6 aylık kampanya döneminde 4 ay ya da daha az süreyle çalışmaktadırlar. Bu durum mevsimlik işgörenleri başka gelir kaynaklarına yönelmek zorunda bırakmaktadır. Fakat, diğer gelirleri toplamı da göz önüne alındığında, ekonomik durumlarının pek iç açıcı olduğu söylenemez.

Mevsimlik işgörenlerin % 87 'si çok büyük bir bölümü evli çalışanlardan oluşmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi işgörenlerin % 96'sı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Mevsimlik çalışanların çoğunluğu; çok büyük miktarda ürün elde etmeseler de; aynı zamanda çay veya fındık üreticisi olduğu araştırmamız esnasında gözlemlediğimiz önemli hususlardan birisidir. Bu durumda işgörenlerin çoğunun eşlerinin bağ ve bahçe işlerinde kayıt dışı tarım çalışanı olarak çalıştığı söylenebilir. Zaten araştırmamız esnasında ulaşılan veriler de bu durumu teyit etmektedir. Fakat, Trabzon ilindeki tarım arazilerin kısıtlı olması ve bu kısıtlı arazilerin mevsimlik işgörenler gibi daimi olarak bölgede yaşayanlarla birlikte, dışarıda ikamet edip yaz aylarında Trabzon'a gelenler arasında paylaşılıyor olması; tarım ürünlerinden elde edilen gelirlerin mevsimlik çalışanların aile bütçelerine istenilen katkıyı sağlayamamasına sebep olmaktadır.

Ayrıca araştırmamız esnasında elde edilen verilerden, ücretlerin düşüklüğü ve tarım ürünlerinden elde edilen gelirlerin yetersizliği vb. sebepler yüzünden mevsimlik işgörenlerin % 34'ü gibi önemli bir bölümünün kampanya dışı dönemlerde serbest olarak çalıştığı anlaşılmıştır.

Mevsimlik işgörenlerin aylık ücretleri, yaş çay ve fındık gibi tarım ürünlerinden ve kampanya dışı dönemlerde çalıştıkları işlerden elde ettikleri yıllık toplam gelirlerinin aylık ortalamaları da araştırılmıştır. Ekonomik durumlarına bu açıdan bakıldığında da; işgörenler için pek tatmin edici olmayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, mevsimlik işgörenlerin aylık ortalama gelirlerinin, % 23'e yakınının 500 YTL ve daha az, % 28'e yakınının 500 – 700 YTL, % 29'a yakınının 700 – 900 YTL, %17'ye

yakınının 900 – 1100 YTL arasında ve sadece % 3'den biraz fazlasının 1100 – 1300 YTL arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma esnasında elde edilen verilerden, çocuk sayılarının ağırlıklı ortalamalarının hesaplanması sonucunda; mevsimlik işgörenlerin ortalama çocuk sayısı 2 olarak bulunmuştur. Bu durum, “büyük aile modeli” dışında yaşayan mevsimlik işgörenlerin ortalama dört kişilik çekirdek bir aileye sahip olduklarını göstermektedir. Aylık ortalama gelirleri göz önüne alındığında ortaya çıkan en çarpıcı sonuç ise; 2007 rakamlarına göre mevsimlik işgörenlerin önemli bir kısmının açlık sınırı ve tamamının yoksulluk sınırı altında yaşamaya mahkum olmalarıdır.

Kıdem durumları incelendiğinde; mevsimlik işgörenlerin % 43' ü gibi önemli bir bölümünün 4 yıl veya daha az kıdemli çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Özel sektör çalışanları içindeki 0-4 yıl kıdem grubunda çalışanların oranı % 57 civarında iken, Çaykur çalışanları arasında bu oran % 35'e yakındır. Fakat, diğer kıdem gruplarında çalışanların hepsinde 0 – 4 yıl kıdem grubunun aksine, Çaykur çalışanlarının oranı oldukça fazladır.

Çaykur'da ki kıdemli çalışanların oranının özel sektöre göre daha yüksek olması, Çaykur'da ki iş devir oranının daha düşük ve Çaykur çalışanlarının daha fazla iş güvencesine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışan işçiler, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. ve diğer maddelerinde düzenlenen feshin geçerli sebebe dayandırılması, sözleşmenin feshinde usul, fesih bildirimine itiraz ve usulü ile geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları hükümlerinden yararlanırlar. Buna göre mevsimlik işçinin, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması, iş yerindeki kıdeminin 6 aydan fazla olması, işveren vekili olmaması ve işyerinde 30 ve daha fazla işçi çalışması halinde iş güvencesi olarak belirtilen bu hükümlerden yararlanacaktır.

Fakat, mevsimlik işçinin altı aylık kıdeminde, Yargıtay'ın diğer işçilik alacaklarındaki içtihadı doğrultusunda fiilen çalışılan sürenin dikkate alınması, askıdaki sürenin kıdeme

dahil edilmemesini gerektirir. Keza 30 işçi kıstasında fesih tarihinde iş sözleşmesi olan mevsimlik işçilerin sayısının da dikkate alınması gerekir (Kar, 2006 : 77-78). Ayrıca mevsimlik iş sözleşmeleri ile ilgili de İş Kanunumuza dayanılarak çok net içtihatlarla yer verilememiştir. Çünkü, mevsimlik iş sözleşmeleri 4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesindeki hükümlere uygun olarak belirli süreli olarak kurulabileceği gibi belirsiz süreli olarak ta kurulabilir. Ayrıca tek bir mevsim için yapılmış belirli süreli iş sözleşmesi, mevsimin bitimi ile kendiliğinden sona erer ve bu durumda işçi ihbar ve kıdem tazminatına hak kazanamaz

Bu değerlendirmeler ışığında; özellikle özel sektördeki çalışanların neden % 57'sinin 4 yıl ve daha az kıdemli çalışanlardan oluştuğu daha iyi anlaşılmaktadır. Bu durum özel sektördeki iş devir oranlarının çok yüksek olduğu şeklindeki kanaatleri pekiştirmektedir. Araştırma esnasında gerek işgörenlerle ve gerekse bazı özel fabrika yöneticileriyle yapılan görüşmelerden; özel sektörde bir ay süre ile çalıştırılıp işine son verilen işgören sayısının da azımsanamayacak miktarda olduğu anlaşılmıştır. Bu durumdaki bir işgören belirsiz süreli iş sözleşmeli ile aynı işyerinde altı kampanya döneminde yılda birer ay çalışırsa ancak altı yılda kıdem tazminatını hak edecektir.

Özel sektördeki iş devir oranı yüksekliği ve iş güvencesi probleminin önemli sebeplerinden biri de; çalışanların sendikal durumlarıdır denebilir. Çünkü, Çaykur çalışanlarının tamamı sendikalı iken, özel sektör çalışanlarının sadece % 18'e yakını sendika üyesidir. Yapılan mülakatlarda; her ne kadar her iki kesimdeki sendikalı işgörenlerin bir kısmının bağlı oldukları sendikaların haklarını tam olarak savunmadıkları ve takip etmedikleri düşüncesinde oldukları tespit edilmişse de, sendikasız işgörelere oranla iş güvencesi bakımından daha şanslı olduklarını söylemek mümkündür.

Mevsimlik çalışanların daha önce çalıştıkları iş ve iş yerleri de araştırılmış ve bir kısmının daha önce de çay işletmelerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Önceden çay işletmelerinde çalışanların tamamının özel sektörde çalıştığı araştırma esnasında elde edilen ilginç sonuçlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, bu durum özel

sektör çalışanlarının Çaykur işletmelerine geçmeye yönelik bir eğilim gösterdiğine işaret etmektedir.

Mevsimlik işgörenler arasında kampanya dönemi boyunca ya da yıl içerisindeki çalışma süreleri bakımından da farklılıklar söz konusudur. Çalışma sürelerindeki bu farklılıkların mevsimlik işgörenlerin görev yerleri ve yaptıkları işlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Özel sektör ve Çaykur çalışanları arasında işgörenlerin görev yerlerine göre dağılımları bakımından; yaş çay alım yeri eksper görevinde olanlar hariç; ciddi bir fark olmadığı söylenebilir.

Araştırma esnasında mevsimlik işgörenlerin ikamet durumları incelenmiş ve bu inceleme sonuçlarına göre; Trabzon'daki çay işletmelerinde istihdam edilen mevsimlik işgörenlerin genelde, işletmelerin bulunduğu bölge halkından temin edildiği anlaşılmıştır. Ayrıca, işgörenlerin büyük çoğunluğunun köy ve kasabalarda yaşamaktadır. Köylerde yaşayan düşük gelir seviyesinde çalışanların bağ ve bahçelerinden elde ettikleri kısıtlı sebze, meyve ve besledikleri bazı büyükbaş hayvanlardan elde ettikleri et ve süt ürünlerinin hayatlarını idame etmelerine kısmen de olsa katkı sağladığı söylenebilir.

Buraya kadar elde edilen bilgiler ışığında, Çaykur ve özel sektörde çalışan mevsimlik işgörenler iş tatmin düzeyleri bakımından karşılaştırılmış ve her iki gruptaki çalışanların genel olarak tatminsizlik yaşamalarına rağmen, özel sektör çalışanlarının genel iş tatmin düzeyinin Çaykur çalışanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çaykur işgörenleri için iş tatmini olumsuz olarak etkileyen en önemli faktörün ücretlerin düşüklüğü olduğu anlaşılırken, özel sektör çalışanları için ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesine yönelik kaygılar ön plana çıkmaktadır. Her iki grup çalışan için en belirgin tatminsizlik sebebi ise ücretlerin düşüklüğü olduğu elde edilen en çarpıcı sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların tatmin düzeyleri konusunda yapılan bu genel değerlendirmeler paralelinde iş tatminini etkileyen diğer faktörler açısından elde edilen sonuçlara göre ise; mevsimlik çalışanlar tarafından işin genel görünümünün algılanış biçiminin, daha çok işin maddi ve alt seviye

ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda olduğu ve bu yzden de bu konudaki beklentilerin aksine tatminsizlik yaşadıkları anlaşılmıştır.

Özel sektör çalışanlarının gnlük çalışama srelerinin aykur çalışanlarına göre ortalama dört saat daha fazladır. Ayrıca, Trabzon ilindeki özel sektör fabrikalarının gnlük aktif üretim kapasitesinin aykur fabrikalarının gnlük üretim kapasitesine çok yakın olmasına rağmen aykur alışanlarının özel sektör çalışanlarının iki katına yakın olması yznden, özel sektör çalışanlarının aykur çalışanlarına göre daha fazla fiziksel güç ve emek sarf ettikleri söylenebilir. Bu durumlar göz önüne alındığında, her iki grupta da işin zorluğu ve çalışma şartlarından kaynaklanan bir tatminsizlik olmasına rağmen, özel sektör alışanlarında bu konudaki tatminsizliğin daha fazla tespit edilmiş olması doğal karşılanabilir.

Kampanya dönemlerindeki yoğunluk çalışanlarla yönetim arasındaki etkin iletişimin sağlanmasını da olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanların sorunları ikinci plana düşmektedir. Özellikle, özel sektör işletmelerinde verimi düşen çalışanların işten çıkartılabilme kolaylığı ve bölgedeki istihdam sorunundan kaynaklanan vasıfsız işgören adaylarının çokluğu yöneticilerin çalışanlar lehinde politikalar üretmesini engellediğini söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, mevsimlik çalışanların eğitim düzeylerinin dşklğ, genellikle vasıfsız çalışan olarak değerlendirilmeleri, iş güvencesi problemleri ve yasal mevzuattaki belirsizlikler işgörenleri yönetime karşı güçsüz bırakan hususlar olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, mevsimlik çalışanların kısıtlı olan haklarını da çok iyi bildikleri söylenemez. Bu durum mevsimlik işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Her ne kadar yönetim ve iletişim açısından bakıldığında, işgörenleri makine gibi gören bu yaklaşım özel sektörde daha belirgin olarak göze çarpsa da, aykur'daki yönetim felsefesinin de hala Klasik Yönetim anlayışı kalıpları dışında olduğu da söylenemez.

Bu araştırma esnasındaki gözlemlere göre, gerek aykur işlemelerinde ve gerekse özel sektör işletmelerinde mevsimlik çalışanlar açısından içsel ve dışsal zendiriciler sağlayan etkin bir ödüllendirme ve takdir sisteminin mevcut olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Özel sektör işletmeleri çalışanlarının aykur çalışanlarına göre, bu

konuda daha da düşük bir tatmin seviyesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, Çaykur çalışanlarının bir kısmının yılda bir ya da iki defa aldıkları ikramiye imkanından özel sektör çalışanlarının çoğunluğunun mahrum olmasından kaynaklanabilir. Diğer özendiricilerden genelde mahrum olan mevsimlik işgörenlerin alınan ikramiyeyi ödül olarak algılamaları, özlük haklarının yetersizliği yanında, mevcut haklarının da tam olarak farkında olmadıklarına işaret etmektedir.

Araştırma esnasındaki görüşmelerden elde edilen izlenimlere göre; özellikle özel sektör çay işletmelerinde genelde vasıflı işgücü gerektirmeyen işlerde çalışan mevsimlik işgörenlerin görev yerlerinin, iş yoğunluğuna göre, işgörenlerin tercihleri sorulmadan değiştirilebildiği anlaşılmaktadır. Her gün farklı farklı işlerde çalıştırılan işgörenlerin, her ne kadar bunu ifade edemezse de, bu durumdan pek memnun olmadığı bu konuda tespit edilen düşük tatmin düzeyinden anlaşılmaktadır.

Özel sektör işletmelerindeki çalışanların büyük çoğunluğunu bulunduğu fabrikalardaki kıdemi 0-4 yıl arasında olanların oluşturduğunu daha önce belirtmiştik. Araştırma esnasındaki gözlemlerimize göre; bu grubun içerisindeki çalışanların önemli bir kısmının aynı işyerinde iki yıl üst üste çalışma fırsatı bulamadığı da söylenebilir. Ayrıca, daha önce belirtildiği gibi özel sektör çalışanlarının % 35'i gibi önemli bir kısmının yılda 4 aydan daha az süre çalıştığı da göz önüne alındığında; özel sektör çalışanlarının Çaykur çalışanlarına göre birbirlerini daha az tanıma ve arkadaşlık ilişkilerinin daha zayıf olma ihtimali söz konusudur. Nitekim yapılan analizlerden, bu konudaki tatmin düzeylerinde özel sektör çalışanlarının aleyhinde ciddi bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Daha öncede belirtildiği gibi; çay işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu aynı bölgenin ve hatta aynı il veya ilçe sakinlerinden oluşmaktadır. Bu sebeple, çalışanların büyük çoğunluğunun sosyo-kültürel çevresinin kendilerine kazandırdığı tutum ve değerlerde büyük benzerlikler mevcuttur. Bu durum, gerek Çaykur ve gerekse özel sektör çalışanları için, bu konuda birbirine çok yakın ve yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır.

Buraya kadar üzerinde durulan iş tatminine etki eden faktörlere yönelik tatmin düzeyleri ile ilgili elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak yapılan bir başka analiz neticesinde ise; mevsimlik işgörenlerin iş tatminini etkileyen en önemli iki unsurun ücret ve iş güvencesi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca mevsimlik çalışanların işlerinden beklentilerine yönelik öncelikleri olarak da bu iki husus ön plana çıkmıştır.

Çay işletmelerindeki mevsimlik çalışanların genel anlamda tatminsizlik yaşamaları; kısmen sağlık problemlerine, genelde moral ve motivasyon eksikliğine sebep olduğu ve iş kazası geçiren işgörenlerin daha çok düşük tatmin düzeyindeki çalışanlar olduğu bu araştırmada iş tatmininin sonuçlarına yönelik tespit edilebilen hususlar arasında yer almaktadır.

Çay işletmelerindeki mevcut sorunları işgörenlerin tatmin düzeyleri boyutunda, örgüt ve mevsimlik çalışanlar açısından ele alan bu çalışmada tespit edilen olumsuzlukların giderilmesine yönelik faydalı olacağı değerlendirilen hususlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Çay sektörüne yönelik yapılan değerlendirmeler incelenirken ülkemizde kuru çay maliyetinin diğer üretici ülkelerin maliyetlerinin çok üzerinde gerçekleştiği ve diğer üretici ülkelere göre üreticilere ödenen ham madde fiyatının 3 kat, personel giderinin 5 kat, üretim maliyetinin ise 4-5 kat olduğunun iddia edildiğine değinilmişti. Fakat, araştırmamızın sonuçlarına göre; çay sektöründeki çalışanların çoğunluğunu mevsimlik işgörenlerin oluşturduğu ve mevsimlik işgörelere ödenen ücret ya da diğer sosyal harcamalar yönelik personel giderleri düşünüldüğünde; en azından yukarıdaki değerlendirmenin personel giderleri ile ilgili kısmının yeniden gözden geçirilmesinin, sektörün sorunlarının doğru tespiti açısından gerekli olduğu düşünülebilir.

2. Daha önce özel sektörde küçük kapasiteli işletmelerin çoğunlukta olduğu ifade edilmişti. Bölgede çay üreten çiftçilerin kooperatifleşmesi desteklenmeli ve üreticilerin kendi çayını işleyebilecek fabrikaları kurmasına yönelik teşvik kredileri verilmelidir. Böylece özel sektördeki küçük kapasiteli işletmeler birleştirilip sektörde istihdam hacmi genişletilebilir. Ayrıca sektörde mevcut atıl kapasitenin böylece aktif kapasiteye dönüşme oranı artabilir. Bütün bunların yanında, mevsimlik işgörenlerin çoğunluğunun



aynı zamanda çay üreticisi olduğu düşünülürken; çalışanların kendilerinin de sahibi olduğu bir fabrikada çalışıyor olmaları iş tatmin düzeyleri ve verimlerini artırabilir.

3. Sektörde ciddi anlamda faaliyet gösteren özel firmalar olduğu gibi önemli bir bölümünün denetim eksikliği yüzünden halen ilkel ve sağlığa aykırı koşullarda çalışmalarını sürdürdüğüne daha önce değinilmişti. Ayrıca bu araştırmamızda tespit etme imkanını elde edemediğimiz, fakat DPT verilerine göre özel sektörde çalışan kaçak işletmelerin mevcudiyetinden de söz edilmişti. Hem çalışanların sağlığı, hem de kalite açısından halen ilkel ve sağlığa aykırı koşullarda çalışmalarını sürdüren işletmelerin sıkı kontrol edilmesi, kaçak işletmelerin faaliyetlerine son verilmesi gerekmektedir.

4. Mevsimlik iş ve çalışanlarla ilgili mevzuattaki eksiklikleri giderici yasal düzenlemelerin derhal yapılması mevsimlik çalışanların kaderinin keyfi yönetsel tercihlerle çizilmesini engelleyecektir.

5. Özellikle özel sektör işletmelerinde mevsimlik çalışanlarla ilgili personel kayıtlarının düzgün tutulmasını sağlayacak önlemler alınması çalışanların haklarının korunması için önem arz etmektedir.

6. Özel sektörde çalışanların sendikalaşma oranının arttırılarak, çalışma şartlarının ve ücretlerinin en azından Çaykur standartlarına yaklaştırılması için gereken tedbirler alınmalıdır.

7. Araştırma esnasında; Çaykur fabrikalarındaki üst yönetimin genelde mühendis kökenli yöneticilerden oluştuğu, özellikle küçük işletme şeklindeki özel sektör fabrikalarında ise ehil yönetici eksikliğinin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlarla yönetim arasında ve işletme içerisinde uygun bir iletişim sisteminin kurulması, çalışanların verimi ve işletmelerin uzun vadedeki çıkarları için işgörenleri makine gibi görmeyen, çağdaş bir yönetim felsefesinin tesisini sağlayacak ve bu konuda profesyonel eğitim almış yöneticilere Çay işletmelerinin ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.

8. Çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik olarak, özel sektördeki günlük çalışma sürelerinin; iki vardiyalı sistemden üç vardiyalı sisteme geçerek; 12 saatten 8 saate düşürülmesinin iş kazaları riskinin azaltılması ve işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından önemlidir.

9. İş yerindeki kazalara ve acil sağlık problemlerine müdahale edebilecek İş Kanununda belirtilen nicelik ve nitelikteki sağlık personelinin yetersizliklerinin derhal giderilmesi çalışanların güvenliği ve sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır.

10. Çay işletmelerinde mevsimlik çalışanların ihtiyaçlarının göz önüne alınarak daha çok maddi özendiricilerin kullanıldığı uygun ödül sisteminin kurulmasının ve kampanya dönemlerindeki çalışma sürelerine göre çalışanlara hak ettikleri ikramiyenin verilmesi, işgörenlerin verimini ve tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.

11. Çay işletmelerindeki ücret politikalarının yeniden gözden geçirilmesi ve çalışanların emeklerinin karşılığı olabilecek ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ücretlendirilmesi; mevsimlik çalışanların sorunlarının çözümüne yönelik atılması gereken en temel adımlardan birisi olarak algılanmalıdır.

12. Son zamanlarda Çaykur'un özelleştirilmesi beklentisinden duyulan kaygılar, Çaykur çalışanları arasında da; daha önce hissedilmediği ölçüde; bir iş güvencesi probleminin oluşmasına sebep olmaktadır. Özel sektördeki mevcut durum göz önüne alındığında bu kaygılara hak vermemek elde değildir. Şu ana kadar diğer sektörlerde yürütülen özelleştirme politikalarının çoğunda yaşanan bir çok yanlışlık şayet, Çaykur'un özelleştirilmesinde de yaşanır, hem sektörün geleceği hem de mevsimlik çalışanlar açısından önemli yeni sorunların ortaya çıkması muhtemeldir.

Türkiye'nin AB'ne tam üyelik şartlarının oluşması durumunda Birliğin tarım politikasının çay sektörüne etkileri olabilecektir. AB'ne üye ülkelerde çay üretimi yapılmamaktadır. Tüketim için ihtiyaç duyulan çayın tamamı ise çay üreten ülkelere karşılanmaktadır. Bu durumda Türkiye'nin, Birlik ülkeleri arasında tek çay üreten ülke konumunda olmasından kaynaklanan önemli bir avantaja sahip

olacağını daha önce de belirtmiştik. Gerek dünya piyasasında söz sahibi olmak ve gerekse bu muhtemel avantajı iyi kullanabilmek adına; çay sektöründeki sorunların tespit ve çözümüne çalışanlar boyutunda ve özellikle mevsimlik işgörenler bakımından katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. Çalışan beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle, hem çay işletmeleri hem de çay işletmelerindeki çalışanların çoğunu oluşturan mevsimlik işgörenler açısından da önemli olacağı düşünülerek, mevsimlik çalışanların iş tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuç ve önerilerden, yukarıdaki hedefler doğrultusunda, sektörel bazda bir fayda sağlandığı takdirde, bu çalışma esas amacına ulaşmış kabul edilecektir.

**EK-A**  
**ANKET SORU FORMU**

Değerli arkadaşlar, bu anket “ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİN DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ” konulu yüksek lisans tez çalışmasıdır. Herhangi bir resmiyeti yoktur, sadece istatistikî bilgiler çıkarmak ve tez çalışmamda uygulama örneği teşkil etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Soruları hiçbir etki altında kalmadan gerçek düşüncelerinizi belirterek cevaplamanız bu çalışmanın sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle; anketteki maddeleri özenle cevaplandırmanızı rica eder, yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet Eşref BULUT

**BİREYSEL VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE YÖNELİK SORULAR**

1. Çalıştığınız fabrika;
  - (1) Çaykur’a bağlı bir işletmedir.
  - (2) Özel sektöre bağlı bir işletmedir.
2. Yaşınız:.....
3. Cinsiyetiniz;
  - (1) Kadın (2) Erkek
4. Eğitim Durumunuz;
  - (1) Okuryazar değilim
  - (2) İlkokul
  - (3) Ortaokul
  - (4) Lise
  - (5) Yüksek Okul(İki yıllık)
  - (6) Üniversite (Dört yıllık)

5. Maaşınız;.....YTL
6. Medeni haliniz;  
(1) Evli (2) Bekar (3) Dul
7. Evli iseniz;  
(1) Eşiniz Ücretli ve sigortalı bir işte çalışıyor  
(2) Eşiniz çalışmıyor  
(3) Eşiniz bağ bahçe işlerinde çalışıyor.
8. Ek gelirler dahil yıllık toplam geliriniz üzerinden aylık ortalama geliriniz:.....YTL
9. Çocuk sayınız;  
(1) Yok (2) 1 (3) 2 (4) 3 (5) 4 ve yukarısı
10. Bu işyerindeki kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
(1) 0-4 yıl  
(2) 5-9 yıl  
(3) 10-14 yıl  
(4) 15-19 yıl  
(5) 20-24 yıl  
(6) 25 yıl ve üzeri
11. Varsa daha önce çalıştığınız yerler ;  
(1) Aynı sektörde özel bir işletmede  
(2) Aynı sektörde bir Çaykur işletmesinde  
(3) Farklı bir sektörde kamu çalışanı olarak  
(4) Farklı sektördeki bir özel işletmede  
(5) Serbest
12. Kampanya dışındaki aylarda çalışıyor musunuz?  
(1) Evet, serbest olarak  
(2) Evet, başka bir işyerinde  
(3) Hayır

13. Kampanya döneminde ya da kampanya dışındaki ücret dışında başka geliriniz (size ait çay,findık vb. tarım ürünlerinden elde ettiğiniz gelirler gibi) var mı ?

- (1) Var
- (2) Yok

14. Mevsimlik işgören olarak yıllık çalışma süreniz;

- (1) 4 ay (120 gün)' dan daha az
- (2) 4 ay (120) gün
- (3) 4 ay (120) günden fazla 6 ay (180 gün)' den az
- (4) 6 ay (180 gün)
- (5) 6 ay (180 gün)'dan fazla

15. Bu fabrikada çalıştığınız bölüm ve göreviniz

- (1) Tarım Bölümünde yaş çay alım yeri experi
- (2) Tarım Bölümünde yaş çay alım yeri kantarçısı, kayıtçısı ya da alım yeri işçisi
- (3) Üretim (İmalat) Bölümünde imalat ustabaşısı, çavuşu ve ya ustası
- (4) Üretim (İmalat) Bölümünde imalat işçisi
- (5) Teknik ve Hizmetler Bölümünde ustabaşı
- (6) Teknik ve Hizmetler Bölümünde makine bakım ustası ya da bina bakım ustası
- (7) Teknik ve Hizmetler Bölümünde kazancı, ateşçi ya da kömürcü
- (8) Teknik ve Hizmetler Bölümünde elektrikçi, sihi tesisatçı, marangoz v.b.
- (9) Teknik ya da İdari Hizmetler Bölümünde şöför
- (10) Genel ve İdari Hizmetler Bölümünde aşçıbaşı, aşçı, aşçı yardımcısı, mutfak işçisi v.b.
- (11) Genel ve İdari Hizmetler Bölümünde Temizlik işçisi, odacı v.b
- (12) Mevsimlik kadrolarda işe alınıp daimi kadro görevlerinde çalışan işgören

16. Herhangi bir sendikaya üyemisiniz?

- (1) Evet
- (2) Hayır

17. Daimi ikamet ettiğiniz il;

- (1) Trabzon
- (2) Karadeniz Bölgesinde yakın çevre bir il
- (3) Karadeniz Bölgesi dışındaki bir il

18. Daimi ikamet ettiğiniz yerleşim merkezi

- (1) Köy (2) Kasaba/Nahiye (3) İlçe (4) İl merkezi

19. Çalışma sezonunda ikamet yeriniz ile daimi ikamet yeriniz;

- (1) Aynıdır (2) Farklıdır

20. Çalışma sezonunda ikamet ettiğiniz yer çalıştığınız fabrikayla;

- (1) Aynı köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir.  
(2) Farklı köy, kasaba, ilçe, il merkezindedir.

21. Çalışma sezonunda aileniz yanınızda mı ikamet ediyor?

- (1) Evet (2) Hayır, daimi ikamet yerinde yaşıyorlar.

22. Oturduğunuz ev (Daimi ikamet yerinde)

- (1) Kira (2) Kendinizin

23. Oturduğunuz ev (Sezonluk ikamet yerinde)

- (1) Kira, tek başıma kalıyorum  
(2) Kira, birkaç arkadaşım ile beraber kalıyorum  
(3) İşyerinde kalıyorum  
(4) Lojman

24. Herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı mısınız?

- (1) Evet (SSK) (2) Hayır

25. Ücret ve ikramiye dışında işyeri tarafından sağlanan diğer imkanlar (ulaşım, yemek v.b.);

- (1) Var (2) Yok

## ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERE YÖNELİK SORULAR

### İşin Genel Görünümü

1. Arkadaşlarımla, ailemin ve çevremle yaptığım işe bakış açıları olumludur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

2. Yaptığım işin bu iş yeri için önemi büyüktür.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### İşin Zorluk Derecesi

3. İşim , altından kalkamayacağım derecede zor değil.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

4. Fiziksel ve zihinsel becerilerim işimi rahatlıkla yapabilmem için yeterlidir.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### İşin Niteliği

5. İşin belirli bir sıralama dahilindeki standart görevlerden oluşması yaptığım işe ilgimi artırıyor.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

6. Eğitim durumum yaptığım işe uygundur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------



### Çalışma Şartları

7. İş ortamının fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısınma, soğutma, tozdan korunma, zararlı kimyasal maddelerden korunma, temizlik durumu vb.) uygundur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

8. İşimde yaralanma, zehirlenme, sakat kalma vb. risklere karşı kurumum tarafından yeterli derecede önlem alınmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

9. Çalışma tempomuz normal, dinlenme saatlerimiz uygun ve yeterlidir.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

10. İş yerinde iş kazalarına yönelik ilk müdahaleyi yapacak sağlık ekibi ve ya doktor mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### Yönetim Tarzı ve Denetim

11. Amirlerim beni sadece iş üreten bir makine gibi değil, aynı zamanda bir insan olarak görür.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

12. Amirlerim benim kişisel sorunlarımla yakından ilgilenir, tüm problemlerimi dile getirebilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

13. Görev dağılımında ya da izin, ücret, ikramiye vb. özlük haklarının verilmesinde adam kayırmacılık yoktur. Herkese adil davranılır.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

14. İşimde yaptığım hatalar yapıcı eleştirilerle düzeltilir.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

15. Yaptığımız işlerle ilgili konularda genelde fikrimiz sorulur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

16. Amirlerim yaptığım işi sürekli kontrol etmezler, neyi nasıl yapacağıma genelde ben karar veririm.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

## Ücret

17. Aldığım maaş ve maaş artış oranları tatmin edici seviyededir.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

18. Bu fabrikadaki hizmet sürem ve işimin zorluğu göz önüne alındığında adil olarak ücretlendirildiğimi söyleyebilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

19. Ek yardım ve ücretler tatmin edici düzeydedir.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### İş Güvencesi ve Sendikal Haklar

20. İşime rahatlıkla son verilebileceğini düşünmüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

21. Sendikal haklarımızı tam olarak biliyor ve kullanabiliyoruz.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### İletişim Biçimi

22. İşyerimde telefon, faks, telsiz vb. iletişim araçları yeterince mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

23. İşimle ilgili verilen talimatlar açık, net, ve anlaşılırdır.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

24. İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgilere rahatlıkla ulaşırım.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### Rol Yapısı

25. İşimle ilgili görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum ve genelde aynı bölümde belirli görevlerim vardır.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

26. Yaptığım iş ve kişiliğimle iş arkadaşlarım ve amirlerim tarafından önemsenen bir kişiyim.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

27. Mevsimlik işgören olarak kanuni haklarımızı ve bizimle ilgili mevzuatı biliyoruz.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### Arkadaşlık Ortamı ve Çalışma Grupları

28. İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışırım. İşimizi yaparken sürekli birbirimize yardım ederiz.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

### Ödüllendirme Sistemi ve Biçimleri

29. Yüksek performans gösterdiğimde amirlerim tarafından (takdir, ek ücret, ek izin vb. şekilde) sürekli ödüllendirilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

30. İş yerimde adil bir ödül sistemi mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

## SOSYAL, KÜLTÜREL VE ÇEVRESEL FAKTÖRLERE YÖNELİK SORULAR

1. Çalışma sezonunda yaşadığım bölgeyi (İl, ilçe, kasaba, köy) seviyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

2. Çalışma sezonunda yaşadığım bölge (İl, ilçe, kasaba, köy) iş dışındaki sosyal ihtiyaçlarımı karşılıyor.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

3. Çalışma sezonunda ailem (eşimin ve çocuklarımın, annem ve babam) ile birlikte olmam işimin olumsuz yönlerini hafifletiyor.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

4. Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahibim.

Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

## İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARINA İLİŞKİN SORULAR

1. Bu işyerinde kaç defa iş kazası geçirdiniz?

- (1) Hiç iş kazası geçirmedi
- (2) 1 defa
- (3) 2 defa
- (4) 3 defa veya daha fazla

2. Bu iş yerinde çalışmaya başladığınızdan beri yaşadığınız uzun süreli ya da kalıcı ne tür sağlık problemleriniz var?

- (1) Hiç sağlık problemi yaşamadım ve yaşamıyorum
- (2) Bazen nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi rahatsızlıklardan şikayetçiyim
- (3) Genelde nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve

bulantı gibi rahatsızlıklardan şikayetçiyim

- (4) Kendimi sürekli yorgun hissediyorum
- (5) İşe girdikten sonra kalp, tansiyon, kolesterol, şeker gibi rahatsızlıklarım oldu.
- (6) İşe girdikten sonra sürekli tedavi gördüğüm fiziksel ya da ruhsal sağlık problemlerim mevcuttur.

3. İşinizden dolayı sık sık moral bozukluğu yaşar mısınız?

- (1) Evet
- (2) Hayır

4. Sizin beklentilerinize yönelik olarak işiniz ile ilgili en önemli özellik hangisidir?

- (1) Ücretin tatminkar olması
- (2) İş güvencesi ve sosyal güvencemin olması
- (3) İşimin zorluğu, monotonluk derecesi ve eğitim seviyeme uygunluğu
- (4) Ailemin ve çevremin işime bakış açısı
- (5) İyi bir arkadaşlık ortamı
- (6) Uygun çalışma koşulları
- (7) Amirlerimin tutumu, sorunlarımla yakından ilgilenmeleri (Yönetim Biçimi)
- (8) Çalışanların adil olarak ödüllendirilmesi
- (9) Görev yerimin sık sık değişmemesi, yapacağım işin belirgin olması (Rol Yapısı)
- (10) İşyerimin bulunduğu yerin sosyal imkanları
- (11) İşle ilgili konularda bilgi sahibi olma, amirlerim ve diğer çalışanlarla rahat diyalog kurma imkanı (İletişim Biçimi)

**EK-B**  
**MEVSİMLİK ÇALIŞANLARA YÖNELİK İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ**  
**(BULUT ÖLÇEĞİ)**

**Tablo 4.66. İşin Genel Görünümü Alt Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 1:</b> Arkadaşlarımın, ailemin ve çevremın yaptığım işe bakış açıları olumludur.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	211	43,6	43,6	43,6
	Katılmıyorum	162	33,5	33,5	77,1
	Kararsızım	93	19,2	19,2	96,3
	Katılıyorum	17	3,5	3,5	99,8
	Kesinlikle Katılıyorum	1	,2	,2	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 2:</b> Yaptığım işin bu iş yeri için önemi büyüktür.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	142	29,3	29,3	29,3
	Katılmıyorum	158	32,6	32,6	62,0
	Kararsızım	114	23,6	23,6	85,5
	Katılıyorum	60	12,4	12,4	97,9
	Kesinlikle Katılıyorum	10	2,1	2,1	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.67. İşin Genel Görünümü Alt Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 1</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Arkadaşlarımın, ailemin ve çevremın yaptığım işe bakış açıları olumludur.	1,83 (Düşük)
<b>Soru 2</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yaptığım işin bu iş yeri için önemi büyüktür.	2,25 (Düşük)
<b>Ölçek 1</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği	2,04 (Düşük)

**Tablo 4.68. İşin Zorluk Derecesi Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 3: İşim , altından kalkamayacağım derecede zor değil.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	110	22,7	22,7	22,7
	Katılmıyorum	224	46,3	46,3	69,0
	Kararsızım	128	26,4	26,4	95,5
	Katılıyorum	20	4,1	4,1	99,6
	Kesinlikle Katılıyorum	2	,4	,4	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 4: Fiziksel ve zihinsel becerilerim işimi rahatlıkla yapabilmem için yeterlidir.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	119	24,6	24,6	24,6
	Katılmıyorum	201	41,5	41,5	66,1
	Kararsızım	131	27,1	27,1	93,2
	Katılıyorum	28	5,8	5,8	99,0
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,0	1,0	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.69. İşin Zorluk Derecesi Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 3</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşim , altından kalkamayacağım derecede zor değil.	2,13 (Düşük)
<b>Soru 4</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Fiziksel ve zihinsel becerilerim işimi rahatlıkla yapabilmem için yeterlidir.	2,17 (Düşük)
<b>Ölçek 2</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği	2,15 (Düşük)



**Tablo 4.70. İşin Niteliği Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 5:</b> İşin belirli bir sıralama dahilindeki standart görevlerden oluşması yaptığım işe ilgimi artırıyor.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	38	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	163	33,7	33,7	41,5
	Kararsızım	166	34,3	34,3	75,8
	Katılıyorum	103	21,3	21,3	97,1
	Kesinlikle Katılıyorum	14	2,9	2,9	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 6:</b> Eğitim durumum yaptığım işe uygundur.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	34	7,0	7,0	7,0
	Katılmıyorum	108	22,3	22,3	29,3
	Kararsızım	162	33,5	33,5	62,8
	Katılıyorum	125	25,8	25,8	88,6
	Kesinlikle Katılıyorum	55	11,4	11,4	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.71. İşin Niteliği Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 5</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin belirli bir sıralama dahilindeki standart görevlerden oluşması yaptığım işe ilgimi artırıyor.	2,78 (Orta)
<b>Soru 6</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Eğitim durumum yaptığım işe uygundur.	3,12 (Orta)
<b>Ölçek 3</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Niteliği Tatmin Ölçeği	2,95 (Orta)

**Tablo 4.72. Çalışma Şartları Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

**Soru 7:** İş ortamının fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısınma, soğutma, tozdan korunma, zararlı kimyasal maddelerden korunma, temizlik durumu vb.) uygundur.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	124	25,6	25,6	25,6
Katılmıyorum	173	35,7	35,7	61,4
Kararsizim	116	24,0	24,0	85,3
Katılıyorum	50	10,3	10,3	95,7
Kesinlikle Katılıyorum	21	4,3	4,3	100,0
Total	484	100,0	100,0	

**Soru 8:** İşimde yaralanma, zehirlenme, sakat kalma vb. risklere karşı kurumum tarafından yeterli derecede önlem alınmaktadır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	165	34,1	34,1	34,1
Katılmıyorum	188	38,8	38,8	72,9
Kararsizim	102	21,1	21,1	94,0
Katılıyorum	20	4,1	4,1	98,1
Kesinlikle Katılıyorum	9	1,9	1,9	100,0
Total	484	100,0	100,0	

**Soru 9:** Çalışma tempomuz normal, dinlenme saatlerimiz uygun ve yeterlidir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	148	30,6	30,6	30,6
Katılmıyorum	177	36,6	36,6	67,1
Kararsizim	108	22,3	22,3	89,5
Katılıyorum	36	7,4	7,4	96,9
Kesinlikle Katılıyorum	15	3,1	3,1	100,0
Total	484	100,0	100,0	

**Soru 10:** İş yerinde iş kazalarına yönelik ilk müdahaleyi yapacak sağlık ekibi ve ya doktor mevcuttur.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	142	29,3	29,3	29,3
Katılmıyorum	172	35,5	35,5	64,9
Kararsizim	118	24,4	24,4	89,3
Katılıyorum	34	7,0	7,0	96,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	3,7	3,7	100,0
Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.73. Çalışma Şartları Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 7</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş ortamımın fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısınma, soğutma, tozdan korunma, zararlı kimyasal maddelerden korunma, temizlik durumu vb.) uygundur.	2,32 (Düşük)
<b>Soru 8</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşimde yaralanma, zehirlenme, sakat kalma vb. risklere karşı kurumum tarafından yeterli derecede önlem alınmaktadır.	2,01 (Düşük)
<b>Soru 9</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma tempomuz normal, dinlenme saatlerimiz uygun ve yeterlidir.	2,16 (Düşük)
<b>Soru 10</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş yerinde iş kazalarına yönelik ilk müdahaleyi yapacak sağlık ekibi ve ya doktor mevcuttur.	2,20 (Düşük)
<b>Ölçek 4</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği	2,17 (Düşük)

**Tablo 4.74. Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 11: Amirlerim beni sadece iş üreten bir makine gibi değil, aynı zamanda bir insan olarak görür.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	113	23,3	23,3	23,3
	Katılmıyorum	174	36,0	36,0	59,3
	Kararsızım	140	28,9	28,9	88,2
	Katılıyorum	52	10,7	10,7	99,0
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,0	1,0	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 12: Amirlerim benim kişisel sorunlarımla yakından ilgilenir, tüm problemlerimi dile getirebilirim.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	124	25,6	25,6	25,6
	Katılmıyorum	163	33,7	33,7	59,3
	Kararsızım	127	26,2	26,2	85,5
	Katılıyorum	58	12,0	12,0	97,5
	Kesinlikle Katılıyorum	12	2,5	2,5	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 13: Görev dağılımında ya da izin, ücret, ikramiye vb. özlük haklarının verilmesinde adam kayırmacılık yoktur. Herkese adil davranılır.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	121	25,0	25,0	25,0
	Katılmıyorum	171	35,3	35,3	60,3
	Kararsızım	128	26,4	26,4	86,8
	Katılıyorum	58	12,0	12,0	98,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,2	1,2	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 14: İşimde yaptığım hatalar yapıcı eleştirilerle düzeltilir.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	121	25,0	25,0	25,0
	Katılmıyorum	173	35,7	35,7	60,7
	Kararsızım	131	27,1	27,1	87,8
	Katılıyorum	51	10,5	10,5	98,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	1,7	1,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 15: Yaptığımız işlerle ilgili konularda genelde fikrimiz sorulur.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	125	25,8	25,8	25,8
	Katılmıyorum	166	34,3	34,3	60,1
	Kararsizim	129	26,7	26,7	86,8
	Katılıyorum	56	11,6	11,6	98,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	1,7	1,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 16: Amirlerim yaptığım işi sürekli kontrol etmezler, neyi nasıl yapacağıma genelde ben karar veririm.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	116	24,0	24,0	24,0
	Katılmıyorum	170	35,1	35,1	59,1
	Kararsizim	135	27,9	27,9	87,0
	Katılıyorum	55	11,4	11,4	98,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	1,7	1,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.75. Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 11</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Amirlerim beni sadece iş üreten bir makine gibi değil, aynı zamanda bir insan olarak görür.	2,30 (Düşük)
<b>Soru 12</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Amirlerim benim kişisel sorunlarımla yakından ilgilenir, tüm problemlerimi dile getirebilirim.	2,32 (Düşük)
<b>Soru 13</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Görev dağılımında ya da izin, ücret, ikramiye vb. özlük haklarının verilmesinde adam kayırmacılık yoktur. Herkese adil davranılır.	2,29 (Düşük)
<b>Soru 14</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşimde yaptığım hatalar yapıcı eleştirilerle düzeltilir.	2,28 (Düşük)
<b>Soru 15</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yaptığımız işlerle ilgili konularda genelde fikrimiz sorulur.	2,29 (Düşük)
<b>Soru 16</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Amirlerim yaptığım işi sürekli kontrol etmezler, neyi nasıl yapacağıma genelde ben karar veririm.	2,32 (Düşük)
<b>Ölçek 5</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Tatmin Ölçeği	2,30 (Düşük)

**Tablo 4.76. Ücret Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 17: Aldığım maaş ve maaş artış oranları tatmin edici seviyededir.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	187	38,6	38,6	38,6
	Katılmıyorum	161	33,3	33,3	71,9
	Kararsızım	108	22,3	22,3	94,2
	Katılıyorum	23	4,8	4,8	99,0
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,0	1,0	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 18: Bu fabrikadaki hizmet sürem ve işimin zorluğu göz önüne alındığında adil olarak ücretlendirildiğimi söyleyebilirim.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	187	38,6	38,6	38,6
	Katılmıyorum	193	39,9	39,9	78,5
	Kararsızım	85	17,6	17,6	96,1
	Katılıyorum	15	3,1	3,1	99,2
	Kesinlikle Katılıyorum	4	,8	,8	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 19: Ek yardım ve ücretler tatmin edici düzeydedir.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	188	38,8	38,8	38,8
	Katılmıyorum	179	37,0	37,0	75,8
	Kararsızım	94	19,4	19,4	95,2
	Katılıyorum	19	3,9	3,9	99,2
	Kesinlikle Katılıyorum	4	,8	,8	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.77. Ücret Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 17</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Aldığım maaş ve maaş artış oranları tatmin edici seviyededir.	1,96 (Düşük)
<b>Soru 18</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Bu fabrikadaki hizmet sürem ve işimin zorluğu göz önüne alındığında adil olarak ücretlendirildiğimi söyleyebilirim.	1,88 (Düşük)
<b>Soru 19</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Ek yardım ve ücretler tatmin edici düzeydedir.	1,91 (Düşük)
<b>Ölçek 6</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Ücret Tatmin Ölçeği	1,92 (Düşük)

**Tablo 4.78. İş Güvenesi Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 20: İşime rahatlıkla son verilebileceğini düşünmüyorum.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	112	23,1	23,1	23,1
	Katılmıyorum	127	26,2	26,2	49,4
	Kararsizim	118	24,4	24,4	73,8
	Katılıyorum	99	20,5	20,5	94,2
	Kesinlikle Katılıyorum	28	5,8	5,8	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 21: Sendikal haklarımızı tam olarak biliyor ve kullanabiliyoruz.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	120	24,8	24,8	24,8
	Katılmıyorum	151	31,2	31,2	56,0
	Kararsizim	142	29,3	29,3	85,3
	Katılıyorum	57	11,8	11,8	97,1
	Kesinlikle Katılıyorum	14	2,9	2,9	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.79. İş Güvenesi Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 20</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşime rahatlıkla son verilebileceğini düşünmüyorum.	2,60 (Orta)
<b>Soru 21</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Sendikal haklarımızı tam olarak biliyor ve kullanabiliyoruz.	2,37 (Düşük)
<b>Ölçek 7</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş Güvenesi Tatmin Ölçeği	2,48 (Düşük)

**Tablo 4.80. İletişim Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 22:</b> İşyerimde telefon, faks, telsiz vb. iletişim araçları yeterince mevcuttur.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	59	12,2	12,2	12,2
	Katılmıyorum	190	39,3	39,3	51,4
	Kararsızım	172	35,5	35,5	87,0
	Katılıyorum	54	11,2	11,2	98,1
	Kesinlikle Katılıyorum	9	1,9	1,9	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 23:</b> İşimle ilgili verilen talimatlar açık, net, ve anlaşılırdır.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	55	11,4	11,4	11,4
	Katılmıyorum	198	40,9	40,9	52,3
	Kararsızım	166	34,3	34,3	86,6
	Katılıyorum	52	10,7	10,7	97,3
	Kesinlikle Katılıyorum	13	2,7	2,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 24:</b> İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgilere rahatlıkla ulaşırım.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	56	11,6	11,6	11,6
	Katılmıyorum	192	39,7	39,7	51,2
	Kararsızım	181	37,4	37,4	88,6
	Katılıyorum	44	9,1	9,1	97,7
	Kesinlikle Katılıyorum	11	2,3	2,3	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.81. İletişim Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 22</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşyerimde telefon, faks, telsiz vb. iletişim araçları yeterince mevcuttur.	2,51 (Orta)
<b>Soru 23</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşimle ilgili verilen talimatlar açık, net, ve anlaşılırdır.	2,52 (Orta)
<b>Soru 24</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgilere rahatlıkla ulaşırım.	2,51 (Orta)
<b>Ölçek 8</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İletişim Tatmin Ölçeği	2,52 (Orta)



3

**Tablo 4.82. Rol Yapısı Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 25: İşimle ilgili görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum ve genelde aynı bölümde belirli görevlerim vardır.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	33	6,8	6,8	6,8
	Katılmıyorum	127	26,2	26,2	33,1
	Kararsızım	191	39,5	39,5	72,5
	Katılıyorum	120	24,8	24,8	97,3
	Kesinlikle Katılıyorum	13	2,7	2,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 26: Yaptığım iş ve kişiliğimle iş arkadaşlarım ve amirlerim tarafından önemsenen bir kisivim.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	48	9,9	9,9	9,9
	Katılmıyorum	156	32,2	32,2	42,1
	Kararsızım	181	37,4	37,4	79,5
	Katılıyorum	91	18,8	18,8	98,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	1,7	1,7	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 27: Mevsimlik işgören olarak kanuni haklarımızı ve bizimle ilgili mevzuatı biliyoruz.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	117	24,2	24,2	24,2
	Katılmıyorum	159	32,9	32,9	57,0
	Kararsızım	159	32,9	32,9	89,9
	Katılıyorum	43	8,9	8,9	98,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,2	1,2	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.83. Rol Yapısı Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 25</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşimle ilgili görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum ve genelde aynı bölümde belirli görevlerim vardır.	2,90 (Orta)
<b>Soru 26</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yaptığım iş ve kişiliğimle iş arkadaşlarım ve amirlerim tarafından önemsenen bir kişiyim.	2,70 (Orta)
<b>Soru 27</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Mevsimlik işgören olarak kanuni haklarımızı ve bizimle ilgili mevzuatı biliyoruz.	2,30 (Düşük)
<b>Ölçek 9</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Rol Yapısı Tatmin Ölçeği	2,63 (Orta)

**Tablo 4.84. Arkadaşlık İlişkileri Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 28 : İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışırım. İşimizi yaparken sürekli birbirimize yardım ederiz.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	41	8,5	8,5	8,5
	Katılmıyorum	134	27,7	27,7	36,2
	Kararsızım	178	36,8	36,8	72,9
	Katılıyorum	95	19,6	19,6	92,6
	Kesinlikle Katılıyorum	36	7,4	7,4	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.85. Arkadaşlık İlişkileri Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 28</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışırım. İşimizi yaparken sürekli birbirimize yardım ederiz.	2,90 (Orta)
<b>Ölçek 10</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği	2,90 (Orta)

**Tablo 4.86. Ödül Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 29:</b> Yüksek performans gösterdiğimde amirlerim tarafından (takdir, ek ücret, ek izin vb. şekilde) sürekli ödüllendirilirim.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	99	20,5	20,5	20,5
Katılmıyorum	229	47,3	47,3	67,8
Kararsizim	134	27,7	27,7	95,5
Katılıyorum	16	3,3	3,3	98,8
Kesinlikle Katılıyorum	6	1,2	1,2	100,0
Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 30:</b> İş yerimde adil bir ödül sistemi mevcuttur.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	102	21,1	21,1	21,1
Katılmıyorum	238	49,2	49,2	70,2
Kararsizim	126	26,0	26,0	96,3
Katılıyorum	14	2,9	2,9	99,2
Kesinlikle Katılıyorum	4	,8	,8	100,0
Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.87. Ödül Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 29</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yüksek performans gösterdiğimde amirlerim tarafından (takdir, ek ücret, ek izin vb. şekilde) sürekli ödüllendirilirim.	2,18 (Düşük)
<b>Soru 30</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş yerimde adil bir ödül sistemi mevcuttur.	2,13 (Düşük)
<b>Ölçek 11</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Ödül Tatmin Ölçeği	2,15 (Düşük)

**Tablo 4.88. Sosyo-Kültürel Çevre Ölçeğine Yönelik Soruların Cevaplarının Frekans Dağılımları**

<b>Soru 1: Çalışma sezonunda yaşadığım bölgeyi (İl, ilçe, kasaba, köy) seviyorum.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,4	,4	,4
	Katılmıyorum	33	6,8	6,8	7,2
	Kararsızım	177	36,6	36,6	43,8
	Katılıyorum	180	37,2	37,2	81,0
	Kesinlikle Katılıyorum	92	19,0	19,0	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 2: Çalışma sezonunda yaşadığım bölge (İl, ilçe, kasaba, köy) iş dışındaki sosyal ihtiyaçlarımı karşılıyor.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	13	2,7	2,7	2,7
	Katılmıyorum	102	21,1	21,1	23,8
	Kararsızım	199	41,1	41,1	64,9
	Katılıyorum	131	27,1	27,1	91,9
	Kesinlikle Katılıyorum	39	8,1	8,1	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 3: Çalışma sezonunda ailem (eşimin ve çocuklarımın, annem ve babam) ile birlikte olmam işimin olumsuz yönlerini hafifletiyor.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,5	4,5	4,5
	Katılmıyorum	12	2,5	2,5	7,0
	Kararsızım	56	11,6	11,6	18,6
	Katılıyorum	240	49,6	49,6	68,2
	Kesinlikle Katılıyorum	154	31,8	31,8	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

<b>Soru 4: Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahibim.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,2	1,2	1,2
	Katılmıyorum	32	6,6	6,6	7,9
	Kararsızım	29	6,0	6,0	13,8
	Katılıyorum	276	57,0	57,0	70,9
	Kesinlikle Katılıyorum	141	29,1	29,1	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

**Tablo 4.89. Sosyo-Kültürel Çevre Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri**

<b>Soru 1</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma sezonunda yaşadığım bölgeyi (İl, ilçe, kasaba, köy) seviyorum.	3,68 (Yüksek)
<b>Soru 2</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma sezonunda yaşadığım bölge (İl, ilçe, kasaba, köy) iş dışındaki sosyal ihtiyaçlarımı karşılıyor.	3,17 (Orta)
<b>Soru 3</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma sezonunda ailem (eşimin ve çocuklarımın, annem ve babam) ile birlikte olmam işimin olumsuz yönlerini hafifletiyor.	4,02 (Yüksek)
<b>Soru 4</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahibim.	4,06 (Yüksek)
<b>Ölçek 12</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği	3,73 (Yüksek)

Tablo 4.90. Genel İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Tatmin Düzeyleri

<b>Ölçek 1</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Genel Görünümü Tatmin Ölçeği	2,04 (Düşük)
<b>Ölçek 2</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Zorluk Derecesi Tatmin Ölçeği	2,15 (Düşük)
<b>Ölçek 3</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İşin Niteliği Tatmin Ölçeği	2,95 (Orta)
<b>Ölçek 4</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Çalışma Şartları Tatmin Ölçeği	2,17 (Düşük)
<b>Ölçek 5</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Yönetim ve Amirlerin Yaklaşımı Tatmin Ölçeği	2,30 (Düşük)
<b>Ölçek 6</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Ücret Tatmin Ölçeği	1,92 (Düşük)
<b>Ölçek 7</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İş Güvencesi Tatmin Ölçeği	2,48 (Düşük)
<b>Ölçek 8</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
İletişim Tatmin Ölçeği	2,52 (Orta)
<b>Ölçek 9</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Rol Yapısı Tatmin Ölçeği	2,63 (Orta)
<b>Ölçek 10</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Arkadaş İlişkileri Tatmin Ölçeği	2,90 (Orta)
<b>Ölçek 11</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Ödül Tatmin Ölçeği	2,15 (Düşük)
<b>Ölçek 12</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Sosyo-Kültürel Çevre Tatmin Ölçeği	3,73 (Yüksek)
<b>Ölçek 13</b>	<b>Tatmin Düzeyi</b>
Genel İş Tatmin Ölçeği	2,50 (Düşük)

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

**AKÇAMETE, Gönül; KANER, Sema; SUCUOĞLU, Bülbin ;** Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

**ARIKAN, Rauf;** Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama, Asil Yayıncılık, Ankara, 2004.

**ATAMAN Göksel;** İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.

**BARANSEL, Atilla;** Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İst. Üniv. İşl. Fak. Yayını, No: 257, İstanbul, 1993.

**BARUTÇUGİL, İsmet ;** Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

**BAŞARAN, İbrahim Ethem ;** Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını , No:111, Ankara, 1991.

**BAŞARAN, İbrahim Ethem ;** Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

**BAYSAL, Ayşe Can ;** Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993.

**BİNGÖL, Dursun ;** Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.

**CAN Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNCUBAŞI, Şahin;** Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

**CAN, Halil ;** Organizasyon ve Yönetim, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

**CRANNY, C.L ; SMİTH, P; STONE, F.F ;** Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, Lexington Boks, New York, 1992.

**CRİBBİN, J.J.;** Effective Managerial Leadership, American Management Association, New York, 1972.

**ÇAKICI, Metin; OĞUZHAN, Adil; ÖZDİL, Tuncer ;** Temel İstatistik 2, 4. Baskı, İstanbul, 2003.

**ÇETİNKANAT, Canan;** Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

**DAVİS, Keith;** İşletmelerde İnsan Davranışı (Çeviren:Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

**ELLİS, Steve ; DİCK, Penny;** Introduction to Organizational Behavior, Mc. Graw Hill, 2003.

**ERÇETİN, Ş. Şule ;** Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

**ERDOĞAN, İlhan ;** İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

**ERDOĞAN, İlhan;** İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

**EREN, Erol;** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul, 2004.

**EREN, Erol;** Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.



**EROĞLU, Feyzullah;** Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

**FINDIKÇI, İlhami ;** İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2002.

**GEYLAN, Ramazan;** Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir, 2002.

**GÜNEY, Salih ;** Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

**KAYNAK, Tuğray ;** Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Yenilenmiş 2.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

**KAYNAK, Tuğray ; Adal, Zeki ve diğerleri ;** İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.

**KOÇEL, Tamer;** İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

**KOÇEL, Tamer;** İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.

**LUTHANS, Fred;** Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., SixthEdition, International Edition, Singapore, 1992.

**MİNER, J.B.;** Industrial-Organizational Psychology, McGraw Hill Company, NewYork ,1992.

**MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi ;** İş Hukuku, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2005.

**NAKİP, Mahir;** Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

**ORGAN, Dennis W.;** **HAMMER, W.Clay;** Organizational Behavior, Business Pup. Inc., Texas, 1982.

**ÖZER, A.K;** Gerçekçi yönetim, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.

**ÖZGEN, Hüseyin;** **ÖZTÜRK, Azim;** **YALÇIN, Azmi;** İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları , Ankara , 2002.

**ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem;** Örgütsel Davranış, ETAM A.Ş., Eskişehir, 2001.

**PEHLİVAN, İnayet;** İş Yaşamında Stres, Pagema Yayıncılık, Ankara, 2000.

**ROBBINS, Stephen P.;** Organizational Behavior, Controversies and Application, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York, 1992.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat;** Endüstriyel Davranışlar, İşletme Fak. Yay. No: 10, Bursa, 1982.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat ; TÜZ, Melek;** Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.

**SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN Richard N.;** Organizational Behavior, sixth Edition, 1997.

**SİLAH, Mehmet;** Çalışma Psikolojisi, Selim Kitapevi, Ankara, 2001.

**SÜZEK, Sarper ;** İş Akdinin Askıya Alınmasının Genel Teorisi, Savaş Yayınları, Ankara, 1989.

**SÜZEK, Sarper ;** İş Hukuku, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.

**ŞİMŞEK, M.Şerif;** Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya 2002.

**ŞİMŞEK, M.Şerif ; ÖGE, Serdar ;** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yelken Basım Yayım, Konya, 2004.

**ŞİMŞEK, Ş.; AKGEMCİ, T.; ÇELİK, A.;** Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel yayıncılık, Ankara, 2003.

**TAYLOR F.W.;** What is Scientific Management, American Management Association, NewYork, 1970.

## TEZLER

**AĞAN, Fatih;** Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

**ATEŞ, Gökhan ;** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Üniversitesi S.B.E, Kütahya, 2005.

**BAŞTEMUR, Yakup ;** İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E, Kayseri, 2006.

**BEKTAŞ, Hakan;** İş Doyum Düzeyi Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2003.

**BUDAK, Arif ;** Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.

**CEYLAN, Özgür ;** Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yönetmedeki Rolü ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002.

**ÇARDAK, Mehmet;** İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ile Stresle Başa Çıkma Yolları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2002.

**DEMİR, Ercüment;** Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001.

**KARTAL, Şefik ;** Alan Ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi (Nevşehir İli Örneği) , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006.

**KONUK, Mustafa ;** İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2006.

**OKSAY, Aygen ;** Çalışanlarda İş Tatmini, Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Ün. S.B.E, Isparta, 2005.

**ÖZGENER, Şevki;** Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996.

**PEKTAŞ, Cem;** Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

**ŞUVAĞ, Yusuf ;** Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

**TÜRK, Mehmet Sezai ;** Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003.

## **MAKALELER VE DİĞER BİLİMSEL YAYINLAR**

**AKI, Erol ;** “ Mevsimlik İşlerde Çalışma Sorunları “, Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 5, Sayı 3, Nisan 2000, ss. 249 vd.

**AKINCI, Zeki;** “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, Kasım 2002, ss.1–25.

**ARDIÇ, Kadir; BAŞ, Türker;** “Comparison of Job Satisfaction of Public and Private University Academicians in Turkey”, METU Journal of Development, Vol. 29, No. 1-2, 2002, pp. 27-46.

**AZAR, Ali; HENDEN, Rıfki ;** “Alan Dışından Atanmanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Kasım 2003, ss.323–347.

**BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba ;** “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı:7, 2004, ss.1–30.

**BARNET John H.; KARSON, Martin J.;** “Managers, Values an Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function, and Results in Managerial Decisio Making”, Journal of Business Ethics, 1989.

**BARTOO, H.; SIAS, P.M.;** “When enough is too much: communication apprehension and employee information experiences”, Communication Quarterly, 52(1), 2004, pp.15-26.

**BAYSAL, Ayşe Can ;** “Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”, İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı:14, 1985, ss.30–36.

**CHIN, K.S.; PUN, K.F.; HO, A.S.K. ; LAU, H;** “A Measurement Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 12 No.4, 2002, pp. 365-382.

**ÇAYKUR;** Personel Profil Tablosu, 2007, <http://www.caykur.gov.tr/detay.aspx?ID=883>, (11.07.2006).

**ÇEKMECELİOĞLU, Hülya ;** “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Haziran 2006, ss.154-168.

**DEMET, Muammer;** “Türk Çayının Dünü Bugünü”, 2002, <http://www.biriz.biz/cay/turkcay.htm> (26.02.2008).

**DEMİR, Alkan;** “ Türk Çaycılığının Hikayesi”, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Bakış Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2002, ss. 1-4.

**DORMANN, Christian ; ZAPF , Dieter ;** “Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities”, Journal of Organizational Behavior, Vol.22, 2001, ss.483–504.

**DPT;** 8. Kalkınma Planı Çay Sanayi Alt Komisyon Raporu, Ankara, 2001

**ERDİL, Oya; ERAT, Serhat ve Diğerleri;** “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2004, ss.17–26.

**ERGÜL, H.Fazlı;** “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14, 2005, s.67–79.

**ERİGÜÇ, Gülsün; YILDIRIM, Yavuz ;** “Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34, Sayı 4, Ankara, 2001.

**GAZİOĞLU, Şaziye; TANSEL, Aysit;** “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, Erc Working Papers in Economics, Vol. 3, No.3, 2002(a).

**GAZİOĞLU, Şaziye; TANSEL, Aysit;** “Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain”, Erc Working Papers in Economics, Vol. 3, No.4, 2002(b).

**GOPINATH, C; BECKER, T. E ;** “ Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture ”, Journal of Management, No. 26, 2000, pp.63-83.

**GRIFFIN, M.A.; PATTERSON, M.G.; WEST, M.;** “Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support”, Journal of Organizational Behavior, No. 22, 2001, pp.537-550.

**KAR, Bülent ;** “Mevsimlik İş”, MESS Sicil Dergisi, Sayı 4, Aralık 2006, ss. 69-86.

**KAY, William K ;** “Job Satisfaction of British Ministers”, AJPS, Vol. 3, No. 1, 2000, pp.83–97.

**KHALEQUE, A.; RAHMAN, M.A.;** “Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers”, Human Relations, Vol. 40 No.7, 1987, pp.401-416.

**KIREL, Çiğdem;** “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, Kasım 1999, s.115–136.

**KİM, S.;** “ Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership ”, Public Administration Review, Vol. 62, No. 2, 2002, pp. 231-242.

**KİNG, Michale; MURRAY, Michael; ATKINSON, Tom;** “Background, Personality, Job Characteristics and Satisfaction with Work in A National Sample”, Human Relations, Vol. 35, No. 2, 1982, pp.119–133.

**KOÇ, Zihni;** “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, Ekim 2001, s.395–410.

**KÖSE, Sevinç; TETİK, Semra; ERCAN, Cuma;** “ Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2001, ss. 219-242.

**NAGY, Mark S.;** “What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way To Measure Job Satisfaction”, 1996, <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html> (10.09.2007).

**NATHAN, B.R.; MOHRMAN, A.M.; MILLIMAN, J.;** “Interpersonal Relations As A Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A longitudinal Study”, *Academy of Management Journal*, No. 34, 1991, pp.352-369.

**ORAL, Saime; KUŞLUVAN, Zeynep ;** “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, 1997, s.93–116.

**ORPEN, C.;** “The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation”, *The Journal of Psychology*, Vol.131, No.5, 1997, pp.519-522.

**ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut;** “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, ss.693.

**ÖZER, Melek; KARABULUT, Özlem Özsoy;** “Yaşlılarda Yaşam Doyumu”, *Turkish Journal of Geriatrics, Geriatri*, Cilt 6, Sayı 2, 2003, ss.72–74.

**ÖZTÜRK, Azim; GÜZELSOYDAN, Y.Selim;** “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1–2, 2001, ss. 333–347.

**ÖZTÜRK, Azim; ÖZDEMİR, Fatih ;** “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1–2, Nisan 2003, s.189–202.

**ÖZTÜRK, Zekai; DÜNDAR, Hakan;** “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt4, Sayı 2, 2003, ss.57–67.



**PAKDANEL, A. Canan;** “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 206, Ocak 1995, s.29-33.

**SARİS, W.E.; VEENHOVEN, R.; SCHERPENZEEL, A.C.; BUNTING, B.;** “A Comparative Study of Europe”, Erasmus University Press, 1996, ss.11–48.

**SENCER, Muzaffer;** “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, Mart 1982, s.3–48.

**SCHWEIGER, D.M.; DENISI, A.S;** “Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment”, Academy of Management Journal, No.34, 1991, pp.110-135.

**SİLAH, Mehmet;** “İş Tatmini”, Kalkınmada Anahtar Dergisi, Yıl 9, Sayı 106, Ekim 1997, ss.6–7.

**ŞİMŞEK, Levent;** “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, 1995, ss.91–108.

**TOORMİNA, Robert J. ;** “Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialifation and Demographics”, International Journal of Human Resource Management, Vol.10, No.6, December 1999.

**TÜTÜNCÜ, Özkan ;** “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi”, DEÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000.

**URAL, Nejat;** “ Çay Tarım ve Sanayi ”, 2002, <http://biriz.biz/cay/caysorun.htm> (23.02.2008).

**UYGUÇ, Nermin; ARBAK, Yasemin ; DUYGULU, Ethem ; ÇIRAKLAR, Nurcan;** “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi”, DEÜ İİBF Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 1998.

**WILSON, Patricia;** “Job Satisfaction: A Review of the Literature”, 2005, <http://www.geocities.com/Paris/Cafe/5839/writings/satisfaction.html> (15.06.2007).

**YÜKSEL, İhsan ;** “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, ss.291-306.

## **KANUNLAR VE YÖNETMELİKLER**

### **394 Sayılı Hafta Tatili Hakkındaki Kanun,**

<http://www.hukuki.net/kanun/394.13.text.asp> (26.09.2007).

### **818 Sayılı Borçlar Kanunu,**

<http://malzeme.ptt.gov.tr/borclar.htm> (26.09.2007).

### **2821 Sayılı Sendikalar Kanunu,**

[http://www.calisma.gov.tr/mevzuat/2821\\_sendikalar\\_kanunu.htm](http://www.calisma.gov.tr/mevzuat/2821_sendikalar_kanunu.htm) (26.09.2007).

### **2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu,**

[http://www.calisma.gov.tr/mevzuat/2822\\_toplu\\_is\\_grev\\_lokavt.htm](http://www.calisma.gov.tr/mevzuat/2822_toplu_is_grev_lokavt.htm) (26.09.2007).

### **3092 sayılı Çay Kanunu,**

[http://www.hasansen.av.tr/idealhukuk/kanun\\_detay.asp?id=245&h=4.html](http://www.hasansen.av.tr/idealhukuk/kanun_detay.asp?id=245&h=4.html) (26.09.2007)

### **4046 sayılı Kanun,**

<http://www.memurlar.net/haber/22597.html> (26.09.2007).

### **4857 Sayılı İş Kanunu,**

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> (26.09.2007).

### **Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği,**

<http://www.hukuki.net/kanun/25391-2.35.text.asp.html> (26.09.2007).