

145890



**KARA HAVACILIK SINIFINA MENSUP
KARA HAVACI PİLOTLARIN
İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hakan KANTAŞ

Kütahya - 2004

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARA HAVACILIK SINIFINA MENSUP
KARA HAVACI PİLOTLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

PROF. DR. AHMET KARAASLAN

- 145890 -

Hazırlayan

Hakan KANTAŞ

0391013104

Kütahya - 2004

Hakan KANTAŞ'ın hazırladığı “Kara Havacılık Sınıfına Mensup Kara Havacı Pilotların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

04./01./2005

Tez Jürisi :

Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN (Danışman)



Prof.Dr.Gültekin YILDIZ (Üye)



Yard.Doç.Dr.N.Derya ERGUN (Üye)



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kara Havacılık Sınıfına Mensup Kara Havacı Pilotların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07 / 01 / 2005

Hakan KANTAS



ÖZGEÇMİŞ

30 Mart 1965 tarihinde Ankara'da doğdu. İlk ve Ortaokul eğitimini takiben 1979 yılında Kuleli Askeri Lisesi'ne girdi. 4 yıllık (bir yıl İngilizce hazırlık) lise eğitiminin sonunda, 1983 yılında Kara Harp Okulu'na girdi ve 1987 yılında Topçu Teğmen olarak mezun oldu.

Sekiz aylık "Topçu Sınıfı Temel Kursu" ve "Oerlikon Uçaksavar Topçu Kursu"nu takiben İstanbul 1 nci Ordu Uçaksavar Tabur Komutanlığı'na Takım Komutanı olarak atandı. 1989 yılında yapılan uçuş muayenelerinden geçerek "Kara Havacılığı Uçak Pilot Temel Kursu"na başladı. Dokuz aylık kursu başarıyla tamamlayarak Topçu sınıfından Kara Havacılık sınıfına geçti ve İzmit'te bulunan 15 nci Kolordu Hava Taburu'na Uçak Pilotu olarak atandı. 1990 yılında Üsteğmen rütbesine terfi etti. 1992 yılında "Kara Havacılığı Helikopter Pilot Temel Kursu"na başladı ve Helikopter Pilotu olarak mezun oldu. Aynı yıl Ankara'da konuşlu Kara Havacılık Okulu Kurs Bölüğü Takım Komutanlığı'na atandı. 1994 yılında Diyarbakır'a 7 nci Kolordu Hava Taburu Servis Takım Komutanı olarak atandı ve yıl içerisinde "Uçak-Helikopter Bakım ve Tecrübe Pilotluğu Kursu"nu tamamladı. 1996 yılında Yüzbaşı rütbesine terfi etti. 1998 yılında Ankara'ya Başbakanlık Havacılık Daire Başkanlığı'na uçak pilotu olarak atandı. 1999 ve 2000 yıllarında Amerika'da "Business Jet Uçak İntial ve Recurrent Kursları"ni takip ederek Jet Pilotluğu intibakını da başarıyla tamamlamış oldu. 2001 yılında Kara Havacılık Okulu Hava Ulaştırma Grup Komutanlığı'na Servis Bölük Komutanı olarak atandı. 2002 yılında Binbaşı rütbesine terfi etti. 2003 yılında Kara Havacılık Komutanlığı'nın kurulması ile beraber, aynı birlikte Uçak Filo Komutanlığı görevine başladı ve halen Kara Havacılık Komutanlığı Hava Ulaştırma Grubu Uçak Filo Komutanı olarak görev yapmaktadır.

Mesleki gelişimini, akademik kariyer ile desteklemek amacıyla, 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi'nde Yüksek Lisans Eğitimine başladı ve halen 2004 yılında başlamış olduğu Beykent Üniversitesi'ndeki Uluslararası İlişkiler Yüksek Lisans Eğitimine de devam etmektedir.

Evli ve bir kız çocuk sahibi olup iyi seviyede İngilizce bilmektedir.

ÖZET

Bu çalışma, Kara Havacılık sınıfına mensup olup, Kara Havacılığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin değişik karargah ve kurumlarında çoğunlukla uçuş dışı görevler yapan pilotlar ile Kara Havacılığının değişik uçuş birliklerinde bizzat aktif olarak uçuş görevi yapan pilot subayların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması ve Kara Havacı pilot subaylar arasında iş tatminini sağlayan bireysel ve işe ilişkin faktörler ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve bu farkların Kara Havacılık sınıfı açısından önemli sonuçlarını belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

İş tatmini veya tatminsizliği açısından tespit edilecek farklılıkların dereceleri ve ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik alınacak tedbirlerle; daha rahat, daha huzurlu ve üretken bir iş ortamı oluşturmak, çalışanların daha uzun süre ve daha istekli olarak görev yapmalarını sağlamak hedeflenmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; iş tatmininin tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve konu ile ilgili ekol ve kuramlar, ikinci bölümde; iş tatmini oluşumunda tutum bileşenleri, iş tatminini oluşturan faktörler, üçüncü bölümde; iş tatmini etki alanları, iş tatmini ölçme yöntemleri ve iş tatmin taramaları, dördüncü bölümde; konu ile ilgili bugüne kadar yapılmış araştırmalar belirtilmiş ve pilotların bir bölümüne anket uygulanarak iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmış ve sonuçlar ortaya konularak sorunlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Kara Havacılık Sınıfına Mensup Kara Havacı Pilotların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırıldığı bu araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan iş tatmini anketi, pilotların kendi iş tatminlerine ilişkin algılarını ölçmektedir.

Araştırma neticesinde, kıta ve karargahta görev yapan pilotların iş tatminlerine yönelik algılarında, Yönetim Biçimi, Çalışma Arkadaşları, Çalışma Ortamı, Ücret ve Hizmet Avantajları alt gruplarında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Fakat İşyeri Örgütlenmesi ve Gelişme Olanakları alt gruplarında kıta ve karargah'ta çalışan pilotlar arasında yaptıkları göreve göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to compare job satisfaction levels of The Army Aviation Pilots who work in some Turkish Armed Forces Headquarters and Associations and whose occupations are not related to flying, while it maintaining their pilot status with job satisfaction levels of the pilots who are in charge of just flying on their bases and it also aims to identify the differences between different individual and job related job satisfaction factors and job satisfaction levels between The Army Aviation Pilots, as well as the important results of these differences pertaining to Army Aviation Branch.

This thesis aims to create a more comfortable, peaceful and much more productive working environment in terms of the differences of job satisfaction and dissatisfaction and proposes precautions for their solutions. By this way, the thesis also aims to make it possible for the pilots to work longer and more willingly in their works.

This research is composed of four parts. In the first part; the description, historical improving, importance and theories and schools of job satisfaction, in the second part; behavior compounds, the factors leading to job satisfaction, in the third part; influence area of job satisfaction, job satisfaction scales and indexes, in the fourth part; the old variable related job satisfaction reviews have been explained and the job satisfaction differences have been compared by applying a survey to a part of the pilots and the results have been discussed by improving suggestions to the problems.

Survey method has been carried out in this research that aims to compare job satisfaction levels among Army Aviation Pilots. The job satisfaction survey used in the research measures the pilots' self job satisfaction perceptions.

In conclusion, it has been found that there is no significant difference between the perceptions of pilots working in headquarters and flight fleets in terms of job satisfaction, Management Style, Colleagues, Working Environment, Salary and Promotion Subgroups. However, it has been seen that there are differences in their job satisfaction levels between pilots working in headquarters and flight fleets with respect to specific duties in the subgroups of Organizing The Place Of Employment and Self-Improvement Opportunities.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI.....	3
1.2.İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.3.İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	16
1.3.1.İşgörenler Açısından İş Tatmininin Önemi	16
1.3.2.Örgütler Açısından İş Tatmininin Önemi.....	18
1.4. MOTİVASYON-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMLAR.....	20
1.4.1.İçerik Kuramları (Kapsam Kuramları)	20
1.4.1.1.Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	21
1.4.1.2.Herzberg'in İki Faktör Kuramı.....	25
1.4.1.3.Alderfer'in ERG Kuramı	28
1.4.1.4.McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı	29
1.4.1.5.Bilişsel Değerlendirme Kuramı.....	31
1.4.2.Süreç Kuramları	31
1.4.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı.	32
1.4.2.2.Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	34
1.4.2.3.Galbraith ve Cummings'in Beklenti Kuramı	35
1.4.2.4.Lawler'in Kesit (Facet) Tatmini Kuramı	35
1.4.2.5.Şartlanma Kuramı.....	37
1.4.2.6.Amaç Kuramı	37
1.4.2.7.Sosyal Etki Kuramı	38
1.4.2.8.Karşı Süreç Kuramı	39

1.4.2.9.Motive Edici İş Özellikleri Kuramı.....	41
1.4.2.10.Mizaca Dayalı İş Tatmini Kuramı.....	43
1.4.2.11.Adams'ın Eşitlik Kuramı	44
1.4.2.12.Atfetme Kuramı.....	45
1.4.2.13.Sosyal Öğrenme Kuramı	46

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ

2.1.İŞ TATMİNİ OLUŞUMUNDA TUTUM BİLEŞENLERİ	48
2.1.1.Duygusal Bileşen.....	49
2.1.1.Bilişsel Bileşen.....	49
2.1.1.Davranışsal Bileşen.....	50
2.2.İŞ TATMİNİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	50
2.2.1.İş Tatminini Oluşturan Bireysel Faktörler.....	50
2.2.1.1.Cinsiyet.....	51
2.2.1.2.Yaş.....	52
2.2.1.3.Eğitim Düzeyi.....	54
2.2.1.4.Meslek	56
2.2.1.5.Hizmet Süresi ve Terfi	57
2.2.1.6.Zeka	57
2.2.1.7.Sosyo-kültürel Çevre.....	58
2.2.1.8.Kişilik	59
2.2.1.9.Medeni Durum	60
2.2.1.10.Yetenek.....	61
2.2.2.İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler.....	62
2.2.2.1.İşin Niteliği.....	62
2.2.2.2.Ücret	63
2.2.2.3.Kariyer Olanakları.....	65
2.2.2.4.Organizasyonel Yapı ve Yönetim	67
2.2.2.5.Çalışma Grubu İlişkileri	68
2.2.2.6.Çalışma Koşulları	69
2.2.2.7.Gözetim (Denetim ve Nezaret).....	72

2.2.2.8.Eğitim ve Geliştirme Olanakları (Bireysel Gelişim).....	73
2.2.2.9.Başarı Değerlendirme.....	73
2.2.2.10.İş Stresi	74
2.2.2.11.İş Güvenliği	76
2.2.2.12.İş Güvencesi	76
2.2.2.13.İş-Aile Çatışması	78
2.2.3.İş Tatminini Oluşturan Çevresel Faktörler	79
2.2.3.1.Algılanan Alternatif İş Olanakları	80
2.2.3.2.Ülke ve Dünya Ekonomisinin Yarattığı Belirsizlikler	80
2.2.3.3.Ülkede Yaşanan Politik İstikrarsızlıklar.....	81
2.2.3.4.Şehirlerin Çevre ve Ulaşım Sorunları	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ VE ÖLÇÜLMESİ

3.1.İŞ TATMİNİNİN ETKİ ALANLARI.....	82
3.1.1.İş Tatmini ve Motivasyon.....	82
3.1.2.İş Tatmini ve İş Stresi.....	83
3.1.3.İş Tatmini ve İşyeri Verimliliği.....	84
3.1.4.İş Tatmini ve Örgüt İklimi.....	87
3.1.5.İş Tatmini ve Devamsızlık.....	87
3.1.6.İş Tatmini ve İşgücü Devri	88
3.1.7.İş Tatmini ve İşgörenlerin Örgüte Olan Bağlılığı.....	91
3.2.İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN GENEL SONUÇLARI	92
3.2.1.Organizasyonlarda İşe İlişkin Tatminsizlik Alanları ve İş Tatminsizliği Sonucunda Ortaya Çıkan Olumsuz Tutum ve Davranışlar	93
3.2.2.İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları.....	95
3.2.2.1.İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları.....	97
3.2.2.2.İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları	98
3.2.2.3.İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları.....	99
3.2.3.İş Tatmininin Olumlu Sonuçları	100

3.3.İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM YÖNTEM VE ARAŞTIRMALARI	101
3.3.1.İşi Tanımlama Endeksi	101
3.3.2.Minnesota Tatmin Ölçeği	103
3.3.3.Porter'in Gereksinim Tatmin Ölçeği	104
3.3.4.Yüzler Ölçeği.....	105
3.3.5.Brayfield ve Rothe İş Tatmin Ölçeği.....	106
3.3.6.Genel İş Tatmin Ölçeği.....	107
3.3.7.Spector'un İş Tatmini Araştırma Ölçeği	108
3.4.İŞ TATMİNİ TARAMALARININ TÜRLERİ.....	109
3.4.1.Nesnel Taramalar.....	109
3.4.2.Betimleyici Taramalar	109
3.4.3.İzdüşel Taramalar	110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARA HAVACILIK KOMUTANLIĞINDA GÖREVLİ

KARA HAVACI PİLOTLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN

KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	111
4.1.1. Yurtdışında Yapılmış İş Tatmini Araştırmaları.....	111
4.1.2. Türkiyede Yapılmış İş Tatmini Araştırmaları	115
4.2.KARA HAVACILIK KOMUTANLIĞINDA GÖREVLİ KARA HAVACI PİLOTLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ARAŞTIRMASI.....	120
4.2.1.Anket Araştırmasının Hipotezleri.....	120
4.2.2.Araştırmanın Analiz Yöntemi	121
4.2.3.Araştırma Bulguları.....	124
4.2.3.1.Kişisel Özelliklerle İlgili Bulgular	124
4.2.3.2. İş Tatmin Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Bulgu ve Yorumlar	133
4.2.3.3. İş Tatmin Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	135

SONUÇ	158
EKLER.....	163
KAYNAKÇA.....	168
DİZİN.....	182



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. NSQ Ölçeğine Ait Örnek.....	102
Tablo 3.2. Genel İş Tatmin Ölçeği Geçerliliğinde Kullanılan Araştırma Evrenleri ...	105
Tablo 3.3. Spector'un İş Tatmini Araştırması Alfa Değerleri	106
Tablo 4.1. Pilotların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Dağılımları	122
Tablo 4.2. Pilotların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	123
Tablo 4.3. Pilotların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	123
Tablo 4.4. Pilotların Rütbelere Göre Dağılımları	124
Tablo 4.5. Pilotların Lise Kaynaklarına Göre Dağılımları.....	124
Tablo 4.6. Pilotların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	125
Tablo 4.7. Pilotların Atanılan Görev Yerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları	125
Tablo 4.8. Pilotların Şu Anda Yapmış oldukları Görevden Memnun Olup Olmadıklarına İlişkin Dağılımları	126
Tablo 4.9. Pilotların Oturdukları Yerlere Göre Dağılımları	126
Tablo 4.10. Pilotların Uçuş Yıllarına İlişkin Dağılımları	127
Tablo 4.11. Pilotların Şu An Uçtukları Hava Aracı Tipine İlişkin Dağılımları	127
Tablo 4.12. Pilotların Toplam Uçuş saatlerine İlişkin Dağılımları.....	128
Tablo 4.13. Pilotların Bir Ayda Uçmuş Oldukları Ortalama Uçuş Saatlerine İlişkin Dağılımları	128
Tablo 4.14. Pilotların Karargahta Görev Yapma Sürelerine İlişkin Dağılımları	129
Tablo 4.15. Pilotların Uygun Koşulların Oluşması Durumunda T.S.K.'ndeki Görevlerinden Ayrılmayı İsteyip İstemediklerine İlişkin Dağılımları.....	129
Tablo 4.16. Pilotların Uçuş Tazminatlarının T.S.K.'lerinde Görevde Kalmalarında Etkili Olup Olmadığına İlişkin Dağılımları	130
Tablo 4.17. Faktör Analizi Tablosu	131
Tablo 4.18. Faktör İsimlendirmesi	132
Tablo 4.19. İş Tatmini Boyutları.....	132
Tablo 4.20. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının "Yapmış Oldukları Görevleri"ne Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	134
Tablo 4.20.1. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının "Yapmış Oldukları Görevlerine" Göre Grup İstatistikleri.....	136

Tablo 4.21. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Medeni Durumları”na Göre Karşılaştırılması İçin t-Testi Analizi.....	138
Tablo 4.22. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Yaşları”na Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	139
Tablo 4.22.1. Yaşlara Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu.....	142
Tablo 4.23. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Buldukları Rütbe”ye Göre Karşılaştırılması için Tek Yönlü Varyans Analizi	143
Tablo 4.23.1. Rütbelere Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu....	145
Tablo 4.24. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Uçuş Yılları”na Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	146
Tablo 4.24.1. Uçuş Yıllarına Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu	149
Tablo 4.25. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Toplam Uçuş Saatleri”ne Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	150
Tablo 4.25.1. Toplam Uçuş Saatlerine Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu	153
Tablo 4.26. Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Yaptıkları Görevden Memnun Olup Olmamaları”na Göre Karşılaştırılması İçin t-Testi Analizi	154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tatminin İki Değişik Görevi.....	24
Şekil 1.2. Lawler'in Kesit Tatmini Modeli	34
Şekil 1.3. Hackman ve Oldham'ın Motive Edici İş Özellikleri Kuramı	40
Şekil 1.4. Örgütsel Davranışta Sosyal Öğrenme Kuramı	44
Şekil 2.1. İş Tatmini Oluşumunda Tutum Bileşenleri	46
Şekil 2.2. İş Tatmini-Yaş Değişkeni İlişkisi	51
Şekil 3.3. İş Tatminini ve Verimlilik İlişkisi	85
Şekil 3.4. İşgörenlerin İş Tatminsizliğine Tepkileri	92
Şekil 3.5. Örgütlerde İş Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları.....	94
Şekil 3.6. Yüzler Ölçeği Uygulamasında Tatmin Ölçeklerinin Cevap Seçeneklerinde Kullanılan Erkek ve Bayan Yüzleri	103

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
OCB	: Organizational Citizen Behavior
ERG	: Existence, Relatedness, Growth Oriented Needs
TAT	: The Thematic Apperception Test
Nach	: Başarma İhtiyacı
NPower	: Güç Kazanma İhtiyacı
NAff	: İlişki Kurma İhtiyacı
MPS Score	: A High Motivating Potential Score
Kr. Hvcl.	: Kara Havacılık
T.S.K.	: Türk Silahlı Kuvvetleri
K.K.K.	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
JDI	: Job Descriptive Index
MSQ	: Minessota Satisfaction Questionnaire
NSQ	: Porter Need Satisfaction Questionnaire
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Kh.	: Karargah
Sb.	: Subay
Plt.	: Pilot
N	: Frekans
P	: Anlamlılık Düzeyi
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
t	: t Testi
x	: Ortalama



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İş tatmininde önemli olan işgörenin duygu dünyasındaki beklentilere cevap vermektir. Birey ve organizasyon için önemli olan tatminden çok tatminsizliktir. Tatminsizliğin kaynağı bilindiği takdirde tatminsizlik sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara yönelik gerekli önlemler alınıp, müdahale stratejileri geliştirilebilir. Aksi takdirde işgöreni rahatsız eden ve onun işinden duyduğu tatmini azaltan hususlar bir şekilde bireyi ve organizasyonu olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla öncelikli hedef, iş tatminini arttırmaktan ziyade işgörenin iş tatminsizliğine yol açan hususları tespit etmek, sorunlu olan ve müdahale edilmesi gereken hususları belirlemek ve bu sayede organizasyonların sürekliliğinin teminine çalışmaktır.

Teknoloji ile birlikte gelişen insan gereksinimleri sivil havacılık sektöründe de büyük taleplere yol açmış, sektörün filolarının hızlı bir şekilde gelişmesine ve bunun sonucunda hava aracını uçuracak deneyimli pilotlara da yoğun bir talep oluşmaya başlamıştır. Kara Havacılık sınıfı içerisinde büyük emek ve paralar harcayarak yetiştirilmeye çalışılan ve oldukça fazla uçuş saati tecrübesine sahip Kara Havacı pilotların da mecburi hizmet ve emeklilik sürelerinin bitiminde çalıştıkları birlikler içerisinde iş tatminlerini sağlayamadıkları sürece alternatif iş olanağı arama gayreti içerisinde olmaları kaçınılmaz değil midir?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Askeri pilotlar son derece karmaşık hava araçlarıyla, stresli ortamlarda görev yapmak için eğitilirler. Bu nedenledir ki pilotlarda olması gereken yüksek nitelikler ve pilot eğitiminin dünyanın en maliyetli eğitim süreçlerinden biri olması, etkili bir insan kaynakları politikası uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Büyük emeklerle yetişen Kara Havacı pilotların yetiştirilme amaçlarına uygun görev yerlerinde istihdam edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte pilotlar mesleklerinin çeşitli aşamalarında değişik kurum ve karargah görevlerinde (ikmal subaylığı, bakım subaylığı, karargah subaylığı, sosyal hizmetler vs.) istihdam edilmekte ve doğal olarak uçuştan ayrı kalmakta, yani uçuş görevlerine gönderilememektedir.

Havacılık teknolojisi dünyada hızla gelişmektedir. Hava araçlarının performansındaki artış, gelişen hava aracı kontrol sistemleri, seyrüsefer sistemleri ve silah sistemleri, pilotların beceri ve bilgilerine duyulan gereksinimleri her geçen gün daha da çok arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak karargahlarda görev yapan pilot subaylar, bu sistemlerde meydana gelen yenilikleri gereğince takip edemeyecek, intibaklı oldukları hava araçlarında mevcut sistemlerin kullanılmasında eski melekeleri zayıflayacak ve faal uçuş görevi almaları gerektiği zamanlarda almış oldukları uçuş görevlerinin etkin olarak icrasında büyük zafiyetler oluşabilecektir. Sonuç itibarıyla, pilot olarak yetiştirilen, ancak karargahlarda görev yapan pilotların asli görevleri dışında görev yapmaları iş tatminlerinin ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır.

Bu sebeple, araştırmamızın en önemli amacı, Kara Havacılık sınıfına mensup olup, Kara Havacılığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin değişik karargah ve kurumlarında, “faal uçucu” statüsünü koruyarak, çoğunlukla uçuş dışı görevler yapan pilotlar ile Kara Havacılığının değişik uçuş birliklerinde bizzat aktif olarak uçuş görevi yapan pilot subayların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması ve Kara Havacı pilot subaylar arasında iş tatminine yol açan bireysel (görev yeri, medeni durum, yaş, rütbe, uçuş yılı ve toplam uçuş saati) ve işe ilişkin faktörler (yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, işyeri örgütlenmesi, çalışma ortamı, gelişme olanakları ve ücret ve hizmet avantajları) ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve bu farkların Kara Havacılık sınıfı açısından önemli olan sonuçlarının belirlenmesidir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İlgili devlet memurları kanununa göre özlük hakları düzenlenen Kara Havacı pilotların bu özlük haklarını sürekli olarak sivil havacılık sektöründeki kazanımlarla mukayese etmeleri doğaldır. Her ne kadar bu özlük haklarında kısmen de olsa bir iyileştirme sözkonusu ise de insan gereksinim ve beklentilerinin sonu olmadığı bilinmektedir. Bu düşünceler doğrultusunda, Kara Havacılık sınıfı mensubu olup Kara Havacılığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin değişik karargah ve kurumlarında uçuş dışı görevler yapan pilotlar ile uçuş filolarında görev yapan pilotların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkların tespiti, Kara Havacı pilot subaylar arasında iş tatminine yol açan

bireysel ve işe ilişkin faktörler ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve bu farkların olumsuz etkileri sonucu kendilerine büyük emek ve paralar harcayarak yetiştirilmeye çalışılan Kara Havacı pilotların erken yaşta uçuştan çekinme-soğuma ya da Silahlı Kuvvetlerden ayrılmalarını engellemek milli askeri güç unsurlarının korunması açısından da önem kazanmaktadır.

Araştırma sonucunda, ulaşmayı hedeflediğimiz ilişki ve etkileşimleri ortaya koyarak Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından yapılan ve yapılacak çalışmalarda personelin tatmininde önemli olan noktaların daha da belirgin olarak ortaya çıkarılabileceği beklentisi, araştırmamızın önemini daha da arttırmaktadır.

ARAŞTIRMADA HİPOTEZ

Araştırmada yedi hipotez belirlenmiştir;

H₀ (A) :

Pilotların iş tatmini “yapılan göreve” göre farklılık göstermez.

H₀ (B) :

Pilotların iş tatmini “medeni durumlarına” göre farklılık göstermez.

H₀ (C) :

Pilotların iş tatmini “yaşlarına” göre farklılık göstermez.

H₀ (D) :

Pilotların iş tatmini “buldukları rütbeye” göre farklılık göstermez.

H₀ (E) :

Pilotların iş tatmini “uçuş yıllarına” göre farklılık göstermez.

H₀ (F) :

Pilotların iş tatmini “toplam uçuş saatlerine” göre farklılık göstermez.

H₀ (G) :

Pilotların iş tatmini "**halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamalarına**" göre farklılık göstermez.

ARAŞTIRMADA VARSAYIM

Araştırmamızın uygulama safhasında, anket çalışmasına katılan pilotların ankette vermiş oldukları her türlü bilginin;

- doğru olduğu ve içtenlikle cevaplandırıldığı,
- mevcut eğitim konseptinin ve hiyerarşik düzenin aynen korunduğu,
- araştırma konusunu teşkil eden grubun iş tatmin düzeyini yükseltecek herhangi bir eğitimden geçirilmediği,
- organizasyonun verimlilik ve iş tatminini arttıracak teknik donanımı, alt yapı ve örgüt kültüründe herhangi bir değişiklik olmadığı, organizasyonun "başarı" paradigmasının aynen korunduğu varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma esnasında bazı bilgilere gizlilik nedeniyle ulaşılammış ve bu bilgiler kullanılamamıştır. Dolayısıyla kullanılacak bilgiler hizmete özel ve daha üst gizlilik derecesinde olmayan bilgilerden derlenmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın kuramsal yapısını oluşturmak ve çalışma modelini belirlemek amacıyla, ilgili alanda literatür taraması ve konu uzmanları ile görüşmeler yapılmış ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan ölçme yöntemleri gözden geçirilmiştir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı Kara Havacılık sınıfına mensup pilot subayların iş tatminlerinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan bu araştırmada; arşivler incelenmiş ve uygulama aşamasında veriler belirlenen örneklem küleden anket yolu ile toplanmıştır. Uygulamada zaman ve maliyet sıkıntısı yüzünden diğer veri toplama teknikleri kullanılamamıştır.

Araştırmada kullanılan ankette işgörenlerin kendi iş tatminlerine ilişkin algıları sayısal olarak ifade edilmiş olup sürekli değişken türünden olan verilerden oluşmaktadır. Ankette iş tatmininin boyutları, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki gereksinim düzeylerine Porter'in otonomi ihtiyacı eklenmek suretiyle meydana getirilmiştir. Kişilerin kendi iş tatminlerine ilişkin algıları sayısal olarak ifade edilmiş olup sürekli değişken türünden olan verilerdir. Buna göre anketin boyutları fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, otonomi ve kendini gerçekleştirme şeklinde oluşturulmuştur. İş tatminine ilişkin algılar ve verilen önem dereceleri ölçülmek istenmiş, iş tatmini böylece aynı boyutun önem derecesi ve algılanan arasındaki farktan oluşmuştur. Kişinin her faktöre verdiği önem ile o faktörün karşılandığına dair algısı arasındaki fark iş tatminini ortaya çıkarmıştır. En küçük fark tatmini, en büyük fark tatminsizliği göstermektedir.

Anket iki formda hazırlanmış, her bir form 32 soruyu içermektedir. Formlardan biri 32 soru ile algılanan tatmini, diğer form ise 32 soru ile önem derecelerini ölçmektedir. Anket maddeleri algılanan tatmini ölçen formda puanlar Likert tipinde olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle katılıyorum olarak sıralanmıştır. Önem derecelerini ölçen formda ise puanlar, (1) Çok önemsiz, (2) Önemsiz, (3) Önemli, (4) Çok önemli olarak sıralanmıştır. Ölçüm aracının yapı geçerliliğini belirlemek için elde edilen veriler "Varimax Rotated Factor Analysis" istatistiksel tekniği ile çözümlenerek 6 faktörden oluştuğu görülmüştür. Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi işlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her madde için item-total korelasyon katsayısı ve item-remainder korelasyon katsayısı ile Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Her üç tekniğe göre de boyutların oluşumunda kendi içlerinde bütün önermeler itibarıyla tutarlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca maddelerin ayırt etme gücünü belirlemek amacıyla her boyut için ayrı ayrı, boyut toplam puanına göre oluşturulan alt ve üst çeyreklik gruplar arasında o boyuttaki her maddenin ayırt edici olup olmadığı t- testi ile sınanmıştır. Bu istatistiki sonuçlara göre tüm maddelerin ayırt etme gücüne sahip

oldukları belirlenmiştir. Faktörlere göre maddeler bazında yapılan yukarıdaki işlemler test bütününe göre faktörler bazında yapılarak faktörlerin birbiriyle tutarlı olduğu ve faktörlerin de ayırt etme gücüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu geçerlik ve güvenilirlik sınamaları sonucunda ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir.

Grupların karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi, t-testi ve Bonferoni testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, ana kütleinin (Kara Havacılık Komutanlığı'nda çalışan personel) içerisinden rastsal olarak seçilen 240 kişi oluşturmaktadır. Bu personele Eylül 2004 tarihinde anket formları uygulanmıştır. Anketlerin kurallara uygun olarak doldurulup doldurulmadığı kontrol edildikten sonra uygun doldurulmayan anket formları saptanmış ve son olarak 230 adet anket doğru olarak kabul edilip değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlere katılan personelin 98'i karargah ve 132'si kıta personelinden oluşmaktadır.

Faktör Analizi çalışmasının sonucunda anket sorularına aşağıdaki gruplandırma yapılmıştır;

1. Faktör : Yönetim Biçimi : 6, 11, 12, 13,14, 18, 19, 22, 23, 27, 28, 29

2. Faktör : Çalışma Arkadaşları : 1, 9, 15, 16, 17, 20, 21

3. Faktör : İşyeri Örgütlenmesi : 25, 26, 30, 31, 32

4. Faktör : Çalışma Ortamı : 2, 3, 10

5. Faktör : Gelişme Olanakları : 4, 5, 8

6. Faktör : Ücret ve Hizmet Avantajları : 7, 24

Bu boyutlara göre elde edilen Cronbach Alfa değerleri şu şekildedir;

Faktör 1 : 0,9172 Faktör 2 : 0,7675 Faktör 3 : 0,8291 Faktör 4 : 0,8048
Faktör 5 : 0,7717 Faktör 6 : 0,6496

GİRİŞ

Günümüz bilgi toplumlarında yaşanan değişme ve gelişmelerin en önemlisi, yönetimde insan faktörünün ön plana geçmiş olmasıdır. Bilgi oluşturma ve kullanımının çok önem kazandığı bugünkü organizasyonlarda tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesinin büyük ölçüde işgörenlerin tatmin olmasına bağlı olması, organizasyonları bu konuda yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Öncelikle işgörenlerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı olarak geliştirilmiş stratejilerin organizasyonların yaşamlarını sürdürmesinde çok büyük önem taşıdığı anlaşılmış ve bu nedenle yönetim süreçlerinde tüm işgörenlerin tatminine yönelik tedbirler alınmaya başlanmıştır.

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Yöneticiler; işgörenin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönünün de olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı istek ve gereksinimlerini karşılamak için de bir organizasyonda çalıştıklarını gözönünde bulundurmalıdırlar. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda organizasyonların sosyal bir görevidir.

Yaklaşık bir asırlık araştırma geçmişi olsa da iş tatminine ilişkin faktörlerin nelerden oluştuğu, nelerin iş tatminine yol açtığı ve iş tatmini sonucunda hangi olumlu ve olumsuz tutumlar ile sonuçların ortaya çıktığı net bulgularla kanıtlanamamıştır. Bunun altında yatan en büyük neden ise uygulanan metodoloji, kültür özellikleri ve organizasyon yapılarının farklılığıdır.

İş tatmini genelde birçok araştırmacı tarafından yaşam tatminiyle eşdeğer tutulmaktadır. Bununla beraber işin temel özellikleri ya da işin alt görevlerine yönelik olarak işgörenlerin hissettikleri, iş tatmini yaratmadaki temel faktörlerdir. Bu temel faktörler genellikle iş tatminini; yeteneklerin kullanımı, yeterlilik, kendini değerli ve işin bir parçası olarak hissetme yönlerinden inceler. Araştırmalar işin temel özelliklerinin iş tatminini etkileyen en önemli husus olduğunu ortaya koymuştur. Diğer çalışmalar, harici faktörler ve işin özelliklerinin iş tatminine olan etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

İş tatmininin incelendiği çalışmanın birinci bölümünde; iş tatmininin tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve konu ile ilgili ekol ve kuramlar incelenmiştir.

İkinci bölümde; iş tatmini oluşumunda tutum bileşenleri, iş tatminini oluşturan bireysel, iş ve iş ortamına bağlı faktörler ile çevresel faktörler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; iş tatmininin etki alanları, iş tatmini ölçme yöntemleri ve iş tatmin taramaları incelenerek iş tatmin ve tatminsizliğinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise Kara Havacılık Komutanlığı'nda konuya ilişkin bir uygulama yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, kıta ve karargahta görev yapan pilotların iş tatminlerine yönelik algılarında, Yönetim Biçimi, Çalışma Arkadaşları, Çalışma Ortamı, Ücret ve Hizmet Avantajları alt gruplarında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Fakat İşyeri Örgütlenmesi ve Gelişme Olanakları alt gruplarında kıta ve karargah'ta çalışan pilotlar arasında yaptıkları göreve göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan sonuçlar, Kara Havacılık sınıfına mensup pilotların iş tatmin düzeyleri ve buna bağlı mutlulukları ile ilgili konularda katkı sağlayacak, geleceğe dönük uygulamalarda yönetimler açısından gözönünde bulundurulması gerekli hususların tespitine yardımcı olacaktır.



TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI

Tatmin terimi, bir başka kişi tarafından doğrudan gözlemlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin, kişinin kendini daha iyi hissetmesi ile ilgili bir terimdir. Genel anlamda yaşamın farklı çevrelerinden (aile, okul, işyeri) bireyin elde ettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğu bu kavram içinde düşünmek gerekir. Birey, bu çevrelerin elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, istediği olanakları bulduğu ölçüde tatmin olacak ve psikolojik olarak huzur duyacaktır. Aksi takdirde tatminsizliğe uğrayarak hüsrana dedığımız psikolojik durum içerisine girecektir.¹

İş tatmini, yaşamdan alınan haz ile doğrudan ilgilidir. Yaşam kalitesine bağlı olarak iş tatmininde de değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki tatmini birlikte ele almaktadır.²

İş tatmini konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalar ve literatür tarandığında genellikle araştırmacıların tam olarak fikir birliğine vardıkları konular yok denecek kadar azdır. Buna rağmen, araştırmacıların iş tatmini konusunda en çok fikir birliği içinde oldukları konu iş tatmininin tanımı olmuştur.³

Bu konu ile ilgili birbirinden çok farklı görüşler, tanımlamalar ve nitelermeler göze çarpmaktadır. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları

¹ Ayhan KARADUMAN, "Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2002, s. 70.

² Kemal KANTARCI, "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 1997, s. 54.

³ J.E. NEWBY, "Job Satisfaction Of Middle School Principals Of Virginia", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia'daki, Faculty Of Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia, 1999, s. 7.

hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur.⁴

İş tatmini bazı araştırmacılar tarafından, “işgörenin halihazırda çalıştığı işteki rolüne uygun bakış açısı” olarak tanımlanmaktadır.⁵

İş tatmini çalışan bireyin, iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve içinde bulunduğu organizasyondan elde etmek için çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.⁶ “Genellikle bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğar. Bireyin işten beklediği ödüller ile elde ettiği ödüllerin karşılaştırılması iş tatminini ortaya koyabilir”.⁷

Wanous and Lawler tarafından iş tatmini ile ilgili kullanılmaya hazır dokuz tanım yapılmıştır. Tanımlardan her biri iş tatmininin farklı bir yönünü veya görünüşünü tasvire yönelik olup iş tatmininin toplam olarak ölçümünde bütünü oluşturan unsurlarını izaha çalışır. Tanımlar sırasıyla şunları içerir:⁸

- Bir işi oluşturan tüm bölümlere (parçalara) karşı her bir bölümden duyulan tatminin toplamı olarak bütünleşik iş tatmini,
- İş bölümleri tatmininin ağırlıklı toplamı olarak iş tatmini,
- Toplamı düşünüldüğünde, işin bölümleri karşısında hedefe erişme veya ihtiyacın giderilmesi toplamı olarak iş tatmini,
- Vroom'un “iş için değer” düşüncesine uygunluk olarak iş tatmini,
- Şimdi ne kadar ve gerçekte ne kadar olmalı ihtilafı olarak iş tatmini,

⁴ C.Hakan SOYLU, “Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı’nda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2002, s. 9.

⁵ J.M. IVANCEVICH, ve J. H. DONNELLY, “Job Satisfaction Research: A Manageable Guide For Practitioners”, *Personnel Journal*, S: 47, 1968. s. 172.

⁶ J.J. CRIBBIN, *Effective Managerial Leadership*, American Management Association Inc., New York, 1972, s.155.

⁷ K. DAVIS, *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, Çev. K.TOSUN ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s.96.

⁸ J.P. WANOUS, ve E. E. LAWLER, “Measurement And Meaning Of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, S: 56, (2), 1972, s. 96.

- Geçmişte gerçekleştirilmiş ve halihazırda duyulan istek veya öngörülen idealler arasındaki karşılaştırmanın bir sonucu olarak iş tatmini,

- Kişinin istek ve ideallerinin ölçümü olarak iş tatmini,

- Geçmişte gerçekleştirilmiş ve halihazırda duyulan istekler arasındaki tezatın oluşturduğu etkinin derecesini tanımlayan iş bölümünün (parçasının) önemi olarak iş tatmini,

- Bir iş bölümünün önemi ve onun icrası ile işin tamamlanması anlayışı arasındaki karşıtlık olarak iş tatmini.

“İş tatmini, iş tutumlarıyla ilgili fakat ondan daha geniş bir kavramdır. İş tatmini, bireyin işinin genel beklentilerine olan katkısına duymuş olduğu olumlu bir tepkidir.”⁹

İş tatmini, “bireyin çevresi hakkında pozitif ve etkili değer yargılarında bulunması ve bu yargılar sonucunda bireyin beklentilerinin çevresi tarafından tam olarak karşılanıp karşılanmadığının analizi” olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰

“İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır”.¹¹

İş tatmini, işgörenin bedensel ve zihinsel sağlığının yanısıra, fizyolojik ve psikolojik durumunun da bir belirtisi olduğu için, işgörenin işten ettiği çıkarlar ile beraberinde sağladığı mutluluktur. İş tatmini, işgörenin işten beklentileriyle işin sağladığı ödülleri içerdiğine göre, eşitlik kuramı ve psikolojik anlaşmayla da yakından ilgilidir”.¹²

⁹ Abdullah KARAMAN, *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s. 89.

¹⁰ L. LOFQUIST ve R. DAWIS, *Environment Correspondence Counseling*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1991, s. 27.

¹¹ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 202.

¹² Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s. 266.

“İş tatmini, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal durumudur.”¹³

“İş tatmini kişinin, işe karşı veya işle ilgili davranışlarının burcu ve işten duyulan hazzın kişide yansımalarıdır”.¹⁴

Bazı araştırmacılar iş tatminini, işgörenin iş yaşamındaki kalitesi olarak görmekte ve bu kalitenin, organizasyonlar tarafından, işgörenlerinin tecrübelerine bağlı olarak sağlanma derecesi olarak yorumlamaktadır.¹⁵

İş tatminini matematiksel olarak açıklayan ilk model, standart ömür-fayda mikroekonomik modelidir. Çalışan bir bireyin çalışmadan elde ettiği fayda şu şekilde açıklanabilir: $U = u(y, h)$. Fayda (yani çalışma karşılığı işgörenin elde ettiği iş tatmini), gelir olarak gösterilen y 'nin artışı ile artarken çalışma saatleri olarak gösterilen h 'nin artışı ile azalır. Bu denklemde, gelirin sonsuz düzeyi direkt olarak fayda fonksiyonuna dahil edilmiştir Dolayısıyla modelin sadece statik durumundan bahsedilmektedir, oysa faydanın geçici olma özelliği de hesaba katılabilir.¹⁶

İş tatmininin tanımlanmasındaki zorluklardan biri, onun tanımlanmasında araştırmacılar tarafından bugüne kadar farklı terminolojinin kullanılmasındandır. Literatür iş tatmini kavramının sürekli olarak moral, davranış ve duygu terimleri ile birlikte kullanıldığını göstermektedir. 1930'lara kadar yapılan çalışmalarda işgörenlerin duygu ve davranışları açıklanmaya çalışılıyordu.¹⁷ Bir kısım araştırmacılar, “tatmin terimi moral ve davranışla benzer terimlerdir” demektedirler.¹⁸ Diğerleri ise “...iş tatminini belirlemek ve tahmin etmek için yapılan çalışmalar doğru tanımın öncüleri

¹³ İ. Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış, İnsan Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 6.

¹⁴ Dennis W. ORGAN, “A Restatement Of The Satisfaction-Performance Hypothesis”, *Journal Of Management*, S:14, 1988, s. 550.

¹⁵ B. MANDELL, “Does Better Worklife Boost Productivity?”, *Personnel Psychology*, 66 (10), 1989, s. 49.

¹⁶ Philippe MOGUEROU, “Job Satisfaction Among US PhD Graduates: The Effect Of Gender And Employment Sector, Yayınlanmamış Doktora Tezi, IREDU, CNRS-Universite de Bourgogne, Dijon-France, 2002, s. 3.

¹⁷ A.W. KORNHAUSER, “The Study Of Work Feelings”, *Personnel Journal*, S: 8, 1930, s. 349.

¹⁸ J.M. IVANCEVICH, ve J. H. DONNELLY, a.g.e., s. 173.

oldu. İşgören tatmini ve morali sürekli olarak eşit gözle görüldü fakat hiç tanımı yapılmadı” diyerek konunun önemini belirtmekteydiler.¹⁹

İş tatmininin net bir şekilde tanımlanmasındaki diğer zorluk, tatminin ölçülmesi ile ilgilidir. İş tatmini ölçümü genellikle tatmin olmuş işgörenlerin, işlerinin değişik yönleri ile ne kadar ilgilendiklerinin tespiti veya işle ilgili beklentilerinin tayini ile ölçülmeye çalışılır. İş tatmini ölçümünde sorun, “iş oluştururken unsurların her birinin ölçüm esnasında ne kadar ağırlığı olacağı konusudur”.²⁰

İş tatmini ölçümlerinin geçerliliği, ölçümü yapanın işi oluştururken detaylara eşit önem verip vermemesine bağlıdır.²¹ Benzer şekilde bir grup düşünür de iş tatmininin birçok kavramsal tanımının, tatmin terimi ölçümünün değişik yönlerine yönelmekte olduğunu vurgulamaktadır.²²

Bir bütün olarak iş tatmini, işi oluştururken unsurlardan herbirinin tatminleri toplamı olarak düşünüldüğünde; bu varsayımın ancak tatmini içeren hususların geçerli olduğu süre içerisinde doğru olabileceği öne sürülmektedir.²³

Değişik bir yaklaşımla, “iş tatmini, tecrübe kazanılmış bir iş hakkında, belli bir dereceye kadar, lehte ve aleyhte etkili şekilde yapılan değerlendirmelerin iç ruh halidir”.²⁴ Başka bir açıdan konuya yaklaşıldığında ise iş tatmini, “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve değerlendirilmesinden kaynaklanan bir sonuçtur”.²⁵

İş tatmini ile ilgili yapılan çok sayıda araştırma sonuçlarına göre; bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığı, kendine has kuramsal yapısının oluşturulmadığı

¹⁹ A.H. BRAYFIELD ve H. F. ROTHE, “An Index Of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, S: 35, 1951, s. 307.

²⁰ R.B. EWEN, “Weighing Components Of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, S: 51, (1), 1967, s. 69.

²¹ M.G. EVANS, “Conceptual And Operational Problems In The Measurement Of Various Aspects Of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, S: 53, (2), 1969, s. 94.

²² J.P. WANOUS, ve E. E. LAWLER, a.g.e., s. 97.

²³ V. SCARPELLO ve J. P. CAMPBELL, “Job Satisfaction: Are All The Parts There?”, *Personnel Psychology*, S: 36, 1983, s. 579.

²⁴ A.P. BRIEF, *Attitudes in and Around Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1998, s. 86.

²⁵ Canan AY ve Aylin GÜLGÜN, “Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etkin Bir Araç Olarak; İş Tatmini”, *Kamu Yönetiminde Kalite*, 1.Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998, s.258.

görülmektedir. Locke'e göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, birbirini tekrarlayan, hatta bilimsel açıdan anlamsız çalışmalardır. Gerçekte, 1930'lara kadar iş tatmininde rol oynayan belirleyici faktörler ve içeriğiyle ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konu ile ilgili özel bir ilgi, Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görüle bile bu çalışma sistematik olmaktan uzaktır.²⁶

İş tatmini, kişinin işinde ve organizasyon içerisinde uğraşta bulunduğu mesleğinde kişisel olarak iyi durumda olmanın ve kendini kanıtlamanın bir ögesi olarak tanımlanır ve endüstri psikolojisi alanında incelenen bir kavram olarak kullanılır.²⁷

İş tatmini bireyin örgüt içindeki hisleri ve etkin memnuniyetinin birleşimidir. Etkin tatmin, işgörenin işinin tümünde olumlu olarak görülen hissi bir kıymet takdiridir. Bu tatmin, işgörenlerin işlerini yaparken, iyi duygular ve iyi bir ruh hali içerisinde olup olmamalarını gözler. İşgören tarafından hissedilen olumlu duygu ve ruh halleri iş tatminine işaret eder. Diğer taraftan, hissedilen iş tatmini, iş şartlarının orantısal ve mantıklı bir şekilde kıymetlendirilmesiyle ortaya çıkar. Karşılaştırmaya dayalı olduğundan, iş şartları, fırsatlar ve elde edilen çıktılardaki gelişmelerle yakından ilgilidir.²⁸

İşgörenlerin işlerine ve işyerlerine karşı tutumları ile ilgili olarak literatürde çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bunlar iş tatmini, moral, işe bağlılık, örgüt iklimi olarak sayılabilir. Bazen bu terimler anlam ve kullanım olarak çakışabilirler. Bazı yazarlar terimleri birbirinden ayırmışlardır.

Tüm bu tanımlamaların ötesinde, iş tatmini araştırmalarında en önde gelen isimlerden Hoppock, Locke ve Vroom'un tanımlamaları oldukça dikkat çekici ve en sık başvurulan tanımlar olmaktadır.

1930'lu yıllarda Hoppock, "iş tatmini nedir?" sorusuna "..... kişiye gerçek manada "ben işimden oldukça memnunum" dedirten psikolojik, fizyolojik ve çevresel

²⁶ C. Hakan SOYLU, a.g.e., s.5

²⁷ Kemal KANTARCI, "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi., S.B.E., İzmir, 1997, s.7.

²⁸ R.H. MOORMAN, "The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, Vol. 46, No. 6, 1993, s. 760.

durumların değişik şekilde birleşimi” şeklinde cevap vermiş ve iş tatminini bu şekilde tanımlamıştır. Locke, 1970’li yıllarda aynı soruya “.....kişinin iş ve iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda oluşan bir zevk ve pozitif heyecan veren bir durum” olarak cevap vermiştir. “İş tatmini” ile “iş davranışları” terimlerini birbirleri yerine kullanan Vroom, iş tatminini, “.....bireylerin halihazırda çalışmış oldukları işlerinde iş rollerine karşı etkin uyumları” olarak tanımlamıştır.²⁹

Öyle görülüyor ki, tanımlar değişik olsa bile aralarındaki ortak husus, iş tatmininin işe bağlı duygusal bir reaksiyon olduğu yönündedir.

1.2. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İş tatmini konusu öncelikle eğitimcilerin, filozofların, psikiyatristlerin, yöneticilerin ve tabiat ve davranış bilimcilerinin dikkatini çekmiştir. Davis, “iş tatmini konusundaki tarihi çalışmaların başlangıcını geriye doğru modern endüstri organizasyonlarının gelişme ve etkili üretim yapma gerekliliğini duymaya başladıkları 175 yıl öncesine kadar götürmek gerekir” şeklinde açıklamada bulunmuştur.³⁰ Davis ayrıca, “gelişme ve etkili üretim yapma gerekliliği farklı eğitimci ve araştırmacıları 1935 yılları öncesinde araştırmalar yapmaya zorlamış, daha sonra sırasıyla; Hoppock, 1935; Maslow, 1954; Argyris, 1957; Herzberg, 1959; McGregor, 1960; Likert, 1961; Vroom, 1964; Dubin, 1964; Locke, 1969; Wood, 1973; Kaufman, 1976 ve Mason, 1980 etkili araştırmalarda bulunmuşlardır” şeklinde ifade etmiştir.³¹

İş tatminiyle ilgili bugüne kadar yapılmış olan araştırmalar işgörenleri ilgilendiren pek çok alandaki çalışmaları kapsar. Locke, iş tatmini çalışmalarında üç farklı yaklaşımı esas almıştır:³²

²⁹ Jutta GREEN, “Job Satisfaction Of Community College Chairpersons”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia, 2000, s.6.

³⁰ D.R. MCCANN, “A Study Of Job Satisfaction Among Directors Of Classified Personnel In Merit (Civil Service) Systems In California Public School Districts, County Offices Of Education, And Community College Districts”, Eğitim İdare ve Denetlemesi Alanında Yayınlanmamış Filozofi Doktora Tezi, Berne University, 2001, s. 25.

³¹ D.R. MCCANN, a.g.e., s.26.

³² M.D.DUNETTE, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Yayıncılık, Chicago, 1976, s. 1297.

- 1920'lerde çalışmalar fiziksel çalışma ortamı ve işin fiziksel olarak düzenlenmesi üzerine yoğunlaşmış,
- 1930'larda çalışma gruplarının sosyal etkisi ve yönetici-işgören ilişkilerinin iş tatmini üzerine etkisi araştırılmaya başlanmış,
- 1950'lerin sonu ve 1960'ların başı itibariyle yapılan çalışmalarda ise iş tatmini yaratan hususlar incelenmiştir.

A.B.D.'de yapılan iş tatmini çalışmaları çoğunlukla üretimin artırılması üzerine yapılan araştırmaları kapsar. Yönetim literatüründe bilimsel yönetimin kurucusu sayılan F. W. Taylor'un 1911 yılındaki çalışmalarının temel amacı, israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonelleştirici önlemler almak suretiyle ortadan kaldırmak ve verimliliği arttırmak olmuştur. İşletmede verimlilik artışına yönelik düzenlemeler yapılırken, işgörenlerdeki verimlilik artışı da işe uygun kişinin seçimi ve farklılaştırılmış ücret sistemi ile sağlanmaya çalışılmıştır.³³

1920'li yıllarda F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen diğer önemli bir çalışma, Western Elektrik Şirketinin Hawthorne tesislerinde yapılan Hawthorne Araştırmalarıdır. Araştırmaların başlangıcında işçilerin çevrelerindeki fiziksel değişikliklerle, bu değişikliklere işgörenlerin gösterdikleri tepki arasında doğrudan doğruya bir ilişkinin mevcut olduğu varsayılıyor. Araştırmalar, işgörenin çalışma arkadaşları tarafından kabul görme ve takdir edilme ihtiyacının (sosyal gereksinimlerinin), yönetimin sunduğu maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan da önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca yapılan ilk deneyler işgörenlerin çevrelerindeki değişikliklere karşı gösterdikleri reaksiyonların, ancak işgörenlerin davranışı ve bu değişikliklerin kendileri için ifade ettiği anlam ile açıklanabileceğini göstermiştir. Hawthorne araştırmaları, iş tatmininin içerdiği çok sayıda faktörlere yönelik kapsamlı araştırmalar yapılmasına yol açmıştır.³⁴

³³ M.D. DUNETTE, a.g.e., s. 1305.

³⁴ Hüseyin BAŞARAN, "Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, s.12.

Hoppock, iş tatminini yaşamdaki diğer tatminlerden ayırmanın mümkün olmadığı fikrini ileri sürmüş ve 1935 yılında gerçekleştirdiği ünlü monografi “İş Tatmini”nde, aile ilişkilerinin, sağlığın, toplumdaki sosyal statünün ve çok sayıdaki diğer faktörlerin tatmin olarak ifade ettiğimiz şeyin belirlenmesinde işin kendisi kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Hoppock iş tatminini yaşamdan duyulan genel tatminin bir işlevi olabileceğini ileri sürmüştür.³⁵

İş tatmini ile ilgili araştırmalara II. Dünya savaşı sırasında da devam edilmiş ve savaş nedeniyle toplumsal alanda ve orduda önderlik, moral, motivasyon ve grup dinamiği konuları üzerine özellikle eğilmek ihtiyacı duyulmuştur. Savaş sırasında inceleme alanı genişletilmiş, psikolog ve sosyologlar tarafından askeri birliklerde yapılan gözlem ve incelemeler iş tatmini araştırmalarının da zenginleşmesine yol açmıştır.³⁶

Harp yıllarında İngiltere’de “Industrial Fatigue Research Board” tarafından da çok geniş kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. İşçinin sağlığına etkisi olduğu düşünülen çevre faktörleri olarak; ışıklandırma, gürültü, havalandırma, çalışma ve istirahat saatleri ve yorgunluk üzerinde yapılan araştırmalarda, elde edilmiş olan sonuçlar değerlendirilmiş ve bugün artık fizik çevre koşulları tolere edilir bir seviyeye ulaşmıştır.³⁷

Brayfield, 1939 yılında Minnesota Üniversitesi öğrencilerinden Wesley’in, yaşam tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında; işe karşı yaklaşımın yaşama olan yansımalarının önemli ve pozitif etkileri olduğunu bildirmektedir. Wesley, Hoppock’un iş tatmini eserini ve Rundquist-Sletto moral ölçeğini kullanarak, üniversitede 12 yılını tamamlamış 211 erkek işgören üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışması bu iki ölçüt arasında 0,31 korelasyon değerine ulaşmıştır.³⁸

II. Dünya Savaşının bitiminden hemen sonra, birçok üniversitede, insan ilişkileri araştırma komisyonları ve merkezleri kurulmaya başlanmıştır. 1943 yılında, Chicago

³⁵ H. BAŞARAN, a.g.e., s. 13.

³⁶ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 1. Cilt, 3. Baskı, İstanbul, 1993, s. 118.

³⁷ C. Hakan SOYLU, a.g.e., s. 6

³⁸ A.H. BRAYFIELD ve diğerleri, “Interrelationships Among Measures Of Job Satisfaction And General Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, S: 41, (4), 1957, s. 202.

Üniversitesinde, W. L. Warner, B. B. Gardner, E. C. Hughes, W. F. Whyte gibi ünlü antropolog ve sosyologlardan oluşan “Sanayide İnsan İlişkileri Komitesi” kurulmuş, bu komite bir inceleme ve araştırma programı hazırlamıştır. 1945 yılında, Cornell üniversitesinde “Sanayi ve İşçi İlişkileri Merkezi” faaliyete geçmiş, 1946 yılında Yale Üniversitesinde “İşçi Yönetim İlişkileri Merkezi” kurulmuş ve başkanlığına sosyolog E. W. Bakke getirilmiştir. Aynı yıl Michigan Üniversitesinde “Sosyal Araştırmalar Enstitüsü” faaliyete geçmiş ve bu enstitünün başkanlığını da uzun süre ünlü K. Lewin yürütmüştür. Yine aynı tarihlerde Ohio Üniversitesinde “Grup Dinamiği Araştırma Merkezi” kurulmuş ve bu merkezde önemli birçok araştırma yapılmıştır. İngiltere’de savaştan sonra kurulan “Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü” nde de birçok araştırmaya öncülük edilmiştir.³⁹

1940-1950 yılları arasında, grup içi etki ve tepki, gözetim, liderlik, haberleşme ve inanç ve tutumların belirlenmesine ilişkin çok sayıda iş tatmini ile ilgili araştırma ve inceleme yapılmıştır.⁴⁰

Bamundo ve Kopelman, iş, yaş ve şehirleşmeyle ilgili değişik değişkenlerin ılımlı etkileri üzerinde çalışmışlardır. Araştırmacılar, yaşam ve iş tatmini konularında küresel ve çok yönlü özel ölçümler kullanmışlardır. Çalışmalarında, yaşam seviyesi, eğitim, gelir, kendi işine sahip olma, yaş, iş ömrü ve şehir yaşamındaki konumun iş tatmini ve yaşam tatmininin oluşmasında olumlu etkilere sahip olduğunu belirlemişlerdir.⁴¹

İş tatmini, birçok araştırmacı tarafından yaşam tatminiyle eşdeğer tutulmakla beraber, literatürdeki geniş araştırma ve tartışmalara rağmen, bazı araştırmacılar iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi çok basit bulmaktadırlar. Rain, Lane ve Steiner 1980’de tamamladıkları çalışmalarında, iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerine “spillover hipotezi”ni ortaya atmışlardır. Rain, spillover hipotezini, “iş tatmini ve yaşam tatmininin birbirlerine karşı etkisi” olarak tanımlamıştır.⁴²

³⁹ Atilla BARANSEL, a.g.e., s. 281.

⁴⁰ Erol EREN, 2001, a.g.e., s. 11.

⁴¹ P.J. BAMUNDO ve R. E. KOPELMAN, “The Moderating Effects Of Occupation, Age, And Urbanization On The Relationship Between Job Satisfaction And Life Satisfaction”, *Journal of Vocational Behavior*, S: 17, 1980, s. 107.

⁴² J.S. RAIN, ve diğerleri, “A Current Look At The Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: Review And Future Considerations”, *Human Relations*, S: 44, (3), 1991, s. 288.

Araştırmacılar iş tatmininin yaşam tatminiyle olan bağlantısının teorik olarak mümkünlüğü konusunu halen araştırmaya devam etmektedirler.

İşin temel özellikleri ya da işin alt görevlerine yönelik olarak işgörenlerin hissettikleri, iş tatmini yaratmadaki temel faktörlerdir.⁴³ Bu temel faktörler genellikle iş tatminini; yeteneklerin kullanımı, yeterlilik, kendini değerli ve işin bir parçası olarak hissetme yönlerinden inceler. Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell tarafından yapılan geniş çaplı bir araştırma, işin temel özelliklerinin iş tatminini etkileyen en önemli husus olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁴

Valentine ve Dick tarafından yapılan ve 500 kişiyi kapsayan bir araştırma, işin şekli ve değişik motive araçlarının iş tatminine etkilerini incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, yüksek düzeyde işe dahil olma, işgörenin kendini saygın görmesi, özellikle eski işgörenler arasında işin yapısı açısından, önemli bir göstergedir.⁴⁵

Diğer çalışmalar, harici faktörler ve işin özelliklerinin iş tatminine olan etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Amerika'daki işgörenler üzerinde yapılan 1991 Gallup araştırmasında, Amerikalı işgörenlerin yaptıkları işin seviyesi ve iletişim içerisinde oldukları işgörenlerin sayısı bakımından tatmin olduklarını, işin sağladığı diğer olanaklar ve yükselme olanakları bakımından yeterince tatmin olmadıklarını ortaya koymuştur.⁴⁶

Durumsal faktörlerin iş tatminine olan etkileri konulu yaklaşım, işin doğası ya da çevresinden kaynaklanan iş tatminini inceler.⁴⁷ Bu durumlardan biri işin seviyesiyle iş tatmini arasındaki ilişkidir. Çünkü daha üst seviyedeki işler genellikle daha karmaşık olup daha yüksek yetenekler gerektirir. Ayrıca üst seviyedeki işler, genelde daha iyi çalışma şartları ve daha geniş faydalar sağlar. İşin seviyesinin iş tatminine olan etkisini araştıran bir araştırma Robie, Ryan, Schmieder, Parra ve Smith tarafından 440 hastane

⁴³ V.M. BOCKMAN, "The Herzberg Controversy", *Personnel Psychology*, S: 24, 1971, s. 156.

⁴⁴ F. HERZBERG, ve diğerleri, "Job Attitudes: Review Of Research And Opinion", *Psychological Services of Pittsburgh*, Pittsburgh, 1957, s. 132.

⁴⁵ S. VALENTINE, ve diğerleri, "Intrinsic and Extrinsic Motivators And Older Employees' Attitudes Towards Their Current Jobs", *Perceptual and Motor Skills*, S: 87, 1998, s. 408.

⁴⁶ L. HUGICK, ve J. LEONARD, "Job Dissatisfaction Grows: "Moonlighting" On The Rise", *Gallup Poll News Service*, S: 56, 1991, s. 6.

⁴⁷ T.A. JUDGE, ve diğerleri, "The Dispositional Causes Of Job Satisfaction: A Core Evaluation Approach", *Research in Organizational Behavior*, S: 19, 1997, s. 158.

işgörenine uygulanmış, iş seviyesi dört ölçüm metodu, iş tatmini ise Job Descriptive Index kullanılarak ölçülmüştür.⁴⁸ Bu araştırmalarda, Robie tarafından iş seviyesi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

“Huy Sentezi”, son yıllarda iş tatminini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş ve destek bulmuştur.⁴⁹ Bu yaklaşım, iş tatmininin kişinin karakteriyle olan etkileşimini incelemektedir. Judge’ye göre; kişinin değerlerini incelemek, diğer insanlara ve tüm çevresine olan yaklaşımını ortaya çıkarır. Judge, Locke, Durham ve Kluger 1998 yılında yaptıkları bir çalışmada, kişisel gelişimin işe ve iş tatminine olan etkilerini incelemişler ve bu konuda Judge, temel gelişimlerin iş tatminine olan tutarlı etkilerinin işin niteliğinden bağımsız olduğunu öne sürmüştür. Böylece kişisel özellikleri pozitif olan işgörenlerin işlerini ve yaşamlarını tatminkar kıldıklarını belirtmiştir.⁵⁰

İş tatmininin öncüsü niteliğindeki bu araştırmalar, ilk zamanlardaki gibi işgörenin iş tatmininin sadece emeği karşılığında aldığı ücretle belirleneceği fikrini daha da ileri bir seviyeye getirerek, çok sayıdaki değişkenin iş tatmininde etkin bir rol oynadığını göstermeleri bakımından, literatürde önemli bir yer işgal etmektedir. Bu konuda referans niteliğinde, yaygın bir şekilde kullanılan araştırma, Price ve Mueller’in araştırmalarıdır. Araştırma modelinde, iş tatminsizliğinin; işgücü devrine, ücret, dağılım adaleti, terfi olanağı, işin rutinliği, özerklik, iletişim ve bütünleşmenin de iş tatminine yol açıp açmadığı sorgulanmaktadır. Price ve Mueller’in modelinde eksik gördükleri rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, amir desteği, iş özellikleri, iş şartları ve kişilik özelliklerini araştırmalarına dahil eden Agho ve çalışma arkadaşları, olumlu (pozitif) kişilik özelliğine sahip olanlarda iş tatmini ve kişilik özelliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin diğer faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkiden daha yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermişlerdir. Kim ve arkadaşları modele, iş motivasyonu, beklentilerin karşılanması, işin tehlike içermesi ve iş stresini de ekleyerek A.B.D. Hava Kuvvetleri bünyesinde çalışan doktorlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada, iş motivasyonu ve beklentilerin karşılanmasının iş tatmininin önemli

⁴⁸ C. ROBIE ve diğerleri, “The Relation Between Job Level And Job Satisfaction”, **Group & Organization Management**, S: 23, (4), 1998, s. 470-495.

⁴⁹ R.P. STEEL, ve J. R. RENTSCH, “The Dispositional Model Of Job Attitudes Revisited: Findings Of A 10-Year Study”, **Journal of Applied Psychology**, S: 82, (6), 1997, s. 875.

⁵⁰ T.A. JUDGE, ve diğerleri, “Dispositional Effects On Job And Life Satisfaction: The Role Of Core Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, S: 83, (1), 1998, s. 18.

belirleyici faktörlerinden olduğunu bulmuşlardır. Daha sonra Price, adı geçen çalışma ile diğer çalışmaları da birleştirmek suretiyle, gönüllü işgücü devri modelinde iş tatminine neden olan faktörleri, bireysel, yapısal ve çevresel değişkenler adı altında toplamıştır. Bireysel değişkenler, kişinin eğitim düzeyi, işe ilgisi ve pozitif/negatif kişilik özelliğini; yapısal değişkenler, işin işgörene özerklik tanınması, dağılım adaleti, iş stresi, ücret, terfi olanağı, işin rutinliği ve sosyal desteği; çevresel değişkenler ise, iş olanağı ve akrabalara karşı olan sorumlulukları içermektedir.⁵¹

Askeri alanda yapmış olduğumuz bu araştırmada benimsediğimiz modele benzer tarzda başka çok sayıda değişik faktörlerle iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, askeri yaşamın çeşitli yönlerinden duyulan tatmin ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin sorgulandığı Helmick ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, askeri yaşama ait 37 faktörden duyulan tatminden en öncelikli öneme sahip olanlar iş güvenliği, sağlık hizmetleri, terfi olanağı, askeri değerler ve yaşam tarzı, işten alınan haz, eğitim ve profesyonel gelişim olanağı, eşlerle birlikte yer değiştirme olanaklarıdır. Araştırmada kullanılan değişkenlerde öne çıkan husus, işgörenleri tatmin eden şeylerin daha çok maddi olmayan faktörlerden oluştuğudur. Aynı çalışmada kuvvet (kara, hava, deniz, deniz piyade, sahil güvenlik) bazında yapılan değerlendirmede de tatmin yaratan faktörlerin her kuvvet içerisinde öncelik sırasında küçük değişiklikler olmakla birlikte, benzer faktörlerden oluştuğu tespit edilmiştir.⁵²

İş tatmini konusunda daha pek çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kadar çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, iş tatmininin nedenlerinin tam olarak kavrandığı söylenemez. Bazı araştırmacılar bu durumu, iş tatmini ile ilgili kuramların yetersizliği olarak açıklamakta ve iş tatmini ile ilgili kuramların yeterince oturmamış olması nedeniyle, yapılan araştırmaların genelde değişkenler arası ilişkileri araştırıp, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede yetersiz kalmasına bağlamaktadır.

Ülkemizde, iş tatmini konusunda yapılan çalışmaların yeterince fazla olmadığını söyleyebiliriz. Özellikle işletmelerin kendi işgörenleri üzerinde araştırma yapılmasına karşı takınmış oldukları olumsuz tutum, bunun en önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Yine de çoğunluğu akademik çalışmalara ait olmak üzere, çeşitli iş

⁵¹ H. BAŞARAN, a.g.e., s. 13.

⁵² a.g.e., s. 14.

tatmin araştırmaları göze çarpmakta, fakat önceden de belirtilen kuramsal bir temele dayanmama özelliği, burada da kendini göstermektedir.

1.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Örgütlerde işgörenlerin çalışırken mutlu olmaları ve yaptıkları işten zevk almaları onların işe karşı motivasyonlarını yükseltecek ve bunun sonucunda işyerinin daha huzurlu bir yapıya sahip olması mümkün olabilecektir. Diğer taraftan, huzurlu bir ortamda işgörenler tarafından yapılan işin verimi de işletmenin nihai amaçlarına ulaŐmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla iş tatmininin varlığı, işgörenlerin mutluluğuna hizmet ederken işletmenin amaçlarına ulaşmasında da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İŞ tatminsizliği ise, bütün bu olumlu sonuçların aksine, genel anlamda işletmede çalışan işgörenlerin mutsuzluğu ve işletme amaçlarının yitirilmesi sonucunu doğurabilecektir.

1.3.1. İŞgörenler Açısından İŞ Tatmininin nemi

İnsan günlük yaşamının önemli bir bölümünü, iş veya meslek uđraŐısı oluŐtırmakta ve günlük yaşama süresinin 1/3' iş yerlerinde geçmektedir. İŞ, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin dünyasında önemli bir iŐleve sahiptir. Bu çerçevede, günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş baŐarisının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İŞ tatmini insanların değer sistemine ve i davranışlarına bağlı olan, bireysel düzeyde bir algılamadır. İŞ tatmini yüksek olan birey, işe karşı olumlu bir tutum içerisinde iken, iş tatmini düşük olan birey, işe karşı olumsuz bir tutum içerisinde olabilmektedir.⁵³

Daha geniş kapsamlı olan psikolojik bakış açısı, işin tüm insan yaşamındaki zevk unsuru vazifesini daha da belirginleŐtirmektedir. Őüphesiz ki, mutsuz bir işgören, günün sonunda, mutsuz iÇindeki tatminsizliğini çalıştığı işyerinde bırakamayacaktır. Nasıl ki eskiden insanlar işlerine öncelikle bir gelir kapısı olarak bakıyorlarsa, bugünün işgörenleri için önceliği tatmin ve kariyer almıştır. Bruce and Blackburn

⁵³ Salih GÜNEY ve diğerleri, "zel ve Kamu Bankalarında İŞ Tatminine Yönelik bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:1996/3, Ankara, 1996, s.53-54.

yazılarında, “bugün birçok işgören işlerinde, onların büyüklerinin hayallerini bile kuramadığı tatmini elde etmeye çalışıyor” demektedir.⁵⁴

İşteki davranışlar kişinin işinde ve çalıştığı organizasyonunda işine devam edip etmeme kararının verilmesinde önemli rol oynayan duygu, inanç ve düşüncelerinin toplamından ibarettir. Dolayısıyla işteki tatmin, işgörenin işinde iş rolünü en iyi şekilde devam ettirmesinde önemli bir etkiye sahiptir.⁵⁵

İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁵⁶ İş tatminsizliği aynı zamanda işgörenin beden sağlığını da etkileyerek psikosomatik kökenli, ülserden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık ve çalıştığı örgüte yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.⁵⁷

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. 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 de mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları

⁵⁴ W.M. BRUCE ve J. W. BLACKBURN, **Balancing Job Satisfaction And Performance: A Guide For Human Resource Professionals**, Quorum Yayınları, Westport, 1992, s. 1.

⁵⁵ L.M. MOYNIHAN ve diğerleri, “The Influence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Executive Withdrawal And Performance”, **CAHRS Working Paper Series**, WP 00-16, NewYork, 2000, s. 3.

⁵⁶ Zeki AKINCI, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler : Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** No.4, KKTC, 2002, s. 3.

⁵⁷ Günay AKSU ve diğerleri, “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 55, Sayı 4, 2002, s. 272.

yaratabilmektedir. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir.⁵⁸

1.3.2. Örgütler Açısından İş Tatmininin Önemi

İnsan kaynakları işlevinin doğası ve rolü geçtiğimiz birkaç on yıl içinde çok değişmiştir. Hem teknolojik hem de kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer geleneksel personel işlevlerinde gözlenenden daha büyük olmuştur. İnsan kaynakları işlevinin karmaşıklaşması, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemeye başlamasına neden olmuştur. Organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin artık geleneksel işlevlerle pek bir benzerliği kalmamıştır. Çok gelişmiş bölümlere sahip organizasyonlar, insan kaynakları kavramının, çalışmaların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul etmiştir.⁵⁹

Bir organizasyonun nihai hedefine ulaşması, tecrübeli işgörenlerinin yetenek ve çabaları ile mümkündür. Dolayısıyla işgörenlerin işteki davranışları ve tatminleri, onların işlerini yapma esnasında göstermiş oldukları hassasiyeti arttırmakta ve sonuç olarak organizasyonun daha etkili üretim yapma şansını yükseltmektedir.⁶⁰

Organizasyon içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin; güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktı da iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar.⁶¹ Spector, yöneticiler arasında, iş tatmininin organizasyon etkinliği ve işgören davranışları açısından ayrı bir öneme haiz olduğunu belirtmektedir.⁶²

Kişinin işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının mevcut koşulları insanın işe karşı bir dizi tutum oluşturmasına yol açar. İş tatmini bu

⁵⁸ Z. AKINCI, a.g.e., s. 7

⁵⁹ C.Hakan SOYLU, a.g.e., s. 9.

⁶⁰ L.M. MOYNIHAN ve diğerleri, a.g.e., s. 3.

⁶¹ M.A. TIETJEN ve R. M. MYERS, "Motivation And Job Satisfaction", *Management Decision*, MCB University Press, 36 (4), 1998, s. 226.

⁶² D.R. MCCANN, a.g.e., s. 21.

tutumların özel bir boyutudur. İş tatmininin olması, başka bir ifade ile, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır. İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece karlılığı ve pazar payı ile değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş tatmininin işgörenler ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan iş tatminsizliği, iş şartlarının eşit bir şekilde ortaya çıkmamasının doğal bir sonucu da olabilir.⁶³

İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine de dönüşebilir. Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli gösterge iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlar olarak ortaya çıkar. Sonuç olarak, örgütün bağımsızlık sistemi ile iç ve dış tehditlere karşı göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.⁶⁴

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada iş tatminine, iş performansının kesin olmayan fakat çok önemli bir unsuru olarak bakılmıştır. Son zamanların organizasyonel bilim araştırma alanlarından en önemlilerinden biri Paul Spector'un "işgörenlerin diğer işgörelere veya organizasyona yardım amaçlı davranışları" olarak tanımladığı Organizasyonel Tabiiyet Davranışı (Organizational Citizen Behavior-OCB) olmuştur.⁶⁵ OCB içerikli davranışlar, işgörenlerin belirlenmiş görevlerinin dışında veya üstünde, görev tanımlarından tamamen farklı davranışlarıdır. D.W. Organ and M. Konovsky OCB'yi; işgörenlerin hiç vakit kaybetmeden, dakik bir şekilde, hiçbir gözetim ihtiyacı doğurmadan, başka işgörelere teklifler ileri sürerek yardım eden uysal iş görme anlayışı olarak kategorize etmişlerdir.⁶⁶ Spector, "OCB'nin zıt anlamı, işyerlerinde üretim karşıtı sabotaj, saldırganlık ve hırsızlıktır" demektedir.⁶⁷ Bu açıdan ele alındığında, iş tatmininin organizasyonlar için önemi bir kez daha vurgulanmış olur.

⁶³ Ramazan ÇERİK, "Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2001, s. 18.

⁶⁴ Z. AKINCI, a.g.e., s. 3.

⁶⁵ Paul E. SPECTOR, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, California, 1997, s. 57.

⁶⁶ D.W. ORGAN ve M. KONOVSKEY, "Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, s. 158.

⁶⁷ Paul E. SPECTOR, a.g.e., s. 68.

1.4. MOTİVASYON-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMLAR

Motivasyon ve iş tatmini farklı kavramlar olmalarına rağmen, bugüne kadar yapılmış birçok araştırmada eş anlamlı olarak da kullanılmıştır. İnsanların gereksinimlerini gidermek suretiyle tatmin duygusunu yaşayıp diğer gereksinimlerine yöneleceğini temel alan motivasyon kuramlarında da tatmin ile motivasyon konuları iç içe geçmiş bulunmaktadır. Motivasyon kuramlarında gereksinimlerin giderilmesi ile kişide yaratılan duygunun tatmin, giderilememesi ile ortaya çıkan duygunun ise tatminsizlik olarak isimlendirilmesi bazı araştırmacılar tarafından bu kuramların tatmin kuramları olarak da sınıflandırılmasına yol açmıştır.⁶⁸ Biz de bu kavram bütünleşmesi nedeniyle, araştırmamızda konunun daha iyi anlaşılması açısından, literatürde yer almış motivasyon kuramlarını incelemekte fayda görmekteyiz.

İş tatmin ya da tatminsizliğini içeren geleneksel motivasyon kuramlarının paylaştığı tek değişmez nokta şudur; “bilinen bazı iş faktörleri ortaya çıktığında tatmin yaratırken, bazı iş faktörlerinin yokluğu tatminsizlik yaratır”. Geleneksel araştırmacılar iş tatmin ve tatminsizliğini yaratan faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmışlardır. İçsel faktörler, tanıma (kabul etme), başarıya, sorumluluk ve ilerleme olarak benimsenirken dışsal faktörler, işten alınan ücret, çalışma koşulları, gözetim ve idari politikalar olarak belirlenmiştir.⁶⁹

1.4.1. İçerik Kuramları (Kapsam Kuramları)

İçerik kuramları iş tatminine, “hangi faktör veya faktörler insanları motive etmektedir?” sorusuna cevap arayarak yaklaşmaktadır. Bu kuramlar, bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır. Dolayısıyla bu kuramları kişinin içinden gelen ve onu belirli şekillerde davranışa sevk eden faktörler olarak algılamak gerekir. Bunun arkasındaki varsayım ise, yöneticiler, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir, yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.⁷⁰

⁶⁸ Cavide UYARGİL, *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s. 5.

⁶⁹ J.E. NEWBY, a.g.e., s. 8.

⁷⁰ İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Sidre Yayıncılık, 2. Baskı, Bursa, 1989, s. 99.

Bu kurama göre, davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenler bireyin içindedir.⁷¹ Bireyi, fizyolojik ve psikolojik açıdan devamlı gelişen bir varlık olarak ele alan bu kuram, bireyin gelişmesi, içsel yetenek ve kapasitesinin belirli tutum, algı, duygu, istek ve düşüncelere temel oluşturacak rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durur. Kişiyi anlamaya, onun sahip olduğu bu faktörleri belirlemeye ve bu faktörlere hitap edecek bireyi teşvik etmeyi amaçlar.⁷²

1.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'larda bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini 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 birtakım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.⁷³

Bu kuram iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, insan davranışının temelinde gereksinimlerin bulunduğu ve insanlar tarafından yapılan tüm davranışların bu gereksinimlerin giderilmesine yönelik olduğudur. Bu nedenle kişilerin davranışlarını analiz edebilmek için onların gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek gerekir. İkincisi varsayıma göre, kişi belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir.⁷⁴

A. H. Maslow, insan gereksinimlerini beşli hiyerarşi düzeninde açıklamıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında, gereksinimler düşük kademeli gereksinimler ve yüksek kademeli gereksinimler olmak üzere ikiye ayrılır. Kurama göre, düşük kademeli gereksinimler tatmin edildiğinde daha üst seviyedeki müteakip gereksinimler baskın hale gelir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üste doğru

⁷¹ Canan ERGİN, *İnsan Kaynakları Yönetimi –Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınları, İş ve Yönetim Serisi-11, Ankara, 2002, s. 163.

⁷² Mümin ERTÜRK, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Erciyes Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1995, s. 128.

⁷³ Erol EREN, 2001, *a.g.e.*, s. 30-31.

⁷⁴ Ali AKDEMİR, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s. 75.

hareket eder. Bu kuramda Maslow, “hiçbir gereksinim tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir gereksinim ise kişiyi artık güdülemez” demektedir. Düşük ve yüksek kademeli gereksinimler arasındaki farklılık; yüksek düzeydeki gereksinimlerin içsel olarak, düşük düzeydeki gereksinimlerin dışsal olarak (maaş, toplu sözleşme ve kıdem vs. aracılığı ile) tatmin edilmesidir. Yani yüksek düzeydeki gereksinimler işin manevi yönünü oluştururken, düşük düzeydeki gereksinimler maddi yönünü oluşturur.⁷⁵

Maslow, gereksinimleri aşağıdan yukarı doğru beşli bir basamak şeklinde öngörmektedir :

- **Fizyolojik Gereksinimler** : Bu kategori içerisine, açlık, susuzluk, uykusuzluk, cinsellik, barınma ve dinlenme gibi organizmanın yaşamını sürdürücü nitelikteki gereksinimler girmektedir. Bunlar, insan vücudunun yaşamını sürdürmesine hizmet eden gereksinimler olmasından dolayı diğerlerine göre hem çok önemli, hem de öncelikle hissedilen gereksinimlerdir. Bu gereksinimlerin yeterince tatmin edilmemesi durumunda insan organizması büyük bir gerilim içerisine girer. İhtiyaç şiddeti ne kadar kuvvetli ise gerilim de o denli yoğun olacaktır. Diğer taraftan fizyolojik gereksinimlerin organizmanın temel gereksinimleri olmaları sebebiyle, yeterince tatmin edilmemişse daha üst seviyedeki diğer gereksinimler ortaya çıkmaz.⁷⁶
- **Güvenlik Gereksinimleri** : Güvenlik gereksinimleri insanların öğrendikleri ilk gereksinim tipi olarak bilinir. Tehlike ve korku karşısında korunma gereksinimleridir. Fizyolojik gereksinimler doğuştan gelmekle birlikte, güvenlik duygusu yaşam süresince sonradan kazanılır. Fizyolojik gereksinimlerini karşılayan bir insan, bundan sonra güvenlik ihtiyacını düşünmeye başlayacaktır. Makul bir ölçüde gereksinimlerini karşılayan insan bunları gelecekte de giderme düşüncesi içine girecektir. Günümüzde bu gereksinimler çoğunlukla emeklilik, sigorta vs. şeklinde hissedilmektedir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu, emekli olmadan çalışamayacak kadar sakatlanma, işsizlik veya ani

⁷⁵ Esra ERENLER, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., Bolu, 2001, s. 45.

⁷⁶ Ayhan KARADUMAN, a.g.e., s. 60.

ölüm gibi güvenlik endişeleri işgörenlerin yarınlarını garanti alma arzularına neden olmuştur. Sendika ve sigorta işletmelerinin varlığı bu gereksinimlerin de tatminine yöneliktir. Bu gereksinimler fizyolojik gereksinimler gibi sürekli olmayıp tatmin edildiklerinde sona ererler.⁷⁷

- **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri** : Kişinin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri makul ölçüde tatmin edilmişse, kişi üçüncü bir ihtiyacının giderilmesi için çaba harcamaya başlayacaktır. Bu gereksinim kategorisi, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerdir. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla iyi ilişkiler kurmayı arzular ve önem verdiği bu gruplara dahil olmak ister. Bu gereksinimler insanların toplu yaşamlarından kaynaklanır. Bu gereksinim kategorisi yöneticiler tarafından tam olarak giderilemediği taktirde, işgören bu ihtiyacını biçimsel örgütlere ve sendikalara dahil olmak suretiyle gidermeye çalışır.⁷⁸

- **Takdir ve Saygı Gereksinimleri** : Bu gereksinim kategorisi kişinin hem kendine, hem de diğerlerine karşı önemli gözükmeye ihtiyacından ibarettir. İki aşamalı olan bu gereksinim kategorisinin birinci grubu, ferdin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesidir. İkinci grubu ise, ferdin kendi kendini takdir edip kendini saymasıdır. Her insan sevip sevildikten sonra başkalarının takdirini ve hayranlığını kazanma, bunu sağladıktan sonra da kendi kendini takdir etme ihtiyacını hisseder. Maslow'a göre, başkalarının takdirini kazanmayla ilgili gereksinimler; prestij, statü, tanınma, önemli olma, arkadaş çevresinde egemen olma gibi gereksinimlerdir. İnsanın kendi kendini takdir etme gereksinimleri ise; başarılı olma, nefesine saygı duyma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve hür bir kişi olma gibi gereksinimlerdir. Bu ihtiyacın ikinci aşaması insanın mükemmelliğe geçiş çabası ile ilgili olup bu

⁷⁷ Mehmet DENİZ, "İş Tatmini ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı - İstanbul İli Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 1999, s. 30.

⁷⁸ Erol EREN, 2001, a.g.e., s. 497.

ihtiyacın tatmini, fertlerin aşağılık duygularından kurtularak sağlıklı bir şekilde kendine güven duymasına yol açar.⁷⁹

- **Özgerçekleştirme (Kendini Tamamlama) Gereksinimi** : Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin en üst seviyesidir. Bu gereksinim kişinin potansiyelinin farkında olması, kendi kendine yeterli olarak bir işi kendi başına yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bütün gereksinimlerini tatmin etmiş olan kişi zaman içerisinde tüm yetenek, bilgi ve becerisini uğraşı alanında ortaya koyamadığına inanacak ve en iyiye ulaşmak için çaba sarf edecektir. Tüm alt seviyedeki gereksinimleri karşılanmış olan birey bu seviyeye ulaşmak için çalışacaktır. Maslow'un ifade ettiği gibi, bu gereksinim, "kişinin olabileceği herşeyi olabilmesi" isteğidir. Bu gereksinim düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterir. Yani herkes için aynı düzeyde geçerli olan bir gereksinim çeşidi değildir. Çünkü daha önceki gereksinimler kademelerini sırasıyla tatmin etmiş olan fert sayısı toplumda az sayıdadır.⁸⁰

Maslow, ilk iki ihtiyaca temel gereksinimler, son üç ihtiyaca ise ikincil gereksinimler adını vermiştir.⁸¹ Bu kuram örgütlere geniş ölçüde uygulanmış, iş zenginleştirme, katımlı yönetim, iş yaşamının kalitesini yükseltme ve örgüt geliştirme gibi çalışmalarda esas alınarak sıklıkla kullanılmıştır.⁸²

Bu analiz sonucunda ortaya iki önemli husus çıkmaktadır. Birincisi, insanın gereksinimlerle dolu bir organizma olduğu, diğeri ise gereksinimlerin yukarıda sayılan sıraya uygun olarak ortaya çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek şekillendiğidir. Yani kişi, etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden daha üst seviyedeki diğeri bir ihtiyacının tatmin edilmesi arzusunu duymayacaktır.⁸³

Maslow'un kuramı konusunda yapılan araştırmalar, bu kuramın genelde doğru olmakla beraber eksik yönlerinin de bulunduğunu ortaya koymuştur. İnsanların 5 çeşit gereksinimden başka gereksinimleri de bulunduğu ve bunların sıralarının

⁷⁹ A. KARADUMAN, a.g.e., s. 62-63.

⁸⁰ A. KARADUMAN, a.g.e., s. 63-64.

⁸¹ E. EREN, 2001, a.g.e., s. 31-32.

⁸² Canan ÇETİNKANAT, *Örgütlerde Gütülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 14.

⁸³ E. EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 499.

Maslow'un kuramında belirttiği gibi olmadığını gösteren araştırmalar vardır.⁸⁴ Diğer taraftan, kuramdaki beş ihtiyacın gözleme dayandığı, ekonomik ve kültürel gelişmeye göre farklılıklar gösterebileceği, özellikle kendini gerçekleştirme konusunda daha fazla araştırmaya gerek gösterdiği vs. hususlarında da eleştirilmiş olmakla beraber, en faydalı kuram olduğu genel kabul görmüş bir gerçektir.⁸⁵

1.4.1.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu ve işyerlerinde işgörenleri neyin mutlu veya mutsuz ettiğini araştıran Frederick Herzberg, 200 kadar mühendis ve muhasebeciyle 1950 yılından itibaren yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda "iki faktör" kuramını, diğer adıyla "hijyen" kuramını geliştirmiştir. Araştırma, insanların iki grup ihtiyacı olduğu konseptinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu konseptte;⁸⁶

- İnsanların hayvanlar gibi acıdan kaçınma ihtiyacı olduğu,
- İnsanların insanlar gibi psikolojik gelişme gereksinimleri olduğu yer almaktaydı.

Bu kuram, iş tatmini konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır. Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki bölüme ayırmışlar ve bunlara "hijyen faktörler" ile "güdüleyici faktörler" adını vermişlerdir.⁸⁷

Tatmin çizgisini etkileyen faktörlere "güdüleyici faktörler" denmekte ve bunlar işin içeriği ile ilgili bulunmaktadır. Tatminsizliğe neden olan faktörlere ise "hijyen faktörler" denmektedir.⁸⁸

⁸⁴ Zeyyat HATİBOĞLU, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İstanbul, 1986, s. 192.

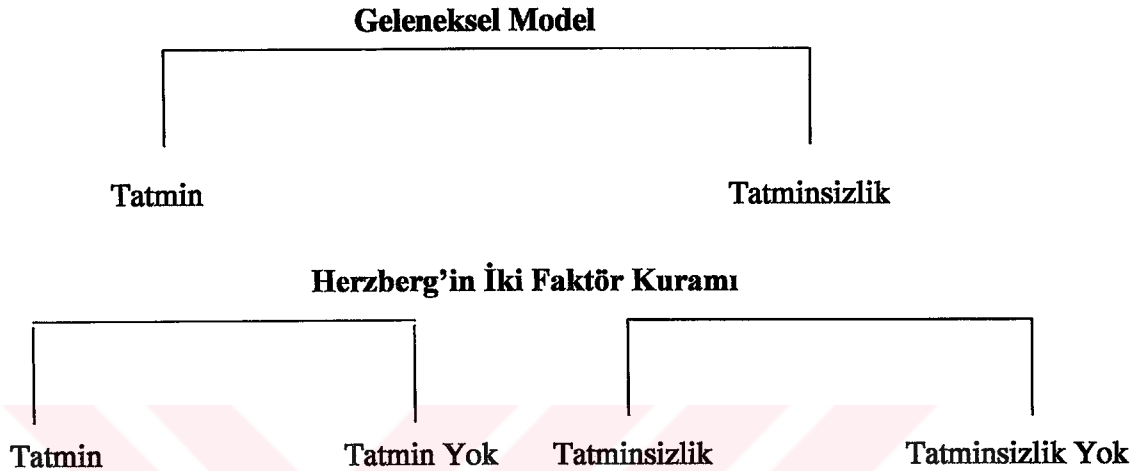
⁸⁵ C. ÇETİNKANAT, *a.g.e.*, s. 16.

⁸⁶ A.CHOMICZ, "Methods Of Employee Motivation In TQM", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Graduate School Of Economics In Warsaw, Varşova, 2002, s. 11.

⁸⁷ Erol EREN, 2001, *a.g.e.*, s. 32.

⁸⁸ Z. HATİBOĞLU, *a.g.e.*, s. 193.

Geleneksel olarak tatmin ve tatminsizlik, devam eden bir sıranın başında ve sonunda oluşmaktadır. Oysa Herzberg, bunun bu şekilde olmadığını ifade etmektedir. Aşağıda şekil 1.1’de bu açıklıkla görülmektedir.⁸⁹



Şekil 1.1. Tatminin İki Değişik Görevi

Zeyyat HATİBOĞLU, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İstanbul, 1986, s. 193.

Hijyen faktörleri, tatminsizlik yaratabilen, tatmini önleyici ve tabii olarak iş koşullarında oluşan çevresel faktörlerdir (işletme politikaları, gözetim (nezaret), ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları vs.). Bunlar güdüleyici faktörler için uygun ortamın sağlanması açısından olması gereken asgari faktörlerdir. Güdüleyici faktörler ise, varolmadıklarında tatminsizlik yaratmayan, fakat var olduklarında da yüksek düzeyde tatmine yol açan, işin içeriği ile ilgili faktörlerdir (başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme vs.). Hijyen ve güdüleyici faktörlerin birleşimi iş tatmini faktörleri karmasını oluşturmaktadır.⁹⁰

Herzberg'in kuramındaki güdüleyici faktörler, Maslow'un en üst seviyedeki iki ihtiyacı oluştururken, hijyen faktörler ise alt düzey gereksinimleri temsil etmektedir. Öte yandan, iki faktör kuramı iş tatminine yeni bir ışık tutmaktadır; daha

⁸⁹ Z. HATİBOĞLU, a.g.e., s. 193.

⁹⁰ D.R. McCANN, a.g.e., s. 22-23.

önceleri yalnızca koruma faktörleri üzerinde duran ve sorun olması durumunda çözümü ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarının iyileştirilmesinde arayan yöneticiler bu araştırmayla iş tatminine bakış açılarını değiştirmişlerdir. Ayrıca Herzberg bu kuramı ile, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını genişletmiş ve çalışma yaşamına uygun hale getirmiştir.⁹¹

İki faktör kuramının ortaya çıkışından önce iş tatmininin ölçümünde sadece tek bir ölçek kullanılmaktaydı. Ölçeğin yüksek bulunduğu noktalarda yüksek düzeydeki iş tatmininden, düşük bulunduğu noktalarda ise, yüksek düzeyde iş tatminsizliğinden söz edilmekteydi. Güdüleme ve hijyen kuramı iş tatmininin farklı düzeylerinin ölçümünde de faydalı olmuştur. Çünkü, iş tatmininin zıt karşılığı, iş tatmininin olmamasıdır. Aynı şekilde iş tatminsizliğinin zıt karşılığı ise iş tatminsizliğinin olmamasıdır. Yani tamamen iş tatmini veya iş tatminsizliği olması durumu değildir.⁹²

Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar, onun modelini doğrulamakla beraber, bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalarda onun modelini doğrulayan sonuçlar çıkmayabilmektedir. "Güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir". Öte yandan Herzberg modeli, güdülemeyi bir bütün olarak açıklamakta eksik kalmaktadır. Örneğin, bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde 4. ve 5. basamak gereksinimlere erişilemediği için hijyenik olarak tasarlanan 1, 2. ve 3. basamak gereksinimler aynı zamanda güdüleme rolü de oynayabilmektedir. Bu nedenle, "Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır".⁹³

⁹¹ A. Can BAYSAL ve Erdal TEKASLAN, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basın Yayım, İstanbul, 1996, s. 114.

1.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı, 1969 yılında Yale Üniversitesi'nde Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde düzeltme yapmak için araştırma yapan Clayton Alderfer'e aittir. ERG ismi İngilizce; Existence Needs (Varolma İhtiyacı), Relatedness Needs (İlişki Kurma İhtiyacı) ve Growth-Oriented Needs (Gelişme İhtiyacı) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşur. Alderfer'e göre, Maslow'un aksine, insan gereksinimleri aşağıdan yukarı değil her iki tarafa da yönelik olabilir. Bu temelden hareketle, Alderfer insan gereksinimlerini gereksinimler hiyerarşisine benzer üç başlık altında toplamıştır. Bunlar;⁹⁴

- **Varoluş Gereksinimi** : Hertürlü maddi ve fizyolojik gereksinimlerdir (açlık, susuzluk, ücret ve çalışma koşulları vb.). Bu ihtiyacın temel özelliği kaynaklar sınırlı olduğunda, bir kişinin kazancı diğerinin kaybını oluşturur.

- **İlişki Kurma Gereksinimi** : Diğer kişilerle (aile, üstler, iş arkadaşları, astlar, düşmanlar vb.) olan ilişkilerdir. Bu ihtiyacın temel özelliği, tatminin paylaşım süresine bağlı olmasıdır. Varolma ihtiyacı ile arasındaki en önemli fark, varolma ihtiyacında tatmin sınırlı kaynağın hepsine ya da çoğuna sahip olduğunda ortaya çıkarken, ilişki kurma ihtiyacının tatmininde, sınırlı olan kaynak her iki tarafı da benzer yönde etkilemektedir. Yani ilişki yürümüyorsa her iki taraf da zarar görür.

- **Gelişme Gereksinimi** : Kişiyi yaratıcı veya üretken olmaya iten gereksinimdir. Bu ihtiyacın tatmini kişinin bütün yeteneklerinin kullanılmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Bu ihtiyacın tatminiyle kişi bütünlük hissi duyar.

ERG yaklaşımı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinden şu üç konuda ayrılık gösterir;

- Maslow'un aksine, ERG yaklaşımında aynı anda farklı düzeydeki gereksinimlerin tatminine çalışma sözkonusudur.

⁹² J.A. IIACQUA ve diğerleri, "Factors Contributing To Job Satisfaction In Higher Education", *Education Journal*, 116(1), 1995, s. 55.

⁹³ Erol EREN, 2001, *a.g.e.*, s. 507.

⁹⁴ H. BAŞARAN, *a.g.e.*, s.19-20

- ERG yaklaşımı gereksinimlerin sırasının farklı insanlar ve farklı kültürler için değişebileceğini belirtir.

- ERG yaklaşımı, eğer daha üst düzeydeki bir gereksinim tatmin edilmediyse, kişinin alt düzeyde tatmin edilmesi kolay görünen bir ihtiyacına dönüş yapabileceğini belirtir.

1.4.1.4. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

Başarı ihtiyacını ilk kez araştırıp tarif eden Amerikan psikoloğu David O. McClelland'tır. McClelland yapmış olduğu araştırmada, ABD'de bulunan yetişkinlerden % 10'unun başarıma ihtiyacı içerisinde bulunduğu sonucuna varmıştı. Bu, genel görüntünün aksine, başarı için güçlü istekler içinde bulunan bir ülke için oldukça şaşılacak derecede düşük bir sonuçtu. Japonya'daki yetişkinler arasında bu oranın ABD'den 2.5 kat daha fazla olmasından endişe duyan McClelland, bunun üzerine, insan motivasyon ve gereksinimlerini araştırmaya başladı. İnsanlara uyguladığı deneylerde (The Thematic Apperception Test "TAT" – Konuyla İlgili Kavrama Testi), onlara bir seri resimler gösteriyor ve onlardan resimlerde gördüklerini tasvir etmelerini istiyordu. Verilen cevaplar belli konuların varlığı veya yokluğu doğrultusunda analiz ediliyordu. Sonuç olarak, McClelland ve çalışma arkadaşları tarafından üzerinde durulan konular, aşağıda bahsedilen ve daha önce Henry's A.Murray tarafından ortaya atılan insan gereksinimlerini ortaya çıkarmıştır.⁹⁵

David O. McClelland'a göre; insan gereksinimleri kişinin yaşam tecrübesine bağlı olarak zamanla kazanılır ve şekillenir. Kişinin gereksinimleri, şu üç gereksinim kategorisinden birisinin içerisine girer. Bunlar; başarıma (NAch), güç kazanma (NPower) ve ilişki kurma (NAff) gereksinimleridir. Belli iş fonksiyonları esnasında işgörenin motivasyon ve etkinliği bu üç gereksinim kategorisinden etkilenir. İşverenler uygun bir test uygulayarak işgörenlerinin tatmin gereksinimlerini tespit edebilirler. Bu işgören tatmini kuramı "McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı" olarak adlandırılır.⁹⁶

⁹⁵ A. CHOMICZ, a.g.e., s. 13-14.

⁹⁶ Diana CHEN ve Diğerleri, "Meaning Of Work: McClelland's Theory Of Needs", **Organizational Behavior**, Simmons 70-311 Section C, 2003, s. 2.

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler kendileri için ulaşılması zor ve çok çalışma gerektiren hedefler tespit ederler ve bunlar için gerekli bilgi ve beceriyi kazanma gayreti içerisinde bulunurlar.⁹⁷ Başarmak için yüksek seviyede gereksinim duyan bu kişiler, üstün olma, standartların ötesine geçme ve mutlaka başarı elde etmek için büyük bir çaba sarf eder. Bu tarz kişiler yaptıkları işleri daha iyi yapmaya ve sorunlara çözüm bulmak için sorumluluk yüklenebileceği şartları aramaya çalışırlar. Bunun için onlar yüksek ve düşük risk ortamlarından kaçınırlar. Düşük risk ortamlarından kaçınırlar, çünkü kolay elde edilebilir başarılar onların becerileri dahilindedir. Yüksek riskli projelerde ise, dış ortamı, yetenekten çok bir şans unsuru olarak görürler. Bu tarz kişiler orta düzeyde şansları olduğunu bildiklerinde (ideal olarak % 50), en iyisini başarırlar. Başarı düzeylerinin gelişimini görebilmek için düzenli bir geri beslemeye gereksinimleri vardır. Başarı ve başarısızlık şansının eşit olduğu durumlarda kendilerini en üst düzeyde başarılı ve tatmin olmuş şekilde hissetme olasılıkları vardır.⁹⁸

Yüksek düzeyde ilişki kurma ihtiyacı içerisinde bulunan kimse, diğer insanlarla düzenli ilişkiler içerisinde olma ve onlar tarafından kabul görme ihtiyacını duyar. Bu tür kişiler iş grupları standartlarına uyma ve yarışmacı durumlardan ziyade kollektif durumları tercih etme eğiliminde olup önemli düzeyde personel ilişkisi sunan işleri tercih ederler. Müşteri ilişkileri ve insan ilişkileri işlerini çok iyi becerirler. Güç ihtiyacı içerisinde bulunan kişi iki şekilde karşımıza çıkar. Bunlar; şahsi ve kurumsal güç ihtiyacıdır. Şahsi güç ihtiyacı içerisinde bulunan kişiler, başkalarını yönetmek ister ve bu da genelde istenmeyen şekilde gerçekleşir. Kurumsal güç ihtiyacı (aynı zamanda sosyal güç olarak da bilinir) içerisinde bulunan kişiler ise, organizasyon hedefleri için başkalarının çabalarını düzenlemeye çalışırlar. Güç ihtiyacı içerisinde bulunan kişiler, etkili performanstan ziyade prestij ve nüfuz elde etme çabası içerisindeydirler. Yüksek düzeyde kurumsal güç ihtiyacı içerisinde bulunan yöneticiler şahsi güç ihtiyacı duyanlara göre daha da etkili olmaya meyillidirler.⁹⁹

⁹⁷ Mümin ERTÜRK, a.g.e., s. 13.

⁹⁸ D. CHEN ve Diğerleri, a.g.e., s. 3.

⁹⁹ a.g.e., s. 4.

Maslow'un tersine McClelland, gereksinimler arasında belli bir geçişle farklılaştırma uygulamaz. O bazı insanların bir ihtiyaca diğerlerinden daha çok gereksinimi olduğunu belirtir.¹⁰⁰

1.4.1.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel bir işlemin incelenmesi durumu olup, kişilerin davranışlarıyla bu davranışlar sonucu elde ettikleri bulguları kendi özelliklerine bağlayabilecekleri gibi kendi dışındaki bir takım özelliklere de bağlayabilecekleri mantığından hareket etmektedir. Bilişsel değerlendirme kuramına göre bütün ödüllerin ve baskıların iki yönlü işlevi bulunmaktadır.¹⁰¹

- **Denetleme Yönü:** Bu yönüyle dışsal bir ödül nedenselliğın içten dışa çevrilmesine yol açar.

- **Bilgi Verme (Geriye Bildirim) Yönü:** Dışsal bir ödül yoluyla kişiye o ödüle yönelmiş faaliyetin etkinliğine ilişkin bilgi verilir. Böylece kişinin kendine olan güveni artmış olur. Dolayısıyla içsel motivasyon da artar.

Kuramın asıl dayanağı olan R. de Charms, dış ödüllerin bireylerin davranışlarını bilinçlendirebileceğı ve içsel motivasyonu azaltabileceğı varsayımında bulunmuştur. Ayrıca yapılan son çalışmalar da, dış ödüllerin bir bireyin iş yapabilmek için gerekli içsel motivasyonu üzerindeki etkilerini açığa çıkarmıştır.¹⁰²

1.4.2. Süreç Kuramları

İçerik (kapsam) kuramlarının, iş tatmininin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalması sonucu süreç kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlar, iş tatmininin işleyişini bilimsel faaliyetlerle açıklamaya çalışır. Kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında (çevresinde) bulunan dışsal faktörlere ağırlık verir. Bu

¹⁰⁰ P.A. BRADEN, "McClelland's Theory Of Needs", **Division Of Business & Economics**, Parkersburg West Virginia University, 2000, s. 2.

¹⁰¹ C. Hakan SOYLU, a.g.e, s. 33.

¹⁰² C.Hakan SOYLU, a.g.e., s. 33.

kuramlara göre, gereksinimler kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olmaktadır.¹⁰³

1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, iş yerlerinde güdülenmede öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından köklerini almış ve klasik ekonomi kuramlarıyla gelişerek 1964 yılında etkin bir biçimde Victor Vroom tarafından ortaya konmuştur.¹⁰⁴ Kuram, işle ilgili ve şahsi değişkenlerin birleşerek işgören iş tatminini oluşturduğunu varsayar. Beklentiler, kişilerin daha iyi performansı yakalamak için daha çok çaba sarf etmeleri, daha çok çabanın da ödüllere neden olacağı temeli üzerine kuruludur. İşgörenlerin ödül olarak bilfiil edindikleri ile ödül olarak edinmek istedikleri şeyler arasındaki fark ihtilafı oluşturur.¹⁰⁵

Vroom, iş tatmini yaratan kuramlardan kendi geliştirdiği beklenti kuramını, “belirli bir davranışın belirli bir sonuca ulaşacağı ihtimaliyle ilgili geçici bir inanış” olarak tanımlamaktadır. Onun öne sürdüğü formüle göre, iş tatmini (P) iki unsurun birleşmesinden meydana gelmektedir. Bunlar; güç (F) ve yetenek (A)'tir. Bir hareketi yapacak olan güç, bütün sonuçların değerlerinin (E) ve bu sonuçların değer veya ödülllerinin (V) sentezleri toplamı, yetenek ise bir görevi icra edecek olan potansiyeli temsil eder. Eşitlik formatında kuram; $P = f(F \times A)$ olarak gösterilebilir.¹⁰⁶

Vroom'a göre, kişiler sadece gereksinimlerinin peşinde sürüklenmez, aynı zamanda ne yapıp ne yapmayacakları seçenekleri arasında karar verirler. Bu kuram, bireylerin idrak ettikleri yetenekleri doğrultusunda, “görevleri icra etmek ve ödül almak için işle ilgili kararlar aldıkları” düşüncesinden hareket eder. Vroom, bu karar sürecini açıklamak için üç değişkenli bir denklem öne sürmektedir. Bu üç değişken de beklenti, araç ve valanstır. Beklenti, kişinin belli bir görevi başarı ile yerine getirmek için sahip olduğu yeteneğine güvenme derecesidir. Araç, kişinin belli

¹⁰³ Esra ERENLER, a.g.e., s. 50-51.

¹⁰⁴ C. ÇETİNKANAT, a.g.e., s. 25.

¹⁰⁵ D.S. DeMATO, “Job Satisfaction Among Elementary School Counselors In Virginia: Thirteen Years Later”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001, s. 23.

¹⁰⁶ J.T. KILGORE, “An Investigation Of Lawler's Expectancy Model Of Motivation As A Predictor Of Successful Training Transference In Work Place Training Programs”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, (), 1997, s. 7.

bir görevi başarı ile yerine getirmesi sonucunda uygun şekilde ödüllendirileceğine dair güveninin derecesidir. Valans ise kişinin gayretleri sonucu beklediği ödüle vermiş olduğu değerdir.¹⁰⁷

Kurama göre, motive edilmiş davranışların sergilenmesi esnasında üç durumla karşılaşılır. Bunlar,¹⁰⁸

- Performans beklentisi için sarf edilen çaba sıfırdan büyük olmalıdır.
- Sonuç beklentisi için gösterilen performans sıfırdan büyük olmalıdır.
- İlgili bütün sonuçlar için valans toplamları da sıfırdan büyük olmalıdır.

Performans beklentisi içerisinde sarf edilen çaba, bireyin sarf ettiği çabanın performansa yol açacağına dair olasılık anlayışıdır. Bu beklenti 0'dan 1'e kadar değişik değerler alabilir (1 - çabanın yüksek performansa yol açacağına dair sabit bir inanış olmak kaydıyla). Sonuç beklentisi için gösterilen performans, bireyin performansın, belli bir sonuca yol açacağına dair olasılık anlayışıdır. Bu beklenti de 0'dan 1'e kadar değişik değerler alabilir. Sonuç beklentisi içinde gösterilen yüksek bir performans 1 veya 1'e yakın olacaktır. Sonuçlar davranışların sonucudurlar. Bir birey, organizasyon yapısı içerisinde birçok sonuca şahit olabilir. Ortaya çıkan her sonucun, o sonucu bireylerin ne denli çok arzuladığının göstergesi olan bir valansı vardır. Ortaya çıkan sonuç bireyin istediği bir sonuç ise pozitif valans, istemediği bir sonuç ise negatif bir valanstan söz edilebilir. Bireyin bu konuda kararsız kaldığı durumlarda ise valans sıfırdır. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek performans yüksek tatmine yol açar. Performans değişik iç ve dış ödüllerle sonuçlandırıldığında, birey sarf edilen çabanın karşılığında ortaya çıkan performansa bağlı olarak, elde edilen bu değişik ödüllerin denkliğinin değerlendirmesini yapar. Elde edilen ödüller sarf edilen çaba ve ortaya çıkan performansa uygun ise, birey tatmin olur.

Vroom'un beklenti kuramını çeşitli yönlerden sınamak için değişik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı kuramı desteklerken, diğer bir kısmı ise destekleyici sonuçlara ulaşamamıştır. Araştırma sonuçları, genel olarak

¹⁰⁷ J. GREEN, a.g.e., s. 8.

¹⁰⁸ A. CHOMICZ, a.g.e., s. 15-16.

kuramın örgütlerdeki bazı motivasyonel sorunları açıklamakta yararlı yönleri bulunduğunu kabul ederken, tüm sorunları çözümleyemediğini ortaya koymaktadır.¹⁰⁹

1.4.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Vroom tarafından yapılan çalışmaların sonucunda elde edilen, “üretkenlik ile tatmin arasında zayıf fakat olumlu bir ilişkinin varlığı” varsayımına dayanarak Lyman W. Porter ve Edward Lawler kendi beklenti kuramlarını oluşturmuşlardır. Bu kurama göre, ödüller tatmine yol açtığı gibi, bazen de elde edilen performans işgöreni ödüllere götürmektedir. Dolayısıyla tatmin ile performans ödülleri bağlantılı kılınmaktadır. Porter ve Lawler'e göre, ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşittir. Dışsal ödüller kişiye organizasyon tarafından verilen ücret, terfi, statü, iş güvenliği gibi ödüllerdir. İçsel ödüller ise kişinin işi başarıyla tamamlamış olmaktan ötürü kendisi tarafından verilen ödüllerdir.¹¹⁰

Kurama göre, işgörenin tatmini performansına bağlıdır. Eğer işgören işin gerektirdiği bilgi ve yetenekten yoksun ise ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. Ayrıca her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum işgörenin performansını, dolayısıyla tatmin olmasını engelleyecektir.¹¹¹

Porter ve Lawler kuramlarında değerlendirmelerini +1 ile -1 arasında yapmaktadırlar. Vroom'un beklenti kuramından farklı olarak iki husus göze çarpmaktadır. Birinci olarak; Vroom, bireysel iş başarımlarından elde edilen hasılanın yarattığı sevincin hesaplamasını yaparken, Porter ve Lawler arzu edilmeyen hasılanın varlığını kabul etmektedirler. İkinci olarak; hasılanın değeri arttıkça buna ilişkin beklenti ve valans birleşimi değişerek farklı motivasyon düzeyi elde edilecektir. İçsel kazanımların iş başarısına etkisi daha fazladır. Tatmin ise kuramın sonucudur. Kuramın

¹⁰⁹ Mehmet DENİZ, a.g.e., s. 43.

¹¹⁰ Esra ERENLER, a.g.e., s. 53-54.

¹¹¹ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yöneticiliği Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1995, s. 398.

sonunda kişi, gerçek kazanç ile kendisinde olması gereken kazanç arasında bir karşılaştırma yaparak tatmin veya kayıtsızlık düzeyine ulaşabilir.¹¹²

Bu kurama yöneltilen en önemli eleştiri, kuramlarının çok karışık olması nedeniyle test edilmelerinin zor olması hususudur. Ayrıca belirtildiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir aritmetik hesaplamaya giriştikleri konusunda şüpheler mevcuttur.¹¹³

1.4.2.3. Galbraith ve Cummings'in Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramının değişik şekillerde geliştirilip uyarlamasından elde edilen kuramlardan biri olup Alan Galbraith ve Benjamin Cummings tarafından geliştirilmiştir. Kuram birinci ve ikinci düzey sonuçların ayrı olarak açıklanmasından ibarettir. İş başarımı beklentisi içinde olan işgören güdülenmekte ve dolaylı olarak da çabası artmaktadır. abasını arttıran işgören birinci düzey sonucu olan iş başarımına ulaşır. Bu başarısı sonrası yükselme ve ücret elde etmeyi düşünür. Bu nedenle iş başarımı ikinci düzey kazanımlar olan yükselme ve ücret elde etme arasında araç görevi görmektedir.¹¹⁴

1.4.2.4. Lawler'in Kesit (Facet) Tatmini Kuramı

Bu kuram ismini, her bir iş bileşeninin ya da kesitinin sağladığı tatmin sürecinden alır. İşgörenin tatmini, işten alması gerektiğine inandığı değer ile gerçekte aldığı ücret, kıdem, ödül ve diğer iş sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşur.¹¹⁵

Edward Lawler'ın kesit tatmini kuramına göre, işgören, iş unsurlarından algıladığı tatmini, elde edilmesi gerektiği çıktı ile gerçekten elde ettiği çıktı arasında karşılaştırma yaparak belirler. şekil 1.2'de grldği gibi, elde edilmesi gereken çıktı, işgörenin işine getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve ıktıları tarafından belirlenir. Elde edilen çıktı ise, işgörenin elde ettiği ıktıları ile diğer işgörenlerin elde

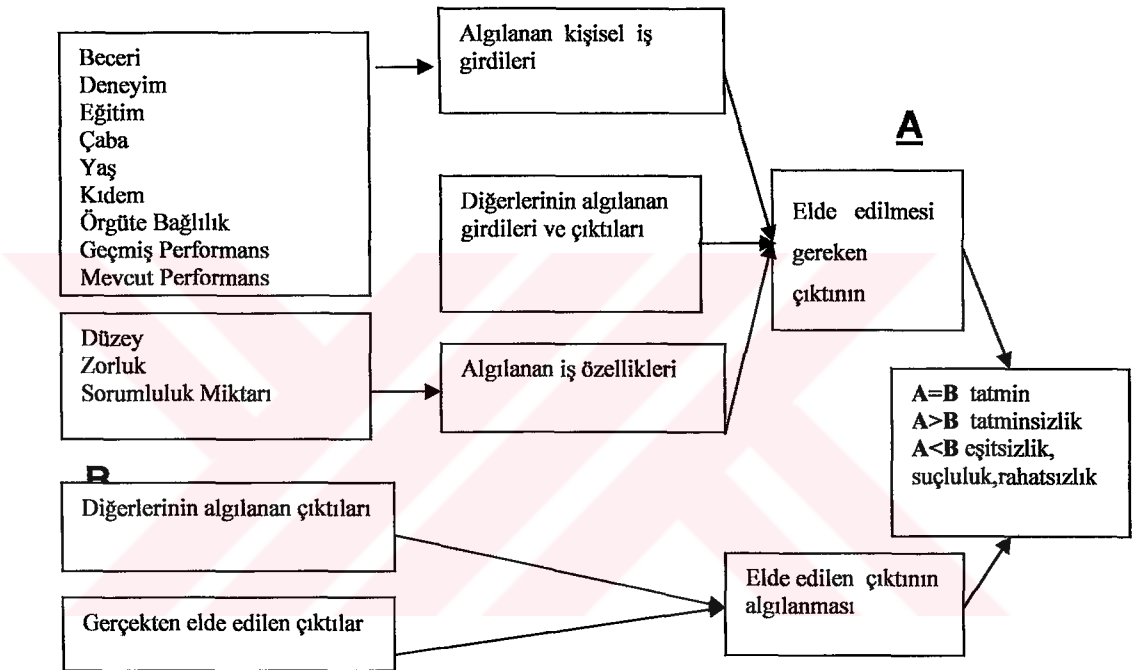
¹¹² İsmail D. ATAAY, *cret Tatmini ve cret Sistemleri*, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985, s. 41.

¹¹³ T. KOÇEL, *a.g.e.*, s. 398.

¹¹⁴ İsmail D. ATAAY, *a.g.e.*, s. 35-36.

¹¹⁵ Meltem BABACAN, "İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir rnek", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 2000, s. 58.

ettikleri çıktılar tarafından belirlenir. Bu diğerleri, işgörenlerin kendilerini karşılaştırdıkları ve işyerinde aynı işi yapan kişilerdir. Eğer işgören elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılardan daha az çıktı elde ederse tatminsizlik, elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları düşündüğü düzeyde elde ederse tatmin algılar. Elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla çıktı elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder.¹¹⁶



Şekil 1.2. Lawler'in Kesit Tatmini Modeli

F. SAAL ve P.A. KNIGHT, *Industrial - Organizational Psychology: Science and Practice*, "Endüstriyel – Organizasyonel Psikoloji: Bilim ve Pratik, Brooks/ Cole Pub. Co., Pacific Grave California, 1988, s. 306.

¹¹⁶ F. SAAL ve P.A. KNIGHT, *Industrial - Organizational Psychology: Science and Practice*, Brooks/ Cole Pub. Co., Pacific Grave California, 1988, s. 306.

1.4.2.5. Şartlandırma Kuramı

Şartlandırma kuramı, klasik ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Klasik Şartlandırma, Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre, davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu şartlandırma türünde ağırlık noktası uyarıcıların davranışları etkileyeceği üzerindedir. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı ise olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türünün ana fikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Operant şartlandırma diye adlandırılan bu şartlanmada temel işlem sistematik olarak olumlu davranışların kuvvetlendirilmesi, istenmeyen davranışların ise söndürülmesidir. Bu şartlandırma türünün öne sürdüğü varsayım; bireyin şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış gösterecek olması ve bu davranışın karşılaşıcağı sonuca göre aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacak olmasıdır. Bu yaklaşıma göre örgütlerdeki bireylerin çok sayıdaki farklı davranış türlerinin sık olarak meydana gelmesinin veya gelmemesinin onların karşılaşıcaıkları sonuçlara bağlı olacağını söyleyebiliriz. Sonuçsal şartlandırmanın örgütlerdeki insan davranışlarına uygulanması sonucunda "Örgütsel Davranış Değiştirme" kavramı ortaya çıkmıştır.¹¹⁷

1.4.2.6. Amaç Kuramı

Edvin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen kuram, iş motivasyonu ile iş tatminini birlikte ele alan entegre bir kuramdır. Motivasyon ile ilgili düşünceyi amaç belirleme kuramından (goal-setting theory) almakta ve yüksek amaçlar ile yüksek başarı beklentisinin yüksek performansa yol açacağını belirtmektedir. Kurama göre, yüksek performans, bunun karşılığında, tatmine neden olmaktadır.¹¹⁸

Modelde, kişiler kendi çevrelerinde gelişen olayları algılayıp yorumladıktan sonra, kendi değer yargılarına göre kendileri için ödül olabilecek bir

¹¹⁷ C. Hakan SOYLU, a.g.e., s. 34.

¹¹⁸ R.L. DIPBOYE ve diğerleri, *Understanding Industrial and Organizational Psychology*, Harcourt College Publishers, 1994, Orlando, s. 153-154.

birtakım yüksek amaçlar belirleyeceklerdir. Kendileri için yüksek amaçlar saptayan veya başkaları tarafından onlar için belirlenmiş yüksek amaçları kabul edip onaylayan işgörenler işyerlerinde daha çok çaba sarf edecek ve daha fazla performans sergileyeceklerdir. İşgörenlerin ilerdeki davranışları da bu yüksek amaçlara yönelik olacaktır.¹¹⁹

“Locke’a göre amaçların iki ana görevi vardır. Bunlar motivasyon için temel teşkil ederler ve davranışlara rehberlik ederler. Bu amaçlardan birincisi motivasyonel amaçtır ve bir iş için harcanacak gücün miktarının belirlenmesine yardım eder. Eğer birey yapacağı iş hakkında daha önceden bir bilgi birikimine sahipse, fazla mı çalışmalı, aynı oranda mı devam etmeli, ya da biraz dinlenmeli mi bunlara karar verebilir. Ayrıca yapılacak işlerin çok zor ya da kolay oluşundan dolayı bir çabaya değmeyeceği konusunda işi reddetme olanağı verir. Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için bir takım koşullar yerine getirmek gerekir. İlk olarak birey amacının ne olduğunun bilincinde olmalı başarabilmek için ne yapacağını bilmelidir. İkincisi de dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi “tatmin” adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğine neden olmaktadır.”¹²⁰

Bu kuram Locke’nin belirttiği gibi, performansı arttırmada amacın yararlılığı açısından güçlü araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Sonuçta bu kuram sayesinde yöneticilerin önemli bir güdüleme aracı bulabilecekleri söylenebilir.¹²¹

1.4.2.7. Sosyal Etki Kuramı

Richard Salancik ve Jeffrey Pfeffer tarafından ortaya atılan kurama göre, kişinin işe karşı olan tutumunu çevresindeki diğer kişilerden sağladığı bilgiler belirlemektedir. Kişiler kendileri ile benzer işi yapan, ilgi alanları ortak olan ve işinde başarılı olan işgörenleri kendilerine model olarak benimserler ve işlerine karşı olan

¹¹⁹ C. ÇETİNKANAT, a.g.e., s. 28.

¹²⁰ C. Hakan SOYLU, a.g.e, s. 44-45.

¹²¹ C. ÇETİNKANAT, a.g.e, s. 29.

tutumları, bu modellerin tutumları tarafından belirlenir. Eğer model olarak alınan kişiler işin tatmin verici bir iş olduğunu belirtiyorlarsa veya o izlenimi veriyorlarsa, kişi de işten tatmin sağlayacaktır.¹²²

Sosyal etki kuramını sert bir şekilde eleştiren Hulin, kişilerin kendilerine soru yöneltilene kadar iş tatmini hakkında çok az bir duyguya sahip olduklarını, sosyal tutumların ve duyguların bazı olayların bunları harekete geçirmesine kadar gizli kaldığını ve farkına varılmadığını öne sürmektedir. Sosyal tutum ve duyguları harekete geçiren olay (tutum araştırması vs.), gizli tutumu oluşturan olay kadar öne sürülen ve yaşanan sonucu da etkileyebilir. Soru sorulduğunda, cevaplayıcı kendisinden beklendiği için bir cevap verir ve daha sonra çevresinde cevabını doğrulayacak verileri araştırır. Sosyal etki sürecinin aksine, Hulin'e göre iş tatminini oluşturan faktörler hazır bir şekilde bulunmaz. Daha çok belirli bir uyarımın etkisiyle şekillenir ve zihinde oluşturulan tatmin kavramına göre, oluşturulan fikri destekleyici veriler aranır.¹²³

Yapılan çalışmalar sosyal etki kuramını yüksek seviyede destekler mahiyette olamamış, destekleyenler de kuramı oldukça zayıf olarak desteklemişlerdir.¹²⁴

1.4.2.8. Karşı Süreç Kuramı

Bu kuram Frank J. Landy tarafından geliştirilmiş olup kişinin iş tutumlarını fizyolojik durumunun belirlediği hipotezine dayanır. Çevrede olan bir olay kişide duygusal bir canlanma oluşturduğunda önce sempatik sonra parasempatik sinir sistemi devreye girer. Parasempatik sistem, kişiye normal haline döndürmeye çalışırken normalin altına da düşürebilmektedir.¹²⁵

Landy bu kuramı Solomon'un daha önce yapmış olduğu çalışmalara dayandırmaktadır. Solomon, yaptığı çalışmalarda, insanlarda yaygın olarak gözlenen bir çok duygusal ve haz verici (hedonic) durumu düzenli bir değişimin takip ettiğini belirtmektedir. Bu değişim, duygusal davranışı yöneten iki safhalı bir süreci işaret eder. İlk safha heyecanlandırıcı olup uyarım ile başlar ve "birincil süreç" (primary process)

¹²² A. FURNHAM, *The Psychology of Behavior at Work*, Psychology Press, Sussex, 1997, s. 304.

¹²³ Craig C. PINDER, *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., U.S.A. 1998, s. 249 - 250.

¹²⁴ R.L. DIPBOYE ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 152.

¹²⁵ R.L. DIPBOYE ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 152.

olarak adlandırılır. İkinci safha ise engelleyici olup birincil süreç tarafından başlatılır. Bu ikinci safha da “karşı süreç” (opponent process) olarak adlandırılmaktadır.¹²⁶

Birincil süreç ve karşı süreç etkileşimlerinin uyarım seviyesini sınırlandıran şeyin sinir sistemince yönetildiği düşünülür. Bu yüzden işleme mekanizması aşağıdaki gibi olmaktadır;¹²⁷

- Organizma herhangi bir dış uyarımla kışkırtılır.
- Uyarım kritik seviyeyi aştığında, uyarımı normal ya da kabul edilebilir seviyeye getirmek için karşı engelleyici süreç başlar.
- Harici uyarım ortadan kalktığında birincil süreç biter ve bundan kısa bir süre sonra karşı süreç de kaybolur.

Karşı süreç kuramı, tekrarlanan uyarımların işlevi olarak duygusal tepkilerin nasıl değiştiğini tanımlamasına ilave olarak, işgörenlerin işe ilişkin uyarımlara karşı duygusal tepkilerini anlamada bir yapı oluşturur ve belirli bir duygusal durumu, iki karşı sürecin (iş tatmini-tatminsizliği) kararlılığı olarak tanımlar. Ayrıca işgörenlerin iş ortamındaki içsel ve dışsal faktörlere yönelik duygusal tepkilerini tahmin eder. Buna göre, harici faktörler bittikten sonra tatminsizlik, dahili faktörler bittikten sonra tatmin yaratır denmektedir.¹²⁸

Kuramın mantığına göre, kanuni izin süresi artırılan bir kişi o anda mutlu olur. Ancak daha sonra sinir sistemi kişiyi eski haline getirmeye çalışırken seviyeyi mutsuzluk seviyesine de indirebilir. Kurama göre, tatmine ulaşma eşiği her seferinde yükseleceği için ileriki zamanlarda izin artışı kişiyi tatmin etmeyecek hatta olumsuz olarak bile etkileyebilecektir. Bu kuramı destekleyecek yeterli miktarda veri henüz mevcut değildir.

¹²⁶ H. BAŞARAN, a.g.e., s.25.

¹²⁷ a.g.e., s.25-26.

¹²⁸ a.g.e., s.26.

1.4.2.9. Motive Edici İş Özellikleri Kuramı

Herzberg'in iş tatminine etki eden başarı, başarı tanımı, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi genel faktörler yerine, Richard Hackman ve Greg Oldham, işin bizzat kendisini içeren ve 'iyi' olarak tanımladıkları işler kavramı üzerinde daha detaylı bir çalışma yapmışlardır. Bu işlerin ne gibi özellikleri olduğunu ve işgörenlerin, Herzberg'in öne sürdüğünün aksine, neden farklı işlerde değişik tutumlar sergilediğini ortaya koymaya çalışmışlardır.¹²⁹

Hackman ve Oldham çalışmaları sonucunda, "temel iş özellikleri" olarak adlandırılan ve bir işin motive edici özelliği ile ilgili beş faktör belirlemiştir. Bunlar,¹³⁰

- **Beceri Çeşitliliği** : Bir işin ne denli birbirinden farklı faaliyetler içerdiği ile ilgilidir. Çeşitliliği olan bir işte insanlar çok çeşitli yetenek ve becerilerini kullanabilirler.

- **Görevle Özdeşleşme** : Yapılan işin ne ölçüde bir bütünün görülmesine olanak verecek ya da özdeşleşilebilecek bir parçası ile ilgili olduğudur. Parça parça iş yapma yerine bir işin baştan sona kadar bir bütün olarak yapılması ve bitirilmesi durumudur.

- **Görevin Anlamlılığı** : Yapılan işin ne ölçüde başka insanların yaşamı ya da işi üzerinde etkili olduğu hususundaki düşüncelerdir.

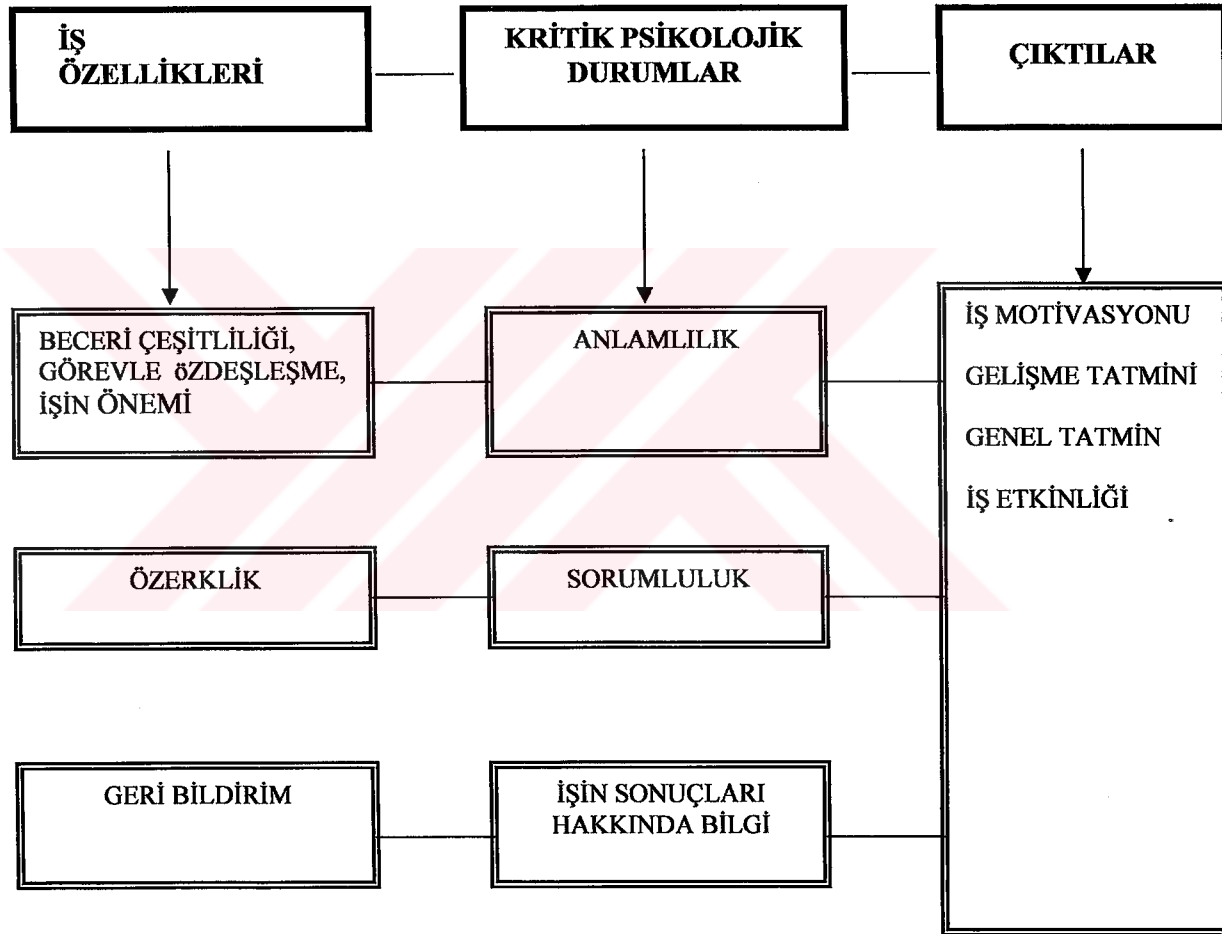
- **Özerklik** : İş bizzat yapan kişinin, yaptığı işin prosedürlerinin planlanmasında, kararlarının alınmasında ve işin tamamlanmasında sahip olduğu serbestinin derecesi.

- **Geri Bildirim** : İşgörenin yaptığı iş karşılığı iş çıktıları ve performans hakkında doğru ve direkt bilgi edinebilme derecesidir. Bu sadece denetçinin değil aynı zamanda işgörenin de yaptığı işin sonucu hakkında bilgi edinebilmesi durumu.

¹²⁹ Dennis D. UMSTOT, ve William E. ROSENBACH, "From Theory to Action-Implementing Job Enrichment in The Air Force", *Air University Review*, U.S.A., March-April 1980, s. 1-3.

¹³⁰ Canan ERGİN, a.g.e., s. 173-174.

Hackman ve Oldham'a göre; yüksek seviyede gelişim ihtiyacı (high growth needs) içerisinde olan işgörenler, daha düşük seviyede gelişim ihtiyacı (low growth needs) içerisinde bulunan işgörelere oranla yüksek motivasyon potansiyeli taşıyan işlere daha yatkın olmaktadır. Hackman ve Oldham, bir işin yüksek motivasyon potansiyeli taşıyıp taşımadığının tespiti açısından yapılacak bir değerlendirmede yukarıda sıralanan beş özelliğ taşımasının gerekli olduğunu öne sürmektedirler.¹³¹



Şekil 1.3. Hackman ve Oldham'ın Motive Edici İş Özellikleri Kuramı

A. CHOMICZ, "Methods Of Employee Motivation In TQM", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Graduate School Of Economics In Warsaw, Varşova, 2002, s. 19.

¹³¹ A. CHOMICZ, a.g.e., s. 18

Motive edici iş (Yüksek Motivasyon Potensiyeli Skoru – A High Motivating Potential Score, MPS Score) Şekil 1.3'deki tüm iş özelliklerinin varolduğunu gösterir. Beceri çeşitliliği, görevle özdeşleşme ve işin önemi işgören açısından “anamlılık” duygusunun yaşanması için önemlidir. Diğer taraftan işin özerklik içermesi işgörene sorumluluk duygusunu yaşatırken geri bildirim özelliği onun bilgilenme ihtiyacını giderecektir.¹³²

1.4.2.10. Mizaca Dayalı İş Tatmini Kuramı

Bu kuram kişilik özelliklerinin ölçümü suretiyle bireylerin tutum ve davranışları hakkında bir sonuca varılabileceği varsayımından ibarettir. İş tatmini araştırmalarında durumsal faktörlerin yetersiz kalması nedeniyle, iş tatminine sebep olan faktörlerin incelenmesinde, kişilik özellikleri ve kişilerin mizaçları, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Mizaç ve iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalarda ikisi arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular elde edilmiştir.¹³³

“B. M. Staw ve J. Ross yetişkin erkekleri içeren örnekleme yaptıkları çalışmalarında, 1971'deki iş tatminini 1966'daki iş tatmini sonuçlarına dayanarak tahmin etmeyi denemiş ve 1966 verilerinin iş tatminini belirlemede, araştırmalarında kullandıkları durumsal değişkenlerden (ücret ve mesleki statüdeki değişim) daha etkili bir belirleyici olduğu sonucuna varmışlardır. Staw, Bell ve Clausen'in yaptıkları diğer bir araştırmada da iş tatmini ve mizaç arasında anlamlı ve pozitif yönde ($r=0.30$) bir ilişki bulunmuştur. Pulakos ve Schmitt yaptıkları çalışmada yüksek okul öğrencilerinin iş öncesi beklentilerinin daha sonraki iş tatminini belirlediğini göstermişlerdir. Hem durumsal faktörleri hem de mizacı dikkate alarak yaptıkları çalışmada Robert P. Steel ve Joan R. Renstch, Gerhart'ın çalışmasını doğrulayacak yönde iş tatmininin bu faktörlerin ikisiyle de ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Mizacın iş tatmini ile ilişkisini göstermek için Arvey ve arkadaşlarının birbirinden ayrı yetişmiş 34 tek yumurta ikizi üzerinde yaptıkları araştırmada, gözlemlenen genel iş tatminindeki değişimin %30'nun genetik faktörlere bağlı olarak değiştiği görülmüştür.”¹³⁴

¹³² A. CHOMICZ, a.g.e., s. 19.

¹³³ H. BAŞARAN, a.g.e, s.28.

¹³⁴ a.g.e., s. 28-29.

Mizaca dayalı iş tatmini kuramı, yöneticilerin ve organizasyonların işgören tatminini arttırmada sadece durumsal değişkenleri değil, kişilik özelliklerini de dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadır. İş tatmini kişilerin mizaçlarına göre değişiklik gösteriyorsa, sürekli olarak durumsal faktörlerle tedbirlerle alıp işgören memnuniyetini arttırmaya çalışmak her zaman yeterli olmayacaktır.¹³⁵

1.4.2.11. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı ile ilgili ilk araştırma 1963 yılında J. Stacy Adams tarafından yapılmıştır. Eşitlik kuramına göre, işgörenler çalışmaları karşılığında edinmiş olduklarını (yani çalışma karşılığı organizasyondan elde ettikleri getirileri) girdi ve çıktı mantığına göre diğer işgörenlerle kıyaslarlar. Adams, kıyaslama yapılan bu diğer kişiyi “referent-kastedilen” olarak tanımlamaktadır. Kastedilen ile aynı düzeyde bir başka işgören veya bir başka çalışma grubu ifade edilmek istenmektedir. Eşit olmayan durumlar iş tatminsizliği yaratıp işgörenleri eşitsizliği gidermeye yönlendirir. Eşitlik durumlarında, iş tatminiyle birlikte işgörenlerin kendilerini bu eşitliği muhafaza etme yönünde motive ettikleri ve çıktılarının artmasını istedikleri durumlarda girdilerini artırma gayreti içerisinde oldukları görülür. Çıktılar; ücret, ek olanaklar (özel sigorta, emeklilik vs.), statü, ilerleme olanağı, iş güvenliği ve işgörenlerin organizasyonlarından elde etmek istedikleri herhangi birşey olabilir. Girdiler ise, özel beceriler, eğitim, öğretim, iş tecrübesi, işte fazla çaba sarf etme, zaman ve işgörenlerin organizasyona katkıda bulunmak için düşündükleri başka şeyler olabilir.¹³⁶

Oranlarda meydana gelebilecek eşitsizlik durumu, işgörenlerin tatminsizlik hissetmelerine neden olup, onları eşitlik sağlamak için güdülenmektedir. Oranlar eşit olduğu zaman işgörenler iş tatmini sağlayarak girdi ve çıktılarının mevcut oranını idame ettirmek için güdüleneceklerdir. İşgörenler çıktılarının artmasını isterlerse girdilerini arttırmak için güdüleneceklerdir. Adams, eşitsizlik durumunda işgörenin rahatsız olacağını ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracağını ileri sürer. Bunlar şunlardır.¹³⁷

¹³⁵ H. BAŞARAN, a.g.e, s.29.

¹³⁶ J. GREEN, a.g.e., s. 9.

¹³⁷ Salih GÜNEY, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 235.

- İşgören girdilerini değiştirir (çabasını azaltabilir),
- İşgören kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı isteyebilir),
- İşgören diğer kişinin çıktı veya ödülleri değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir),
- İşgören kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir,
- İşgören savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir),
- İşgören, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

1.4.2.12 Atfetme Kuramı

Bu kuram diğerlerinin aksine, sadece bireyle değil, bireyin algıları ve diğer insanlarla ilişkileri ile de bir bütün olarak ilgilenmiş ve şu varsayımlar üzerinde durmuştur;¹³⁸

- Birey çevresindeki dünyayı anlamlı kılmak için çalışır,
- Bireylerin davranışları genellikle içsel ve dışsal sebeplere bağlanır,
- Birey çoğunlukla mantıklı davranır.

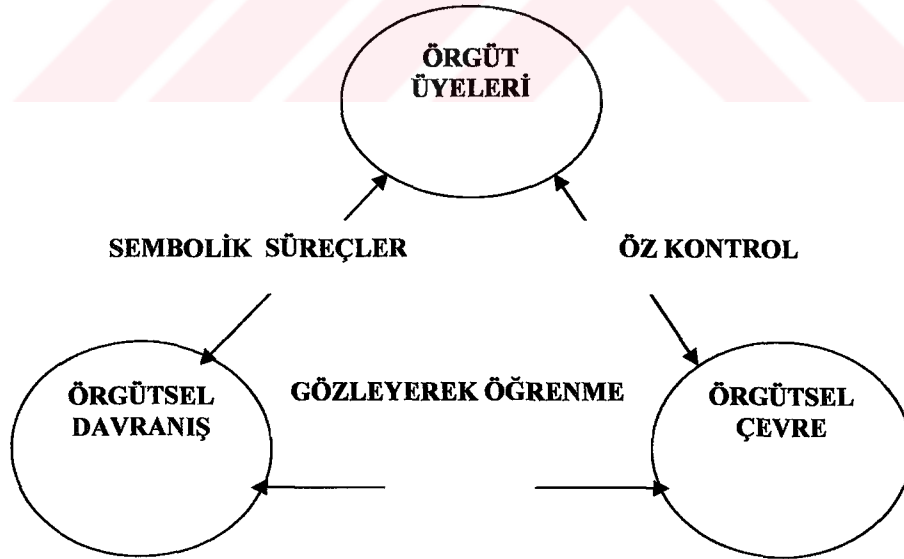
Bu kurama göre, insanlar rasyonel olup çevrelerindeki sebepsel yapıyı anlamak için motive olmuşlardır. İş davranışları işgörenlerin çıktıları üzerinde kendilerinin bireysel olarak kontrolleri olup olmamasına bağlıdır. Eğer işgörenler kendi yetenekleri ve çabaları doğrultusunda ürünü veya çıktıyı etkileyebilirlerse performans seviyeleri ve iş tatminleri daha da fazla olabilir. Yapılan atfetmeler organizasyonel sembollerle ilgili olup organizasyonun tam olarak anlaşılabilmesi için onun sembolik

¹³⁸ Serhat SEÇMEN, "Amirlerin Kişilik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK'da Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001, s. 57.

doğasının anlaşılması gerekir. Günümüzde birçok organizasyon fiziksel olarak görünen gerçeklerden ziyade yapılan atfetmeler üzerine kurulmuşlardır.¹³⁹

1.4.2.13. Sosyal Öğrenme Kuramı

Psikolog Albert Bandura ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre, insan davranışları çeşitli bireysel faktörler ve çevresel etkenlerin sürekli etkileşimi sonucunda öğrenilerek oluşmaktadır. Bireyler içinde düşünerek yaşadıkları çevrenin pekiştirmesi sonucunda (sosyal çevrenin gözlemlenmesi, taklit edilmesi, karşılıklı etkileşim vs.) çevrelerini etkilemektedirler. Kuram, bilişsel olarak birbiri ile ilişkili üç önemli sürecin varlığını savunur. Bunlar; sembolik süreçler, gözleyerek öğrenme ve öz kontroldür. Şekil 1.4'de bu unsurların ilişkileri görülmektedir. Sembolik süreçler, davranışı yönlendirecek, gerçeğe yardım edecek sözel ve düşünsel sembollerin görüntüleridir. Gözleyerek öğrenme, direkt olarak sosyal çevreyi gözleyerek ya da taklit ederek kazanılmış daha kompleks bir davranıştır. Öz kontrol, insanların kendi davranışlarını bir dereceye kadar güvendikleri bilişsel destekler ve çevresel ipuçları ile çevrenin verdiği öneme göre kontrol etmesidir.¹⁴⁰



Şekil 1.4 . Örgütsel Davranışta Sosyal Öğrenme Kuramı

Canan ÇETİNKANAT, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 32.

¹³⁹ S. SEÇMEN, a.g.e., s. 58.

¹⁴⁰ C. ÇETİNKANAT, Canan, a.g.e., s. 32-33.

Model özellikle yeni işgörenlerin yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır. Sosyal öğrenme kuramının yeni fikirler üretip bu fikirlerin kazanılmasının açıklamasında ve yeniliğin yaygınlaşmasının kabul edilmesinde önemli katkıları bulunmaktadır.¹⁴¹



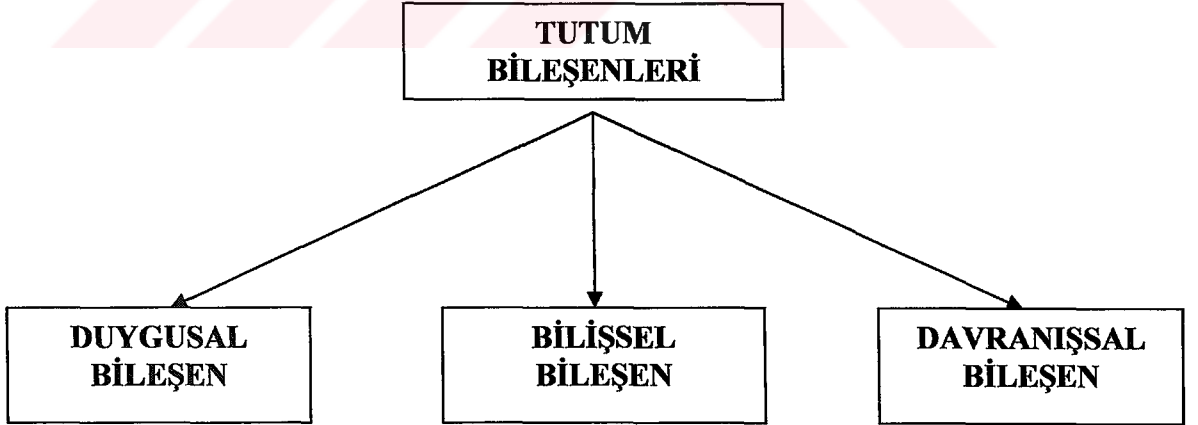
¹⁴¹ a.g.e., s. 33.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ

2.1. İŞ TATMİNİ OLUŞUNDA TUTUM BİLEŞENLERİ

İşgörenin işten beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Onun temel kişisel özellikleri iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin sınırlayıcısı durumundadır. İşgören, almış olduğu eğitime, toplumdaki sosyal statüsüne, kurmuş olduğu ilişkilere göre bir iş arayışında olacak ve yapacak olduğu işin gelecekteki şeklini de bu bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Dolayısıyla iş tatminini sağlayan faktörlerin başında kişilik özelliklerinin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kişilik özellikleri içerisinde her işgörenin belli değer yargıları, inançları ve tutumları vardır. İş tatmininin oluşmasını sağlayan bu tutumları Şekil 2.1’de görüldüğü gibi duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenler olarak sınıflandırmak mümkündür.¹⁴²



Şekil 2.1. İş Tatmini Oluşumunda Tutum Bileşenleri

Meltem BABACAN, “İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 2000, s. 48.

¹⁴² Meltem BABACAN, a.g.e., s. 47-48.

2.1.1. Duygusal Bileşen

Davranışın diğer bir boyutu ise; bireyin öğrendiği davranışa karşı beslediği duygu durumudur. Bireyin öğrendiği davranışa karşı içerisinde beslediği; sevgi, bağlanma, hoşgörü, sabır, kararlılık, özgüven ve başarıma arzusu gibi duygular, davranışın etkin ve kalıcı olup olmamasında önemli rol oynayabilmektedir.¹⁴³

Kişinin bir insan, grup (öğretmen, işveren vs.) bir kurum (sigorta şirketi, hastane vs.) veya soyut birşey (din, eğitim vs.) hakkındaki duygularını olumlu, olumsuz ve yansız olarak kapsar. Bir nesneye olumlu tutumu olan birey bu nesneyi olumlu olarak değerlendirirken, olumsuz bir tutum içerisinde ise, nesneyi olumsuz olarak değerlendirecektir.¹⁴⁴

2.1.2. Bilişsel Bileşen

Kişinin tutumunun nesnesi hakkındaki düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. Bir tutumun inanç ve duygu yönü sürekli olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olup tutumla ilişkisi olmayan inançlar da mevcuttur. Ayrımı sağlayabilmek için tutuma eşlik eden inançlar “kanı” olarak adlandırılmaktadır.¹⁴⁵

Bir davranışın ortaya çıkabilmesi için her şeyden önce o davranışın öğrenilmesi gerektiği açıktır. Bununla beraber öğrenmek, davranışın meydana gelmesini gerekli kılmayabilir. Çünkü davranışın meydana gelmesi için, öğrenilmesiyle beraber, biliş süzgecinden geçip, organizma tarafından benimsenerek özümsemesi de gerekir. Eğer öğrenilen davranışa karşı bireyin zihninde olumsuz bir yaklaşım varsa bu davranışın meydana gelmesi güçtür. İşte öğrenilen davranışın bireyin zihin süzgecinden geçip onaylanması ve inanç haline dönüşerek benimsenmesi, davranışın bilişsel boyutuyla ilgili bir durumdur.¹⁴⁶

¹⁴³ İsmail SAĞLAM, “Çocuklarda Davranışların Şekillenmesinde Etkili Olan Faktörlere Teorik Bir Yaklaşım”, *Uludağ Üniversitesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, Bursa, 2001, s. 210.

¹⁴⁴ Serpil AKSU, “Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1998, s. 12.

¹⁴⁵ M. BABACAN, *a.g.e.*, s. 48.

¹⁴⁶ İsmail SAĞLAM, *a.g.e.*, s. 210.

2.1.3. Davranışsal Bileşen

Davranışın bilişsel ve duygusal boyutu yanında bir de davranışsal boyutu vardır. Davranışın ortaya çıkması için ilgili organların gelişim olarak yeterli düzeyde olması ve biyolojik olarak kas ve sinirlerin, bilişsel ve duygusal boyutlarla koordinasyon içerisinde hareket edebilecek bir yapıda olması, davranışsal boyut açısından hazırlığı ifade temektir. Başka bir ifade ile istenilen bir davranışın meydana gelebilmesi için davranışsal boyutla ilgili olarak, hem gerekli enerji ve fiziki uygunluk hem de beceri gerekmektedir. Mesela, organları gerekli olgunluk ve fiziki kapasiteye henüz ulaşamamış bir çocuğun araba kullanma davranışını göstermesi nasıl ki mümkün değilse; aynı şekilde gerekli egzersizi olmayan, henüz zihin-kas koordinasyonunu sağlayamayan bir yetişkinin de bu başarıyı göstermesi mümkün değildir. Dolayısıyla bilişsel ve duygusal boyutlarca onaylanan davranışın pratiğe dökülebilmesi için, davranışsal boyutta da kişinin gerekli olgunluk ve beceri imkanına sahip olması gerekmektedir.¹⁴⁷

Tutumu oluşturan bileşenlerden sadece davranışsal bileşen doğrudan gözlenebilir özelliğine sahiptir.¹⁴⁸

2.2. İŞ TATMİNİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Dünya üzerinde iş tatmini ile ilgili yapılan tüm çalışmalarda iş tatmin düzeylerinin ölçümüne etki eden değişik nedenlerden söz etmek mümkün olmakla beraber, tüm bu nedenlerin büyük bir çoğunlukla kişisel, iş çevresine bağlı ve toplumsal kaynaklı olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle burada da iş tatminini oluşturan nedenleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek uygun olacaktır.

2.2.1. İş Tatmini Oluşturan Bireysel Faktörler

Kişisel farklılıklar iş tatmini kavramının çeşitli boyutlarını etkilemektedir. Bugüne kadar konu ile ilgili yapılan tüm araştırmalar kişisel özelliklere göre iş tatmin

¹⁴⁷ İsmail SAĞLAM, a.g.e., s. 210-211.

¹⁴⁸ Serpil AKSU, a.g.e., s. 13.

düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. İşin kendisi ile direkt olarak bağlantılı olmayan kişisel iş tatmin faktörlerinin işin bizzat kendisiyle ilgili faktörlerden daha fazla bir şekilde iş tatminini etkilediği görülmüştür. Bartol, 250 kompütür uzmanı arasında yapmış olduğu araştırmada işin kendisi ile ilgili olmayan iş dışı kişisel özelliklerin iş tatmini açısından daha önemli olduğu gerçeğine işaret etmiştir.¹⁴⁹ İş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek, kıdem, zeka durumu, sosyo-kültürel çevre, kişilik, medeni durum ve yetenek olarak sıralanabilir.

2.2.1.1. Cinsiyet

İşgörenlerin cinsiyetleri açısından iş tatminine bakıldığı zaman kadın ve erkeklerin iş tatmini sağlamaları yönünde çok ciddi farklılıkların olmadığı göze çarpmaktadır. Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına karşılık, henüz kadının mı yoksa erkeğin mi işlerinde daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı deliller yoktur. Şu halde, kadınlar ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez. Ancak kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması işle ilgili beklentilerinin farklı olmasına neden olur. Bu nedenle beklentileri farklı olan kadın ve erkeğin işlerinden duydukları tatmin de farklı olur.¹⁵⁰

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınlar tam olarak iş yaşamına giremedikleri ve ailelerinin ekonomik sorumluluklarını tam olarak yüklenmedikleri için iş yaşamında fazla bir beklenti içinde değillerdir. İş yaşamında beklentileri düşük olduğundan erkeklerden daha çabuk iş tatmini sağlarlar. Yani benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler.¹⁵¹

¹⁴⁹ K.M. BARTOL, "Individual Versus Organizational Predictors Of Job Satisfaction And Turnover Among Professionals", *J. Vocational Behavior*, S:15, 1979, s.57.

¹⁵⁰ Elvan YILDIRIM, "Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E., Sakarya, 2002, s.64.

¹⁵¹ Gülten İNCİR, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayınları No: 401, Ankara, 1990, s.52.

Kadın ve erkekler arasında cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ilişkiye yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili iş yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir. Yapılan bir araştırmada, 12 yaşın altındaki çocukları olan kadınların zamanla aile sorumluluklarındaki artış nedeniyle dikkatsiz, yetersiz, işyerinde yeni sorumluluklar almaya isteksiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle, kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının farklı oldukları, dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin de farklı olması gerektiği söylenebilir.¹⁵²

Eşinin çok para kazanması kadın için daha büyük bir tatmin unsurudur. Böylece çalışmak veya çalışmamak arasında daha kolay seçim yapabilecektir. Bir başka iddiaya göre; yüksek kazançlı bir eşle evli olan kadınların içsel olarak daha motive olacağını ve işe bağlılığının artacağı, buna karşılık düşük kazançlı erkek ile evli olan kadınlarda ise tam tersi bir durum söz konusu olacaktır. Burada yaş, eğitim ve yapılan iş gibi faktörlerin sonuçları etkileyebileceğini unutmamak gerekir.¹⁵³

Kadınlar örgütlere erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilirler. Kadınların aile rollerini kolaylaştıracak politikalar uygulandığında iş tatmini ve bağlılığı erkeklere göre daha fazla olabilecektir.¹⁵⁴

2.2.1.2. Yaş

Yaş, iş tatminini etkileyen başka bir faktör olup uluslararası geçerliliğe sahiptir. İşgörenlerin özellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Ayrıca beş değişik ülkede yapılan araştırmalar daha yaşlı olan işgörenlerin daha fazla tatmin sağladığına işaret etmektedir.¹⁵⁵ Bunun nedeni olarak, yaşı ilerlemiş işgörenlerde deneyim ve bundan kaynaklanan uyum artışının iş tatminini arttırdığı düşünülebilir. Ayrıca yaş ilerledikçe

¹⁵² Çiğdem KIREL, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İ.Ü.İktisat Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, İstanbul,1999, s.117.

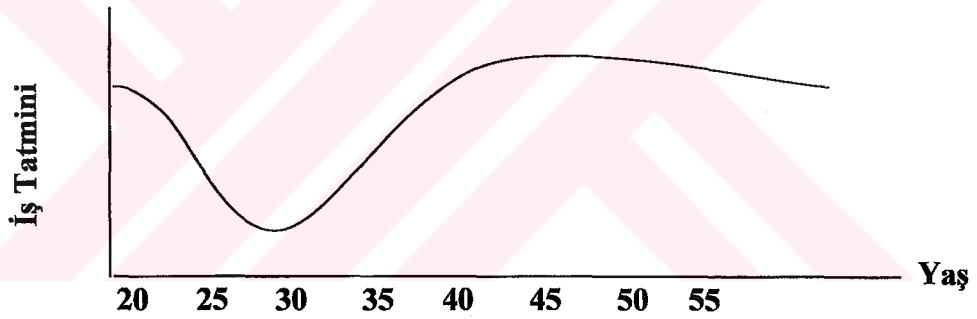
¹⁵³ Ç. KIREL, a.g.e., s.118.

¹⁵⁴ a.g.e., s.120.

¹⁵⁵ E. ERENLER, a.g.e., s. 61.

ödülleri artması, mesleki konumun yükselmesi iş tatmininde artış sağlıyor olabilir. Genç işgörenlerde iş tatmini daha azdır. Gençlerin yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları işe ilk girdiklerinde iş tatminini azaltıcı bir rol oynamaktadır.¹⁵⁶

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki grafik olarak Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Herzberg ve arkadaşları, işgörenlerin 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmini düzeylerinin yükseldiğini, iş tatmininin işe girişte yükselip, sonra düşmeye başladığını, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyinin yeniden artışa başlamadığını iddia etmektedir. Buna göre; kişiler işe ilk başladıkları zaman iş tatminleri yüksek, fakat 20’li yaşların sonlarında ya da 30’lu yaşların başlarında bu istek en düşük seviyededir. İş tatminleri daha sonra mutedil olarak yükselmeye başlamaktadır. Bu olaya U şeklinde ilişki de denmektedir.¹⁵⁷



Şekil 2.2. İş Tatmini – Yaş Değişkeni İlişkisi

Mehmet SİLAH, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001, s.198.

Yukarıdaki iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye alternatif olarak Kalleberg ve Loscocco, iş tatmininin 40’lı yaşlara kadar yükseldiğini ve bu yaşlarda

¹⁵⁶ E. YILDIRIM, a.g.e., s. 65.

¹⁵⁷ Mehmet SİLAH, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001, s.107-108.

yükselişin sona erdiğini, 50'li yaşlara gelindiğinde tekrar yükselişin başladığını iddia etmektedir.¹⁵⁸

Zeitz, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için işgören davranışlarının durumsal bir çerçevesini oluşturmuş ve bu konu ile ilgili olarak Federal Hükümet Bürosunda görevli 434 işgören arasında bir araştırma yapmıştır. Öncelikle işgörenler üç gruba ayrılmıştır; profesyonel olmayanlar (genelde kırtasiye işi ile ilgilenenler), seçkin olmayan profesyoneller (en yüksek rütbeye terfi ettirilmeyenler) ve seçkin profesyoneller (en yüksek rütbeye kadar terfi ettirilenler). Çalışma sonuçları göstermiştir ki, iş-tatmin eğrisi profesyonel olmayanlar, seçkin olmayan profesyoneller ve seçkin profesyoneller arasında farklılık arz etmiştir.¹⁵⁹

Iiacqua ve arkadaşları iş tatmin ve tatminsizliğine etki eden faktörler konusunda yüksek öğrenim enstitülerinde bazı çalışmalar yapmışlardır. Yapmış oldukları bu çalışmalarda; yaş faktörünün iş tatminsizliğine etki ettiği, genç ve tecrübesiz olanların daha yaşlı ve daha tecrübeli olanlara göre daha fazla iş tatminsizliği yaşadığı hususu ortaya çıkmıştır.¹⁶⁰

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi; hızla yükseleceğini ve çalışma koşullarının üst düzeyde olacağını hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan kişi zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Bu gerçekler tatminsizliğe sebep olur. Bunun nedeni, gerçekçi olmayan beklentilerdir.¹⁶¹

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Kişilerin eğitimlerinde meydana gelen gelişmeler, içsel ve dışsal olarak şahsi tatminlerini arttıracığından iş tatminine de dolaylı olarak etki etmiş olur. Fakat bu

¹⁵⁸ A.L. KALLEBERG ve K. A. LASCOCCO, "Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1, 1983, s. 80.

¹⁵⁹ G. ZEITZ, "Age And Work Satisfaction In A Government Agency: A Situational Perspective", *Human Relations*, S: 43 (5), 1990, s. 420.

¹⁶⁰ J.A. IACQUA ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 52.

¹⁶¹ S. AKSU, *a.g.e.*, s. 45.

durum kişinin işiyle ilgili beklentilerini daha da arttıracığından iş tatmininde düşme de beklenebilir.¹⁶²

Carell ve Elbert eğitim seviyesinin iş tatminine olan direkt etkisinin negatif ve doğrusal olmayan bir görünüm oluşturduğunu, yüksek düzeyde resmi eğitim almış işgörenlerin birçok rutin işin icrasında iş tatminsizliği yaşadığını ifade etmektedir.¹⁶³

Eğitimin iş tatminine etkisi ile ilgili yapılan bir çalışmada; çalışma çevresinin ücret, iş değişkenliği, iş kompleksliği gibi üç tür değişken ile iş tatmini ve bu ilişkiye formel eğitimin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.¹⁶⁴ Bu araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur :

- Düşük ücretli, değişken ve karmaşık bir işte, düşük eğitilmiş bir işgören, daha yüksek eğitilmiş bir işgörene oranla işinde daha çok tatmin olur.

- Orta düzeyde bir ücret, değişken ve karmaşık bir işte çalışan orta eğitilmiş bir işgören, yüksek ya da düşük eğitilmiş bir işgörene oranla işinde daha çok tatmin olur.

- Yüksek bir ücret, değişken ve karmaşık bir işte çalışan yüksek eğitilmiş bir işgören, işinde daha düşük eğitilmiş bir işgörenden daha fazla tatmin olur.

Çalışma sonucunda, eğitim düzeyi ve iş değişkenliği arasında; ilkökul mezunu olan ve değişkenlik düzeyi az olan bir işte çalışan işgörenin, aynı işte çalışan bir üniversite mezununa göre daha fazla tatmin oldukları gözlenmiştir. Eğitim düzeyi ve ücret arasında; üniversite mezunu olup, düşük ücretli bir işte çalışan işgörenlerin aynı işte çalışan ilkökul mezunu bir işgörene oranla daha az tatmin olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ve görev karmaşıklığı arasında; üniversite mezunlarının daha az karmaşık

¹⁶² Richard ARVEY ve diğerleri, "Job Satisfaction: Dispositional And Situational Influences", *International Journal of Industrial And Organizational Psychology*, S: 6, 1991, s. 359-383.

¹⁶³ S.L. DURST ve V. S. DESANTIS, "The Determinants Of Job Satisfaction Among Federal, State, And Local Government Employees", *State and Local Government Review*, Vol. 29, No. 1, 1997, s. 9.

¹⁶⁴ M. SİLAH, a.g.e., s.109.

olan işlerde, ilkokul mezunlarına oranla daha az tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır.¹⁶⁵

Sonuç olarak, eğitim seviyesi yüksek işgörenler işle ilgili daha fazla beklenti içerisinde olacaklarından eğitim seviyeleri arttıkça tatmin düzeyleri de düşecektir. Özellikle eğitim tecrübe seviyelerinin gerektirdiği yeteneğin altındaki bir çalışma ortamında çalışmak zorunda olanların iş tatmin düzeyleri daha da düşük olarak gözlenebilecektir.¹⁶⁶

2.2.1.4. Meslek

İş tatmini konusundaki bütün araştırma literatürlerindeki en tutarlı bulgulardan biri, iş düzeyi yükseldikçe bireysel tatminin artması şeklindeki bulgudur. Bu bulguya göre, yüksek düzeyde bulunan bir işte, düşük düzeydeki işe nispeten daha fazla tatmin sağlanmaktadır.¹⁶⁷

1960'da Gurin, Veroff ve Feld'in yaptığı araştırmalar sonucunda; niteliksiz işçilerin yalnızca % 13'ü iş tatmini duyduğu halde, nitelikli ve meslek sahibi kişilerin % 42'sinin yaptıkları işten tatmin olduğu görülmüştür.¹⁶⁸

İşgörenler kendi deneyim ve becerilerini karşılayan, yani o ana kadar öğrenmiş oldukları mesleklerinde çalıştıkları takdirde tatmin olurlar. Yapılan işle, bu özelliklerin tam bir uyum içerisinde sağlandığı ortamlarda iş tatmininden söz edilebilir.¹⁶⁹

Diğer taraftan, toplumda iyi tanınan bir örgütte çalışan ya da önemli görünen bir ünvana sahip olan işgören açısından bu öngörümün yarattığı manevi haz, bu kimselerin daha düşük ücrete rağmen bu örgütlerde yüksek iş tatmin düzeyinde işlerine devam etmelerini sağlayabilmektedir (örneğin, birçok devlet memuriyetleri, din

¹⁶⁵ M. SİLAH, a.g.e., s.109.

¹⁶⁶ A.E. CLARK, "Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work?", *Labour Economics*, S: 4, 1997, s. 350.

¹⁶⁷ Abraham KORMAN, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev: İlhan AKHUN-Cevat ALKAN, M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978, s. 173.

¹⁶⁸ Mehmet TİKİCİ ve Mehmet DENİZ, *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Özmert Ofset, Malatya, 1993, s. 48.

¹⁶⁹ Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 1997, s. 270.

adamlığı vb.).¹⁷⁰ Bunun tersi durumların varlığı da söz konusudur. İçinde bulunulan toplumların değer yargıları bazı meslek gruplarını olumsuz yönde etkilemekte ve bu da o meslek gruplarında işgören işgörenlerin iş tatminlerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Örneğin, toplumumuzda sekreterlik, çöpçülük, hemşerilik vb. meslekler toplum tarafından pek hoş karşılanmayan meslekler olarak bilinmektedir.

2.2.1.5. Hizmet Süresi ve Terfi

Hizmet süresi, işgörenin organizasyonda işe girdiği günden itibaren geçirdiği süredir. Bu sürenin artışı ile birlikte işgörenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında doğal olarak bir artış beklenir. İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde işgörenin emeği karşılığında organizasyondan elde ettiklerinde belli bir artışın meydana gelip gelmemesi ile ilgilidir. İşgören, içinde bulunduğu organizasyona kendi isteği doğrultusunda dahil olduğu zaman ilk zamanlardaki iş tatmininin yüksek olması beklenir. Organizasyonda hizmet süresi arttıkça başlangıçtaki heves ve beklentilerde değişiklik meydana gelecek ve işgören bu beklentilerin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden işgörenlerin tatminlerinde azalma eğilimi gözlenecektir. Aynı organizasyon içinde geçirilen yılların artması ve organizasyon gerçeklerinin daha akılcı sentezi ile işgörenin değerlendirmelerinde mantık hakim olacak ve iş tatmininde bir artışın gözlenmesi olası olacaktır. Hizmet süresinin artışı ile birlikte çeşitli maddi ve manevi değerlerde artışın meydana gelmesi de iş tatmininin artmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır. Yani hizmet süresi arttıkça iş tatmini nispeten “U” şeklinde bir fonksiyonu takip edecektir.¹⁷¹

2.2.1.6. Zeka

Zekanın iş tatminine etkisi ile ilgili literatürde yeteri kadar araştırma sonucu olmamakla beraber, zeka ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin varlığına işaret eden iki çalışma bulunmaktadır. Meulmann, genç yetişkinlerin okullarından mezun olduktan sonra girdikleri ilk işlerindeki iş tatminini araştıran çalışmasında, iş

¹⁷⁰ A. KARADUMAN, a.g.e., s. 79.

¹⁷¹ H. BAŞARAN, a.g.e., s.43-44.

tatmini ile zeka arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmış¹⁷², Barrett and Forbes de aynı şekilde 29 radar ve sonar operatörü üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında aynı bulgulara ulaşmışlardır.¹⁷³ Bu konuda ilave olarak yapılan diğer çalışmalarda da herhangi bir net ilişkiye rastlanmamış ve genelde sifıra yakın değerlere ulaşılmıştır.

Zeka ile iş tatmini arasındaki ilişki işin basit veya kompleks olup olmadığı ile de ilgilidir. Üstün zekaya sahip bir kişinin basit işlerde çalışması iş tatmini ile zeka arasında negatif bir ilişki oluştururken kompleks işlerde bu ilişki genelde pozitif olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁷⁴

İşgören zeka düzeyinin onun işe karşı olan tutumunu etkilediği gibi, aynı şekilde bundan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmininin zeka düzeyindeki farklılıkla paralellik gösteren iş düzeyinden etkilendiği de gözönüne alınmalıdır. Daha fazla beceri gerektiren işlerde daha fazla sayıda tatmin olan birey yer alırken, rutin işlerde bu oran daha azdır. Zira, düşük ve yüksek zeka düzeyindeki kişilerin iş tatmin oranlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan bireylerin yer aldığı görülmüştür.¹⁷⁵

2.2.1.7. Sosyo-kültürel Çevre

İş tatmininin bir başka özelliği de işgörenin içinde yaşadığı toplum koşullarına göre tatmin düzeyinin değişkenlik göstermesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir, ancak durum böyle değildir. Genellikle işgörenler kendilerinin içinde buldukları iş koşullarını toplumun genel koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer kendi iş koşulları vasat, toplumun genel koşulları kötü ise bu durumda işgörenler tatminlerini yükseltme eğilimindedir. Çünkü kendilerini nispeten iyi hissederler.¹⁷⁶

¹⁷² H. MEULMANN, "Well Being And Career Success During The Transition From Adolescence To Adult Status", *Kolner-Zeitschrift-fur Soziologie und Sozialpsychologie*, S:43, 1992, s. 480.

¹⁷³ G.V. BARRETT ve J. B. FORBES, "Ability-Satisfaction Relationships: Field And Laboratory Studies", *Academy of Management Journal*, S:23, 1980, s. 550-555.

¹⁷⁴ R. HACKMAN ve G. R. OLDDHAM, "Motivation Throughout The Redesign Of Work: Test Of A Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, S:16, 1976, s. 260.

¹⁷⁵ M. SİLAH, a.g.e., s.112.

¹⁷⁶ İ.Hakkı BİÇER, *Davranış Bilimleri Ders Notları*, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Adapazarı, 1987, s. 74.

İş tatmini psikolojik bir unsur olduğundan, bu unsurun muhatabı olan işgörenlerin hislerini içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin dışında tutmak mümkün değildir. Yapılan araştırmalarda işgörenin içinde bulunduğu ve sürekli etkileşim içinde olduğu çevrenin bireye aşıladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkilediği saptanmıştır. İşe belli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olamayacaktır.¹⁷⁷

Çevre, kişinin iç dengesini bozduğunda ve değişimin hızı çok fazla veya çok az olduğunda stres oluşmakta ve bu stres ilk olarak tatminsizlik olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁸

2.2.1.8. Kişilik

İnsanların çeşitli davranışları vardır. Sever, nefret eder, yer, ağlar, kavgaya eder, çalışır, grev yapar, alışveriş yapar, sinemaya gider, çocuklarını büyütür vs. İnsanların bu davranışlarının tamamını etkileyen enerji kendi kişiliğinde bulunan gereksinim sisteminden gelmektedir. Organizasyonlarda çalışan işgörenleri değerlendirirken önyargılı olmamak gerekir. Fazla çalışan, başarılı iş çıkaran bir işgören ile tembel ve dikkatsiz bir işgören hakkında karar verilmesi durumunda derhal birinin iyi, diğersinin kötü olduğuna dair yargıda bulunmamak gerekir.¹⁷⁹

İşgörenin kişilik özelliklerinin iş tatmininin sağlanmasında etkin bir yeri vardır. İşgörenin kişiliği ve iş ortamının gerekleri ile mevcut işin kendine özgü karakteristikleri karşılaştırıldığında, halihazırda ortaya çıkan sonucun birbirine uyması durumunda iş tatmininden söz etmek olasıdır. Blackburn ve Bruce, iş yaşamının kalite faktörlerinin kişinin kişilik özelliklerine kıyasla iş tatmini üzerinde nispeten daha az bir etkisi olduğunu öne sürmektedir.¹⁸⁰

Sonuç olarak, iş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. İşgörenlerin işlerinden beklentileri öncelikle kendi

¹⁷⁷ A. Can BAYSAL, "İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1987, s.33.

¹⁷⁸ Thomas M. FRASER, *Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach*, ILO Publications, Geneva, 1987, s.57-58.

¹⁷⁹ Z. HATİBOĞLU, a.g.e., s. 187.

¹⁸⁰ J.W. BLACKBURN ve W. M. BRUCE, "Rethinking Concepts Of Job Satisfaction: The Case Of Nebraska Municipal Clerks", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 10, No. 1, 1989, s. 15.

kişilikleri ile ilgili olacaktır. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısı durumundadır. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içerisindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür kişisel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenlerin işine ilişkin beklentileri kendi kişiliği ile ilgili olduğuna göre, iş tatminini sağlayan faktörlerin en başında işgörenlerin bir kişiliğinin olduğunun kabul edilmesi yer alır.¹⁸¹

İşgörenlerin kişilik özelliklerinden sosyal yapılarının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standartların altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.¹⁸²

Kişiliği gereği daha esnek ve kararlı olan, kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştiren işgörenler daha aşağı düzeyde kişilik geliştirenlerden daha fazla işlerinde tatmin sağlayabilmektedirler. Genelde işlerinde en az tatmin olanlar, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirlilik belirtileri gösteren, kişisel konularından hoşnut olmayan kişiler olarak tasvir edilmektedir.¹⁸³

Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir kişi, savaşımlı isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluklar almakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır.¹⁸⁴

2.2.1.9. Medeni Durum

Medeni durumlarına göre işgörenler; evli, bekar, dul ve eşinden ayrılmış olarak dört kategoride değerlendirilmektedir. Literatürde medeni durumlarına göre işgörenlerin iş tatminlerinin etkilenmesi yönünde çok fazla bilgi olmamakla beraber;

¹⁸¹ İlhan ERDOĞAN, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 266, İstanbul, 1996, s. 234.

¹⁸² İ. ERDOĞAN, *a.g.e.*, s. 235.

¹⁸³ E. YILDIRIM, *a.g.e.*, s. 70.

¹⁸⁴ İ. Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982, s. 208.

İngiltere’de A.E. Clark tarafından yapılan araştırmalarda evli işgörenlerin işlerinde daha fazla tatmin sağladıkları yönünde bulgular mevcuttur.¹⁸⁵

Yapılan bazı araştırmalarda ise bekar işgörenlerin evli işgörenlere oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları gözlenmiştir.¹⁸⁶

2.2.1.10. Yetenek

işgörenler, işlerinin büyük bir bölümünü zevkle yaparlarken diğer taraftan, birçok işgören, yapmış oldukları işler, onların tam olarak yetenek ve hünelerini sergilemelerine olanak vermediği ve enerjilerinin tam olarak ortaya çıkmasını sağlayamadığı için sıkıntı duyarlar.¹⁸⁷ Schwalbe bu olayı, Maslow’un gereksinimler hiyerarşisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile mukayese etmekte ve “işgörenler yaşamda onları neyin mutlu ettiğini anlamaya çalışırlar ve bu temelde insan olarak kendi karakterleri hakkında çıkarsamada bulunurlar” demektedir.¹⁸⁸

Psikolojik olarak kişinin işinde tam olarak mutluluğu, onun sürekli olarak “canlı tutulması” ve “memnuniyeti” ile mümkündür. Kişi, yetenek gerektiren işlerde iş yapma sürecinde sorumluluk taşıyor ve kompleks bir işle meşgul oluyor ise bu onun işyerinde sürekli olarak canlı tutulmasını sağlayacaktır. Bu canlılık işyerinde heyecan ve mutluluk ile birleştiği taktirde iş tatmini, endişe ve işin icrasında zorluk ile birleştiği taktirde tatminsizlik oluşacaktır. gerektiren işler işyerinde can sıkıntısı, hareketsizlik, sessizlik ve bunun gibi hislerle birleştiği taktirde işgörenler tarafından yetenek gerektirmeyen işlerden daha az sevilirler.¹⁸⁹

¹⁸⁵ A.E. CLARK, “Job Satisfaction in Britain”, **British Journal of Industrial Relations**, June, 34: 2, 1996, s. 199.

¹⁸⁶ ř. GAZIOĞLU ve A. TANSEL, ““Job Satisfaction in Britain - Individual and Job Related Factors”, **Economic Researc Center Working Papers**, 03/03, U.K., January 2002, s. 7.

¹⁸⁷ R. KOONCE, “Feeling Pigeonholed?”, **Training and Development Journal**, 51, (6), 1997, s. 15.

¹⁸⁸ M.L. SCHWALBE, “Autonomy In Work And Self-Esteem”, **The Sociological Quarterly Journal**, 26 (4), 1985, s. 520.

¹⁸⁹ F. GREEN, “High Skills And High Anxiety: Skills, Hard Work And Mental Well-Being”, **SKOPE Research Paper**, No.27, Department of Economics, University of Kent and Duncan Gallie Nuffield College, Oxford, 2002, s. 8.

Burada önemli olan, işgörenin şahsi yetenek derecesi ve bu yeteneğin iş yerinde kullanılması ile ilgilidir. İş tatmininin teminine yönelik olarak kişide mevcut olan yeteneğin kullanılmasına olanak sağlanması da önemli bir konudur. İş yerinde mevcut yeteneğe gereksinim duyulması, bunun geliştirilmesi ve sürekliliği iş tatmini oluşturur. Diğer taraftan, işle ilgili yeteneğe haiz olmayan işgörenlerin, işin gerektirdiği yetenek derecesinin de sürekli değişiklik gösterdiği ve işle ilgili eğitimin tam olarak verilmediği durumlarda verimsizliğe bağlı olarak iş yerlerindeki endişe ve stresleri artacak, bu da iş tatminsizliğine neden olacaktır.¹⁹⁰

2.2.2. İş Tatmini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler

İş ve iş ortamına bağlı nedenler de iş tatmini kavramının çeşitli boyutlarını etkilemektedir. İş tatminini etkileyen iş ve iş ortamına bağlı nedenleri; işin niteliği, ücret, kariyer olanakları, tayin (nakil), organizasyonel yapı ve yönetim, çalışma grubu ilişkileri, çalışma koşulları, gözetim (denetim ve nezaret), eğitim ve geliştirme olanakları, başarı değerlendirme, iş stresi, iş güvenliği, iş güvencesi ve iş-aile çatışması şeklinde sıralanabilir.

2.2.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkmış bir gerçektir. İşte işgörenin içinde bulunduğu seviye yüksek bir seviye ise, bu konum genellikle daha yüksek ücret, özerklik, sorumluluk, promosyon beklentisi ve daha iyi çalışma koşulları şeklinde gözlemlenir.¹⁹¹

İş yerlerindeki belirsizliğin işgörenler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, işgörenlerin öncelikle kendilerinden beklenenlerin ve hedeflerin açıkça belirlenmiş olduğu işlerde çalışmayı tercih edecekleri açıktır. İş rolünün açık ve belirli olması işgörenin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde anladığını gösterir ve

¹⁹⁰ P. WARR, "The Measurement Of Well-Being And Other Aspects Of Mental Health", *Journal Of Occupational Psychology*, S: 63, 1990, s. 195.

¹⁹¹ M.C. ELLICKSON ve K. LOGSDON, "Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government Employees", *State and Local Government Review*, Vol. 33, No. 3, 2001, s. 176.

tatmini arttırır. Rol çatışması ve belirsizliğinin olduğu durumlarda ise iş tatminsizliği kaçınılmaz olabilir.¹⁹²

İşgörenlerin çalıştıkları işlerini beğenerek ve zevk alarak icra etmeleri onların tatmin seviyelerini yükseltecektir. İlgi çeken, zevk alınan, tatmin oluşturan bir işin niteliği şunlardır:¹⁹³

- Yetenekleri ve işgörenin yüksek becerilerini kullanmaya elverişlilik,
- Öğrenmeye olanak vermesi,
- Yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişli olması,
- Denetim biçiminin demokratik olması,
- Değişik düşünce, beceri ve tutum içerecek zenginlikleri olması,
- Bilimsel buluşlara ve yeniliklere açıklığı,
- Sorun çözmeye dayanması.

İçinde bulunulan işin zorluk derecesi de iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir değişkendir. İşgörenler zor işleri başarmak ve kendi güçlerinin sınırlarını denemek isterler. Eğer işler tekdüze ve sıkıcı ise işgörenler yapmış oldukları işten kısa sürede bıacak ve işe karşı yabancılaşacaklardır. En çok iş tatmini sağlayan işlerin işgörelere özerklik sağlayan işler olduğu görülmüştür.¹⁹⁴

2.2.2.2. Ücret

Günümüz ekonomilerinde insanlar paranın değişim gücüyle gereksinim duydukları mal ve hizmetleri elde etmekte ve temel fizyolojik gereksinimlerini karşılamaktadırlar. İnsanların maddi gereksinimlerinin varolduğu ve hiçbir zaman tam

¹⁹² İlker H. ÇARIKÇI, "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, MPM Yayını, Ankara, 2001, s.163.

¹⁹³ İ.Ethem BAŞARAN, a.g.e., s.206.

¹⁹⁴ Meriç TUNÇ, "Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2000, s. 38.

anlamıyla tatmin edilemeyeceği de gözönüne alındığında, ücretin ve paranın insan yaşamındaki önemi daha da açıklık kazanmaktadır.¹⁹⁵

İşgörenin işe karşı olumlu veya olumsuz tutumunu; aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normal olup olmadığı ve gereksinimlerini karşılama derecesi belirlemektedir. Ücret, işin kişiden istediklerine, işgörenin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda kişinin arzuladığı ücretin elde edilmesi sözkonusu değildir. Ancak iş tatmini açısından alınan ücretin diğer işgörelere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha da önemlidir.¹⁹⁶

İşgörelenler bedensel veya zihinsel emekleri karşılığında kendilerine ödenen bedel olan ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya işletmede hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidirler. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenebilir ve sonuçta iş tatminleri azalır. Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörelenlerin daha verimli olmaları konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesi olmalıdır.

İşletmede işgörelen ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturur.¹⁹⁷

İş karakteristikleri olan yüksek gelir, iş güvenliği, kısa çalışma saatleri, terfi fırsatı ve işin anlamlı olması üzerine yapılan bir araştırmada, kamu kesiminde

¹⁹⁵ Aytül PUSAT, "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Uluslar arası Fast Food Restoranlarında Çalışan Personelin İş Tatmini İle İlgili Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1992, s. 30.

¹⁹⁶ S. AKSU, a.g.e., s.46.

¹⁹⁷ Gizem AKALP, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, İstanbul, 2003, s. 3.

işgörenler yüksek geliri ikinci seviyeye yerleştirirken özel sektör işgörenleri ise aynı seviyeye işin ilerleme fırsatı sunmasını yerleştirmişlerdir. Özel sektörde işgörenler yüksek ücret beklerken kamu sektöründe işgörenler işin ilginç olmasını beklemektedirler.¹⁹⁸

İş tatmini açısından bakıldığında, yıllık gelir düzeyi iş tatmininin önemli bir değişkenidir. Fakat iş tatmini aynı zamanda nispi gelir düzeyinden de etkilenir. Bireyler aldıkları ücreti diğer grup arkadaşları ile sürekli kıyaslama süreci içerisinde bulunurlar veya ücretlerine ilişkin özel beklentileri vardır.¹⁹⁹ Fakat Hammermesh tarafından da ifade edildiği gibi “gelirdeki değişikliğin hangi mekanizma tarafından iş tatmini etkilediği hususu tam olarak açıklık kazanmış değildir”.²⁰⁰

İnsanların toplam yaşam kalitesi ile ilgili araştırma yapanlar, ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kişilerin kültürel geçmişleri ve sosyo-ekonomik seviyeleri ile ilgili olduğuna dair güçlü deliller elde etmişlerdir. Buna göre; eğer alınan ücret ile iş tatmini ve mutluluk arasında pozitif bir ilişki var ise de bu ilişki temel psikolojik gereksinimlerin tatmin edildiği toplumlarda daha düşük bir seviyededir. Muhakkak ki daha fazla ücret daha fazla bir tatmin sağlar. Fakat temel gereksinim nispetinin tatmini sağlanmaya başladığı andan itibaren paranın tatmin etme özelliği gittikçe düşmeye başlar.²⁰¹

2.2.2.3. Kariyer Olanakları

Kariyer kelimesi günlük yaşamda oldukça sık kullanılan farklı açılardan tanımlanabilen bir kavramdır. Bir tanıma göre kariyer, “bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.” Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını

¹⁹⁸ Ramazan ÇERİK, a.g.e., s.12-13.

¹⁹⁹ Philippe MOGUEROU, a.g.e., s. 3.

²⁰⁰ D.S. HAMMERMESH, “The Changing Distribution Of Job Satisfaction”, NBER Working Paper 7332, *Journal Of Human Resources*, 36 (1), s: 30, 1999.

²⁰¹ E. DIENER ve diğerleri, “The Relationship Between Income And Subjective Well-being: Relative Or Absolute?”, *Social Indicators Research*, S:28, 1993, s. 202.

gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.²⁰²

Psikolojik bakımdan sağlıklı olarak düşündüğümüz, fizyolojik gereksinimleri tatmin edilmiş bir birey, potansiyel olarak iş yerinde geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Bu yükselme, bir işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanısıra daha çok para kazanmak isteğini de beraberinde getirecektir. Bu isteğin şiddeti kişiden kişiye değişebilir. İnsanlar iç eğilimlerine ve çevreden gelen etkilere göre farklı davranırlar. Her insanın farklı kişilik yapısı, onun tutum, eğilim, ilgi, yetenek ve isteklerinde farklılıklar ortaya çıkarır. Kariyer hem bireyin, hem de örgütün, işgörenin iş yaşamı üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

Kariyer, işgörene kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak işgörenin kendine güvenini artırıp kendini güçlü görmesini sağlar. Öte yandan kariyer, bireyin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için kariyer psikolojik bir ödüdür. Ayrıca, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramına dayanan prestij kişilere yüksek tatmin verir.²⁰³

Kariyer olanaklarının işgörenin iş tatmini üzerinde çok büyük bir etkisi olduğundan kariyer olanaklarının mümkün olduğu veya olacağı işler genellikle diğerlerine tercih edilir. Bu durum, işgörenlerin işlerini değerlendirirken bugünden çok geleceğe önem verdiklerinin başka bir kanıtıdır. Belli bir süreden sonra kariyer olanakları sağlayan, yükselme yolları açık tutulan işler, hep aynı düzeyde kalmayı gerektiren işlerden daha çok tatmin verici olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰⁴

Kariyer olanakları bakımından erkek ve bayan işgörenlerin iş tatminlerinin değerleriyle ilgili çok fazla araştırma sonucu mevcut değildir. Lynn ve arkadaşları tarafından vergi mükellefleri üzerinde yapılmış olan araştırmalarda, kariyer olanakları bakımından erkek ve bayan işgörenler arasında iş tatmininin oluşmasına tesir

²⁰² Serpil AYTAC, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.107.

²⁰³ Gülten İNCİR, a.g.e., s. 86

²⁰⁴ Enver ÖZKALP, *Davranış Bilimlerine Giriş*, 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 173, Eskişehir, 1997, s. 322.

eden birtakım farklılıklar göze çarpmıştır. Kariyer olanaklarının iş tatminine etkisi bakımından vergi mükellefi bayanlar arasında oldukça fazla sayıda bayanın bu hususta etkileşim içinde olduğu tespit edilmiştir.²⁰⁵

2.2.2.4. Organizasyonel Yapı ve Yönetim

İşgörenlerin içerisinde çalışmış oldukları işletmelerin yapısı ve yönetim niteliği iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. Toplumun tüm kesimleri tarafından tanınan bir vizyon ve misyona sahip, faaliyet gösterdiği alanda önemli bulunan, hizmet ağı geniş bir örgüt ile işgörenlerin nitelik ve üretkenliğine önem veren, takım çalışmasına uygun, işgörenlerin düşünce ve önerilerine açık yönetim şeklini içeren işletmeler işgörenine daha yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadırlar.²⁰⁶

Organizasyon yöneticilerinin liderlik ve yönetim tarzları işgörenlerin iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, yönetimin işgören, yani insan merkezli olup olmadığı ile ilgilidir. Yöneticilerin personel ile ilgili hususları desteklemesi ve onlara katkıda bulunması işgörenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Diğer bir husus ise karar verme sürecine işgörenlerin katılımı ile ilgilidir. İşgörenlerin verilen kararlara katılmaları ve kararlarda söz sahibi olmaları iş tatminini arttırmaktadır.²⁰⁷

Organizasyon yapısı ve yönetim politikalarının işgörenlerin iş tatmini üzerinde oldukça fazla bir etkisi vardır. Yönetim politikaları anlaşılmaz, gereksiz ve herkese eşit uygulanmadığı sürece bu husus işgörenlerin tatminsizliğine yol açar. Bu nedenle yönetim politikaları yazılı, güncel ve işgörenlerin eğilimlerine göre sürekli olarak düzenlenmek zorundadır.²⁰⁸ Diğer taraftan, yönetici tutum ve davranışları da iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdendir. Konu ile ilgili olarak LaFarge, “eskiden beri süregelen işçi ve işveren arasındaki uzun süreli samimi ilişkiler zaman içerisinde yerini

²⁰⁵ S.A. LYNN ve diğerleri, “The Influence Of Career Stage On Work Attitudes Of Male And Female Accounting Professionals”, *Journal of Organizational Behavior*, S: 17, 1996, s. 140.

²⁰⁶ Nihan BÜYÜKBAYRAMOĞLU, “Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1999, s. 36.

²⁰⁷ Vedat EROL, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1998, s.18.

²⁰⁸ D.O. KALDENBERG ve B. A. REGRUT, “Do Satisfied Patients Depend On Satisfied Employees? Or Do Satisfied Employees Depend On Satisfied Patients?”, *The Satisfaction Report Newsletter*, Volume 3, South Bend, Ind: Press, Ganey Associates Inc, 1999, s. 3.

daha kısa süreli ilişkilere bıraktı. Bunun sonucunda, daha kısa süreli ilişki daha sık işten ayrılmalara neden olmaya başladı” şeklinde yorumda bulunmuştur.²⁰⁹

İşyerinde merkezileşmeyi önleyen basık ve ara kademeleri içeren yapılaşma karar vermede ve yönetimde organizasyonlar için esnekliği ve değişen koşullara daha hızlı bir şekilde adapte olmayı sağlar. Dolayısıyla bu tip örgütler merkezileşmeyi ortadan kaldıracığından her kademedeki işgörenler tarafından karar almayı kolaylaştırır. Ayrıca nispeten az sayıda bürokrasi ve kural içereceğinden işgörenlerde inisiyatifin gelişmesine ve kullanılmasına da olanak sağlar. Bu durumda işgörenler yıllar süren çalışmaları sonucunda elde ettikleri tecrübelerini işyerinin yüksek çıkarları uğruna kullanma şansına sahip olacaklar ve kendilerini yöneticilerine karşı daha rahat hissedeceklerdir. Bu tip örgüt yapılaşması işgörenlerde zamanla iş tatmininin artmasına vesile olacaktır.²¹⁰

2.2.2.5. Çalışma Grubu İlişkileri

Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkililerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmakta ve bu tür ilişkilerin iyi olması işgörelere tatmin sağlamaktadır.²¹¹

İş yerinde tatminin önemli bir unsurunu da kişiler arasındaki sosyal ilişkiler oluşturur. Bu nedenle işgörelere arasında her fırsatta (kahvaltı, öğle yemeği sonrası vs.) birbirleri ile ilişki kurabilmelerine yetecek kadar zaman sağlanmalıdır. Bu husus işgörelere dostluk ve takım ruhu oluşmasını sağlar.²¹²

Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model teşkil etmektedir. İşgörelere başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve yaşam görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır.²¹³

²⁰⁹ V.V. LAFARGE, “The Ambivalence Of Departing Employees: Reactions Of Involuntary And Voluntary Exiters”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30 (2), 1994, s.175.

²¹⁰ A.K. KLIDAS, “The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings from the European Hotel Industry”, Turizm Endüstrisinde Kültürler Arası Farklılıklarla İlgili EuroCHRIE Uluslararası Konferans metninden, İspanya, 2002.

²¹¹ İ.E. BAŞARAN, a.g.e., s. 207.

²¹² D.O. KALDENBERG ve B. A. REGRUT, a.g.e., s. 4.

²¹³ S. AKSU, a.g.e., s.52.

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. İşgörenin çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti, onun kendisini işi oluşturan halkaların bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de işgören açısından tatmin getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer kişilerle iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir işgören oldukça fazla iş tatmini sağlayacağı için çalıştığı yere kendini daha fazla ait hissedecektir.²¹⁴

Özellikle takım çalışması gerektiren işlerde birlikte çalışan iş arkadaşlarının uyumu, anlaşma ve dayanışması büyük önem taşır. Bu tür çalışmalarda birlikte çalışılan kişilerle ilişkilerin iyi olması, iş tatmini sağlanmasıyla direkt ilişkilidir. Çalışma grubunun ve iş arkadaşlarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili değişik görüşler mevcuttur. Bu görüşlerden birine göre; çalışma grubu büyüdükçe tatminin azalacağı, diğer taraftan grup küçüldükçe iş tatmininin artacağı ileri sürülmektedir.²¹⁵

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittikleri için işlerini sevmemeleri oldukça doğal bir sonuçtur. Birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş tatminsizliği artmakta ve işi terk etme eğilimleri doğmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmin kaynağıdır. İşgörenlerin çevresinde aynı tutum ve değerlere sahip kişilerin bulunması çalışma ortamındaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramını oluşturmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır.²¹⁶

2.2.2.6. Çalışma Koşulları

İş tatmininin bir diğer özelliği de işgörenlerin yaşadığı çevrenin koşullarından etkilenebilmesidir. Şöyle ki, kişiler genellikle çalışma koşullarıyla yaşadığı çevrenin koşullarını karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu ikisi birbirine yaklaştığı oranda kişinin işinden duyduğu tatmin düzeyi de artmaktadır. İşgörenlerin

²¹⁴ İlhan GÜNBAZI, *Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 6

²¹⁵ Ruhangiz AHMEDKHANİ, “Örgütlerde İş Tatmini ve Matbaa Setöründe Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1996, s.12.

²¹⁶ M. BABACAN, a.g.e., s. 44.

yaşadığı çevre koşullarının kötü, çalışma koşullarının vasat olması durumunda iş tatmini düzeyi yükselebilmektedir. Çünkü çalışma koşulları yaşadığı çevre koşullarından daha iyi durumda olduğundan kişiler kendisini oransal olarak iyi hissetmektedir.²¹⁷

Çalışma koşullarının işgörenlerin iş tatmininde etkili olmasının nedeni, işgörenlerin fiziksel rahatlığı için kendilerini mutlu edebilecek iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışma koşulları işgörenlerin iş dışındaki yaşamında da etkili olduğundan önem taşımaktadır. Örneğin, kişinin çalışma saatlerinin esnek olduğu durumlarda iş dışındaki özel yaşamı daha tatmin edici olabilecektir.²¹⁸

Çalışma koşulları işgörenlerin iş tatminini direkt olarak etkileyen faktörler arasındadır. Çalışma ortamında en önemli üç husus; aydınlatma, iklim (sıcak-soğuk) koşulları ve gürültüdür.

Aydınlatma ile verim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Aydınlatma ile verim ilişkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, iyi ve yeterli aydınlatmanın iyi görmeyi sağlayarak, bir işin, daha kısa sürede daha kaliteli yapılmasına olanak sağladığı ve verimi yükselttiği saptanmıştır.²¹⁹

Üretime yönelik iklim koşulları işgören sağlığı ile yakından ilgilidir. Diğer taraftan çalışma verimine de tesir etmektedir. Genelde olumsuz iklim şartları işgörenler üzerinde istenmeyen etkiler yaratmakta ve bunun sonucu olarak da iş kaybı, iş kazası ve verim düşüklüğü gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. İklim koşullarının insanlar üzerinde çok çeşitli etkileri vardır. Havanın kimyasal bileşimi, hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem oranı, farklı sıcaklık dereceleri ve nem oranlarının, işgörenler ve iş verimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.²²⁰ İnsanların verimli çalışmaları ancak kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlarda gerçekleşebilir. Çalışılan yerdeki iklim faktörlerinden sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve

²¹⁷ A. PUSAT, a.g.e, s.44.

²¹⁸ Daniel C. FELDMAN ve Hugh J. ARNOLD, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, 2. Baskı, Mc. Graw-Hill Book Company, London, 1985, s. 197.

²¹⁹ Bayram Ali SU, *Ergonomi*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2001, s. 196.

²²⁰ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.181.

hava akım hızının çok fazla ya da düşük olması önemli derecede stres yaratmakta ya da çeşitli hastalıklara neden olmaktadır.²²¹

İnsan ve toplum üzerinde olumsuz etki yapan bir diğer husus ise istenmeyen sesler olarak belirtebileceğimiz gürültüdür. Dil ve iletişim insan kültürünü zenginleştirir. Fakat istenmeyen sesler işgören için gürültü demektir. Aşırı gürültü diğer stres etmenlere karşı toleransı azaltır ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler.²²² Gürültü, insanlarda işitme kayıplarının yanısıra önemli bir stres kaynağı olarak sinir ve dolaşım sistemlerini etkileyerek çeşitli hastalıklara yol açmaktadır. Dünyada ve ülkemizde, meslek hastalıkları arasında en yaygın olanı, gürültü nedenli işitme kayıpları (akustik travma)'dır. İşyerindeki çalışma kolaylıkları, daha etkin çalışan insan ve ailelerin oluşmasına katkıda bulunurken iş düzenlemesinde esneklik, yönetici etkinliği, etkin işyeri kültürü, olumlu ast-üst ilişkisi, bütünlük, işyerinde saygı ve işgörenlerin tamamının eşit konumda olmalarını temin eder.²²³

Diğer taraftan, işte çalışma gün ve saatleri ile bu sürelerin işgörenlerin özel gereksinimlerine cevap verip vermemesi hususları da önemli çalışma koşulları faktörleridir. Dinlenme süreleri ve vardiya uygulamaları işgörenlerin tatmininde önemli bir yer işgal eder. Esnek çalışma saatleri hususunda Peterson'un 1980 yılında yapmış olduğu çalışmalarda bu uygulama sonucunda; verimlilikte iki kat artma, işe gelmeme oranlarında % 75 azalma, işe geç gelmede % 84 azalma, iş gücü devrinde % 50 azalma, nihayetinde iş tatmininde gözle görülür bir artma görülmüştür. Bir başka çalışmada da işgörenlerin % 97 düzeyinde esnek çalışma saatlerini istedikleri ve sabit çalışma saatlerine dönmek istemedikleri gözlenmiştir.²²⁴

²²¹ Mustafa ÖNCER, "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", **Verimlilik Dergisi**, S:3, 2000, s. 135.

²²² J.S. VALERIA ve L. C. CARY, "Understanding Stress A Psychological Perspective For Health Professionals", **Chapman and Hall**, 1990, s. 23.

²²³ Families And Work Institute, "National Study of the Changing Workforce", **Work-Life Research**, S:1, 1997, s. 5.

²²⁴ Gürcan DUMAN, "Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği : TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 1997, s. 43.

Destekleyici çalışma koşulları olarak, iş yerlerinde aşağıda yer alan hususların varlığı da işgörenleri iş tatmini açısından olumlu olarak etkileyebilecektir. Bunlar;²²⁵

- Park yerleri,
- İşin yerleşim yerlerine mesafesi,
- Çocuklar için kreş olanakları,
- Kafeteryaların varlığı ve yemeklerin kalitesi,
- Tuvaletlerin durumu ve yerleşim yerleri,
- Ofislerin dizaynı,
- Renkler,
- Müzik.

2.2.2.7. Gözetim (Denetim ve Nezaret)

Çalıştıkları iş ortamlarında genel olarak işgörenler denetlenmekten ve sürekli gözetim altında olmaktan hoşlanmazlar. Özellikle gözetim; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok, kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerde iş tatminsizliğine yol açar. Bu yüzden kişiler demokratik denetime, özellikle de öz denetime yer veren işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler.²²⁶

Nezaret ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında işgören fikir beyan edemiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkar. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici yönetilen ilişkisi işgörenin işletmesine aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına karar veremeyen, davranışlarında sürekli olarak kısıtlılık hisseden işgören zamanla iş tatminsizliği yaşamaktadır. Yöneticiler spor takımı antrenörleri gibi istenilen davranışı

²²⁵ G. DUMAN, a.g.e., s. 42.

²²⁶ İ.E. BAŞARAN, a.g.e., s. 207

talep etmekten ziyade işgörenleri dolaylı olarak etkileyecek şekilde hareket etmelidirler.²²⁷

2.2.2.8. Eğitim ve Geliştirme Olanakları (Bireysel Gelişim)

Örgüt içerisindeki eğitim ve işgörenin kendini geliştirmesini sağlayıcı olanaklar iş tatminini etkileyen diğer bir unsurdur. Eğitim işgörenler için önemli bir husustur. İş yerlerinde verilen eğitim ile birlikte işgören, yeni şeyler öğrenmenin ve kendini geliştiriyor olmanın psikolojik etkilerini de hisseder. İşletmelerin işgörenlerine kendilerini geliştirmelerinde olanak tanıması, iş tatmininin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlar.²²⁸

A.B.D.'de Families and Work Institute tarafından yayımlanan bir dergide araştırmacılar tarafından, işgörenlerin ortaya koyduğu ürünlerin kalitesinin, onların işyerlerindeki çalışma kolaylıklarının ve geliştirme olanaklarının mevcudiyetinin iş tatmininin en güçlü göstergesi olduğu ifade edilmektedir. Aynı dergide yüksek kaliteli işlerin, işgörene otonomi sağlayan, öğrenme olanakları temin eden ve kariyer olanakları sunan işler olduğu iddiasında bulunmaktadır.²²⁹

Bazı çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, iş tatmininin tam olarak sağlanması adına birçok işgören iş yaşamında iyileştirme programları, işgören yardım programları, çocuk ve yetişkin bakımı konusunda bilgilendirme programları, direkt olarak çocuk bakım servisi ve rehberlik servisine gereksinim duymaktadırlar.²³⁰

2.2.2.9. Başarı Değerlendirme

Başarı değerlendirme kavramı yerine Türkçe'de sicil verme, tezkiye sistemi, performans değerlendirmesi, işgören değerlendirmesi, işgören boylandırılması, liyakat değerlendirilmesi, memur değerlendirme sistemi gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Başarı değerlemesi, insangücü planlamasının temelini oluşturacak, elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikle seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek ve örgütte kimlerin eğitilmesine gereksinim duyulduğu

²²⁷ Ramazan ÇERİK, a.g.e., s. 15.

²²⁸ E. YILDIRIM, a.g.e., s.78.

²²⁹ Families And Work Institute, a.g.e., s. 6.

²³⁰ Families And Work Institute, a.g.e., s. 7.

belirlenebilecektir. Başarı değerlemesinden elde edilecek geri bildirim işgörenin eğitim ve iş tatmini konusundaki kararlarına ışık tutacak, terfi edecek işgörenlerin belirlemesine yardımcı olacak ve sonuçta iş tatmini ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olacaktır.²³¹

Başarı değerlendirmenin temelinde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki fark ve benzerliklerin objektif kriterlerle ve somut olarak ortaya konulmasını gerektirir. Bu açıdan bakılınca, başarı değerlendirme, işgörenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler; başka bir ifadeyle gerçek başarı durumu ile sağlanması gereken başarı düzeyinin karşılaştırılmasıdır.²³²

Başarı değerlendirme, manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörelere büyük tatmin verir. Parasal özendirme araçları, özellikle ülkemiz gibi gelir düzeyi düşük ülkelerde büyük önem taşımakla beraber en az parasal özendiriciler kadar önemli olan, işgörenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Başarının değerlendirilmesi böyle bir ortam oluşmasında en başta gelen etmenlerden biridir.²³³

Shaffer'e göre, uzun yıllar organizasyon için çalışmış ve o organizasyon ile diğerleri için çalışma alanında edindiği yüksek tecrübelerinden dolayı büyük bir değer oluşturan işgören, mevcut işyerinde sabit bir şekilde başarılarından dolayı ödüllendirilmeli ve böylece başka organizasyonlarda iş arama düşüncesi içerisinde bırakılmamalıdır. işgörenin uzun yıllar mevcut organizasyonu için çalışması, onun yaptığı işteki yetenekleri, diğer işgörenler üzerindeki etkisi ve hatta müşteriler açısından da önemli bir husus olarak değerlendirilmelidir.²³⁴

2.2.2.10. İş Stresi

Iwancevich, Gibson ve Donnelly'nin geliştirdiği ve günümüzde en çok kullanılan tanıma göre stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen

²³¹ Adem TEMİR, *Personel Yönetimi*, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1992, s. 334.

²³² A. TEMİR, *a.g.e.*, s. 334.

²³³ G. İNCİR, *a.g.e.*, s. 31.

²³⁴ G.S. SHAFFER, "Patterns Of Work And Nonwork Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No. 1, 1987, s. 118.

uyumsuz bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı, psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur.²³⁵

İş yerlerinde işgörenler açısından birçok stres kaynağı mevcuttur. Bunlardan birisi iş yerlerindeki aşırı iş yüküdür. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak aşırı iş yükü işgörende oldukça fazla miktarda stres yaratır. Belli bir işi zamanla yarışmak kaydıyla yapmak da stres kaynağıdır. Aşırı iş yükünün yanında düşük iş düzeyleri de stres yaratabilir. Aşırı iş yükü altında bulunan işgörenin bu yük altında strese dayalı iş tatminsizliği duyması oldukça sık görülen bir durumdur.²³⁶

İşle ilgili bir diğer stres kaynağı da teknolojik değişimdir. Teknolojik yenilikler genel olarak toplumda daha faydalı ve daha iyi olarak tanınırlar. Diğer taraftan, her teknolojik yenilik işgörende kendi yetenekleri açısından bir sorgulama yaratmakta ve yeterli eğitim sağlanmadığı takdirde kendisinde işe yaramama ve görevini yapamama hissi uyandırmaktadır. Bu da sonuç olarak işgören üzerinde strese yol açmaktadır.²³⁷

İşyerlerinde işgörme sürecindeki monotonluk da strese yol açan faktörlerdendir. İş sürecinin monoton bir şekilde devam edip gitmesi ve işgörenin işgörme sürecine dahil edilmemesi kişide işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu başlı başına bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi, umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık ve nihayetinde stres gibi psikolojik ve sosyal problemlerdir.²³⁸

Çalışma ortamının bedensel yorgunluğun yanısıra zihinsel ve duygusal yorgunluğa da neden olabilecek özellikler içermesi ve iş ortamının sağlık ve güvenlik açısından riskler içermesi de stres sebebi olarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenler açısından çalışma ortamlarında strese neden olabilecek diğer faktörler; örgütsel rollerin uygunsuzluğu, rol belirsizliği, kariyer geliştirme ve başarı

²³⁵ İnci ARTAN, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986, s. 39.

²³⁶ J.S. VALERIA ve L. C. CARY, *a.g.e.*, s. 23-24.

²³⁷ Hasan TUTAR, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi, No.14, İstanbul, 2000, s. 222.

²³⁸ Erol EREN, 1998, *a.g.e.* s. 224.

değerlendirmedeki olumsuzluklar, örgütsel yapı problemleri ve örgütsel iklimin işgörenleri tam olarak yansıtmaması şeklinde sayılabilir.

2.2.2.11. İş Güvenliği

İşgören kendisi için hertürlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak ve bu husus onu mutlu edecektir. Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. İşgörenler, emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi sürekli geliri yaşamı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini iş seçimlerinde her zaman tercih edeceklerdir. Bu tarz güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi gerekmektedir. Buna rağmen güvenlik duygusu işgören için bazen ekonomik garanti olmaktan da öte bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte işgören ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine olan güveni daha da artacaktır.²³⁹ Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur.²⁴⁰

İşyerinde çalışma koşullarının kazalanma riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları vb.) bir stres kaynağı teşkil eder ve zamanla buna bağlı iş tatminsizliği doğurur.²⁴¹

2.2.2.12. İş Güvencesi

Herhangi bir işin ilk ve vazgeçilmez girdisi güvendir. Güvenin olmadığı bir ortamda hiçbir iş yapılmaz. Yeni işe başlayanlar ayın sonunda maaşlarının ödeneceği konusunda işverene güvenmiyorlarsa o işe başlamazlar. İşverenler ise işgörenlerine güvenmedikleri takdirde işle ilgili gerekli vasıtaları işgörenlerine rahatlıkla emanet edemezler.²⁴²

²³⁹ A. KARADUMAN, a.g.e., s. 75.

²⁴⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 244.

²⁴¹ C.L. COOPER, "Sources Of Stress At Work And Their Relation To Stressor In Non-Working Environment", **World Health Organization**, Genevo, 1987, s. 106.

²⁴² Melih ARAT, "İşte Başarının 10 DNA'sı", **KalDer Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran 2002, s. 9.

Çoğu zaman, doktrinde çalışma hakkının korunması anlamında da kullanılan "iş güvencesi" kavramı temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı işgörenleri, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemi sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir. İş ilişkisinin haklı bir nedene dayanmaksızın fesih durumu işgören açısından iki durumu birden yaratmaktadır. Birincisi, çalışma koşullarını işgören aleyhine değiştirmektedir. İkincisi ise; işçinin gelirini kaybetmesi ile ailesinin ve kendisinin yaşamı tehlikeye düşmektedir. Bu hususun iş sözleşmelerinde garanti altına alınıp alınmaması durumu, iş güvencesini iş tatmininin en önemli ögesi konumuna sokmaktadır.²⁴³

Greenhalgh and Rosenblatt'a göre, işgörenlerin uzun yıllar aynı işyerinde çalışabilme beklentileri açısından bakıldığında iş güvencesine, aşına olunmuş iş özelliklerini, mevcut çalışma koşullarını, promosyon ve kariyer olanaklarını kaybetmeme güvencesi olarak da bakılabilir.²⁴⁴

İnsanlar çalıştıkları işte istedikleri taktirde uzun yıllar kalabileceklerinden emin olmayı arzu ederler. Yapılan araştırmalar, genellikle, yüksek olmasa da uzun süre devam edeceği kesin olan bir ücretin kısa sürecek bir ücrete tercih edildiğini de ortaya koymuştur.²⁴⁵

Dış alım, ölçek ekonomisi, globalleşme ve şirket birleşmeleri açısından bakıldığında, günümüzde işgören beklentileri karşısında en büyük tehlike iş güvencesi konusundadır. Bu olay işyerlerinde işgörenlerin psikolojik durumlarını tehdit etmek suretiyle iş tatminsizliği yaratabilir.²⁴⁶

²⁴³ P.A. KAYA, "İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Eylül 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/11pirali/pirali.htm>.

²⁴⁴ L. GREENHALGH ve Z. ROSENBLATT, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 1984, s. 438-448.

²⁴⁵ Enver ÖZKALP, a.g.e., s. 321.

²⁴⁶ J. DAVY ve diğerleri, "After The Merger; Dealing With People's Uncertainty", *Training and Development Journal*, Vol. 42, No. 11, 1988, s. 58.

Ülkemiz gibi kalkınmakta olan ekonomilerde, sürekli olarak teknoloji yenileme çabaları, otomasyona geçiş süreci ve büyük oranda artan işsizlik özellikle niteliksiz işgörenler açısından iş güvencesini daima gündemde bulundurmaktadır. O nedenle bu toplumlarda insanların büyük bir bölümü özellikle iş güvencesi adına özel sektör yerine daha düşük ücret alma pahasına devlet sektöründeki herhangi bir işe razı olmak zorunda kalmaktadırlar.

2.2.2.13. İş-Aile Çatışması

İşgörenlerle ilgili araştırma sonucunda, araştırma yapılan grubun $\frac{3}{4}$ 'ü ev yaşamları ile ilgili stres, endişe ve sınırlılık nedenlerini aşağıdaki yazılı hususlara bağlamışlardır;²⁴⁷

- Aile içi mali konular (işgörenlerin 40 % oranı),
- Ailedeki hastalık ve ölümler (% 27),
- Genel istekler (% 21),
- Aile dışı ilişkiler (% 14),
- Çocukların büyütülmesi (% 10),
- Aile içi ilişkiler (% 34),
- Ailece alınan riskler (% 7).

Bu hususlardan üçü, ev yaşamı ile iş yaşamı arasındaki dengeyi kuramayanları kolayca ortaya koymaktadır. Ev işlerini düzenlemekten ve iş gereklerini yerine getirmekten stres yüklendiğini belirten işgörenler aynı zamanda aşağıdaki hususlarda da stres yüklendiklerini söylemektedirler;

- İstekler ve evde yapacak çok şeyin olması,
- Çocuklarla ilgili diğer hususlar ve

²⁴⁷ Canadian Fitness And Lifestyle Research Institute, "Juggling Home And Work", **Workplace Health System**, No.2, Ottawa, 1998, s. 4-5.

- Aile içi ilişkiler.

Evde yapacak çok şeyin olduğunu belirten işgörenlerden yaşları 30-49 arasında olanların iş ile ev arasındaki dengeyi tam olarak kuramadıkları gözlenmiştir. Benzer şekilde çocuklarla ilgili sorunlardan şikayetçi olan işgörenlerden yaşları 40-49 arasında olanların yaşları 30-39 arasında olan işgörelere oranla ev işlerini düzenlemekte zorluk çektikleri ortaya çıkmıştır. Bayan işgörelerin çocuklarla ilgili problemlerde daha çok yer aldıkları da gözlemlenmiştir. Ev ve iş yeri arasındaki dengenin bozulması yaş ilerledikçe daha çok artmaktadır.

İş-aile çatışmasında sahip olunan çocuk sayısı ve çocukların yaşlarının da önemli olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Çünkü çocuk sayısı arttıkça ve yaşları ilerledikçe çocuklara karşı sorumluluklar da artmaktadır. Artan sorumluluk da aileye ayrılması gereken zamanın daha çok olmasını gerektirmektedir. Eğer işgören işi ve ailesi arasındaki zaman dengesini sağlayamazsa muhtemel bir çatışmaya zemin hazırlamış olacaktır. İş-aile çatışmasında etkili olan bir diğer faktör, eşin çalışıp çalışmadığı ve işgörelere işi ve ailesi ile ilgili konularda destek olup olmadığıdır. Eş tarafından sağlanacak destek iş-aile çatışmasının azaltılmasında bireylere yardımcı olacaktır. Adams ve arkadaşları yüksek düzeyde duygusal ve araçsal aile desteğinin düşük düzeyde iş-aile çatışmasına yol açtığını kanıtlamışlardır.²⁴⁸

2.2.3. İş Tatmini Oluşturan Çevresel Faktörler

İşgörelerin bireysel özellikleri, işin kendisi ve iş ortamına bağlı iş tatmini faktörleri dışında, işgörelere içerisinde yaşadığı ve sürekli etkileşim içerisinde olduğu dış çevre de onun iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz olarak etkide bulunmaktadır. Bazen sadece dış çevrenin olumlu veya olumsuz koşulları iş yerlerindeki tatmin özelliklerini olumlu veya olumsuz olarak etkilemek suretiyle işgörelere iş tatmini ya da iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Bu çevresel faktörleri algılanan alternatif iş olanakları, ülke ve dünya ekonomisinin yarattığı belirsizlikler,

²⁴⁸ Gary A. ADAMS ve diğerleri, "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 1996, s. 418.

ülkede yaşanan politik istikrarsızlıklar, şehirlerin çevre ve ulaşım sorunları şeklinde sıralayabiliriz.

2.2.3.1. Algılanan Alternatif İş Olanakları

Bu faktörün iş tatmini üzerindeki etkisi, daha çok işgücü devri modellerinde iş tatmininin işgücü devrine etkisi incelenirken dikkate alınan bir etkileşimdir. Muchinsky ve Morrow tarafından oluşturulan işgücü devri modeline göre, iş tatmininin işgücü devri üzerindeki negatif etkisi ekonominin işgörenlere fazla iş olanağı sağladığı zamanlarda daha yüksektir. Benzer şekilde, Hom ve arkadaşları da tatminsizliğin işgücü devrine etkisini işsizlik oranının yüksek olduğu zamanlarda daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.²⁴⁹

Algılanan alternatif iş olanaklarının iş tatmini üzerindeki etkisi bireysel algılardaki farklılıklara göre değişkenlik gösterebilmektedir. İşgörenlerin değerleri, gereksinimleri ve beklentileri yaşamlarında ve kariyerlerindeki farklı evrelerde değişiklik gösterecektir. Eğer işgörenlerin değerleri, gereksinimleri ve beklentileri farklı kariyer evrelerinde değişiklik gösteriyorsa, dış ortamdaki alternatif işlere bakış açıları da farklı olacaktır. Bu görüşten yola çıkarak yaş faktörünün algılanan iş olanakları ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık rolünü inceleyen Pond ve Geyer, algılanan iş olanakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin genç işgörenlerde yaşlılara nispeten daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır. İlişkide hizmet yılının ve eğitim seviyesinin etkisinin olmadığı da gösterilmiştir. Yapılan başka çalışmalar da başka bir organizasyonda iş bulma olanağı yüksek olan işgörenlerin organizasyona bağlılıklarının düşük olduğunu göstermiştir.²⁵⁰

2.2.3.2. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Yarattığı Belirsizlikler

Ülke ve dünya ekonomisinde oluşan kriz ortamları, işsizlik sorunları, yüksek enflasyon, yüksek faiz vs. sorunlar bireyin içinde çalıştığı ve yaşamını kazandığı işletme organizasyonu üzerinde olumsuz etkiler yapmak suretiyle iş tatminini de dolaylı olarak etkilemiş olur. Bu belirsizlik ortamlarında birey gelecek endişesi duymaya ve

²⁴⁹ H. BAŞARAN, a.g.e , s. 69-70.

²⁵⁰ a.g.e., s. 70.

azalan iş olanakları sonucunda işini kaybetme korkusu yaşar. Diğer taraftan, enflasyon karşısında eriyen sabit ücret, işgörenin emeği karşılığında kazanmış olduğu para ile daha az fayda sağlamasına, dolayısıyla iş tatmininin azalmasına yol açar.²⁵¹

2.2.3.3. Ülkede Yaşanan Politik İstikrarsızlıklar

Ülkede politik yaşamın oluşturduğu siyasi istikrarsızlıklar işverenleri, yatırım kararlarının alınmasında, üretim ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde olumsuz olarak etkilemektedir. Ülkede sermayenin yurt dışına kaçması sonucunda ekonomide oluşan olumsuzluklar sonucu işsizliğin artması ve işgörenlerin geleceklerine kaygı ile bakmaları iş tatminini de olumsuz olarak etkilemektedir.²⁵²

2.2.3.4. Şehirlerin Çevre ve Ulaşım Sorunları

İşgörenin içerisinde çalıştığı şehrin çevresel bozuklukları, hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği, çöp ve ulaşım sorunları onları hem biyolojik hem de sosyopsikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Çok iyi şartaların bulunduğu iş yerlerine gelen veya işyerlerinden çıkan işgörenler bu durumdan haklı olarak rahatsızlık duyacaklardır. Diğer taraftan, aynı ortamın işgörenlerin ailelerini de etkilediği düşünülecek olduğunda, bu işgören açısından ayrı bir kaygı oluşturacaktır. Özellikle büyük metropollerde yaşayan işgörenler bu olumsuzluklardan oldukça büyük oranda etkilenmektedirler. Bu da onların iş tatminleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.²⁵³

²⁵¹ Erol EREN, 2001, a.g.e., s. 299.

²⁵² a.g.e., s. 300.

²⁵³ a.g.e., s. 300-301.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ VE ÖLÇÜLMESİ

3.1. İŞ TATMİNİNİN ETKİ ALANLARI

İş tatmini ya da tatminsizliği sebep ve sonuçları itibariyle birçok kavram ile iç içe geçmiş bulunmaktadır. İş tatmininin oluşması durumunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar ya da iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklar iş tatmin veya tatminsizliğinin bu kavramlar üzerindeki etkisini ortaya koymamızı ve sonuçların bu etkilerin ışığı altında değerlendirilmesini gerektirmektedir.

3.1.1. İş Tatmini ve Motivasyon

İşgörenler, isterlerse üretimi arttırabilir, isterlerse sınırlandırılabilirler. İnsan faktörünün bu niteliği onları işe ve çalışmaya güdüleme ihtiyacını yaratmıştır. Motivasyon (güdüleme) bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon temel bir süreçtir. Genellikle işgörenlerin ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin etmek suretiyle teşvik edilmeleri demektir.²⁵⁴

İş tatmini, kişinin mesleki değerlerini karşılayan/dolduran bir etken olarak mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal bir durum olarak tanımlanırken, diğer taraftan, bireyin gereksinimlerinin ve değerlerinin iş ve çevresi tarafından karşılanması olarak da verilmektedir. Başka bir tanımlamaya göre, “bir işi başarma sonucu oluşan hoş duygu”²⁵⁵ olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini soyut bir kavramdır; motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini verme, işi sevmeye kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir.²⁵⁶

²⁵⁴ Osman YOZGAT, *İşletme Yönetimi*”, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, VIII. Baskı, İstanbul, 1992, s. 217.

²⁵⁵ Ramazan ÇERİK, a.g.e., s.4

²⁵⁶ G. DUMAN, a.g.e., s. 4

Motivasyon, çalışma ve üretme ile ilgili isteği belirtirken, tatmin, tamamen üretkenliğe bağlı olmayan, olumlu duygusal bir durumdur. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışla ilgili iken, tatmin, amaca yönelik davranıştan kaynaklanan tutumu belirtir.²⁵⁷

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki şartlara ve duruma bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr, bazen da olumsuz olabilmektedir. Daha önce bahsettiğimiz gibi, tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bu bireyin dışsal davranışını değiştirmek anlamına gelmez.²⁵⁸ Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.²⁵⁹

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir. Bundan başka, belirli duygu ve durumların her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir.²⁶⁰

3.1.2. İş Tatmini ve İş Stresi

İstenmeyen stresi yaratan faktörler ile iş tatminsizliğine sebep olan faktörler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Stresör-stres analizlerinde tatminsizlik stres ile yan yana olup, tatmin iyi bir uyumun ve optimum stresin göstergesi olarak görülmektedir.²⁶¹

“Yousef tarafından, iş tatmininin, iş stresörleri (iş yükü ve kariyer yapma olanağı olmaması) ile örgütsel bağlılık arasında bir ara değişken olup olmadığını tespit etmek amacıyla, 361 denek üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada iş tatminini

²⁵⁷ S. AKSU, a.g.e., s. 17.

²⁵⁸ A. KARADUMAN, a.g.e., s.71.

²⁵⁹ Feyzullah EROĞLU, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.252.

²⁶⁰ A. KARADUMAN, a.g.e., s.71-72.

²⁶¹ Thomas M. FRASER, a.g.e., s.56.

ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen 5 maddelik, öz bildirim türü bir ölçek kullanılmıştır. İş stresörleri ise, üç alt ölçekten (niteliksel iş yükü, niceliksel iş yükü ve kariyer yapma olanak olmaması) oluşan "Stress Diagnostic Survey" (Ivancevich ve Mattenson, 1980) ölçeği ile incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş tatmini ile niceliksel iş yükü ($r=-.17$, $p<.05$), niteliksel iş yükü ($r=-.31$, $p<.05$) ve kariyer yapma olanağı olmaması ($r=-.45$, $p<.05$) arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Buradan, iş stresi düşük olan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.²⁶²

3.1.3. İş Tatmini ve İşyeri Verimliliği

İşyeri verimliliği, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.²⁶³ Bir başka ifade ile işyeri verimliliği; üretilen mal veya hizmet ile üretime katılan etkenler arasında kurulan bir orandır. Verimliliğin ölçülme nedenleri; üretimdeki gerçek gelişmeyi saptamak, ekonomik gelişme ile verimlilik arasındaki ilişkiyi bulmak ve işletmeler arası veya milletlerarası kıyaslamaları yapmaktır.²⁶⁴

İşgörenlerin görevlerini kendi arzu ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeleri, elbette işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. Çünkü işletmenin başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışması ve mevcut kaynakları (bilgi, yetenek, vb.) bu yönde yoğunlaştırmasına bağlıdır. İşgörenlerin işletme içerisindeki görevlerini büyük bir istek ve özenle gerçekleştirebilme yönündeki çabaları, işletme faaliyetlerindeki verimliliğe önemli ölçüde katkıda bulunur.²⁶⁵

Her şeyden önce mutlu bir işgörenin daha üretken bir işgören olduğu düşünülür. Henüz tam olarak kesin bir şekilde ispat edilmemiş olmasına rağmen, yüksek iş tatmini ile yüksek üretkenlik arasında pozitif ve hatasız bir ilişki olduğu konusunda kesin sonuçlara ulaşamamış binlerce araştırma bulguları mevcuttur. Araştırmacılar iş

²⁶² Serdal ARSLAN, " İş Stresi ve İş Doyumu-Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görev Yapan Muvazzaf Subay ve Astsubaylar Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.H.O., Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 81.

²⁶³ Saime ORAL, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 40.

²⁶⁴ T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, *İnsan ve Kalite*, T.C. MEB Yayınları, Ankara, 2001.

²⁶⁵ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 1 nci Baskı, İstanbul, 1996, s.308.

tatmininin etkinlik, iş bırakma, işten ayrılma ve araştırma sonucunda elde ettikleri bulguların karma sonuçları ile bağlantısı olduğunu öne sürmektedirler. Willa M. Bruce ve J.Walton Blackburn, “yönetici ve işgörenler, benzer şekilde, doğal inanışları gereği iş tatmininin, bir işyeri ideali olan yüksek performansa öncülük edeceğini ileri sürmekle beraber, gerçek şudur ki, tatmin olmuş işgörenler bazen daha iyi performans gösterirken bazen de tam bunun tersi sonuçlarla karşılaşmaktadır” demektedirler. Bu açık sebep ve etkili ilişki yokluğunun kaçınılmaz bir sonucu olarak, Patricia Cain Smith, “yönetimlerin, bireyin tatmini ile üretkenliği arasında birebir bir ilişkinin varlığını garanti edemediği sürece, bu konuya olan ilgileri azalır” ifadesinde bulunmuştur.²⁶⁶

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştıran Brayfield ve Crockett iki değişken arasında basit ve hissedilebilir bir ilişki bulunmadığı sonucunu ortaya çıkarırken, Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda, elde edilen korelasyon katsayılarının düşük olmasına karşın iş tatmini ve iş verimi arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmakta, daha sonra Vroom’un yaptığı toplu değerlendirmede de Herzberg ve arkadaşlarının görüşünü destekleyen bir sonuca ulaşılmaktadır.²⁶⁷

Son olarak yapılan araştırmalar, işgörenin yaptığı işin tabiatı üzerinde bir kontrol olanağı varsa iş tatmininin işteki performansın iyi bir göstergesi olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda hangi işgören işi üzerinde daha çok kontrole sahipse onun performansı ile iş tatmini arasındaki ilişki, işi üzerinde daha az kontrole sahip olan işgörene göre daha fazla demektir.²⁶⁸

İş performansının tahlil edilmesinde, yönetici durumunda olanlar kısmen de olsa enteresan bir örnek oluşturmaktadırlar. Çünkü, yöneticilerin otorite ve güç seviyeleri, organizasyon kazanımları konusunda onların performans etkilerini arttırabilir. Hatta değerlere bağlı davranışların, çalışan asllara oranla, yöneticiler üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.²⁶⁹

²⁶⁶ Richard A. MURRAY, “Job Satisfaction Of Professional And Paraprofessional Library Staff At The University Of North Carolina At Chapel Hill”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University Of North Carolina, 1999, s.3.

²⁶⁷ Behiç ARIKAN, " Kararlara Katılma ve Katılma-Tatmin İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara, 1979, s.32-33.

²⁶⁸ T.A. JUDGE ve diğerleri, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: 1939-1998", The Academy of Management Meeting'deki Konferans Notlarından, San Diego, CA, 1998.

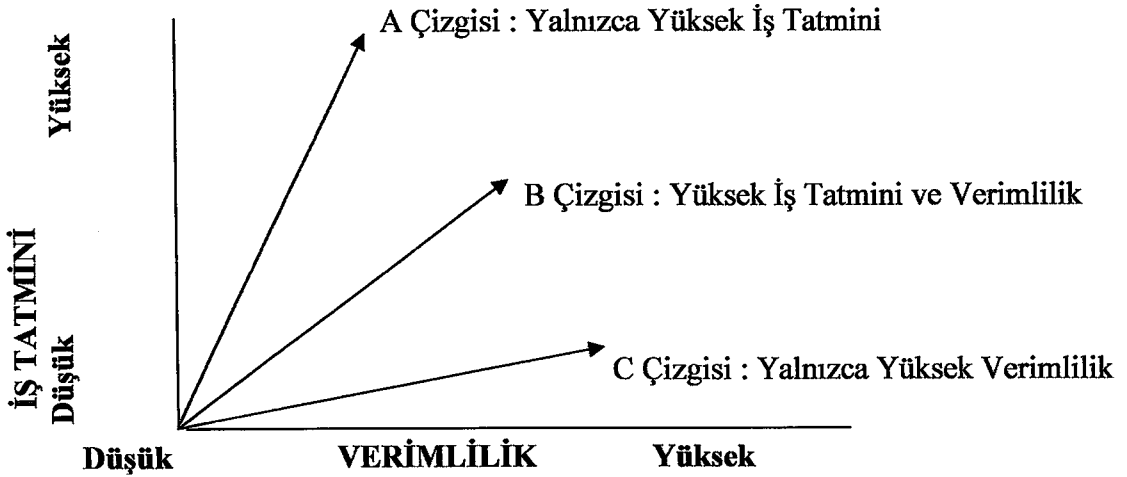
²⁶⁹ L.M. MOYNIHAN ve diğerleri, a.g.e., s. 12.

Yönetici, elemanın iş tatminini daha yüksek performans ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. O halde yönetici başlangıçta iş tatmini sağlamak yerine, yüksek performans elde etmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Eğer işgörenler yüksek performans elde ettiğinde, kendilerince önemli bir ödül alırlarsa sonuçta iş tatmini oluşacaktır. Böyle bir ilişki nedeniyle yönetici, önce işgörenlerin yüksek performans elde edebileceği bir ortam oluşturmalı, sonra da performansını ödüllendirmelidir.²⁷⁰

Şekil 2.3’de iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki gösterilmiştir. Yüksek verimlilik ve düşük iş tatmini koşulu şeklin “C” çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci; yöntem etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek, yüksek verim ve düşük tatmin sağlayabilir. Öte yandan, eğer gözetimci etkili örgütsel davranışın örgütsel amaçlara etkisine bakmaksızın işgörenleri mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa, “A” çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani iş tatmini fazla olacak, ancak daha az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin deyişiyle, “işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutlu” olacaklardır. En çok arzulanan düzenleme “B” çizgisiyle gösterilen yüksek tatmin ve yüksek verimlilik bileşimidir. Yüksek verimlilikle düşük iş tatmininin birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı olmayabilir. Özgür bir toplumda, yüksek verim ve düşük tatmin bileşimi gibi aşırı koşullardan oldukça büyük bir grup etkilenecek olursa, bunun sonucunda, daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar gelişir. İnsanlar insan oldukları için tatminsizlik getirecek şeylerden kaçınır ve onlara direnirler.²⁷¹

²⁷⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 250.

²⁷¹ İ.GÜNBAZI, a.g.e., s. 9-10.



Şekil 3.3. İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

İlhan GÜNBAIYI, *Örgütlerde İş Tatmini ve Güdüleme*, Özen Yayımcılık, Ankara, 2000, s. 8.

3.1.4. İş Tatmini ve Örgüt İklimi

Vitell ve Davis, örgüt yöneticilerinin, iş tatmininin değişik alt unsurları ile örgütün ahlaki iklimi arasında güçlü bir bağın bulunduğu ortamlarda işgörenlerin iş tatminlerini arttırıp oluşan bu ahlaki iklimi muhafaza edebileceklerini öne sürmüştür. Ahlaki davranış etkisini analiz etmek için, 61 yönetim bilgi sistem uzmanından oluşan örneklem arasında bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre; örgütteki birçok faktör arasında ahlaki olmayan davranışlar yaygın ise tatminin düşük olduğu, yönetim tarafından ahlaki davranışlar ön planda tutulduğu takdirde ise tatminin fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.²⁷²

3.1.5. İş Tatmini ve Devamsızlık

Modern sanayi toplumlarında iş bölümü ve ihtisaslaşma son derece önemlidir. Organizasyonlarda çalışan tüm işgörenlerin farklı bir ihtisası sözkonusudur. İşlerin bütünüdürün yapılmasında her işgörenin farklı bir hissesi vardır. Bir sonraki işin yapılması bir önceki işin tamamlanması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle,

²⁷² A. ARMSTRONG ve diğerleri, "The Relationship Between Ethical Climates And The Quality Of Working Life", Australian Institute of Computer Ethics Konferansı metninden, Avustralya, 1999.

işgörenlerin işe devamlarının düzenli olmaması, organizasyonu güç durumlara sokar ve planlamayı aksatır.²⁷³

İş hareketlerinde olduğu gibi geç gelme veya devamsızlık işgörenlerin tatminsizliği ile yakından ilgilidir. Birçok hallerde işgören yeni iş aradığı için işinde devamsızlık yapmaktadır. Bu nedenle, devamsızlık iş hareketlerinin öncüsü olarak görülür.²⁷⁴

Hollanda'da 34 şirkette 1500 işgören üzerinde yapılan araştırmalarda dört yıllık süreç içerisinde işgörenlerin işten ayrı kaldıkları süreler incelenmiş ve sonuç olarak; işgörenlerin orantılı bir şekilde her sene aynı miktarda işten ayrı kaldıkları ve gelecek senelerde de bunun böyle olacağına dair güçlü bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmalarda, iş tatmini ile duygusal yorgunluk arasında da bu şekilde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Daha da önemlisi, araştırmalar bu işten uzaklaşmaların iş tatminsizliği ve işten bıkmalar sonucu oluştuğunu tespit etmiştir. İyi bir gözlem sonucu, önceki yıllarda daha az işten ayrı kalanların daha fazla iş tatmini elde ettiği sonucuna kolaylıkla ulaşılabılır. Benzer şekilde, en fazla iş tatminsizliği olan ve müteakip yıllarda işe önceki senelerdeki gibi devamsızlık yapacak olan kişiler de tespit edilebilir. Sonuç olarak, “önceki yıllardaki yüksek duygusal yorgunluk gelecek yılların düşük iş tatminini oluşturacaktır” diyebiliriz.²⁷⁵

3.1.6. İş Tatmini ve İşgücü Devri

İş tatmininin en fazla dikkat çeken sonucu işgücü devri (işten ayrılma) olmaktadır. Organizasyonlarda süregelen olumsuzluklar işgörenler açısından uygun olmayan birçok durumla birleştiği takdirde işgücü devri kaçınılmaz olmaktadır.

İşgörenlerin işgücü devri hem endüstriyel, hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konudur.²⁷⁶ İyi eğitim almış, etkin işgörenleri elde tutmak için yapılan

²⁷³ Z. HATİBOĞLU, Zeyyat, *İşletme İdareciliğinin Esasları*, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1968, s. 99.

²⁷⁴ Z. HATİBOĞLU, 1968, a.g.e., s. 99.

²⁷⁵ Jan F. YBEMA ve diğerleri, “The Reciprocal Relationship Between Job Satisfaction, Burnout And Absence Behavior”, *TNO Work and Employment*, Hoofddorp, The Netherlands, 2003.

²⁷⁶ M.A. CAMPION, “Meaning And Measurement Of Turnover, Comparison Of Alternative Measures And Recommendations For Research”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.76, 1991, s. 201.

yönetmel hataların maliyetini düşünerek insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır.²⁷⁷

Örgüt kültürü, liderlik ve moral gibi örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişki, genellikle örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı fayda alışverişi olarak kavramsallaştırılır. İşgören hem maddi, hem de manevi faydaları elde etmek için çaba sarf eder. İşgörenden harcadıkları çaba ve edindikleri fayda arasında denge sağlamak isterler. Eğer faydalar, beklenenden daha düşükse, çabalarını azaltma eğilimine girerler. Bunun en uç noktası örgütten ayrılmadır.²⁷⁸

İş tatmini ile işgücü devri arasında olumsuz bir ilişki vardır. İş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere iner.²⁷⁹

Negatif iş davranışları işgücü devrinde merkezi bir rol oynar. İş tatminsizliği işgücü devri ile ilgili düşünceleri hızlandırır ve işgörenin iş çevresinden kısa sürede uzaklaşmasını sağlar.²⁸⁰

Harkins, yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin iş tatminsizliğine de sebep olabilen beş nedenle işlerinden ayrılmaya karar verdiklerini belirtmektedir.²⁸¹ Bunlar aşağıda sıralanmıştır.;

- Organizasyonda güven eksikliği,
- İşgöreni tanımada yetersizlik ve yeterli olmayan ödüller,
- Verilen sözlerin tutulmaması,
- Birçok iş alanında uygunsuzluk,

²⁷⁷ Scott D. CAMP, "Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover : An Event History Approach", *The Prison Journal*, Vol.74, Issue 3, 1992, s. 280.

²⁷⁸ Kim C.M. SLOAT, "Organizational Citizenship", *Professional Safety*, Vol.44, Issue 44, USA, 1999, s. 21.

²⁷⁹ John NEWSTROM ve W. Keith DAVIS, *Organization Behavior- Human Behavior At Work*, 9. Baskı, Mc.Graw-Hill Inc., Newyork, 1993, s. 199.

²⁸⁰ C.L. HULIN, "Adaptation, Persistence, And Commitment In Organizations", (Organizasyonlarda Uyum, Sebati ve Taahhüt), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Psychologists Press, İkinci baskı, Vol. 2, 1991, s. 450.

²⁸¹ P.J. HARKINS, "Why Employees Stay Or Go?", *Workforce Journal*, 77 (10), 1998, s. 75.

- İşgörenin yeteri kadar dinlenmemesi (sözlerine kulak verilmemesi).

Kendi iş verimini düşüren birey, diğer personelin de iş verimini düşürür. Verimsizlik ve düşük başarı; işgörenin moralini bozar, kendine güvenini kaybettirir ve sonunda örgüte olan bağlılığı azaltır. Bu durumda bir personel, bulabildiği en yakın fırsatta örgütten ayrılacağından kendisi için o zamana kadar yapılmış olan arama, bulma, seçme faaliyetlerine ilişkin emek ve harcamalar da boşa gitmiş olur. Ayrılan elemanın yerini doldurmak için bu yorucu, zaman alıcı ve masraflı faaliyetlere yeni baştan başlamak gerekir. Birçok araştırmacı işgörenlerin işten uzaklaşma, işi bırakma niyetleri ve işten ayrılmaları gibi geri çekilme davranışlarını araştırmış ve iş tatmini ile işten ayrılmalar arasında tutarlı deliller elde etmişlerdir. Birçok araştırma da organizasyonel vaatler ile işten ayrılma niyetleri ve işgörenin işten fiili olarak ayrılma durumları arasında negatif bir ilişkinin varlığını kanıtlamış bulunmaktadır.²⁸²

Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar organizasyonel vaatlerin işgörenin işten kendi isteği ile ayrılmasında iş tatmininden daha da önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Örneğin geçen yıllarda Porter ve arkadaşları tarafından psikiyatri teknisyeni öğrencileri üzerinde yapılan çalışmalarda, organizasyonel vaatlerin işte devamsızlık ve işten ayrılmalarda daha fazla etkiye sahip oldukları sonucu ortaya çıkarmış, fakat bu hususta yeterli sayıda çalışma yapılmış olmadığından organizasyonel vaatler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin işten ayrılmalara ne derece etki ettiği konusunda güçlü deliller henüz oluşmamıştır.²⁸³

İş tatminsizliği, işgücü devir oranının artmasının bir nedeniyse de işgücü devrinin artması ya da düşmesini sadece iş tatminsizliği ile açıklamak gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Piyasa koşullarının ve çalışılan sektörün özelliğinin de işgücü devri üzerinde önemli etkileri mevcuttur. İşsizliğin yaygın olduğu ülkelerde ve ortamlarda bireyler ne kadar tatminsiz olsalar da (başka bir iş bulamama endişesiyle) işten ayrılma eylemine yönelmeyebilmektedirler. Keza iş değiştirmelerinin tatminsizlik dışında pek çok nedeni de sözkonusu olabilmektedir. Daha iyi çalışma koşulları, daha

²⁸² N.J. ALLEN ve J. P. MEYER, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, s. 255.

²⁸³ L.W. PORTER ve diğerleri, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, S: 59, 1974, s. 605.

arkadaşça çalışma ortamı gibi durum koruyucu nedenlerle olduğu gibi, daha fazla sorumluluk alma, daha hızlı yükselme olanakları, daha cazip bir iş gibi motive edici etmenler nedeniyle de işten ayrılmalar sözkonusu olabilmektedir. Ancak genel olarak iş tatmini düşük olan bireylerin işten ayrılma eğiliminde oldukları söylenebilir.²⁸⁴

3.1.7. İş Tatmini ve İşgörenlerin Örgüte Olan Bağlılığı

İşgörenlerin örgütte tutulmasının bir parçası olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, iş istekliliği ve sadakat ile çok yakın ilişki içerisindedir. İş istekliliği, işgörenin çok çalışmaya istekli olması ve normal iş beklentilerinden daha fazla güç sarf etmesidir. Sadakat ise, ilerleme hevesi, maddi beklenti, iş güvenliği, yönetim kademelerinden memnuniyet ve üst yönetime duyulan saygı ile kendini gösterir.²⁸⁵

Örgüte bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlamak mümkündür:²⁸⁶

- İşgörenin örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
- Örgütün yararı için işgörenin yüksek seviyelerde çaba sarfetmek istemesi,
- İşgörenin örgüt değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı olduğuna göre, kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde işte tatminsizliğinden söz edilecektir. Dolayısıyla iş tatmini doğal olarak örgütsel bağlılık ile doğrudan ilgilidir.

Bu iki kavram arasındaki temel farkı, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde beliren önermelerle açıklamak mümkündür. İş tatmini, işgörenin halihazırda yapmakta olduğu işine karşı, örgütsel bağlılık ise, çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki

²⁸⁴ Haydar DAĞ, "Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1993, s. 102.

²⁸⁵ Vedat EROL, a.g.e., s. 53.

²⁸⁶ İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi"

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564> (11.05.2004, saat 18:20)

içinde olduğu düşüncesinin tersine; işgören, örgüte ve onun değer ve amaçlarına olumlu duygular beslerken, örgütte yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk da duyabilir. Örgütsel bağlılık yavaşça gelişerek günlük iş akışlarından etkilenmez. Oysa iş tatmini bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık iş tatminine oranla işgören devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.²⁸⁷

Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan işgörenler, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu hususların sağlanması, profesyonel işgörenleri örgüte bağlayacak ve dolaylı olarak işten duyulan tatmini de arttıracaktır. Bu nedenlerle, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak ve onları güdülemek için birtakım yolların uygulanması gerekmektedir. Williams ve Hazer yaptıkları araştırmalarda, iş tatmini açısından örgütsel bağlılığın pozitif olarak performansla, negatif olarak da iş değiştirme ile ilgili olduğunu göstermişlerdir.²⁸⁸

3.2. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN GENEL SONUÇLARI

İş tatmini, işgörenin bedensel ve zihinsel sağlığının yanısıra, fizyolojik ve psikolojik durumunun da bir belirtisi olduğu için, işgörenin işten ettiği çıkarlar ile beraberinde sağladığı mutluluktur. Dolayısıyla iş tatmininin varlığı, işgörenlerin mutluluğuna hizmet ederken işletmenin amaçlarına ulaşmasında da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise, bütün bu olumlu sonuçların aksine, genel anlamda işletmede çalışan işgörenlerin mutsuzluğu ve işletme amaçlarının yitirilmesi sonucunu doğurabilecektir.

²⁸⁷ Irmak DURMAZ, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, , Ankara, 2003, s.57.

²⁸⁸ Ç. KIREL, a.g.e., s. 120.

3.2.1. Organizasyonlarda İşe İlişkin Tatminsizlik Alanları ve İş Tatminsizliği Sonucunda Ortaya Çıkan Olumsuz Tutum ve Davranışlar

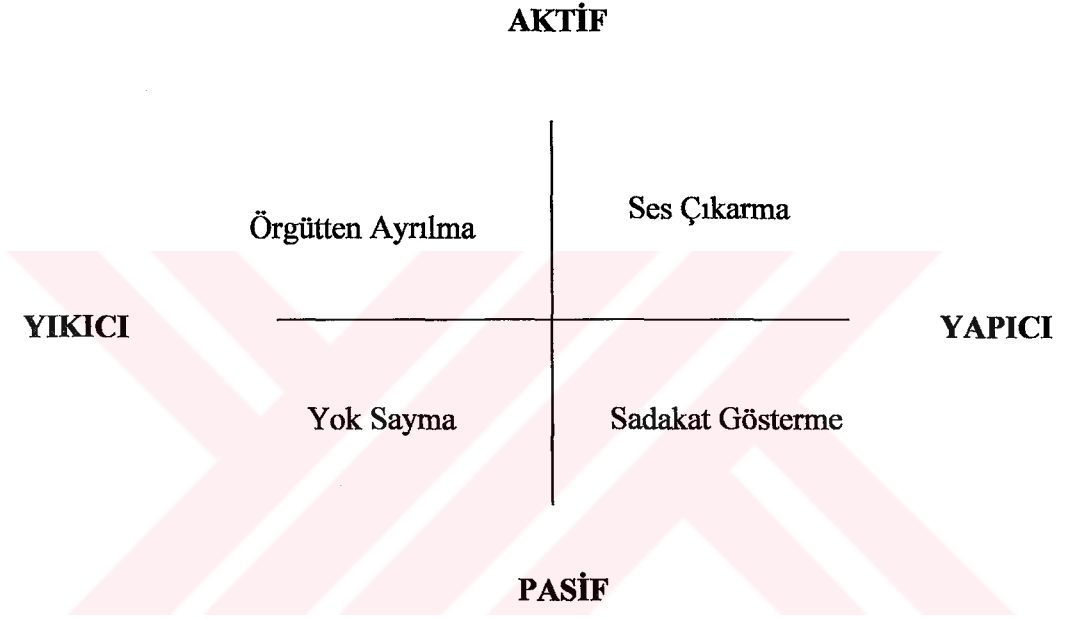
İş yaşamına atılmadan önce okul, aile ve çevre tarafından belli bir kültür birikimi ve beklentileri ile donatılmış olan kişi, bu duyguları ile iş yerlerinde istihdam edilirken yapmış oldukları işlerinde iş tatminini yaşayamadıkları sürece belli başlı bazı yakınmalar içerisinde bulunurlar. Bu yakınmalar ve bunun beraberinde getireceği olumsuz tutumlar şu başlıklar içerisinde incelenebilir:²⁸⁹

- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler;
- İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin tatminsizlik ve şikayetler,
- İşe ilişkin zihinsel koşullar ve bunlara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler,
- İşin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili şikayetler.
- Maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler.
- İşgörenin kendi kişiliği ile ilgili şikayetler;
- Verilen işle ilgili şikayetler,
- Terfi ile ilgili şikayetler,
- İlişki şekillerine ait ile ilgili şikayetler,
- Gelişme olanakları ile ilgili şikayetler.

İşgörenler işle ilgili tatminsizliklerini değişik şekillerde ifade edebilirler. Buna göre, kişilerin iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkilerini yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olarak iki boyutta incelemek anlamlı olacaktır. Şekil 2.4'teki tablo vasıtası ile bu tepkileri açıklayacak olursak, işletmeden ayrılma davranışıyla sonuçlanacak iş tatminsizliğinin en aktif ve yıkıcı tepki olduğunu kolayca söyleyebiliriz. Buna karşılık işgörenlerin çeşitli vasıtalarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve çalışma koşullarının

²⁸⁹ Erol EREN, 2001, a.g.e., s. 245.

iyileştirilmesi için çaba göstermeleri “ses çıkarma” olarak nitelendirilmekte ve aktif-yapıcı bir tepki niteliği göstermektedir. İşgörenlerin iyimser bir şekilde, fakat pasif olarak çalışma koşullarının iyileşmesini beklemeleri “sadakat gösterme”, son olarak işgörenlerin pasif bir şekilde koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise “yok sayma” tepkisi olarak nitelendirilmektedir. Yok sayma tepkisi sonucu; kronik işe gelmeme, işe geç kalma, işte hata oranlarında artışlar gibi olumsuzluklar görülebilmektedir.²⁹⁰



Şekil 3.4. İşgörenlerin İş Tatminsizliğine Tepkileri

İlker H. ÇARIKÇI, “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, MPM Yayını, Ankara, 2001, s.163.

Tutum, bir nesne ya da kişiye karşı özel olarak davranmak ve duygular taşımak yolu ile ona karşı sürekli bir eğilimde bulunmaktır. Tutumlar, inançların, duyguların ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur.²⁹¹

²⁹⁰ İlker H. ÇARIKÇI, a.g.e, s. 164.

²⁹¹ Erdoğan İLHAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:141, İstanbul, 1991, s. 364.

Genel olarak görülen tatminsizlik belirtileri; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık, işe geç kalmalarda artış ve işgücü devirlerinin yükselmesidir. İş tatminsizliği hayal kırıklığı ile de özdeş olarak görülmektedir. Dolayısıyla tatmin olmamış bir işgörenin hayal kırıklığı içerisinde olabileceği de söylenebilir.²⁹²

İş tatminsizliğinin en önemli belirtisi, çalışan kişiler üzerinde görülen tükenmişlik hissidir. Tükenmişlik (burnout) kavramı ilk kez Freudenberger tarafından ortaya konulmuştur. O, tükenmişliği “enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istek ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlamıştır. Tükenmişliğin en önemli belirtileri, depresyon, yorgunluk, aşırı sinirlilik, uykusuzluk ve rahat olamamaktır. Birdenbire değil, yavaş yavaş ve uzun bir süre sonunda ortaya çıkan bir durumdur.²⁹³

Araştırmalar, tükenmişliğin insanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde işgörenlerde sıkça görülen bir durum olduğunu göstermiştir. Tükenmişlikte hizmet verilen insanlara karşı duyarsızlaşma, kişisel ve mesleki tatminsizlik duygularına ek olarak yorgunluk ve bitkinlik gibi duygular vardır. Bu duyguları yaşayan kişi, bir şeylerin yanlış gittiğinin farkındadır, ancak bunları dile getirmez. Bu durum zaman geçtikçe iyileşeceğine daha da kötüler. Kişide gittikçe artan bir şekilde yaptığı işten soğuma, tahammülsüzlük ve kendinden şüphelenme gibi hem fiziksel hem de zihinsel enerjisini bitiren davranışlar gözlenir.²⁹⁴

3.2.2. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

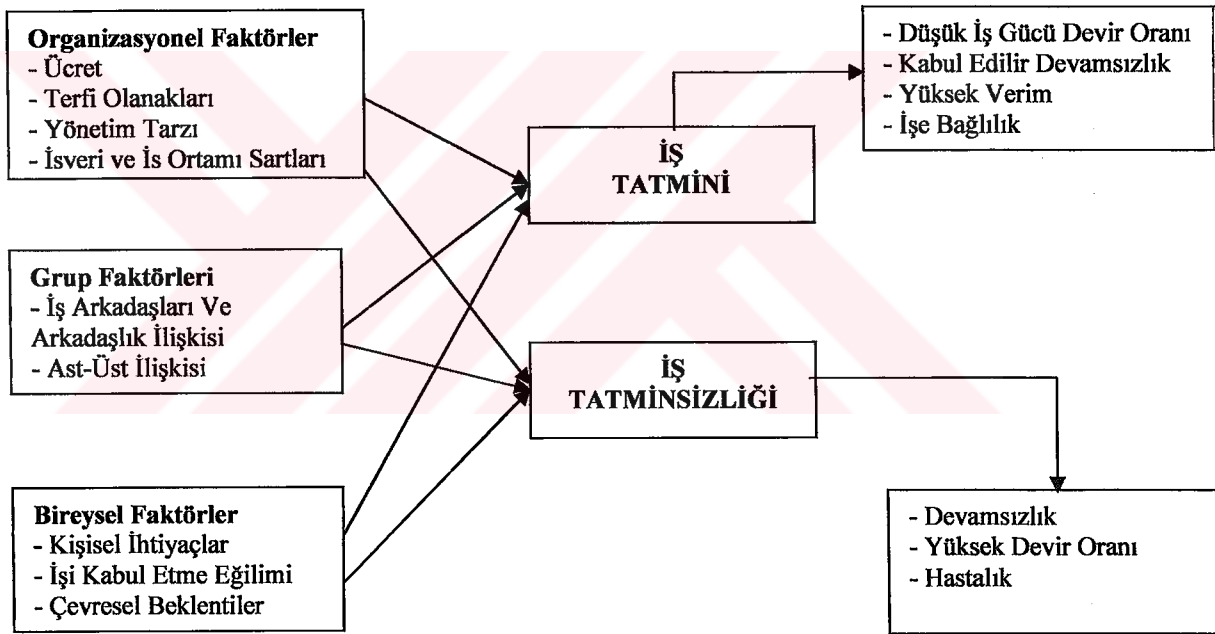
Örgütlerde iş tatmin ve tatminsizliğinin sebep ve sonuçlarını Şekil 2.5 vasıtası ile de görebiliriz. Yöneticiler iş tatmini sağlayan faktörleri iyi kullanamadıkları zaman iş tatminsizliği oluşabileceği gibi, örgüt açısından yüksek işgücü devir oranı ve devamsızlık sorununun yanısıra bireysel anlamda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal olarak çeşitli hastalıklara yakalanmalarına da neden olabilirler. İş tatmininin sağlandığı örgütlerde ise düşük işgücü devir oranı, kabul edilebilir devamsızlık, yüksek

²⁹² A. KARADUMAN, a.g.e., s. 71.

²⁹³ Reşat PEKER, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt XV, Sayı:1, Bursa, 2002, s. 306.

²⁹⁴ R. PEKER, Reşat, a.g.e., s. 306.

verim ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlar elde edilmektedir. İş tatmini mutluluk gibi kişisel bir olgudur. Her ne kadar iş görenler yaş, cinsiyet, medeni durum, zeka, kişilik ve kariyer hedefleri yönünden farklılık gösterse de yöneticinin yapacağı tek şey, elemanlarına mantıklı düzeyde bir tatmine ulaşmada yardımcı olmaktır. Şekil 2.5.'de gösterildiği gibi, iş tatminini etkileyen faktörler yönetim, çalışma grubu, işin kapsamı, ücretler, terfi olanakları ve çalışma saatleridir. Yöneticiler işgörenlerinin iş tatminini sağlamak için ast-üst ilişkileri, kararlara katılımı sağlama, yöneticinin kabulü, çalışma koşullarını etkileme yeteneği vb. noktaları dikkate almalıdırlar. Bu nedenle yöneticiler astları etkileme ve yönlendirmede kullandıkları güç tipiyle onların iş tatmin düzeylerinde etkili olabilirler.²⁹⁵



Şekil 3.5. Örgütlerde İş Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları

Abdullah KARAMAN, *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1999, s. 91.

²⁹⁵ Abdullah KARAMAN, *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1999, s. 91-92.

3.2.2.1. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları değişik şekillerde görülebilir. En sık olarak görülen iş tatminsizliği belirtileri, verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık, işe geç kalmalarda artış ve işgücü devirlerinin yükselmesidir.²⁹⁶

İşinde tatmin elde edemeyen işgörenlerin işe devamsızlıklarında artma olduğu bilinmekle beraber bu konuyu araştıranlar güçlü sonuçlar elde edememişlerdir. Yüksek iş tatmini devamsızlığı tamamen azaltmasa bile düşük iş tatmin düzeyinin devamsızlığı arttırdığı söylenebilir. İşe geç kalma ve önemsiz nedenlerle işten erken ayrılmalar da devamsızlığın bir türevidir. Kronik geç kalmalar iş tatminsizliğinin bir işareti olarak bilinir.²⁹⁷

Yüksek oranda işgücü devri iş tatminsizliğine bağlı bir durumdur. Mobley, iş tatminsizliği ile işgücü devri arasında “sabit” bir ilişkinin var olduğunu, fakat bunun en önemli tatminsizlik belirtisi olduğunu söylemenin de mümkün olmadığını belirtmiştir. Mobley, “iş tatminsizliği ile işgücü devri arasında sabit ve negatif bir ilişki vardır” demekle yetinmiştir. İş tatminsizliği aynı zamanda düşük üretim seviyesi ve verimsizlik ile de yakından ilgilidir. Gice, işlerinde tatmin olmayan işgörenlerin iş tatmini yaşayan işgörenlerin varlığından incinebileceklerini belirtmiştir. Bununla beraber, yüksek seviyede iş tatmini örgüte olumlu girdiler sağlayacaktır. Bu kapsamda Fisher ve Locke, iş tatmini ile davranışlar arasında (itaat, kendini örgüte ait hissetme, üstünlüğü gaye edinme ve sadakat vb.) bağlantısı olduğunu ispatlayan beş çalışmadan bahsetmektedirler. Aynı zamanda iş tatmini yukarıda bahsekonu olumsuzlukların da azalması anlamı taşımaktadır.²⁹⁸

İş tatminsizliği sonucu oluşan işgücü devrinin organizasyonlar için birçok etkileri mevcuttur. Bunlar;²⁹⁹

²⁹⁶ B. BAYKAL, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978, s. 48-49.

²⁹⁷ Ramazan ÇERİK, *a.g.e.*, s. 22.

²⁹⁸ D.R. McCANN, *a.g.e.*, s. 22-23.

²⁹⁹ R.T.MOWDAY, “Strategies For Adapting To High Rates Of Employee Turnover”, *Human Resource Management*, S:23, 1984, s. 370.

- Yeni işgörenlerin aranması, seçimi ve eğitimi için gerekli olan masraflar,
- Organizasyonda kalan işgörenlerin işten ayrılmalarla morallerinin düşmesi,
- İşgörenler arasındaki ilişkilerin azalması,
- Organizasyondaki işgücü devrinden haberi olan kesimde organizasyon hakkında olumsuz bir imajın oluşması,
- Günlük aktivitelerin kesintiye uğraması,
- Organizasyonun gelişme fırsatının azalmasıdır.

3.2.2.2. İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları

İnsanlar şahsi yeteneklerini ortaya koymak ve bunu gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyen bireyler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatminsizliği bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamında önemli bir yere sahip olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkları takdirde bile çalışmak istemektedirler. İş tatmininde ortaya çıkacak boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturabilecektir.³⁰⁰

İşgören, iş yerinde yaşayacağı iş tatminsizliği sonucunda bazı davranış bozuklukları gösterir. Bunlar;³⁰¹

- **Saldırgan Davranışlar** : İşgörenin yaşanan iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan durumu, çözümlenecek bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılabilecek bir engel olarak görmesi halidir. Bu zor kullanım iş çevresine olduğu gibi, iş dışındaki çevreye ve hatta aileye karşı da yapılabilir.

³⁰⁰ Türker BAŞ, Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", <http://www.bilgiyönetimi.org/cm>, (19.09.2004, Saat : 14:50).

³⁰¹ Erol EREN, 2001, a.g.e., s. 250-251.

- **Geriye Dönüş Davranışları** : Tatminsizliği sonucu mücadele azmi zayıf olan işgörenlerde son çare olarak geriye dönüş davranışları gözlenir. Bu davranışlar intihar etme, dünyadan elini ayağını çekerek ölümü beklemek ve tamamen dini işlere yönelmek olarak kendini gösterir.
- **Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar** : Yenilikler karşısındaki işgören davranışlarında sıkça karşılaşıldığı üzere, işgörenlerin panik havası içerisinde karşılaştıkları sorunu çözümlenemeyecek şekilde, uygun olmayan bir davranışı sürekli olarak tekrar etme durumudur. Sonuç alınamayacağı bilindiği halde, uysal davranış biçiminin sergilenmesi oldukça zor görülür.
- **Tevekkül Olma** : Mücadeleci olmak yerine, işi oluruna bırakıp kendini yaşamın akışına kaptırma eylemidir. Emekliliği yaklaşmış insanlarda sıkça görülür ve diğer işgörenler üzerinde olumsuz etkileri vardır.

3.2.2.3. İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları

İş tatminsizliği sonucunda işyerinde sürekli bir işgücü devri sözkonusu olacak ve bu durum yeni işe alınan işgörenlerin sürekli olarak uzun bir süre acemilik devresi geçirmelerini gerektirecektir. Bu durum işyeri açısından düzensiz dikkatsizliklere yol açacak ve kazaların oluşmasına sebebiyet verebilecektir. O nedenle işgücü sürelerinin organizasyonlar açısından uzun tutulması hem organizasyonun kendisi ve hem de işgörenlerin tatmini açısından bir kazanç olarak görülmelidir.³⁰²

İş tatminsizliği durumunda işgörenlerde fiziksel rahatsızlık olarak, tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji, mide bulantısı ve cilt hastalıkları görülebilmektedir. Bu hastalıkların en yoğun görüneni kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan stres ve heyecan adrenalini salgılanmasını artırır, kalp atışlarını hızlandırır, kalp krizi geçirme

³⁰² T. LAM ve diğerleri, "An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong", *Tourism Management*, Vol. 22, No. 2, 2001, s. 160.

olasılığını arttırır. Aynı zamanda tatminsizliğe bağlı olarak oluşan stres, midedeki sinirleri uyararak hidro-klorik asit üretir. Bu ise mide ülserine sebep olur. Yine uzun süreli yaşanan stres vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kanser riskini arttırır.³⁰³

3.2.3. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

Kişinin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle onun mutluluğunu arttıracaktır. İşinde sevdiği yönlerin fazla olması işgörenin işine bağlılık derecesini arttıracak ve işine devam etmesini sağlayacaktır. İşgörenin işine bağlı olması halinde verimliliği artacak ve iş ortamı ile olumlu ilişkiler kurması sağlanabilecektir. İşgören olumlu ilişkiler içerisinde bulunduğu işletmenin kurallarına ve işleyişine bağlanacak ve kendi davranışlarını istekli bir biçimde örgütsel koşullar doğrultusunda düzenleyerek zamanla organizasyonel bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır. Bu tutum içerisinde işgören iş ortamında huzur bulacak ve işletme bağlılığı grup ilişkileri sonucunda süreklilik kazanacaktır.³⁰⁴

İş yaşamında işgören istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işyerindeki performansı artacak, bunun sonucunda işinde ve işyerinde daha verimli olarak çalışacaktır. İş tatmini arttıkça işinden memnun olan ve işinde huzur bulan işgörenin işgücü devir oranı azalacak, bu da işletmeleri bu sonucun yarattığı yüksek maliyetlerden kurtaracaktır. Aynı şekilde işe devamsızlık oranlarının da azalması sözkonusu olacağından verimlilikte daha da fazla bir artış sözkonusu olacaktır.³⁰⁵

İş tatmininin oluşması işgörenlerin işten kaynaklanan fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarının da oluşmasını da engelleyerek mutlu işgörenler kümesinin oluşmasını sağlayacaktır. Bu oluşum da kümülatif bir etki yaratarak mutlu, sağlıklı ve huzurlu aileler ile mutlu, sağlıklı ve huzurlu bir toplumun oluşmasına katkıda bulunacaktır.³⁰⁶

³⁰³ C.Hakan SOYLU, a.g.e., s. 88.

³⁰⁴ S. AKSU, a.g.e., s. 11-12.

³⁰⁵ E. YILDIRIM, a.g.e., s. 82.

³⁰⁶ G. DUMAN, a.g.e., s. 15-16.

3.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM YÖNTEM VE ARAŞTIRMALARI

İş tatminini ölçmeyi amaçlayan ilk araştırmacılar kendi ölçeklerini geliştirmişlerdir. İçerik yönünden birbirinden farklı olan bu ölçekler ile yapılan çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmak çok zordur. Son 30 yılda standart bir çok iş tatmini ölçeği geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu ölçeklerin tamamı, iş tatminini bir tutum olarak kabul etmekte ve kişinin kendi değerlendirmesi şeklinde (self-report) uygulanmaktadır. Kullanılan bu ölçekler, işe karşı olan tutumun inanç ve/ veya duygu yönünü ölçmektedirler.³⁰⁷

3.3.1. İşi Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index – JDI)

İş tatmini ölçme yöntemlerinden en tanınmış olanı, Job Descriptive Index (JDI)'dir. Bu ölçek 1969'da P.C. Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. 100 soruluk işi tanımlayan sıfat ve ifadelerden oluşan, yanıtlanması kolay bir ölçektir. Ölçeğin hem kısa sürede uygulanabilir olması, hem de eğitim seviyesi düşük olan kişilerce de anlaşılabilmesi, çok yaygın olarak kullanılmasına neden olmaktadır.³⁰⁸

Ergin, ölçeğin gözden geçirilmiş formunu Türkçe'ye uyarlayarak güvenilirlik ve bazı geçerlik ölçümleri açısından incelemiştir. Türkçe'ye uyarlanan ölçek, 90 sorudan ve 5 faktörden (işin kendisi 36 madde), ücret (9 madde), terfi (9 madde), yönetim (18 madde) ve çalışma arkadaşları (18 madde)'ndan oluşmaktadır. Ölçekte deneklere, verilen sıfatların kendi işlerini ne derece tarif ettiği sorulmakta ve eğer işlerini iyi tarif ediyorsa "E" (evet), iyi tarif etmiyorsa "H" (hayır) ve kararsızsa "?" işaretini koymaları istenmektedir. Boyutlardan alınan puanlar ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi, ölçekten toplam "iş tatmini" puanı da elde edilebilmektedir.³⁰⁹

Bu ölçekte işin özellikleri :

- İşin gerektirdiği beceriler,
- İşin alanı ve kişiler üzerindeki etkileri,

³⁰⁷ Serdal ARSLAN, a.g.e., s. 54.

³⁰⁸ Canan ERGİN, "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 12, 39, 1997, s. 26.

³⁰⁹ a.g.e., s. 27.

- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- Bireyin kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi.

İşe ilişkin duygusal tepkiler:

- İş görenlerin iş hakkındaki tatmin düzeyi,
- İş hakkında algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,
- Gözetim,
- Kişisel gelişim konularında değerlendirme olanağı sağlar.³¹⁰

İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, işgörenin önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş tatmin analizi, işgörenin diğer faktörleri gözönüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş tatmini olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanır. Bu soru iş tatmini ölçümlerinde, 'genel olarak işimden memnunum' şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir. Bu nedenle küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktıların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermektedir. Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır.³¹¹

³¹⁰ C.Hakan SOYLU, a.g.e, s. 103.

³¹¹ Özkan TÛTÛNCÛ, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3, 2000, s.1

Smith ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar ölçeğin yeterli geçerliliğinin olduğunu göstermiştir. Güvenilirliğini test etmek için ikiye bölme yöntemi ile yapılan analizde ilişki katsayısı 0.85 olarak tespit edilmiştir. A. J. Kinicki ve arkadaşlarının İş Tanımlama Endeksinin yapısal geçerliliğini test etmek için yaptıkları çalışmada ölçeğin yapısal geçerliliğini destekleyen sonuçlara varılmıştır. Ayrıca Minnesota Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Tepkiler Endeksi ile karşılaştırıldığında, İş Tanımlama Endeksi çok iyi içsel tutarlılık göstermiştir. Ortalama test-tekrar test katsayısı da ölçeğin güvenilirliğini doğrulamaktadır.³¹²

3.3.2. Minnessota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)

D. J. Weiss, R. V. Davis, G. W. England ve L. H. Lojquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Tatmin ölçeği de en sık kullanılan iş tatmin ölçeklerindedir. Bu ölçekte işin koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin şekillendirilmesi amaçlanır. 20 ifadeden oluşan kısa form ve 100 ifadeden oluşan uzun formdan meydana gelmiş olup şu mantığa dayanmaktadır,³¹³

- İşgörenlerin geçmişlerine, bireysel yeteneklerine ve şahsi ilgilerine bağlı olarak çalışma şartlarıyla ilgili oluşturmuş oldukları beklentileri vardır.
- İşgörenler bu beklentilerinin karşılanmasıyla beraber ortaya çıkan bir takım iş tutumlarına sahiptir.
- Bu tutumlar, işgörenin çalışma ortamını ya da iş tatminini değerlendirmesini sağlar.

Minnesota Tatmin Ölçeği çalışmasında iş tatmini tanımlanmamıştır. Fakat Lofquist ve Dawis'in iş düzenlemesi kuramına dayanarak oluşturulan ölçek, Lofquist ve Dawis tarafından "bireylerin gereksinimlerinin çalışma ortamınca karşılanması" olarak ifade edilen iş tatmini tanımlamasını benimser. Minnesota Tatmin Ölçeğinin kısa formunda iş tatmini, içsel-görevle ilgili faktörler (intrinsic) ve dışsal-görevi etkileyen çevresel faktörler (extrinsic) olarak değerlendirilir. Bunların toplamı ise genel tatmin

³¹² H. BAŞARAN, Hüseyin, a.g.e., s. 36.

³¹³ J.E. NEWBY, a.g.e., s. 12.

sonucunu verir. Fakat elde edilen bu genel tatmin puanı genel iş tatmini ile aynı anlama gelmemektedir. Daha çok karma (composite) iş tatmini olarak değerlendirilebilir. Ölçekte her ifadenin “çok tatminsizim”den “çok tatmin duyuyorum”a doğru Likert tipi beş cevabı vardır. Tatmin puanı hesaplanırken “çok tatminsizim”in değeri 1, “çok tatmin duyuyorum”un değeri 5 olacak şekilde hesaplanır. Ölçekten elde edilen toplam puan, verilen cevapların değerlerinin toplanmasıyla elde edilir.³¹⁴

3.3.3. Porter’in Gereksinim Tatmin Ölçeği (Porter Need Satisfaction Questionnaire- NSQ)

Porter Need Satisfaction Questionnaire (NSQ), Porter’in 1961 yılında geliştirmiş olduğu ve Maslow’un gereksinimler hiyerarşisine dayanan bir ölçektir. Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi, insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilmeme, sayma-sayıma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği esası üzerine kurulmuştur. Porter, buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.³¹⁵

Porter, iş tatminini ölçmede daha farklı bir yöntem geliştirmiş ve işletmede işgörenin algıladığı mevcut koşullarla ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurmaya çalışmıştır.³¹⁶ NSQ ölçeğinin uygulanması ile ilgili kısa bir örnek tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: NSQ Ölçeğine Ait Örnek

1. İşinizdeki güvenlik duygusu;	(Sayılardan birini daire içine alınız)
a) Şimdi ne kadar?	(en az)1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
b) Ne kadar olmalı?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
c) Bu benim için ne derece önemli?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
“a” sorusuna verilen yanıt, “b” sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Farkın azlığı iş tatmini yüksekliğini gösterir. Ayrıca gereksinimin önemi “c” sorusuna verilen yanıtla ölçülür	

C.Hakan SOYLU, “Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı’nda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2002, s. 106.

³¹⁴ Irmak F. FERİK, “Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1997, s. 33-34.

³¹⁵ Ö. TÖTÜNCÜ, a.g.e., s.1.

³¹⁶ C.Hakan SOYLU, a.g.e., s. 105-106.

3.3.4. Yüzler Ölçeği

İş tatminini ölçmek için kullanılan ölçeklerden bir tanesi de 1955 yılında Kunin tarafından geliştirilen ve altı adet yüz resminden oluşan “Yüzler Ölçeği - Faces Scale” dir. Ölçeği yanıtlayan kişi, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.³¹⁷

Kunin’in 1955 yılında yayınlamış olduğu ve iş tatminini ölçen yüzler ölçeği, sadece erkek yüz ifadelerini kullanırken, Dunham ve Herman aynı yüz ifadelerini bayanlara da uyarlamış ve yüz ifadelerinin sayısını 11’e çıkarmışlardır. Şekil 3.6.’da işgörenlerin ölçek ifadelerine vermeleri gereken cevaplarda kullanılan 11 yüz ifadesinden oluşan şekiller bulunmaktadır.³¹⁸



Şekil 3.6: Yüzler Ölçeği Uygulamasında Tatmin Ölçeklerinin Cevap Seçeneklerinde Kullanılan Erkek ve Bayan Yüzleri

Hüseyin BAŞARAN, “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2003, s. 34.

İfadeler cevaplanırken deneklerden kendisini işinde en iyi yansıtan yüz ifadesini daire içine alması istenmiş ve hem erkek hem de bayan yüzlerinden faydalanılmıştır. Verilere dayanmamakla birlikte, bayan işgörenlerin tatmin değerlendirmelerinde erkek

³¹⁷ R.L. DIPBOYE ve diğerleri, *Understanding Industrial and Organizational Psychology*, Harcourt College Publishers, Orlando, 1994, s. 155.

³¹⁸ H. BAŞARAN, *a.g.e.*, s. 34.

yüzlerinin kullanılmasının uygun olmadığı ifade edilmiştir. Yüzler ölçeği kullanımının bazı dezavantajları bulunmaktadır. Birincisi, tatmini diğer yöntemler kadar kesin ölçememesidir. İkincisi, bazı işgörenler yöntemin bu çocukça yaklaşımından dolayı kızgınlıklarını ifade ederler. Üçüncüsü, işgörenlerin bazıları tatminlerine yönelik bu tür basit bir cevaplama şeklinin duygularının tamamını yansıtmadığını düşünürler. Son olarak; iş tatmininin nasıl ölçüldüğünün açıkça belirgin olması, cevaplayıcıların verdikleri cevaplarda tatmin ve tatminsizliklerini şiddetli şekilde göstermelerine sebep olabilir.³¹⁹

3.3.5. Brayfield ve Rothe İş Tatmin Ölçeği

A. H. Brayfield ve A. F. Rothe tarafından genel iş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, 9 adet ifade ters yönlü olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Likert tipinde hazırlanmış ve “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a kadar beş seçeneğe sahiptir. Ölçekten alınabilecek en düşük değer 18, en yüksek değer ise 90’dır. Ölçek geliştirilirken yapılan pilot çalışmalarında farklı gruplar kullanılmış olmasına rağmen, en son şekli sadece iki denek kütesine uygulanmıştır. Bunlardan ilki çoğunlukla genç ve bekarlardan oluşan 231 bayan ofis işgörenini içermektedir. İkincisi ise Minnesota Üniversitesi’nde gece okulu öğrencisi olan 49 erkek ve 42 yetişkin bayandan oluşmaktadır. Öğrencilerin yaşları 22 ile 54 arasında değişmektedir. Ofis çalışanlarının tatmin düzeylerinin ortalaması 63,8, standart sapması 9,4; gece okulu öğrencilerinin tatmin düzeyleri ortalaması 70,4 ve standart sapması da 13,2 bulunmuştur.³²⁰

Ölçeğin geçerliliğini test etmek için Hoppock tatmin ölçeği kullanılmış ve aralarındaki korelasyon 0,92 bulunmuştur. Bayan ofis çalışanları için hesaplanan Spearman-Brown güvenilirlik katsayısı ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. Cook ve arkadaşlarınca yapılan incelemelerde, Brayfield ve Rothe iş tatmini ölçeğinin kullanıldığı 7 çalışmanın tatmin düzeyleri ortalaması 64,32, standart sapmaları ortalaması da 10,78 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için inceledikleri çalışmalarda, tatmin düzeyi ile işten ayrılma (işgücü devri)

³¹⁹ H. BAŞARAN, a.g.e., s. 34.

³²⁰ John D. COOK, *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, NewYork, 1981, s. 17.

arasında $r=-0,21$, işten ayrılma niyeti arasında $r=-0,54$ oranında ilişki bulmuşlardır. Belirtilen çalışmaların dördündeki güvenilirlik katsayısı ortalaması ise 0,89'dur. Bu değerler doğrultusunda Cook ve arkadaşları ölçeğin yeterli geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna varmışlardır.³²¹

3.3.6. Genel İş Tatmin Ölçeği

G. H. Ironson, P. C. Smith, M. T. Brannick, W. M. Gibson ve K. B. Paul tarafından genel iş tatminini ölçmek için geliştirilen ölçek, 10'u olumlu ve 8'i olumsuz olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin cevaplar "Evet (Yes), Hayır (No) ve "?" olarak verilir. Eğer ifade cevaplayıcının işini yansıtıyorsa "Y" , yansıtıyorsa "N" ve kararsızsa "?" şeklinde cevaplanır. Tatmin puanı hesaplanırken "Y" ifadesi 3, "?" ifadesi 1 ve "N" ifadesi 0 olarak değerlendirilir. Ölçeğin geçerliliği, Tablo 3.2.'deki 4 farklı kesimin genel iş tatmin ölçeği karşılaştırılıp aralarındaki korelasyon hesaplanmak suretiyle belirlenmiştir. Bu korelasyonlar $r=0,66$ ile $r=0,80$ arasında değişmektedir. Güvenilirliği için yapılan çalışmada Florida Kamu çalışanları için Cronbach alfa değeri 0,91 Bowling Green örneklemelerinde ise $\alpha=0,91$ ile $\alpha=0,95$ arasında bulunmuştur.³²²

Tablo 3.2: Genel İş Tatmin Ölçeği Geçerliliğinde Kullanılan Araştırma Evrenleri

KATILIMCILAR	N
Florida Kamu Çalışanları	1149
Bowling Green Arşivinden Seçilen Örneklem	8356
Florida İlçe Çalışanları	227
Nükleer Santral İnşaatı Çalışanları	648

G.H. IRONSON ve diğerleri, **Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures For Marketing And Consumer Behavior Research**, Sage Publications, California, 1993, s. 401-402.

³²¹ a.g.e., s. 18.

³²² G.H. IRONSON ve diğerleri, **Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures For Marketing And Consumer Behavior Research**, Sage Publications, California, 1993, s. 401-402.

3.3.7. Spector'un İş Tatmini Araştırma Ölçeği

İş Tatmini Araştırması Paul E. Spector tarafından işgörenlerin işi ve işin farklı yönleri hakkındaki tutumlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir. Araştırma 17'si olumlu, 19'u olumsuz toplam 36 ifade ve 9 boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 4 ifade ile değerlendirilmekte olup ifadelere verilen cevaplar "kesinlikle katılıyorum" dan "kesinlikle katılmıyorum" a doğru 6 seçenekten oluşmaktadır. Boyutlar ve boyutların alfa katsayıları Tablo 3.3'de gösterilmiştir.³²³

Tablo 3.3: Spector'un İş Tatmini Araştırması Alfa Değerleri

Boyut	Alfa değeri	Tanımı
Ücret	0.75	Ücret ve maaş
Terfi	0.73	Terfi imkanı
Denetim	0.82	İlk amir
Yan Ödemeler	0.73	Parasal ve parasal olmayan yan ödemeler
Durumsal Ödüller	0.76	İyi yapılan işten dolayı takdir, tanınma ve ödüllendirilme
İşletme Prosedürleri	0.62	İşletme politika ve prosedürleri
İş Arkadaşları	0.60	Birlikte çalışılan kişiler
İşin Doğası	0.78	İşin kendisi
İletişim	0.71	Organizasyondaki iletişim
Toplam	0.91	Kesitlerin toplamı

John D. COOK, *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, NewYork, 1981, s. 96-97.

Spector'un iş tatmini araştırması asıl olarak hizmet organizasyonlarında kullanılmak üzere geliştirilmesine rağmen, bütün organizasyonlara uygulanması mümkündür. Geçerlilik bakımından, iş tatmini araştırmasının 5 kesiti ile (ücret, terfi, denetim, iş arkadaşları ve işin doğası) iş tanımlayıcı endeksin kesitleri arasında 0.61'den (iş arkadaşları) 0.80'e kadar (denetim) değişen bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini araştırması'nın yaş, mevki, devamsızlık, örgütsel bağlılık, liderlik, ayrılma niyeti ve işgücü devri gibi değişkenlerle ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur.³²⁴

³²³ John D. COOK, a.g.e., s. 96-97.

³²⁴ John COOK, *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, NewYork, 1981, s. 96-97.

3.4. İŞ TATMİNİ TARAMALARININ TÜRLERİ

İş tatmini konusunda yapılan taramalar, ister anketle, isterse görüşme yoluyla olsun, sorulan soruların türüne göre üç genel sınıfa ayrılır. Nesnel taramalarda bir sorun ve bu soruna karşılık içerisinde seçilecek bir dizi yanıt verilir. Böylece işgören kendine uygun yanıtı bularak işaretler. Betimleyici taramalarda sorular sorulur ancak işgörenin kendi sözcükleriyle yanıt vermesi istenir. İzdüşel taramalarda ise iş ya da şirketle ilgisi olmayan somut durumlar verilir ve işgörenin bunu analiz etmesi ve yorumlaması istenir. Tipik bir ankette hem nesnel, hem de betimleyici yaklaşım kullanılır.³²⁵

3.4.1. Nesnel Taramalar

En sık kullanılan nesnel tarama türü çok seçmeli sorular içeren tarama türüdür. Bu tür taramada, cevap verenler her sorunun tüm cevaplarını okurlar ve aralarında uygun bulduklarını işaretlerler. Diğer türlerinde ise doğru-yanlış şeklinde cevaplar işaretlenebilir. Ya da işgörenin yatay bir ölçek üzerinde bulunan sayısal değeri işaretlemesi istenebilir. Kullanılan tür ne olursa olsun nesnel taramaların en büyük dezavantajı, cevapların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır. İşgörenlerin yapabilecekleri tek şey, kendilerine en uygun gözüken cevabı işaretlemektir. Bu da işgörenlerin duygularını çok yanlış bir biçimde yansıtabilir. Bu yaklaşımda işgörelere kendi duygularını ifade etme olanağı tanınmaz. Nesnel taramaların en büyük yararı, yöntemin uygulanmasının ve istatistiksel çözümlenmelerinin kolay olmasıdır. Bu alanda bilgisayardan kolaylıkla istifade edilebilir. Binlerce işgören tarandığında dahi maliyet açısından önemli bir tasarruf sağlanır.³²⁶

3.4.2. Betimleyici Taramalar

Betimleyici taramalarda cevapları işgörenler kendileri ifade ederler. Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilebilir. Güdümlü soru işgörenin dikkatini, işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorulur. Bu şekilde yönetim hangi konuların cevaplanacağını belirlemiş olur. Güdümsüz soruda ise işgörelere daha geniş bir kapsamda serbestlik tanınır. İşgörenlerin o anda akıllarına gelenleri belirtmeleri

³²⁵ C. Hakan SOYLU, a.g.e, s. 106.

³²⁶ a.g.e, s. 106-107.

olanağı vardır. Görüşme taraması, niteliği gereği, nesnel olmaktan çok betimleyicidir. Uygun bir görüşme, işgören başına 1-2 saat sürer. Bu nedenle hem zaman alıcı hem de pahalıdır. Her işgörenle aynı konuların konuşulabilmesini tutarlı biçimde sağlamak için her görüşmecinin dikkatle yerleştirilmesi ve belli bir kılavuza uyulması gerekir. Bu da oldukça masraflı ve zaman alıcıdır.³²⁷

3.4.3. İzdüşel Taramalar

İzdüşel taramalar iş tatmini yorumlamalarının üçüncü bir yolunu oluşturur. Bunlar psikiyatristler ve psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmaz. Burada sözkonusu edilmelerinin nedeni eldeki tüm araçları kapsayabilmektir. Arasına özel sorunları olan bireylerin profesyonellere danışması şeklinde kullanılır. İzdüşel teknikte, eksik ya da anlamsız bir soyutlama verilir ve işgörenin buna bir anlam vererek işdüşümü yapması yani tamamlaması istenir. İki belli başlı teknik, mürekkep lekeleri kullanan Rorschach Testi ve resimler kullanan Thematic Apperception testidir.³²⁸

³²⁷ C. Hakan SOYLU, a.g.e., s. 106.

³²⁸ a.g.e., s. 106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARA HAVACILIK KOMUTANLIĞINDA GÖREVLİ

KARA HAVACI PİLOTLARIN İŞ TATMİN

DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. İŞ TATMİNİ KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İş tatmini ile ilgili olarak Türkiye’de ve yurtdışında birçok araştırma yapılmış, bu araştırmalarda belirlenen değişkenlerin iş tatminini ne yönde etkilediği hususunda bazı yargılara varılmaya çalışılmıştır.

Bütünsel iş tatmin kaynakları konusu en çok araştırılan konulardan birisi olmuş ve son 25 yıl boyunca bu konu ile ilgili olarak 3000 kadar araştırma yapılmış ve araştırmalar şu üç ana başlık altında toplanmıştır,³²⁹

- Endüstriyel mühendislik,
- İnsan ilişkileri hareketi,
- İşin kendisi ya da gelişim akımı.

İş tatmini ile ilgili değişkenler büyük çoğunlukla kişisel ve çevresel olmak üzere iki grupta ele alınmış ve bu değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İşgörenlerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kültürleri, zekaları, meslekleri, kıdemleri kişisel değişkenler olarak ele alınmış ve bunların iş performansına olumlu ve olumsuz etkileri araştırma konusu yapılmıştır. Diğer taraftan işin niteliği, çalışma karşılığı alınan ücret, iş yerinde yükselme olanakları, çalışma grupları arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları, işletmenin yapısı ve yönetimi, eğitim ve

³²⁹ BABACAN, Meltem, a.g.e., s. 40.

gelişme olanakları, denetim, iletişim, ödüllendirme, iş güvencesi ve iş güvenliği çevresel değişkenler olarak incelemeye dahil edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda; sözkonusu değişkenlerin işgören tatminindeki belirleyici özelliklerinin incelenmesi, farklı birtakım sonuçların ortaya çıkmasını sağlamış ve bu çeşitlilik konunun zenginleşerek yöneticilere rehber olabilecek bazı yargıların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

4.1.1. Yurtdışında Yapılmış İş Tatmini Araştırmaları

“Dönüşümlü Liderlik Davranışları: Hayranların Tatmini, Güveni, Teslimiyetleri ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışları” adlı çalışmada, dönüşümlü liderlik davranışlarının işgörenlerin değişik çıktularına olan etkileri incelenmiş, araştırma neticesinde, dönüşümlü liderlik davranışlarının işgörenlerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin işgörenleri telkin edip cesaretlendirmeleri durumunun, işgörenlerin daha fazla tatminine, liderlere daha fazla güvenmelerine ve organizasyona daha fazla bağlılık göstermelerine yol açtığı görülmüştür.³³⁰

“İş ve Evlilik Tecrübesi ve Psikolojik Sorunlarda Değişim: Çift Kazançlı Eşler Arasında Derinliğine Bir Çalışma” adlı çalışmada, iş rollerinin ve iş yerindeki tatminsizliğin cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstermediği, evli işgörenlerde özellikle bayanların işyeri streslerinden kaynaklanan tatminsizliklerinin erkeklerden daha fazla olduğu, genel olarak da bayanların strese ve sorunlara daha duyarlı buldukları sonucuna varılmıştır.³³¹

“Çift Kazançlı Çiftlerin Kariyer Tatminlerinde İş ve İş Dışı Etkiler” adlı çalışmada, çalışan eşler arasında kariyer tatmininin farklılık göstermediği, kocaların, eşlerinin onlardan sağladığından daha fazla düzeyde eşlerinden destek sağladıkları,

³³⁰ FRANCISCO, Maria J. C., Transformational Leader Behaviors: Its Impact on Follower Satisfaction, Trust, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, Graduate School of Arts and Sciences Ateneo de Manila University (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Philippines, 2000, s. 163.

³³¹ BARNETT, R. ve diğerleri, “Change In Job And Marital Experiences And Change In Psychological Distress: A Longitudinal Study Of Dual-Earner Couples”, *Journal of Personality and Social Psychology*, No.69, 1995, s. 839.

çalışan bayanların kocalarından daha fazla iş-aile çatışması içerisinde buldukları gözlenmiştir.³³²

“İş Tecrübelerinin Evlilik Fonksiyonu Bölünmeleri İle Bağlantısı” adlı çalışmada, iş ile evlilik arasında iş tatmini yönünden direkt bir bağlantı bulunamamıştır. Buna karşılık, iş özelliklerinin konsantrasyon üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu, iş tatminindeki artışın depresyon seviyesinde düşüşe yol açtığı, tatminsizliğin ise depresyon yarattığı ve bunun neticesinde de dolaylı olarak evli çiftler arasında evlilik ve seksüel tatminsizliğin ortaya çıktığı gözlenmiştir.³³³

“Ulusal Bir Örnekte Evlilik Sorunu İle İş Kaybının Birleştirilmesi” adlı çalışmada, iş özellikleri, demografik özellikler ve evliliğin iş tatmini üzerinde direkt bir etkisi görülmezken, yüksek düzeyde evlilik sorunları bulunan çiftlerin uzun süre işten ayrı kaldıkları, bu durumda özellikle 10 yıldan fazla bir süredir evli bulunan erkeklerde işten ayrı kalmaların daha fazla olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.³³⁴

“Amerikan Donanma ve Deniz Piyade Havacı Subayları Arasında İş Tatmini-Kariyer Duraksaması Üzerindeki Etkiye Ait Bir Çalışma” adlı çalışmada, çoğu havacının bugün itibariyle yüksek seviye gereksinimleri (iş arkadaşları ilişkisi gibi) ve işin kendisi bakımından oldukça olumlu duygular içerisinde oldukları, psikolojik ve güvenlik gereksinimleri açısından da bir o kadar olumsuz duygular yaşadıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan, işten ayrılma kararının verilmesinde, genç havacılara nazaran daha yaşlı olanların ücret faktörünü ön planda tuttıkları gözlenmiştir.³³⁵

“Kaliforniya Halk Okulu Bölgeleri, Eyalet Eğitim Birimleri ve Halk Yüksekokul Bölgelerindeki Vatandaş Hizmet Sisteminde Görevli, Sınıflandırılmış Personel Yöneticileri Arasındaki İş Tatmini Çalışması” adlı çalışmada, işgörenlerin yaş, cinsiyet,

³³² ARYEE, S. ve V. LUK, “Work And Nonwork Influences On The Career Satisfaction Of Dual-earner Couples”, *Journal of Vocational Behavior*, No.49, 1996, s. 38.

³³³ BARLING, J. ve K. MACEWEN, “Linking Work Experiences to Facets Of Marital Functioning”, *Journal of Organizational Behavior*, No.13, 1992, s. 573.

³³⁴ FORTHOFFER, M. ve diğerleri, “Associations Between Marital Distress and Work Loss in A National Sample”, *Journal of Marriage and the Family*, No. 58, 1996, s. 597.

³³⁵ SULLIVAN, Daniel J., “Job Satisfaction Among U.S. Navy and Marine Corps Aviation Officers-A Study of The Impaction On Career Retention”, Naval Postgraduate School (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Monterey, California, 1998, s. 78.

eğitim düzeyi, çalışma yılları, bölgesel farklılıklar, sorumluluklar ve ücret açısından iş tatminine yönelik olarak herhangi bir farklılığı tespit edilmemiştir.³³⁶

“Virginia’daki İlkokul Danışmanları Arasındaki İş Tatmini: On  Sene Sonra” adlı çalışma, 1988 ve 1995 yıllarında yapılan çalışmaların üzerine son olarak 2001 yılında yapılmış ve halihazırdaki sosyal ve politik iklimin işgörenlerin iş tatminlerini etkileyip etkilemediği araştırılmak istenmiştir. İşgörenlerin, iş yerlerinde rol çatışmalarından kaynaklanan sorunlar nedeniyle oluşan stres ve baskı neticesinde iş tatminsizliği yaşadıkları, diğer taraftan iş güvencesi, tazminatlar, terfi ve işletme politikaları konularında da tatminsiz oldukları sonucuna varılmıştır. İlginç olan nokta, iş güvencesi faktörünün 1988 yılında sekizinci sırada iş tatminsizliği yarattığı halde, 1995 ve 2001 yıllarında bunun dördüncü sıraya yükseldiğidir. Bu da küreselleşmenin negatif etkileri olarak yorumlanabilir.³³⁷

“Toplum Üniversitesi Yöneticilerinin İş Tatmini” adlı çalışmada, 9866 kişilik ana evrenden 807 kişilik örnekleme grubu seçilmek suretiyle araştırma yapılmış ve araştırma neticesinde, genel olarak işgörenlerin iş tatmini içerisinde olmakla beraber, terfi, tazminat ve yansayan iş yeri politika ve uygulamalarının tatminsizlik yarattığı sonucuna varılmıştır.³³⁸

“Virginia’daki Ortaokul Müdürlerinin İş Tatmini” adlı çalışmada, işlerinde bayan müdürlerin erkeklere oranla aktivite ve iş değişikliği durumlarında daha tatminkar oldukları, aktivite alanında daha genç ve daha yaşlı müdürlerin orta yaşlılara göre daha fazla iş tatmini yaşadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan, eğitim uzmanlığı seviyesinde bulunanların başarı yönünden, yüksek lisans ve doktora seviyesinde bulunanlara göre daha çok iş tatmini içerisinde oldukları gözlenmiştir. Tazminat, yönetim ve çalışma koşulları açısından, varoşlarda görev yapan müdürlerin şehirlerde ve köylerde görev yapanlara göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları tespit edilmiştir. Genel iş tatmini, terfi ve güvenlik konularında ise daha büyük okullarda görev yapan

³³⁶ McCANN, D. R., a.g.e., s. 94.

³³⁷ DeMATO, D.S., a.g.e., s. 109.

³³⁸ GREEN, Jutta, a.g.e., s. 70.

müdürlerin daha küçük okullarda görev yapan müdürlere göre nispeten daha fazla iş tatmini içerisinde buldukları sonucuna varılmıştır.³³⁹

“Askeri Personelin Orduda Kalma Eğilimini Açığa Çıkarmada Tatmin Farklılıklarının Kullanılması” adlı çalışmada, askeri yaşamın değişik yönlerinden duyulan tatmin ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki sorgulanmış, askeri yaşama ait 37 faktörden duyulan tatminde en öncelikli öneme sahip olanlarının; iş güvenliği, sağlık hizmetleri, terfi imkanı, askeri değerler ve yaşam tarzı, işten alınan haz, eğitim ve profesyonel gelişim imkanı, eşlerle birlikte yer değiştirme imkanları olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerde dikkati çeken husus, işgörenleri tatmin eden şeylerin daha çok maddi olmayan faktörlerden oluştuğudur. Aynı çalışmada, kuvvet (kara, hava, deniz, deniz piyade, sahil güvenlik) bazında yapılan değerlendirmelerde de her kuvvet içerisinde tatmin yaratan faktörlerin öncelik sırasında küçük değişiklikler olmakla birlikte, benzer sıralamayı takip ettiği sonucuna varılmıştır.³⁴⁰

4.1.2. Türkiye’de Yapılmış İş Tatmini Araştırmaları

“Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma” adlı araştırma çalışma konumuzla benzer özellikler göstermekle beraber, bir bütün olarak Kara Havacılık sınıfındaki pilotların genel iş tatminine yol açan faktörler ile sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırmadır. İş tatminini adalet, sosyal destek ve temel iş faktörleri alt boyutlarında incelemiş olup daha çok tükenme ve ayrılma niyetleri üzerinde durmuştur. Çalışmada, araştırma verilerinin analizi sonucunda, araştırmaya dahil edilen faktörlerden algılanan alternatif iş imkanları hariç, bütün faktörlerle iş tatmini arasında beklenen yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Algılanan alternatif iş imkanları ise sadece ayrılma niyeti ve performans ile doğrudan ilişkili bulunmuştur. Temel iş özellikleri boyutunun alt faktörleri olan çalışma koşulları ve iş özellikleriyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki gözlenememiştir. İş tatminine yol açan faktörlerden sosyal destek boyutunun, özellikle de organizasyon, amir ve eş desteğinin, diğer alt

³³⁹ NEWBY, J. E., a.g.e., s. 117.

boyutlara göre iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bireysel faktörlere göre yapılan analizlerde iş tatmini, organizasyona bağlılık ve ayrılma niyetinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İş tatmini ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkide özellikle ayrılma niyeti ve tükenmeyle olan ilişkinin gücü, genel olarak diğer araştırma bulgularına göre daha yüksek bir ilişki sergilemesi bakımından dikkat çekicidir.³⁴¹

“Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı’nda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi” adlı çalışmada, Hava Kuvvetleri’nin erbaş ve er ihtiyacını karşılayan, Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı’nda çalışan personelin iş tatminini etkileyen faktörlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yeri, rütbe, eğitim durumu, vb.) neler olduğunun belirlenmesi, iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, tatminsizliğin olduğu konuların ve iş tatminsizliğinin olumsuz etkilerinin tespiti ve ortadan kaldırılması, sorunlara çözüm yollarının önerilmesi tezin amacını oluşturmuştur. Çalışma neticesinde, işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, görev yerine, rütbeye ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.³⁴²

“İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama” adlı çalışma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ($r=0,51$) bir ilişki tespit edilmiştir. Kıta ve karargahta görev yapan subayların iş tatminleri arasında anlamlı farklar ortaya çıkmış, kıtada görev yapan subaylar yönetim biçimi ve ücret konusunda karargahta görev yapanlara göre daha çok tatmin içerisinde iken, işyeri örgütlenmesi açısından daha tatminsiz bulunmuştur. Subayların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları medeni duruma, rütbeye, hizmet yılına ve konutta oturma durumuna göre farklılık göstermiştir. Bekar subaylar mesleki gelişme olanaklarından daha tatminkar bulunmuş, teğmen rütbesindeki subayların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları düşük, binbaşı rütbesindeki subayların mesleki gelişme olanakları açısından tatminleri düşük çıkmıştır. Kirada

³⁴⁰ HELMICK, J. C. ve diğerleri, “Using Satisfaction Gaps to Explore Retention Intentions of Military Members”, (Askeri Personelin Orduda Kalma Eğilimini Açığa Çıkarmada Tatmin Farklılıklarının Kullanılması), 44th Annual Conference of the International Military Testing Association, 2002, s. 335.

³⁴¹ BAŞARAN, Hüseyin, a.g.e., s. 144.

oturan subayların iş tatmini ve örgüte olana bağlılıkları lojmanda oturanlara göre daha düşük bir sonuç göstermiştir. Mesleğin ilk 6 ile 10. yılları arasında örgüte olan bağlılığın yüksek bir düzeyde olduğu gözlenmiştir.³⁴³

“İş Stresi ve İş Doyumu-Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Görev Yapan Muvazzaf Subay ve Astsubaylar Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” adlı araştırmada, Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan subay ve astsubayların, yaşadıkları stres belirtileri, iş tatminleri ve iş yeri stres algılarının tespit edilmesi; iş tatmini ve stres belirtilerinin işyeri stres faktörleri, strese yatkınlık, sağlık durumu, sosyal destekten yararlanma ve çeşitli demografik değişkenler ile olan ilişkilerinin ortaya konması ve yapılan tespitler ışığında, personelin işyeri stres algısı ve stres belirtilerini azaltacak, iş tatminini ise artıracak çözüm önerilerinin getirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, personeli en fazla tatmin eden iş tatmini boyutunun, “kişiler arası faktörler” olduğu tespit edilmiştir. “Fiziksel koşullardan” alınan tatmin nispeten yüksek seviyede çıkarken, “bireysel faktörler”, “kontrol/özerklik” ve “işletme politikalarından” duyulan tatminin nispeten düşük seviyede olduğu, “ücretten” alınan tatminin ise en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bunun yanında, iş tatmini ile stres belirtileri, işyeri stres algısı, strese yatkınlık, halihazırda yapılan göreve alışma ve fiziksel sağlık durumu arasında negatif; sosyal destek, statü ve tecrübe arasında pozitif korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir.³⁴⁴

“Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmada, eğitim seviyesi düştükçe ve yaş durumu itibarıyla genç yaşta bulunan işgörenlerin ücret seviyesini yetersiz buldukları tespit edilmiştir.³⁴⁵

“Amirlerin Kişilik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: T.S.K.’da Yapılan Bir Araştırma” adlı araştırmada, T.S.K. bünyesinde çalışan personelin, amirlerinin liderlik tarzları ve kişilik özellikleri ile ilgili algılamalarının iş tatminleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri, karargah ve kıtaların farklı iş tanımları ve örgüt büyüklüklerinin farklı liderlik uygulamaları gerektireceği ve bu uygulamaların da işgörenlerin iş tatminlerini

³⁴² SOYLU, C. Hakan, a.g.e., s. 176.

³⁴³ DURMAZ, Irmak, a.g.e., s. 108.

³⁴⁴ ARSLAN, Serdal, a.g.e., s. 114.

etkileyeceği rasyoneline dayanarak ifade edilmiştir. Araştırma neticesinde, kıta personelinin genel iş tatminleri karargah personelinden daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan kıtalarda amirlerini insana yönelik lider olarak algılayan işgörenlerin dış kaynaklı iş tatminleri, amirlerini işe yönelik lider olarak değerlendirenlere kıyasla düşük çıkmış, bu durum karargahlarda görev yapanlarda farklılık göstermemiştir.³⁴⁶

“Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi” adlı çalışmada, iş tatmininde en önemli faktörlerden biri olarak iletişim ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile işgörenler ilişkilere ve iletişime önem vermekte olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, işgörenlerin devamsızlığı ile ilgili olarak, genel iş tatmin düzeyinin kapsama alınması ile, önem atfettikleri seçenek değişiklik göstermiştir. İş tanımlama endeksi bazında yapılan analiz ile bu önemin iş yüküne verildiği ortaya çıkmıştır. Aynı analiz kapsamında anlamlılık ifade eden bir diğer değişken ise ücret olmuştur. İşgörenler iş tanımlama endeksi bazında devamsızlığa etki eden en önemli etmenin iş yükü olduğunu belirtirken, ikincil önemi ücrete vermişlerdir. İşten ayrılma eğilimi ile ilgili olarak, işgörenlerin sırasıyla önem atfettikleri faktörler, iş yükü ile iş içeriği olmuştur. İşten ayrılma eğilimlerini en çok iş yükünün etkilediği daha sonra iş içeriğinin gelmiş olduğu gözlenmiştir.³⁴⁷

“KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada, ülkemizde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Boy İşletmelerde işgörenlerin, sürekli gelişen ve değişen küresel dünyada işletme içi temel sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara çeşitli çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde, KOBİ yöneticilerinin aynı zamanda işletmenin sahibi konumunda olduklarından dolayı genelde yönetim açısından eğitim düzeylerinin düşük olduğu, bunun sonucunda modern yönetim teknikleri eksikliğinin işgörenler üzerinde iş tatmini açısından negatif etkileri olduğu gözlenmiştir.³⁴⁸

“Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği” adlı çalışmada, akademik ortam ve işin niteliği faktörlerinin öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerini etkileyen en

³⁴⁵ ÇERİK, Ramazan, a.g.e., s. 89.

³⁴⁶ SEÇMEN, Serhat, a.g.e., s. 79.

³⁴⁷ TÜTÜNCÜ, Özkan, a.g.e., s. 5.

³⁴⁸ USLU, Şemsettin ve Yavuz DEMİREL, “KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 2002, s. 183.

önemli hususlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş güvencesi ve ücret faktörleri ise daha sonraki sıralarda yer almıştır.³⁴⁹

“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmada, yapılan analizler neticesinde, bağımsız değişkenlerin hem birbirleri ile hem de iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusunun işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir.³⁵⁰

“Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” adlı çalışmada, bu araştırmada kullanılan her bir bağımsız değişkene göre her bir iş tatmin etmeninden iş tatmin düzeyi ve toplam iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı ve hangi etmenin daha çok tatminsizliğe neden olduğu araştırılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişken ile yöneticilerin görevlerinden ayrılma/ayrılma düşünceleri arasında fark olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Neticede; araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin her bir iş tatmin etmenine ve toplam iş tatmin düzeyine göre oldukça düşük tatmin düzeyi gösterdikleri, özellikle “yönetim ve denetim”, “ücret”, “çalışma koşulları”, “örgütsel ortam” ve “gelişme ve yükselme olanakları” gibi iş tatmin etmenleri açısından daha fazla memnuniyetsizlik belirttikleri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak, iş tatminleri düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteklerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.³⁵¹

1985 yılında “Eğitim Yöneticilerinin İş Tatmini” adlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ankara ilindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yöneticilerin iş tatminleri araştırılmıştır. Araştırmada yöneticilerin kişilik özelliklerine göre iş tatmini etkenlerine ilişkin istekleri, algılama ve iş tatmini düzeyleri arasındaki farkların anlamlılığı sınanmış ve şu bulgular elde edilmiştir. Deneklerin tümü iş tatmin

³⁴⁹ BAŞ, Türker, “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, 17.Yıl İktisat İşletme ve Finans İnceleme Araştırma Dergisi, Eylül 2002, s.73.

³⁵⁰ ERDİL, Oya 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, 5 (1), 2004, s. 19.

etkenlerine çok önem vermişlerdir. Yöneticilerin kişilik özelliklerine göre oluşan gruplarında, etkenlere ilişkin istek ve algılama boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denekler "istek" boyutunda içsel ve dışsal nitelikteki iş tatmini etkenlerine aynı derecede önem vermişler ancak, "algılama" boyutunda farklılıklar görülmüştür. Denekler iş tatmini etkenlerinden birlikte çalıştıkları kişilere birinci sırada, ücrete ise son sırada önem vermişlerdir. Denekler iş tatmini etkenlerinin tümünden tatminsizlik duymaktadırlar. Ancak bu düzey yüksek değildir. Yalnızca iş ve işin niteliği etkenine ilişkin olarak yaşa göre farklı tatmin düzeyleri bulunmuştur. Denekler en yüksek tatmini iş ve işin niteliği etkeninde, en düşük tatmini ise ücret etkeninde bulmuşlardır.³⁵²

4.2. KARA HAVACILIK KOMUTANLIĞINDA GÖREVLİ KARA HAVACI PİLOTLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ARAŞTIRMASI

4.2.1. Anket Araştırmasının Hipotezleri

Araştırmada yedi hipotez belirlenmiştir;

H₀ (A) :

Pilotların iş tatmini "yapılan göreve" göre farklılık göstermez.

H₀ (B) :

Pilotların iş tatmini "medeni durumlarına" göre farklılık göstermez.

H₀ (C) :

Pilotların iş tatmini "yaşlarına" göre farklılık göstermez.

³⁵¹ AKSU, Günay ve diğerleri, a.g.e., s.280.

³⁵² BALCI, Ali, "Eğitim Yöneticisinde İş Tatmini", Ankara Üniversitesi S.B.E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1985, s. 25.

H₀ (D) :

Pilotların iş tatmini “buldukları rütbeye” göre farklılık göstermez.

H₀ (E) :

Pilotların iş tatmini “uçuş yıllarına” göre farklılık göstermez.

H₀ (F) :

Pilotların iş tatmini “toplam uçuş saatlerine” göre farklılık göstermez.

H₀ (G) :

Pilotların iş tatmini “halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamalarına” göre farklılık göstermez.

4.2.2.Araştırmanın Analiz Yöntemi

Kara Havacılık Komutanlığı’nda görevli Kara Havacı pilotların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bu araştırmada, veri toplama konusunda “anket” yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan iş tatmini anketi, kişilerin kendi iş tatminlerine ilişkin algılarını ölçmekte olup Doç.Dr. Canan Çetinkanat³⁵³ tarafından geliştirilmiştir. Anket formundaki soru kalıpları aslına bağlı kalınarak, kuruma ve işgörenlere özgü dil ve içerik değişikliği yapılarak sunulmuştur. Böylece anketleri uyguladığımız personel tarafından kolay anlaşılabilir, kısa sürede cevaplanabilir ve personel gereksinim ve beklentilerini dile getirebilir, kuruma özel bir anket formu halini almıştır. Netice itibarıyla, bir yandan personel anket formu üzerinde yapacağı işaretlemelerle düşünce, görüş ve beklentilerini rahatça anlatabilirken, diğer yandan araştırmacının bulguları analizi ve yorumlaması çok kolaylaşmıştır.

³⁵³ ÇETİNKANAT, Canan, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 55.

Kişilerin kendi iş tatminlerine ilişkin algıları sayısal olarak ifade edilmiş olup sürekli değişken türünden verilerdir.³⁵⁴ İş tatmininin boyutları Maslow'un³⁵⁵ gereksinimler hiyerarşisindeki gereksinim düzeylerine Porter'in³⁵⁶ otonomi ihtiyacı eklenecek şekilde meydana getirilmiştir. Buna göre anketin boyutları fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, otonomi ve kendini gerçekleştirme şeklinde oluşturulmuştur. İş tatminine ilişkin algılar ve verilen önem dereceleri ölçülmek istenmiştir. İş tatmini böylece aynı boyutun önem derecesi ve algılanan arasındaki farktan oluşmuştur. Kişinin her faktöre verdiği önem ile o faktörün karşılandığına dair algısı arasındaki fark iş tatminini ortaya çıkarmıştır. En küçük fark tatmini, en büyük fark tatminsizliği göstermektedir.³⁵⁷

Anket iki formda hazırlanmış, her bir form 32 soruyu içermektedir. Formlardan biri 32 soru ile algılanan tatmini, diğer form ise 32 soru ile önem derecelerini ölçmektedir. Anket maddeleri algılanan tatmini ölçen formda puanlar Likert tipinde olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle katılıyorum olarak sıralanmıştır. Önem derecelerini ölçen formda ise puanlar, (1) Çok önemsiz, (2) Önemsiz, (3) Önemli, (4) Çok önemli olarak sıralanmıştır. Doç. Dr. Canan ÇETİNKANAT tarafından aracın yapı geçerliliğini belirlemek için elde edilen veriler "Varimax Rotated Factor Analysis" istatistiksel tekniği ile çözümlenerek 6 faktörden oluştuğu görülmüştür. Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi işlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her madde için item-total korelasyon katsayısı ve item-remainder korelasyon katsayısı ile Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Her üç tekniğe göre de boyutların oluşumunda kendi içlerinde bütün önermeler itibarıyla tutarlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca maddelerin ayırt etme gücünü belirlemek amacıyla her boyut için ayrı ayrı, boyut toplam puanına göre oluşturulan alt ve üst çeyreklik gruplar arasında o boyuttaki her maddenin ayırt edici olup olmadığı t-testi ile sınanmıştır. Bu istatistiksel sonuçlara göre tüm maddelerin ayırt etme gücüne sahip oldukları belirlenmiştir. Faktörlere göre maddeler bazında yapılan yukarıdaki işlemler test bütününe göre faktörler bazında yapılarak faktörlerin birbiriyle tutarlı

³⁵⁴ ÇETİNKANAT, Canan, a.g.e., s. 16.

³⁵⁵ ERENLER, Esra, "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, 2001, s. 45.

³⁵⁶ ERENLER, Esra, a.g.e., s. 54.

³⁵⁷ ERENLER, Esra, a.g.e., s. 57.

olduğu ve faktörlerin de ayırt etme gücüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu geçerlik ve güvenilirlik sınamaları sonucunda ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir.

Grupların karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi, t-testi ve Bonferoni testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, ana kütleinin (Kara Havacılık Komutanlığı'nda çalışan personel) içerisinde rastsal olarak seçilen 240 kişi oluşturmaktadır. Bu personele Eylül 2004 tarihinde anket formları uygulanmıştır. Anketlerin kurallara uygun olarak doldurulup doldurulmadığı kontrol edildikten sonra uygun doldurulmayan anket formları saptanmış ve son olarak 230 adet anket doğru olarak kabul edilip değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlere katılan personelin 98'i karargah ve 132'si kıta personelinden oluşmaktadır.

Faktör analizi öncesi örneklem yeterliliğinin yeterli düzeyde olup olmadığını anlamak için örnekleme yer alan personelin sayısı aşağıdaki formülle belirlenmiştir :

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{540 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (540-1) + (1,96)^2 * (0,5*0,5)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örnekleme alınacak birey sayısını,

p: İncelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Araştırmada $N = 540$ olarak tespit edilmiştir. Subaylar homojen bir örneklem kitlesi oluşturmadıkları için p ve q değerleri $0,5$ olarak alınmıştır. **Güven düzeyi** olarak **% 95** esas alınmış ve bu değer için tablo karşılığı olan $t = 1,96$ kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilebilecek **hata payı % 5** olarak belirlenmiştir.

4.2.3.Araştırma Bulguları

4.2.3.1.Kişisel Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 4.1: Pilotların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Dağılımları

Görev Birimi	Sayı	Yüzde
Kıta (Filo)	132	57
Karargah	98	43
Toplam	230	100

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan pilotların görev yaptıkları birimlere göre dağılımları şu şekildedir; 98 kişi (% 43) Karargah subayı, 132 kişi (% 57) Kıta subayı (Filo pilotu, tecrübe pilotu, uçuş öğretmeni) olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.2: Pilotların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	178	77
Bekar	52	23
Toplam	230	100

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların medeni durumlarına göre dağılımları şu şekildedir; Pilotların; 178 (% 77)’i evli, 52 (% 23)’si ise bekindir.

Tablo 4.3: Pilotların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde
24-30	87	38
31-37	111	48
38 Yaş ve Üzeri	32	14
Toplam	230	100

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların yaş gruplarına göre dağılımlarında³⁵⁸; 24-30 yaş grubunda 87 (% 38), 31-37 yaş grubunda 111 (% 48), 38 yaş ve üzeri grupta 32 (% 14) pilotun bulunduğu görülmektedir.

³⁵⁸ Bu yaş gruplandırması sosyolojik olarak şu şekilde düşünülmüştür: Araştırma örnekleminizi oluşturan pilotların en düşük yaşı 24 olduğundan, 24-30 yaş grubunun örnekleminizin en genç bölümünü, 31-37 yaş grubunun orta yaş bölümünü, 38 yaş ve üzeri yaş grubunun ise, halen geçerli emeklilik kanununa göre, emekliliğe hak kazanmaya başlamış olan yaş grubunu temsil etmeleri açısından önemli olduğu kabul edilmiştir. Araştırmamızda yaşa ait tüm yorumların ancak bu gruplar üzerinde anlam kazanabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.4: Pilotların Rütbelerine Göre Dağılımları

Rütbe	Sayı	Yüzde
Ütgm.	89	39
Yzb.	110	48
Bnb.	24	10
Yb.	7	3
Toplam	230	100

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, araştırmanın örneklemini teşkil eden pilotların rütbelere göre dağılımları şu şekildedir; 89 pilot (% 39) Üsteğmen , 110 pilot (% 48) Yüzbaşı, 24 pilot (% 110) Binbaşı ve 7 pilot (% 3) Yarbay rütbesinde bulunmaktadır.

Tablo 4.5: Pilotların Lise Kaynaklarına Göre Dağılımları

Lise Kaynağı	Sayı	Yüzde
Askeri Liseler	185	80
Sivil Liseler	45	20
Toplam	230	100

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların lise kaynaklarına göre dağılımları şu şekildedir; 185 pilot (% 80) Askeri Lise ve 45 pilot (% 20) Sivil Lise kaynaklıdır.

Tablo 4.6: Pilotların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Üniversite	187	81
Yüksek Lisans	43	19
Doktora	0	0
Toplam	230	100

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların eğitim durumlarına göre dağılımları şu şekildedir; 187 (% 81)’si Üniversite düzeyinde eğitim durumuna, 43 (% 19)’ü Yüksek Lisans düzeyinde eğitim durumuna sahiptir. Doktora derecesine sahip pilot bulunmamaktadır.

Tablo 4.7: Pilotların Atanılan Görev Yerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları

Atanılan Görev Yerinde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
0-2 yıl	154	67
2-4 yıl	64	28
4 yıl ve üzeri	12	5
Toplam	230	100

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların atandıkları görev yerindeki çalışma sürelerine göre dağılımları şu şekildedir; 154 pilot (% 67) 0-2 yıl , 64 pilot (% 28) 2-4 yıl , 12 pilot (% 5) ise 4 yıl ve üzeri görev almıştır.

Tablo 4.8: Pilotların Şu Anda Yapmış Oldukları Görevden Memnun Olup Olmadıklarına İlişkin Dağılımları

Şu Anda Yapmış Olduğunuz Görevden Memnun musunuz?	Sayı	Yüzde
Evet	195	85
Hayır	35	15
Toplam	230	100

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların şu anda yapmış oldukları görevden memnun olup olmadıklarına ilişkin dağılımları şu şekildedir; 195 pilot (% 85) şu an yapmış olduğu görevden memnundur , 35 pilot (% 15) şu an yapmış olduğu görevden memnun değildir.

Tablo 4.9: Pilotların Oturdukları Yerlere Göre Dağılımları

Oturulan Yer	Sayı	Yüzde
Lojman	105	46
Lojman dışı	121	52
Askeri Gazino veya Misafirhane	4	2
Toplam	230	100

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların oturdukları yerlere göre dağılımları şu şekildedir; 105 pilot (% 46) lojmanda, 121 pilot (% 52) lojman dışında (kiralık ev, kendi evi veya ailesinin yanında), 4 (% 2) ise askeri gazino veya misafirhanede ikamet etmektedirler.

Tablo 4.10: Pilotların Uçuş Yıllarına İlişkin Dağılımları

Uçuş Süresi	Sayı	Yüzde
0-7 yıl (Pilot)	85	37
8-14 yıl (Kıdemli Pilot)	107	47
15 yıl ve üzeri (Komutan Pilot)	38	16
Toplam	230	100

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların uçuş yıllarına ilişkin dağılımları şöyledir³⁵⁹; 85 (% 37)’i 0-7 yıl (Pilot) , 107 (% 47)’si 8-14 yıl (Kıdemli Pilot) , 38 (% 16)’i ise 15 yıl ve üzeri (Komutan Pilot) uçuş yapmıştır.

Tablo 4.11: Pilotların Şu Anda Uçtukları Hava Aracı Tipine İlişkin Dağılımları

Şu Anda Uçtuğunuz Hava Aracı Tipi	Sayı	Yüzde
Uçak	38	17
Helikopter	150	65
Hem Uçak Hem Helikopter	42	18
Toplam	230	100

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların şu anda uçtukları hava aracı tiplerine göre dağılımları şu şekildedir; 38 pilot (% 17) uçak, 150 pilot (% 65) helikopter, 42 pilot (% 18) ise hem uçak hem helikopter kullanmaktadır.

³⁵⁹ T.S.K. Uçuş Nitelikleri Yönergesi’ne göre; 0-7 yıl arası uçuş yılına sahip olan pilot “Pilot”, 8-14 yıl arası uçuş yılına sahip olan pilot “Kıdemli Pilot”, 15 yıl ve üzeri uçuş yılına sahip olan pilot ise “Komutan Pilot” olarak nitelendirilmekte ve tüm hakedişleri bu niteliğe göre düzenlenmektedir.

Tablo 4.12: Pilotların Toplam Uçuş Saatlerine İlişkin Dağılımları

Toplam Uçuş Saatiniz	Sayı	Yüzde
0-1000 uçuş saati	65	28
1001-2000 uçuş saati	51	22
2001-3000 uçuş saati	64	28
3001 ve üzeri uçuş saati	50	22
Toplam	230	100

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların toplam uçuş saatlerine ilişkin dağılımları şu şekildedir; 65 (% 28)’i 0-1000 saat arası, 51 (% 22)’i 1001-2000 saat arası, 64 (% 28)’ü 2001-3000 saat arası, 50 (% 22)’si ise 3001 ve üzeri uçuş yapmıştır.

Tablo 4.13: Pilotların Bir Ayda Uçmuş Oldukları Ortalama Uçuş Saatlerine İlişkin Dağılımları

Bir Ayda Ortalama Kaç Saat Uçuş Yapmaktasınız?	Sayı	Yüzde
0-14 saat	79	34
15-30 saat	136	59
31 saat ve üzeri	15	7
Toplam	230	100

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların bir ayda uçmuş oldukları ortalama uçuş saatlerine ilişkin dağılımları şu şekildedir; 79 pilot (% 34) 0-14 saat arası, 136 pilot (% 59) 15-30 saat arası ve 15 pilot (% 7) ise 31 saat ve üzeri uçuş yapmaktadır.

Tablo 4.14: Pilotların Karargahta Görev Yapma Sürelerine İlişkin Dağılımları

Karargahta Görev Yapma Süreleri	Sayı	Yüzde
1 yıl ve daha az	116	50
1-3 yıl arası	52	23
3 yıldan fazla	62	27
Toplam	230	100

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan pilotların karargahta görev yapma sürelerine ilişkin dağılımları şu şekildedir; 116 pilot (% 50) 1 yıl ve daha az, 52 pilot (% 23) 1-3 yıl arası, 62 pilot (% 27) ise 3 yıldan fazla görev almıştır.

Tablo 4.15: Pilotların Uygun Koşulların Oluşması Durumunda T.S.K.' ndeki Görevlerinden Ayrılmayı İsteyip İstemediklerine İlişkin Dağılımları

Uygun Koşulların Oluşması Durumunda Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Görevinizden Ayrılmak İster miydiniz?	Sayı	Yüzde
Evet	88	38
Hayır	142	62
Toplam	230	100

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi, uygun koşulların oluşması durumunda Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki görevinden ayrılmak isteyen pilotların dağılımları şu şekildedir; pilotlardan 88 (% 38)'i Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki görevinden uygun koşulların oluşması durumunda ayrılmak istemekte, 142 (% 62)'si ise uygun koşullar oluşsa bile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki görevinden ayrılmak istememektedir.

Tablo 4.16: Pilotların Uçuş Tazminatlarının T.S.K.'da Görevde Kalmalarında Etkili Olup Olmadığına İlişkin Dağılımları

Uçuş Tazminatları T.S.K.'nde Pilot Olarak Görevde Kalmanızda Etkili Olur muydu?	Sayı	Yüzde
Evet	126	55
Hayır	104	45
Toplam	230	100

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi, pilotların uçuş tazminatlarının T.S.K.'da görevde kalmalarında etkili olup olmadığına ilişkin dağılımları şu şekildedir; 126 (% 55) pilot etkili olduğunu, 104 (% 45) pilot ise etkili olmadığını belirtmişlerdir.

4.2.3.2. İş Tatmin Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Faktör Analizinde Varimax dönüştürmesi yapılarak öz değeri 1'in üzerinde olan 6 faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin Eigen değerleri sırasıyla **11.915, 2.482, 1.861, 1.569, 1.365, 1.259** olup faktörlerin açıklanan toplam varyans değeri **% 63,9** olarak tespit edilmiştir. Anket Soruları Faktör Analizi Tablosu Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17: Faktör Analizi Tablosu

Soru No.ları	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
1	0,744	-0,281	-0,192	0,924	-0,027	-0,056
2	0,697	-0,097	-0,341	0,341	0,758	0,262
3	0,691	-0,032	-0,167	0,386	0,922	0,276
4	0,803	-0,119	0,926	0,145	-0,005	-0,313
5	-0,103	0,043	0,805	0,175	0,032	-0,367
6	0,939	-0,160	-0,023	0,070	0,000	0,829
7	-0,154	0,247	-0,923	0,159	-0,192	0,660
8	-0,265	0,050	0,768	0,987	0,080	-0,121
9	0,753	-0,244	-0,020	0,929	0,035	-0,081
10	-0,194	-0,131	-0,130	0,026	0,749	0,022
11	0,724	-0,095	0,164	-0,275	0,159	-0,201
12	0,583	0,375	0,362	0,135	0,219	0,067
13	0,689	0,091	0,059	0,244	0,008	-0,105
14	0,750	0,209	-0,213	-0,018	-0,172	0,118
15	0,790	-0,344	0,135	0,941	-0,060	-0,184
16	0,635	-0,082	0,316	0,792	0,039	0,177
17	0,279	-0,090	0,481	0,556	-0,298	0,235
18	0,556	0,107	0,271	0,350	-0,001	-0,142
19	0,771	-0,050	0,238	-0,119	-0,079	0,030
20	-0,292	-0,223	0,059	0,792	0,075	0,033
21	-0,173	-0,223	-0,028	0,771	0,225	-0,008
22	0,650	0,084	0,251	-0,325	0,452	0,134
23	0,621	-0,030	-0,235	-0,095	0,136	0,371
24	0,109	-0,116	0,065	-0,075	-0,207	0,755
25	0,018	0,782	0,038	0,100	-0,169	0,336
26	0,119	0,795	-0,096	-0,091	-0,277	0,084
27	0,707	0,129	-0,202	-0,300	-0,264	0,164
28	0,770	-0,214	-0,004	-0,210	-0,206	-0,094
29	0,676	0,285	-0,172	0,021	0,211	-0,316
30	0,265	0,793	0,068	-0,199	0,243	0,035
31	0,578	0,639	0,009	-0,159	-0,010	-0,047
32	0,503	0,728	-0,056	-0,086	-0,140	0,027

Yapılan çalışmalar neticesinde anket maddeleri tekrar incelenmiş ve faktörlere karşılık gelen boyutlar Tablo 4.18’de görüldüğü şekilde isimlendirilmiştir.

Tablo 4.18: Faktör İsimlendirmesi

FAKTÖR NO.LARI	FAKTÖR İSİMLERİ
1. Faktör	Yönetim Biçimi
2. Faktör	Çalışma Arkadaşları
3. Faktör	İşyeri Örgütlenmesi
4. Faktör	Çalışma Ortamı
5. Faktör	Gelişme Olanakları
6. Faktör	Ücret ve Hizmet Avantajları

Tablo 4.19’da iş tatmini boyutları ve her boyuta karşılık gelen anket soru numaraları verilmiştir.

Tablo 4.19: İş Tatmini Boyutları

İŞ TATMİNİ BOYUTLARI	ANKET SORU NO.LARI
Yönetim Biçimi	6, 11, 12, 13,14, 18, 19, 22, 23, 27, 28, 29
Çalışma Arkadaşları	1, 9, 15, 16, 17, 20, 21
İşyeri Örgütlenmesi	25, 26, 30, 31, 32
Çalışma Ortamı	2, 3, 10
Gelişme Olanakları	4, 5, 8
Ücret ve Hizmet Avantajları	7, 24

Bu boyutlara göre elde edilen Cronbach Alfa değerleri şu şekildedir;

Faktör 1 : **0,9172** Faktör 2 : **0,7675** Faktör 3 : **0,8291** Faktör 4 : **0,8048**
Faktör 5 : **0,7717** Faktör 6 : **0,6496**

4.2.3.3. İş Tatmin Düzeylerinin Kişisel Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

H₀ (A) : Pilotların iş tatmini "**yapılan göreve**" göre farklılık göstermez.

Karargah subayı ile kıta subayı (Filo Pilotu, tecrübe pilotu, uçuş öğretmeni) arasında yapılan göreve yönelik olarak fark olup olmadığı husundaki Tek Yönlü Varyans Analiz sonuçları Tablo 4.20' de gösterilmiştir.

Tablo 4.20: Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Yapmış Oldukları Görevleri”ne Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İş tatmini		K.T	S.D.	K.O.	F	p
Yönetim Biçimi	Gruplar Arası	1,198	1	1,198	1,199	,275
	Gruplar İçi	227,802	228	,999		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar Arası	,792	1	,792	,791	,375
	Gruplar İçi	228,208	228	1,001		
	Toplam	229,000	229			
İşyeri Örgütlenmesi	Gruplar Arası	14,420	1	14,420	15,322	,000
	Gruplar İçi	214,580	228	,941		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	,195	1	,195	,194	,660
	Gruplar İçi	228,805	228	1,004		
	Toplam	229,000	229			
Gelişme Olanakları	Gruplar Arası	8,514	1	8,514	8,804	,003
	Gruplar İçi	220,486	228	,967		
	Toplam	229,000	229			
Ücret ve Hizmet Acantajları	Gruplar Arası	,267	1	,267	,266	,606
	Gruplar İçi	228,733	228	1,003		
	Toplam	229,000	229			

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, Kıta ve Karargah’ta görev yapan pilotların iş tatminlerine ilişkin algılarında, Yönetim Biçimi $F = 1,199$ ($p > 0,05$ yani H_0 Kabul) olduğundan Yönetim Biçimi alt grubuna göre Kıta ve Karargah’ta görev yapan pilotlar arasında $0,05$ anlamlılık düzeyinde fark olmadığı bulunmuştur. Aynı şekilde Çalışma Arkadaşları alt grubu için $F = 0,791$ ($p > 0,05$ H_0 Kabul) olduğundan Kıta ve Karargah’ta görev yapan pilotlar arasında fark yoktur. Çalışma Ortamı $F = 0,660$ ($p > 0,05$ H_0 Kabul) ve Ücret ve Hizmet Avantajları $F = 0,606$ ($p > 0,05$ H_0 Kabul) alt gruplarında hesaplanan p değerleri $0,05$ ’ten büyük olduğundan H_0 hipotezimiz (H_0 (A) : Pilotların iş tatmini “yapılan göreve” göre farklılık göstermez) kabul, yani Kıta ve Karargah’ta çalışan pilotlar arasında fark yoktur. Fakat İşyeri Örgütlenmesi $F = 15,322$ ($p < 0,05$ H_0 Red) ve Gelişme Olanakları $F = 8,804$ ($p < 0,05$ H_0 Red) alt gruplarında hesaplanan p değerleri $0,05$ ’ten küçük olduğundan H_0 hipotezimiz (H_0 (A) : Pilotların iş tatmini “yapılan göreve” göre farklılık göstermez.) red, yani Kıta ve Karargah’ta çalışan pilotlar arasında yaptıkları göreve göre farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20.1: Karargah ve Kıta Pilotlarının İş Tatminlerine İlişkin Algularının “Yapmış Oldukları Görevleri”ne Göre Grup İstatistikleri³⁶⁰

	Göreviniz	N	Ortalama	Std.Sapma
Yönetim	Karargah Subayı	98	- 0,0838	0,9596
Biçimi	Kıta Subayı	132	0,0622	1,0281
Çalışma Arkadaşları	Karargah Subayı	98	- 0,0681	0,8816
	Kıta Subayı	132	0,0506	1,0801
İşyeri Örgütlenmesi	Karargah Subayı	98	- 0,2906	1,1370
	Kıta Subayı	132	0,2157	0,8251
Çalışma Ortamı	Karargah Subayı	98	- 0,0338	1,1049
	Kıta Subayı	132	0,0251	0,9180
Gelişme Olanakları	Karargah Subayı	98	0,2233	0,9342
	Kıta Subayı	132	- 0,1658	1,0183
Ücret ve Hizmet Avantajları	Karargah Subayı	98	0,0395	1,0540
	Kıta Subayı	132	- 0,0294	0,9610

İşyeri örgütlenmesi açısından t-testi sonucunda elde edilen Tablo 4.20.1'deki iş tatminleri ortalamalarına baktığımızda, Kıta Subayının Karargah Subayından daha iyi bir düzeyde olduğu görülür. Uçmak için eğitilmiş bulunan

³⁶⁰ Bu ortalamalar, farklılıktan emin olmak için SPSS programında ayrıca yapılan t- testinden elde edilen grup

pilotların masa başı görevleri yerine uçuş görevlerinde bulunmak istemesi oldukça doğal bir somuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü uçuş ile masa başı görevinde bulunma arasında, işyeri örgütlenmesi açısından oldukça büyük farklılıklar vardır. Diğer taraftan, çalışma yerlerindeki kolaylıklar açısından (spor tesisleri, yemek imkanları, bilgisayar, kütüphane vs.) karargahlar ile kıtalar arasında kayda değer bir farklılığın bulunmasına da işaret etmektedir. Bu açıdan olaya yaklaştığımızda yine kıtaların daha iyi olanaklar sağladığı gözlenmektedir. Gelişme Olanakları açısından baktığımızda ise, normalin aksine Karargah Pilotlarının iş tatmini yönünden daha iyi durumda oldukları görülmektedir. Bu sonuç da bize, pilotların uçuş dışındaki bazı becerilerini karargahlarda kıtaların aksine daha çok kullanma imkanları içerisinde oldukları ve şahsi gelişmeleri açısından gelecek kaygılarını burada daha çok giderebildiklerini göstermesi açısından ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok faktörün ışığı altında incelenen tatmin düzeylerinin aksine son olarak ortaya çıkan gelişme olanaklarındaki farklılık, pilotların karargahlarda dahi olsalar uçuş yönünden şahsi becerilerini kazanma konusunda yapmış oldukları zorunlu uçuşlarının yeterliliğine işaret etmektedir. Öyleyse uçuş dışında diğer konulardaki (yurtdışı görev, bilgilenme, karargah tecrübesi vs.) mesleki gelişmelerin de pilotlarca önemli olduğu ve özellikle kıtalarda bu konuda iletişim eksikliği olduğunu söyleyebiliriz. Diğer taraftan, karargahlarda az sayıda personelle yapılan görevler de pilotların birey olarak kendilerini daha iyi durumda ve tam bir sorumluluk anlayışı içerisinde hissetmelerini sağlamaktadır.

H_0 (B) : Pilotların iş tatmini "medeni durumları"na göre farklılık göstermez.

Pilotların medeni durumlarının iş tatminlerine olan etkisi ile ilgili Tek Yönlü Varyans Analiz sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21: Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Medeni Durumları”na Göre Karşılaştırılması İçin t-Testi Analizi

	S.D.	t	p
Yönetim Biçimi	228	-1,0215	0,3081
Çalışma Arkadaşları	228	1,7206	0,0867
İşyeri Örgütlenmesi	228	-1,4107	0,1597
Çalışma Ortamı	228	-1,1681	0,2440
Gelişme Olanakları	228	-0,9293	0,3537
Ücret ve Hizmet Avantajları	228	-1,4558	0,1468

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, Evli ve Bekar olan pilotlar arasında bütün alt gruplarda yani Yönetim Biçimi $p=0,3081$ ($p>0,05$ Ho Kabul), Çalışma Arkadaşları $p=0,0867$ ($p>0,05$ Ho Kabul), İşyeri Örgütlenmesi $p=0,1597$ ($p>0,05$ Ho Kabul), Çalışma Ortamı $p=0,2440$ ($p>0,05$ Ho Kabul), Gelişme Olanakları $p=0,3537$ ($p>0,05$ Ho Kabul) ve Ücret ve Hizmet Avantajları $p=0,1468$ ($p>0,05$ Ho Kabul) alt gruplarında $p>0,05$ olduğundan Ho Hipotezi (H_0 (B) : Pilotların iş tatmini “medeni durumları”na göre farklılık göstermez.) kabul edilmiştir, yani 0,05 yanılma düzeyinde bütün alt boyutlarda Evli ve Bekar pilotlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Evli ve bekar pilotlar arasında herhangi bir farkın bulunmamış olması, Kara Havacılık sınıfına mensup pilotların arzuladıkları desteği gerek eşlerinden ve gerekse aile veya amirlerinden sağlayabildiklerinin göstergesi olabileceği gibi, evli ve bekar pilotların bütünleşik bir yapıda görev yaptıklarını ve gerek evlilerin gerekse de bekarların farklı düşünce boyutunda olmadıklarını da ortaya koymaktadır.

H_0 (C) : Pilotların iş tatmini “yaşları”na göre farklılık göstermez.

Gruplarımız “24-30 yaş”, “31-37 yaş” ve son grubumuz “38 ve üzerindeki yaş”larda olan pilotlardır. Pilotların yaşlarının iş tatminlerine olan etkisi ile ilgili Tek Yönlü Varyans Analiz sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22: Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Yaşları”na Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Tatmini		K.T	S.D.	K.O.	F	p
Yönetim Biçimi	Gruplar Arası	40,522	20	2,026	2,247	,002
	Gruplar İçi	188,478	209	,902		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar Arası	35,181	20	1,759	1,897	,064
	Gruplar İçi	193,819	209	,927		
	Toplam	229,000	229			
İşyeri Örgütlenmesi	Gruplar Arası	59,773	20	2,989	3,691	,000
	Gruplar İçi	169,227	209	,810		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	33,085	20	1,654	1,765	,066
	Gruplar İçi	195,915	209	,937		
	Toplam	229,000	229			
Gelişme Olanakları	Gruplar Arası	54,067	20	2,703	3,230	,000
	Gruplar İçi	174,933	209	,837		
	Toplam	229,000	229			
Ücret ve Hizmet Acantajları	Gruplar Arası	51,823	20	2,591	3,057	,000
	Gruplar İçi	177,177	209	,848		
	Toplam	229,000	229			

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, yaşlara göre oluşturulan grupların iş tatminine ilişkin algıları arasında Yönetim Biçimi $F = 2,247$ $p < 0,05$, İşyeri Örgütlenmesi $F = 3,691$ $p < 0,05$, Gelişme Olanakları $F = 3,230$ $p < 0,05$ ve Ücret ve Hizmet Avantajları $F = 3,057$ $p < 0,05$ boyutlarında H_0 hipotezi (H_0 (C) : Pilotların iş tatmini “yaşları”na göre farklılık göstermez) red edilmiştir, yani pilotların yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Pilotların, Çalışma Arkadaşları $F = 1,897$ $p > 0,05$ ve Çalışma Ortamı $F = 1,765$ $p > 0,05$ alt boyutlarında H_0 Hipotezi Kabul edilmiştir, pilotların yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunamamıştır. Anlamlı farkların bulunduğu alt gruplardaki 4 gruptan hangi grupların birbirlerinden farklı olduğunu bulmak amacıyla **Bonferoni Testi**³⁶¹ uygulanmıştır. Yapılan Bonferoni testine göre, farklı olan gruplar Tablo 4.22.1’de belirlenmiştir. Buna göre, Yönetim Biçimi alt grubu için karşılaştırılan “24-30 yaş” ve “31-37 yaş” (H_0 : yapılan ikili karşılaştırmalarda gruplar arasında fark yoktur, $p < 0,05$ Ho Red), İşyeri Örgütlenmesine göre 3 yaş grubu da birbirleriyle farklılaşmaktadır. Gelişme Olanakları alt grubunda “24-30 yaş” ve “31-37 yaş” ($p < 0,05$ Ho Red) olan gruplar ile “24-30” ve “38 yaş ve üzeri” ($p < 0,05$ Ho Red) olan gruplar arasında da fark bulunmuştur, Ücret ve Hizmet Avantajları alt boyutu için yapılan yaş grupları karşılaştırmasında da “24-30” ve “38 yaş ve üzeri” ($p < 0,05$ Ho Red) olan gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Yönetim Biçimi açısından yapılan karşılaştırmada, “24-30” ile “31-37” yaş grupları arasında farklılığın olması genç yaşlarda Kara Havacılığındaki yönetim biçimi algılamasına duyulan tepkinin ileri yaşlarda yerini olgunlaşmaya bağlı olarak kanıksamaya veya kabullenmeye bıraktığı şeklinde yorumlanabilir. Mesleklerinde yeni olan “24-30” yaş grubunda bulunanlar ile mesleklerinde orta seviyede tecrübe kazanmış olanlar arasında ortaya çıkan bu farklılık, özellikle kararlara katılma, amirlere olan güven ve amirlerin astlarına görevlerini yapmada duydukları güven konularında oluşan farklılıktan kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca genç yaşta özellikle bekar pilotlardan oluşan “24-30” yaş grubunun büyük çoğunlukla evliler tarafından oluşturulan “31-37” yaş grupları ile farklılaşmaları mesai dışında farklı sosyal ortamları paylaşmalarından

³⁶¹ **Bonferoni Testi**, gruplar arasında oluşan farklardan anlamlı farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu saptamak amacıyla, SPSS programında Varyans Analizi sonucuna göre hesaplanabilen bir test çeşididir.

kaynaklanan bilgi transferindeki kopukluktan da kaynaklanabilir. İşyeri Örgütlenmesi açısından, tüm yaş gruplarının farklı hisler içinde bulunmasına, tüm yaşlarda çalışma yerlerinde olması gereken kolaylıklara farklı bakış açıları ile bakılmasından kaynaklanmış olabileceğini ya da görev yerlerindeki kolaylık tesislerinden eşit olarak istifade edilmediğini değerlendirebiliriz. Genç yaşlarda bulunanlar için dinlenme salonlarında bilardo masası aranabileceği gibi, ileri yaşlarda masaj sandalyesi aranabilir. Araştırma örneklemini oluşturan “24-30” yaş grubunda bulunanların yeni pilot statüsünde olup filolarda ve karargahlarda kendilerine ait müstakil çalışma odalarının bulunmaması veya nispeten daha kalabalık odalarda çalışmaları, “31-37” yaş grubunda bulunanların bu konuda nispeten daha iyi durumda olması farklı bakış açılarının oluşmasına sebebiyet vermiş olabilir. “38 yaş ve üzeri yaş” grubunu oluşturanların genelde Birlik Komutanı olmaları sebebiyle işyeri örgütlenmesine daha farklı bakmaları, Birlik Komutanlığı sorumluluğunu yüklenmeleri, karargahlarda fazlaca görev almaları, yaşla birlikte büyümüş olan çocuklarının eğitim ve ergenlik sorunlarıyla meşguliyet farklılığın sebebi olarak görülebilir. Gelişme Olanakları açısından ortaya çıkan farklılık, “24-30” yaş grubunda bulunanların “31-37” yaş grubunda bulunanlar ile mesleki gelişme ve becerilerini kullanma konularında farklı düşünceleri, mesleğe yönelik konularda birinci pilotluğa seçilme, uçuş ve diğer beceriler yönünden öne çıkma eğilimi, farklı hava aracı intibakını da içeren kurslara ve diğer eğitim olanaklarına seçilme hususlarında “24-30” yaş grubunda bulunanların genç yaşta olmalarından kaynaklanan enerjilerinin dışa vurumu farklı duygular içerisinde bulunma gerçeğini ortaya koymakta, yine benzeri konularda “24-30” yaş grubundakilerin “38 yaş ve üzeri yaş” grubunu oluşturanlardan da aynı nedenlerle bu konuda ayrıldıklarını söylemek mümkündür. Sonuçta “31-37” yaş grubu” ile “38 yaş ve üzeri yaş” grubunda bulunanların bu konularda paralel düşünceler içerisinde olmaları, “24-30” yaş grubundakilerin mesleki kurslara ve gelişme olanaklarına karşı daha hassas olmaları sonucunu doğuruyor olabilir. Ücret ve Hizmet Avantajları bakımından, “31-37” yaş grubundakilerin “38 yaş ve üzeri yaş” grubunu oluşturanlardan farklılaşması gençlerin aldıkları ücretleri az bulması, sürekli kıyaslama içerisinde bulunmaları ve özellikle yaşa bağlı olarak ortaya çıkan tecrübesizlik ve sabırsızlıkları sonucu üst rütbelerde bulunanlara sağlanan hizmet avantajlarından bir an önce faydalanma arzularından kaynaklanıyor olabilir. Diğer taraftan emekli olma aşamasında bulunan “38 yaş ve üzeri

yaş” grubunun emekli olmaları ile hak edecek oldukları hizmet avantajlarını gençlere göre farklı yorumlamaları aradaki farklılığı yaratıyor olabilir. Mesaiye geliş ve gidişlerde tüm birlik, karargah ve kurumlarda sürekli olarak servis hizmetinin bulunuyor olması, bu konuda bir tereddütün olamayacağına, olsa da farklılığa neden olacak boyutta bulunamayacağına işaret eder.

Tablo 4.22.1 : Yaşlara Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu

Bonferoni	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetim Biçimi	24-30	31-37	0,40	0,0137
İşyeri Örgütlenmesi	24-30	31-37	0,52	0,0004
	24-30	38 yaş ve üzeri	1,13	0,0000
	31-37	38 yaş ve üzeri	0,61	0,0036
	24-30	31-37	-0,48	0,0019
Gelişme Olanakları	24-30	38 yaş ve üzeri	-0,67	0,0030
	31-37	38 yaş ve üzeri	-0,62	0,0056

H_0 (D) : Pilotların iş tatmini “buldukları rütbe”ye göre farklılık göstermez. “Üsteğmen”, “Yüzbaşı”, “Binbaşı” ve “Yarbay” rütbeleri arasında alt boyutlar bakımından fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile Tablo 4.23’de hesaplanmıştır.

Tablo 4.23 : Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Buldukları Rütbe”ye Göre Karşılaştırılması için Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Tatmini		K.T.	S.D.	K.O.	F	p
Yönetim Biçimi	Gruplar Arası	15,00	3	5,00	5,2793	0,0015
	Gruplar İçi	214,00	226	0,95		
	Toplam	229,00	229			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar Arası	6,37	3	2,12	2,1567	0,0940
	Gruplar İçi	222,63	226	0,99		
	Toplam	229,00	229			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	35,88	3	11,96	13,9977	0,00001
	Gruplar İçi	193,12	226	0,85		
	Toplam	229,00	229			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	7,35	3	2,45	2,4987	0,0604
	Gruplar İçi	221,65	226	0,98		
	Toplam	229,00	229			
Gelişme Olanakları	Gruplar Arası	18,04	3	6,01	6,4421	0,0003
	Gruplar İçi	210,96	226	0,93		
	Toplam	229,00	229			
Ücret ve Hizmet Avantajları	Gruplar Arası	9,55	3	3,18	3,2777	0,0218
	Gruplar İçi	219,45	226	0,97		
	Toplam	229,00	229			

Tablo 4.23'de görüldüğü gibi rütbelere göre oluşturulan grupların iş tatminine ilişkin algıları arasında Yönetim Biçimi $F=5,2793$ $p<0,05$, İşyeri Örgütlenmesi $F=13,9977$ $p<0,05$, Gelişme Olanakları $F=6,4421$ $p<0,05$ ve Ücret ve Hizmet Avantajları $F=3,2777$ $p<0,05$ alt boyutlarında $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezimiz (H_0 (D) : Pilotların iş tatmini "buldukları rütbe"ye göre farklılık göstermez.) red edilmiş yani 0,05 anlamlılık düzeyinde pilotların buldukları rütbelere göre aralarında anlamlı farklar bulunmaktadır. Çalışma Arkadaşları $F= 2,1567$ $p>0,05$ ve Çalışma Ortamı $F= 0,0604$ $p>0,05$ alt boyutlarında H_0 hipotezi Kabul edilmiş ve pilotların rütbelere göre aralarında herhangi bir fark bulunmamıştır.

Anlamlı farkların bulunduğu alt gruplardaki 4 gruptan hangi grupların birbirlerinden farklı olduğunu bulmak amacıyla Bonferoni Testi uygulanmıştır. Yapılan Bonferoni testine göre, farklı olan gruplar Tablo 4.23.1'de belirlenmiştir. Farklı olan; Yönetim Biçimi alt grubunda "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı" (H_0 : karşılaştırılan iki rütbe arasında fark yoktur $p<0,01$ H_0 Red) rütbesinde olan pilotlar arasında ve aynı şekilde diğer fark bulunan alt gruplardan İşyeri Örgütlenmesi açısından "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı" $p<0,05$, "Üsteğmen" ve "Binbaşı" $p<0,05$, "Yüzbaşı" ve "Binbaşı" $p<0,05$, (H_0 : karşılaştırılan iki rütbe arasında fark yoktur $p<0,05$ H_0 Red) rütbesinde bulunan pilotlar arasında fark vardır. Gelişme Olanakları açısından "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı" $p<0,05$ ile "Üsteğmen" ve "Binbaşı" $p<0,05$ rütbesindeki pilotlar arasında Bonferoni Testi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında anlamlı farklar bulunmuştur.

Yönetim Biçimi açısından yapılan karşılaştırmada, "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı" rütbeleri arasında farklılığın olması H_0 (C) hipotezimizde incelenen yaş faktörü ile paralellik göstermekte olup aynı sebeplerden kaynaklanan farklılık olduğu düşünülebilir. İşyeri Örgütlenmesi açısından, "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı", "Üsteğmen" ve "Binbaşı" ile "Yüzbaşı" ve "Binbaşı" rütbeleri arasında bulunan farklılıklar yine H_0 (C) hipotezimizde incelenen yaş farklılığı ile benzer özellikler göstermekte olup aynı sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Gelişme Olanakları açısından, "Üsteğmen" ve "Yüzbaşı" ile "Üsteğmen" ve "Binbaşı" rütbelesinde bulunan pilotların farklılığı H_0 (C) hipotezimizde incelenen yaş farklılığı ile paralellik göstermekte ve aynı nedenlere dayandığı sonucunu bir kez daha vurgulayarak doğrulamaktadır.

Tablo 4.23.1: Rütbelere Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu

Bonferoni	(I) Rütbeniz	(J) Rütbeniz	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetim Biçimi	Üsteğmen	Yüzbaşı	0	0,0111
İşyeri Örgütlenmesi	Üsteğmen	Yüzbaşı	1	0,0002
	Üsteğmen	Binbaşı	1	0,0000
	Yüzbaşı	Binbaşı	1	0,0044
Gelişme Olanakları	Üsteğmen	Yüzbaşı	-1	0,0015
	Üsteğmen	Binbaşı	-1	0,0108

$H_0 (E)$: Pilotların iş tatmini "uçuş yılları"na göre farklılık göstermez.

"0-7 yıl"³⁶², "8-14 yıl" ile "15 ve üzeri" uçuş yılları arasında alt boyutlar bakımından fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile Tablo 4.24'de hesaplanmıştır.

³⁶² T.S.K.nın ilgili yönergeleri gereği; "0-7 yıl" arası uçuş yapan pilotlar "**Pilot**", "8-14 yıl" arası uçuş yapan pilotlar "**Kıdemli Pilot**", "15 ve üzeri uçuş yılı"na sahip pilotlar ise "**Komutan Pilot**" olarak nitelendirilmekte ve buna göre statüleri belirlenmektedir.

Tablo 4.24: Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Uçuş Yılları”na Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Tatmini		K.T.	S.D.	K.O.	F	p
Yönetim Biçimi	Gruplar Arası	7,268	2	3,6341	3,7204	0,0257
	Gruplar İçi	221,732	227	0,9768		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar Arası	0,126	2	0,0628	0,0623	0,9397
	Gruplar İçi	228,874	227	1,0083		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	29,419	2	14,7096	16,7305	0,00001
	Gruplar İçi	199,581	227	0,8792		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	0,786	2	0,3932	0,3911	0,6768
	Gruplar İçi	228,214	227	1,0053		
	Toplam	229,000	229			
Gelişme Olanakları	Gruplar Arası	16,387	2	8,1934	8,7478	0,0002
	Gruplar İçi	212,613	227	0,9366		
	Toplam	229,000	229			
Ücret ve Hizmet Avantajları	Gruplar Arası	9,106	2	4,5531	4,7003	0,0100
	Gruplar İçi	219,894	227	0,9687		
	Toplam	229,000	229			

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi uçuş yıllarına göre oluşturulan gruplarda iş tatminine ilişkin algılar arasında Çalışma Ortamı alt boyutu haricindeki bütün alt boyutlarda yani Yönetim Biçiminde $F= 3,7204$ ($p<0,05$ Ho Red), İşyeri Örgütlenmesi $F= 16,7305$ ($p<0,05$ Ho Red), Gelişme Olanakları $F= 8,7478$ ($p<0,05$ Ho Red) ve Ücret ve Hizmet Avantajlarında $F= 4,7003$ ($p<0,05$ Ho Red) $p<0,05$ p değerleri 0,05 den küçük olduğu için Ho hipotezi (H_0 (E) : Pilotların iş tatmini “uçuş yılları”na göre farklılık göstermez.) red, yani pilotların uçuş yıllarına göre aralarında anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma Ortamı alt boyutunda ($F=0,3911$ $p>0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu Bonferoni Testini kullanarak Tablo 4.24.1’deki sonuçlara göre yorumlayabiliriz. Yönetim Biçiminde “0-7 yıl” ve “8-14 yıl” yılları arasında ($p=0,0228$ $p<0,05$), İşyeri Örgütlenmesinde “0-7 yıl” ve “8-14 yıl” yılları arasında ($p=0,0001$ $p<0,05$), “0-7 yıl” ve “15 yıl ve üzeri” gruplar arasında ($p=0,00001$ $p<0,05$), Gelişme Olanaklarında “0-7 yıl” ve “8-14 yıl” grupları ile ($p=0,0015$ $p<0,05$) “0-7 yıl” ve “15 yıl ve üzeri” grupları arasında ($p=0,0016$ $p<0,05$), Ücret ve Hizmet Avantajlarında “8-14 yıl” ve “15 yıl ve üzeri” grupları arasında ($p=0,0076$ $p<0,05$) $p<0,05$ olduğu için Ho hipotezi (Ho: karşılaştırılan iki uçuş yılları arasında fark yoktur.) red, yani 0,05 anlamlılık düzeyinde pilotların uçuş yıllarına göre aralarında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Uçuş yılları pilotların meslekteki tecrübelerini yansıtması bakımından büyük önem arz etmektedir. Yönetim Biçimi açısından, yeni pilot statüsünde bulunan “0-7 yıl” grubunun kıdemli pilot statüsünde bulunan “8-14 yıl” grubu ile özellikle uçuşta liderlik, ast-üst münasebetleri (Filo Pilotu-Filo Komutanı ayrımı gibi) neticesi farklı düşüncelere maruz kalma ve sorumlulukta değişik hissetmeler, müstakil görevlere seçilmede tecrübesiz olanların göreve seçilmeme durumunda yetersizlik hissine kapılma, birlik içinde uçuş dışı değişik yan görevlerin sıkça veriliyor olması gibi konulardan ötürü farklılaştıklarını söyleyebiliriz. İşyeri Örgütlenmesi açısından, “0-7 yıl” ile “8-14 yıl”, “0-7 yıl” ile “15 yıl ve üzeri” gruplar arasındaki farkın, H_0 (C) hipotezimizde incelenen yaş ve H_0 (D) hipotezimizde incelenen rütbe farklılığı ile benzer özellikler göstermekte olduğu ve aynı sebeplerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Gelişme Olanakları açısından, “0-7 yıl” ile “8-14 yıl” grupları arasındaki farklılık ve “0-7 yıl” ile “15 yıl ve üzeri” grupları arasındaki farklılığın

H_0 (C) yaş ve H_0 (D) rütbe ile ilgili hipotezlerimizle paralellik gösterdiği ve aynı nedenlere dayandığını söylemek olasıdır. Ücret ve Hizmet Avantajları bakımından, “8-14 yıl” ile “15 yıl ve üzeri” uçuş yılına sahip pilotların farklılaşmaları, uçuş yılları itibariyle alınan uçuş tazminatlarının özellikle bu gruplar arasında farklılığa neden olabilecek seviyede olması veya bu uçuş yıllarına karşılık gelen rütbelerde özellikle yarbay rütbesinde bulunanların almış oldukları temsil tazminatlarının, aynı uçuş yılları grubundaki binbaşı rütbesinde bulunan pilotlar tarafından da alınma beklentisi içerisinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, yönetim kadrolarının dar olması, buna karşılık aynı statüdeki pilot sayısının fazla olması neticesinde yönetim kadrolarında bulunanların (Filo ve Tabur Komutanı gibi) uçuş tazminatlarına ilave olarak Komutanlık tazminatlarına da hak kazanmış olmaları bu uçuş yıllarında bulunanlar arasında beklentilerden kaynaklanan farklılığın doğması sebebini oluşturmuş olabilir. Diğer taraftan, pilotların en kritik dönemlerinin mecburi hizmetin bittiği binbaşı rütbesi olduğu gerçeğini ve alternatif iş imkanlarının ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini de hatırlayarak Ücret ve Hizmet Avantajları bakımından yaşanacak olumsuzlukların yoğunluk kazanabileceği bu rütbede hiç istenmediği halde personeli başka organizasyonların bünyesinde çalışırken görmek mümkündür. O nedenle farklılaşmanın bu rütbede farklılaşması doğaldır. Bu gruptaki Binbaşı ve Yarbayların Tabur Komutanlığı sorumluluğunu yüklenmeleri, bununla beraber yaşla birlikte büyümüş olan çocuklarının eğitim masraflarının artması Ücret ve Hizmet Avantajlarını değerlendirmeleri neticesinde emekliye ayrılma niyetleri üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.24.1 : Uçuş Yıllarına Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu

Bonferoni	(I) Uçuş Süresi	(J) Uçuş Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetim Biçimi	0-7 yıl	8-14 yıl	0,387	0,0228
İşyeri Örgütlenmesi	0-7 yıl	8-14 yıl	0,593	0,0001
	0-7 yıl	15 yıl ve üzeri	0,965	0,00001
Gelişme Olanakları	0-7 yıl	8-14 yıl	-0,496	0,0015
	0-7 yıl	15 yıl ve üzeri	-0,663	0,0016
Ücret ve Hizmet Avantajları	8-14 yıl	15 yıl ve üzeri	-0,567	0,0076

H_0 (F) : Pilotların iş tatmini "toplam uçuş saatleri"ne göre farklılık göstermez.

0-1000, 1001-2000, 2001-3000 ile 3001 ve üzeri toplam uçuş saatleri arasında alt boyutlar bakımından fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile Tablo 3.25'de hesaplanmıştır.

Tablo 4.25 : Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Toplam Uçuş Saatleri”ne Göre Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Tatmini		K.T.	S.D.	K.O.	F	p
Yönetim Biçemi	Gruplar Arası	8,452	3	2,8174	2,8870	0,0364
	Gruplar İçi	220,548	226	0,9759		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar Arası	9,342	3	3,1141	3,2040	0,0240
	Gruplar İçi	219,658	226	0,9719		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Olanakları	Gruplar Arası	25,153	3	8,3845	9,2957	0,00001
	Gruplar İçi	203,847	226	0,9020		
	Toplam	229,000	229			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	1,852	3	0,6172	0,6141	0,6065
	Gruplar İçi	227,148	226	1,0051		
	Toplam	229,000	229			
Gelişme Olanakları	Gruplar Arası	30,295	3	10,0983	11,4854	0,00001
	Gruplar İçi	198,705	226			
	Toplam	229,000	229			
Ücret ve Hizmet Avantajları	Gruplar Arası	8,839	3	2,9462	3,0243	0,0304
	Gruplar İçi	220,161	226	0,9742		
	Toplam	229,000	229			

Tablo 4.25’de görüldüğü gibi, toplam uçuş saatlerine göre oluşturulan gruplarda iş tatminine ilişkin algılar arasında Çalışma Ortamı alt boyutu haricindeki bütün alt boyutlarda Yönetim Biçiminde $F=2,8870$ ($p<0,05$), Çalışma Arkadaşlarında $F=3,2040$ ($p<0,05$), Çalışma Olanaklarında $F=9,2957$ ($p<0,05$), Gelişme Olanaklarında $F=11,4854$ ($p<0,05$), Ücret ve Hizmet Avantajlarında $F=3,0243$ ($p<0,05$) p değerleri 0,05 den küçük olduğundan H_0 Hipotezi (H_0 (F) : Pilotların iş tatmini “toplam uçuş saatleri”ne göre farklılık göstermez) red edilmiştir, yani toplam uçuş saatleri bakımından pilotlar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark vardır.

Yukarıdaki farkın hangi gruplar arasında olduğu Bonferoni Testi kullanılarak Tablo 4.25.1’ deki tabloda verilmiştir. Buna göre, Yönetim Biçimi alt grubunda “0-1000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında ($p=0,0246$ $p<0,05$), Çalışma Arkadaşları alt grubunda “2001-3000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” ($p=0,0209$ $p<0,05$) grupları arasında, İşyeri Örgütlenmesi alt boyutunda “0-1000 saat” ve “2001-3000 saat” ($p=0,0008$ $p<0,05$) grupları arasında, “0-1000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” ($p=0,0003$ $p<0,05$) grupları arasında, “1001-2000 saat” ve “2001-3000 saat” ($p=0,0083$ $p<0,05$) grupları arasında, “1001-2000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” ($p=0,0033$ $p<0,05$) grupları arasında, Gelişme Olanakları alt grubunda, “0-1000 saat” ve “1001-2000 saat” ($p=0,0015$ $p<0,05$) grupları arasında, “0-1001 saat” ve 3001 ve üzeri uçuş saati” ($p=0,00001$ $p<0,05$) grupları arasında, “2001-3000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” ($p=0,0094$ $p<0,05$) grupları arasında, Ücret ve Hizmet Avantajları alt grubunda “1001-2000 saat” ve “2001-3000 saat” ($p=0,0292$ $p<0,05$) grupları arasında $p<0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi (H_0 : karşılaştırılan iki toplam uçuş saati grupları arasında fark yoktur) red edilmiştir, yani 0,05 anlamlılık düzeyinde karşılaştırılan gruplar arasında toplam uçuş saatlerine göre pilotlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Yönetim Biçimi açısından, “0-1000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında farklılığın çıkması, yeni pilot statüsünde bulunan “0-1000 saat” grubunun komutan pilot statüsünde bulunan “3001 ve üzeri uçuş saati” grubu ile ast-üst münasebetleri (Filo Pilotu-Tabur Komutanı ayrımı gibi) neticesi farklı düşüncelere maruz kalma ve farklı sorumluluk anlayışları, müstakil görevlere seçilmede tecrübesiz olanların göreve seçilmeme durumunda yetersizlik hissine kapılma gibi konulardan

kaynaklanıyor olabilir. Çalışma Arkadaşları bakımından, “2001-3000 saat” ile “3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında ortaya çıkan farklılık üst uçuş ve yönetim tecrübesinde bulunan pilotlar arasında düşünce ve yorumlarda ortaya çıkan farklı algılamalardan kaynaklanıyor olabilir. Bu farklılık, özellikle uçuş dışı işlerin severek yapılmaması, ileri uçuş saatlerinde o zamana kadar alınan kurslarla kişilerin farklılaşması sonucu arkadaşlık ilişkilerinde çözülme, kişi ve işe değer verme konularında farklı algılamalardan kaynaklanabilir. Çünkü bu uçuş saatleri grupları uçuş tecrübelerinde yakın olan ve aynı koşullarda çalışan pilotların değişik konularda işle ilgili farklı bakış açılarından sürtüşmeye maruz kalabilecekleri bir grup olma özelliğini taşımaktadır. O nedenle iş ortamında uçuş dışı saatlerde farklı çalışma odalarında bulunmaları gerekebilir. İşyeri Örgütlenmesi bakımından, “0-1000 saat” ile “2001-3000 saat” grupları arasında, “0-1000 saat” ile “3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında, “1001-2000 saat” ile “2001-3000 saat” grupları arasında, “1001-2000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” ortaya çıkan farklılıklar şu gerçeği ortaya koymaktadır; tüm uçuş saatleri grubu pilotlar açısından farklı tecrübe düzeyi olarak algılanmakta ve bu algılar onların işe, İşyeri Örgütlenmesi açısından bakış açılarında farklı yorumlarda bulunmalarına sebebiyet vermektedir. İleri uçuş saatlerinde bulunan kişilerin o zamana kadar yapmış oldukları uçuşlarda farklı yerlerde görev yapmalarından kaynaklanan seçicilikleri az sayıda uçuş saatine sahip pilotlara göre farklılık arz edecektir. Bu nedenle, görev paylaşımlarında, görevin zenginleştirilmesi açısından, farklı uçuş saatlerinde bulunan pilotların özellikle görevlere seçilmesi daha mantıklı olabilecek ve pilotların değişik İşyeri Örgütlenmesini tecrübe etmelerini sağlayabilecektir. Gelişme Olanakları bakımından, “0-1000 saat” ile “1001-2000 saat” grupları arasında, “0-1001 saat” ve 3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında, “2001-3000 saat” ve “3001 ve üzeri uçuş saati” grupları arasında farklılığın H_0 (C) yaş, H_0 (D) rütbe ve H_0 (E) uçuş yılları ile ilgili hipotezlerimizle paralellik gösterdiği ve aynı nedenlere dayandığını söylemek olasıdır. Ücret ve Hizmet Avantajları bakımından, “1001-2000 saat” ve “2001-3000 saat” grupları arasındaki farklılığın, H_0 (E) uçuş yılları ile ilgili hipotezimizle paralellik gösterdiğini ve aynı nedenlere dayandığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.25.1 : Toplam Uçuş Saatlerine Göre Farklı Grupların Saptandığı Bonferoni Testi Tablosu

Bonferoni	(I) Toplam Uçuş Süresi	(J) Toplam Uçuş Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetim Biçimi	0-1000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	1	0,0246
Çalışma Arkadaşları	2001-3000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	-1	0,0209
İşyeri Örgütlenmesi	0-1000 saat	2001-3000 saat	1	0,0008
	0-1000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	1	0,0003
	1001-2000 saat	2001-3000 saat	1	0,0083
	1001-2000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	1	0,0033
Gelişme Olanakları	0-1000 saat	1001-2000 saat	-1	0,0015
	0-1000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	-1	0,00001
	2001-3000 saat	3001 ve üzeri uçuş saati	-1	0,0094
Ücret ve Hizmet Avantajları	1001-2000 saat	2001-3000 saat	-1	0,0292

H_0 (G) : Pilotların iş tatmini "halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamaları"na göre farklılık göstermez.

Halen yaptıkları görevden memnun olan ve memnun olmayan pilotlar arasında alt boyutlar bakımından fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile Tablo 4.26'da hesaplanmıştır.

Tablo 4.26 : Pilotların İş Tatminlerine İlişkin Algılarının “Yaptıkları Görevden Memnun Olup Olmamaları”na Göre Karşılaştırılması İçin t-testi Analizi

	S.D.	T	p
Yönetim Biçimi	228	3,2733	0,0012
Çalışma Arkadaşları	228	0,702429	0,4831
İşyeri Örgütlenmesi	228	5,26216	0,00001
Çalışma Ortamı	228	-0,69132	0,4901
Gelişme Olanakları	228	-0,39248	0,6951
Ücret ve Hizmet Avantajları	228	-1,17216	0,2424

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, yaptıkları görevden memnun olanlar ve olmayanlar arasında Yönetim Biçimi ($p=0,0012$ $p<0,05$) ve İşyeri Örgütlenmesi ($p=0,00001$ $p<0,05$) alt gruplarında H_0 hipotezi (H_0 (G) : Pilotların iş tatmini “**halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamaları**”na göre farklılık göstermez.) red edilmiş, yani 0,05 yanılma düzeyinde görevlerinden memnun olup olmamaları yönünden pilotlar arasında t testine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışma Arkadaşları ($p=0,4831$ $p>0,05$ Ho Kabul), Çalışma Ortamı (0,4901 $p>0,05$), Gelişim Olanakları ($p=0,6951$ $p>0,05$), Ücret ve Hizmet Avantajları ($p=0,2424$ $p>0,05$) alt gruplarında $p>0,05$ olduğunda H_0 hipotezi Kabul edilmiş yani görevlerinden memnun olup olmamaları açısından pilotlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yönetim Biçimi açısından t-testi sonucunda elde edilen iş tatminleri ortalamalarına baktığımızda, pilotların halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamaları konusunda ortaya çıkan farklılık, onların uçuş ve uçuş dışı görevlerde yönetim biçimlerini çok farklı olarak algıladıkları, dolayısıyla pilotların özellikle kendilerini doğal bir şekilde uçuşa yönelik yönetim anlayışı içerisinde (Filo Pilotu- Kol Lideri-Kol Komutanı-Filo Komutanı-Tabur Komutanı vb.) hissettikleri

sonucunu doğurmaktadır. İşyeri Örgütlenmesi açısından olaya baktığımızda; pilotların halen yaptıkları görevlerden (uçuş veya uçuş dışı) memnun olup olmamaları konusunda ortaya çıkan farklılık, benzer şekilde pilotların uçuş dışı görevler ile uçuş görevleri arasındaki çalışma koşullarını çok farklı olarak yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, Çalışma Arkadaşları ve Çalışma Ortamı açısından pilotların uçuş veya uçuş dışı görevlerde olmalarının memnuniyetsizliğe yol açmaması, uçuş dışı görevlerde çalışma ortamlarında işten kaynaklanan sürtüşmenin daha az olması ve bulunulan çalışma ortamlarının daha iyi düzeyde olmasından kaynaklandığı sonucunu doğurabilir. Gerçekte, özellikle karargah ve kurumların bazı çalışma ortamları gözönüne alındığında, birçok imkanlara ulaşılması açısından daha çok kolaylıklar sağladığı ve daha az sayıda kişinin görev yapması nedeniyle, Çalışma Arkadaşları ve Çalışma Ortamı açısından büyük bir sorun yaratmadığı düşünülebilir. Gelişme Olanakları ile Ücret ve Hizmet Avantajları bakımından pilotların uçuş veya uçuş dışı görevlerde olmalarının memnuniyetsizliğe yol açmaması, onların uçuş dışı görevlerde dahi olsalar; yıl içerisinde uçmaya zorunlu oldukları uçuş saatlerini en azından mesleki gelişmelerine yetecek düzeyde ve uçuş tazminatı almaya hak kazanacak düzeyde yapabildikleri sonucunu doğurmaktadır.

SONUÇ

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin esas vazifesi; Türk yurdunu ve Anayasa ile tayin edilmiş Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak ve kollamaktır. Bunun için; günümüz küresel gelişmelerinin paralelinde, caydırıcılıktan uluslararası güvenlik ortamının şekillendirilmesine, savaş dışı harekattan sınırlı ve kapsamlı güç kullanımını içeren konvansiyonel savaşa kadar uzanan geniş yelpazedeki görevler zinciri ile karşı karşıyadır. Sürekli olarak olası bir harbe hazır Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mevcudiyeti, bulunulan coğrafyada her geçen gün daha da önemli bir konuma gelmektedir. Bu da Türk Silahlı Kuvvetleri'ni oluşturan ve bizzat harbi icra edecek personelin gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip kılınması ve bunun idamesi ile mümkün olacaktır. Bu eğitim süreci günümüzde büyük ölçüde kapsam ve yöntem değişikliğine uğramış olup Türk Silahlı Kuvvetleri ve bunun bir parçası olan Kara Kuvvetleri Kara Havacılık sınıfı tarafından olası bir krizin tüm safhalarında aldıkları görevi en etkin şekilde yerine getirecek Kara Havacı pilotlara da büyük bir titizlikle verilmektedir. Çünkü onlar günümüz muharebe ve savaş dışı hareket çeşitlerinin tamamında görev almak zorundadırlar. Ancak eğitim verilen, bir başka deyişle yatırım yapılan pilotların Kara Havacılığı'ndan ayrılmasının veya etkinliğinin azalmasının sebep olduğu kayıpların büyüklüğü yapılan yatırımla doğru orantılı olarak artacaktır. Bu açıdan bakıldığında, Kara Havacı pilotların öncelikli olarak elde tutulması ve eğitim seviyelerinin idame edilmeye çalışılması oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kara Havacılığı da bu gelişmeler paralelinde yeni arayış ve düzenlemeler içerisindedir. Kara Havacılık sınıfında gerçekleştirilen yapısal boyuttaki değişikliklerin yanısıra, bireysel boyuttaki değişikliklerin de artmasına gereksinim duyulmaktadır. Yalnızca yapısal boyutta gerçekleştirilen düzenlemeler arzulanan başarının gerçekleştirilmesinde yeterli olamamaktadır.

Kara Havacılık sınıfında görevli pilotların, olası görevlerinin önemi ve çoğu zaman bu görevlerde müstakil olarak da görev almaları nedeniyle iş tatminleri ile ilgili şimdiye kadar bilimsel düzeyde az sayıda bazı çalışmalar yapılmış, fakat bu çalışmalar pilotların genel tatmin düzeyleri ile ilgili olmuştur. Uçuş yapmak üzere eğitilen fakat genellikle personel yetersizliği gibi nedenlerle icra edilmesi gereken uçuş dışı görevlerde de istihdam edilebilen Kara Havacı pilotların bu görevlerde bulunmalarının

genel iş tatminlerine etkisi tahmin düzeyinde kalmış ve tatminsizlik alanlarının gerçek sebeplerine tam olarak inilememiştir.

Bu eksikliği gidermek amacıyla bilimsel bir yaklaşımla ve mastır düzeyinde, Kara Havacılık sınıfına mensup olup, Kara Havacılığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin değişik karargah ve kurumlarında çoğunlukla uçuş dışı görevler yapan pilotlar ile Kara Havacılığının değişik uçuş birliklerinde bizzat aktif olarak uçuş görevi yapan pilot subayların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması ve Kara Havacı pilot subaylar arasında iş tatminine yol açan bireysel ve işe ilişkin faktörler ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve bu farkların Kara Havacılık sınıfını açısından önemli olan sonuçlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda alınacak tedbirler ile Kara Havacı pilotların Kara Havacılık sınıfında daha uzun süre ve daha istekli olarak göreve devamları sağlanabilecek, benzeri araştırmalar Türk Silahlı Kuvvetleri'nin diğer birimlerinde de yaygınlaştırılabilecektir.

Karargah subayı olarak görev yapan 98 ve kıta subayı (Filo pilotu, tecrübe pilotu, uçuş öğretmeni) olarak görev yapan 132 pilottan oluşan örneklem kütlenin anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda araştırma öncesinde belirlenen hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Kara Havacı pilotların genel olarak iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim Biçimi, Çalışma Arkadaşları, İşyeri Örgütlenmesi, Gelişme Olanakları ile Ücret ve Hizmet Avantajları alt boyutlarında yapılan değerlendirmelerde, pilotların iş tatmin düzeylerinde birçok konuda farklılıkların çıktığı gözlenmiş olmakla beraber, Çalışma Ortamı konusunda hiçbir farklılık gözlenmemiştir. Bu da genel olarak Kara Havacı pilotların buldukları çalışma odaları ile görev yaptıkları kışla, karargah ve kurumlarını bu konuda yeterli buldukları sonucunu doğrulamaktadır. Bu, onların birlikte görev yaptıkları diğer Kara Kuvvetleri birliklerini değerlendirmeleri sonucu varmış oldukları nispi yargılarının bir sonucu olabilir.

Pilotların birçok faktörlerin ışığı altında genellikle masa başı görevleri yerine uçuş görevlerinde bulunmayı arzulamakta oldukları görülmüştür. İlginç bir şekilde, karargahta çalışan pilotların mesleki gelişmelerini uçmaktan ziyade karargahlarda çalışmakta görmekte oldukları gözlenmiştir.

Çalışma yerlerindeki kolaylıklar açısından (spor tesisleri, yemek imkanları, bilgisayar, kütüphane vs.) kıtalarda görev yapan pilotların karargahlar ve kurumlarda görev yapan pilotlara nazaran daha iyi tatmin düzeyinde buldukları gözlenmiştir.

Medeni durumlarına göre, evli ve bekar pilotlar arasında herhangi bir farkın gözlenmemiş olması, Kara Havacılık sınıfına mensup pilotların arzuladıkları desteği gerek eşlerinden ve gerekse aile veya amirlerinden sağlayabildiklerinin göstergesi olabileceği gibi, evli ve bekar pilotların bütünleşik bir yapıda görev yaptıklarını ve gerek evlilerin gerekse de bekarların farklı düşünce boyutunda olmadıklarını da ortaya koymaktadır.

Pilotlar arasında kararlara katılma, amirlere olan güven ve amirlerin astlarına görevlerini yapmada duydukları güven, derecelendirmede (1nci pilotluk, kol lideri vs.) kısmi belirsizlikler, görev duyurularında vaktisizlik ve beklenmedik ani görevlerin sıkça verilmesi konularında en genç pilotlarla orta yaş grubundaki pilotlar arasında farklılıklar görülmüştür. Bunun da Filo Komutanları ile Filo Pilotları arasında iletişim eksikliği sorununa işaret etmekte olup iş tatminlerinin azalmasına yol açabileceği değerlendirilmektedir.

Tüm pilot yaş gruplarının görev yaptıkları yerlerdeki kolaylık tesislerini farklı değerlendirmekte oldukları bunun sonucu olarak da kolaylık tesislerindeki imkanların ya eşit olarak paylaşılmadığı ya da değişik yaşlardaki beklentilerin farklı olduğu görülmektedir. Ayrıca her ne kadar memnun görünüyor olsalar da çalışma odalarının kalabalık gruplar halinde görev yapan, özellikle genç pilotlarca yeterli görülmediği gözlenmektedir.

Pilotların yaşları, uçuş yılları, rütbeleri ve toplam uçuş saatleri yönünden mesleki gelişmeleri konusunda farklı düşünceler içerisinde oldukları, mesleki gelişme ile ilgili geleceğe yönelik kaygıları olduğu görülmüştür. Özellikle genç pilotlarda bu

husus daha belirgin olarak ortaya çıkmakta olup iş tatminlerinin bu husustan olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Genç pilotlar ile en yaşlı pilotlar arasında mesleki ücret ve hizmet avantajları bakımından farklılık olduğu, bunun da iş tatminlerine olumsuz yönde tesir ettiği görülmüştür.

Uçuş yılları pilotların meslekteki tecrübelerini yansıtmaması bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, genç uçucularla diğer uçuş yıllarındaki tecrübeli uçucuların uçuş yıllarına göre farklı iş tatmin düzeylerinde buldukları görülmüştür. Pilotların uçuşta liderlik, ast-üst münasebetleri (Filo Pilotu-Filo Komutanı-Hava Aracı Komutanı ayrımı gibi) neticesi farklı düşüncelere maruz kalma ve sorumlulukta değişik hissetmeler, müstakil görevlere seçilmede tecrübesiz olanların göreve seçilmeme durumunda yetersizlik hissine kapılma, birlik içinde uçuş dışı değişik yan görevlerin sıkça veriliyor olması gibi konulardan ötürü farklılaştıkları görülmüştür.

Özellikle yarbay rütbesinde bulunanların almış oldukları temsil tazminatlarının, aynı uçuş yılları grubundaki benzer işleri yapan binbaşılar tarafından da alınma beklentisi içerisinde oldukları görülmüştür.

Yönetim kadrolarının dar olması, buna karşılık aynı statüdeki pilot sayısının fazla olması neticesinde, yönetim kadrolarında bulunanların (Filo ve Tabur Komutanı gibi) uçuş tazminatlarına ilave olarak Komutanlık tazminatlarına da hak kazanmış olmalarının, bu uçuş yıllarında bulunan diğerleri arasında beklentilerden kaynaklanan farklılığın doğmasına sebebiyet verdiği görülmüştür.

Pilotların en kritik dönemlerinin mecburi hizmetin bittiği binbaşı rütbesi olduğu gerçeğini ve alternatif iş imkanlarının ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini de hatırlayarak, ücret ve hizmet avantajları bakımından yaşanacak olumsuzlukların yoğunluk kazanabileceği binbaşı ve yarbay rütbesinde bulunanların, Tabur Komutanlığı sorumluluğunu yüklenmeleri, bununla beraber yaşla birlikte büyümüş olan çocuklarının eğitim masraflarının artması, ücret ve hizmet avantajlarını değerlendirmeleri neticesinde, emekliye ayrılma niyetleri üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip bulunduğu görülmüştür.

Pilotlar tarafından uçuş dışı ani çıkan işlerin, o işler sık yapıldığı takdirde severek yapılmadığı ve iş tatminsizliğine yol açtığı görülmüştür.

İleri uçuş saatlerinde bulunan pilotlar arasında o zamana kadar alınmış olan kurslarla birlikte kişilerin farklılaşması sonucu, arkadaşlık ilişkilerinde çözülme, kişi ve işe değer verme konularında farklı algılamalar görülmüştür. Bu uçuş saatleri grupları uçuş tecrübelerinde yakın olan ve aynı koşullarda çalışan pilotların değişik konularda işle ilgili farklı bakış açılarından sürtüşmeye maruz kalabilecekleri bir grup olma özelliğini taşımaktadır. Burada ortaya çıkacak olan adaletsizliğin iş tatmininde olumsuz etkiye yol açacağı görülmüştür.

İleri uçuş saatlerinde bulunan kişilerin o zamana kadar yapmış oldukları uçuşlarda farklı yerlerde görev yapmalarından kaynaklanan seçiciliklerinin az sayıda uçuş saatine sahip pilotlara göre farklılık arz ettiği görülmüştür.

Pilotların özellikle kendilerini doğal bir şekilde uçuşa yönelik yönetim anlayışı içerisinde (Filo Pilotu - Kol Lideri - Kol Komutanı - Filo Komutanı - Tabur Komutanı vb.) hissettikleri görülmüştür. Farklı yönetim anlayışlarının iş tatmininde düşüşe yol açabileceği gözlenmiştir.

Uçuş dışı görevlerde bulunan pilotların çalışma ortamlarında işten kaynaklanan sürtüşmenin daha az olması ve bulunulan çalışma ortamlarının nispeten daha iyi düzeyde olmasının dar bir bakış açısıyla imkânlarla ulaşma konusunda iş tatminleri üzerinde olumlu etkiye yol açabileceği görülmüştür.

Uçuş dışı görevlerde olan pilotların uçuş dışı görevlerde dahi olsalar, yıl içerisinde uçmaya zorunlu oldukları uçuş saatlerini en azından mesleki gelişmelerine yetecek düzeyde ve uçuş tazminatı almaya hak kazanacak düzeyde yapabildikleri ve bu konunun mali yönden onların iş tatminleri üzerinde olumsuzluk yaratmadığı görülmüştür.



E K L E R

Kara Havacılık Sınıfına Mensup Kara Havacı Pilotların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması

ANKET FORMU

Bu araştırma; Kara Havacılık sınıfına mensup olup, Kara Havacılığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin değişik karargah ve kurumlarında görev yapan pilotlar ile Kara Havacılığının değişik uçuş birliklerinde aktif olarak uçuş görevi yapan pilot subayların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkları ortaya çıkarmak ve Kara Havacı pilot subaylar arasında iş tatminine yol açan bireysel ve işe ilişkin faktörler ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farkları ortaya çıkararak bu farkların Kara Havacılık sınıfı açısından önemli olan sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiş bir çalışmadır.

Bu maksatla hazırlanan anket formu, Kara Havacı Pilot olan sizlerin iş tatmininizle ilgili algılarınızı sormaktadır. Sorular sayıca biraz fazla görülmekle birlikte, çoktan seçmeli test şeklinde hazırlandığı için cevaplamaı oldukça kolaydır. Anketin yaklaşık olarak 10 dakikalık zamanınızı alacağını değerlendirmekteyiz.

Burada önemli olan, iş tatmini kapsamında sizin gerçekten ne yaptığınız, neye inandığınız veya ne düşündüğünüzdür. Bu nedenle, soruları sizi tam olarak yansıtacak şekilde, içtenlikle cevaplayınız ve eksik doldurulmuş anketlerin araştırmada kullanılması mümkün olmadığından lütfen ankette hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için kimlik bilgilerinizin yazılması gerekmemektedir.

Soru ve önerileriniz için aşağıdaki telefon numarasını arayabilirsiniz.

Tafics : 9 (543) 3251

Değerli katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. Medeni Durumunuz : Evli Bekar
2. Yaşınız : _____
3. Rütbeniz : _____
4. Lise Kaynağınız : Kuleli Maltepe Işıklar Sivil
5. Göreviniz : Kh. Sb. Kıta Pilotu (Filo Plotu)
6. Eğitim Durumunuz : Üniversite Yüksek Lisans Doktora
7. En Son Atandığınız Görev Yerinde Çalışma Süreniz : _____
8. Şu An Yapmış Olduğunuz Görevden Memnun musunuz ?
- Evet Hayır
9. Oturduğunuz Yer : Lojman Lojman Dışı
- As. Gazino veya Misafirhane
10. Kaç Yıllık Uçucusunuz : _____
11. Şu Anda Uçtuğunuz Hava Aracı Tipi : Uçak Helikopter
12. Toplam Uçuş Saatiniz (Ortalama Olarak) : _____
13. Bir Ayda Yaklaşık Olarak Kaç Saat Uçuş Yapmaktasınız : _____

14. Geçmiş alışma Yıllarınız da Dahil Olmak Üzere, Kara Havacı Pilot Olarak, Kaç Yıl Karargah Görevlerinde alıştınız ? : _____

15. Sizin İçin Uygun Koşullar Oluşsa ve Hizmette Mecburi Hizmet Süresi Kısıtlaması Mevcut Olmasa Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Görevinizden Ayrılmak İster miydiniz?

Evet Hayır

16. Mecburi Hizmet Süresi Kısıtlamanız Olmasaydı, Halihazırda Uçuş Yılı Sonunda Alınan Fazla Uçuş Tazminatı Ve Maaşınıza Yansıyan Uuşla İlgili Diğer Tazminatlar T.S.K. da Pilot Olarak Görevde Kalmanızda Etkili Olur muydu ?

Evet Hayır

İŞ TATMİNİ ANKETİ (ALGILANAN)

ağıda iş tatmininizi belirleyecek bazı sorular verilmiştir. Lütfen soruların yanındaki bölümde, en uygun seçeneğin altındaki yuvarlağı işaretleyerek cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Birliğimizde işimi gerçekten severek yapıyorum.	0	0	0	0
2. Birliğimizde, çalışma odamın fiziksel koşulları yeterlidir.	0	0	0	0
3. Birliğimizde, çalışma ortamlarının ısıtma, aydınlatma, dekorasyon, açısından fiziksel koşulları yeterlidir.	0	0	0	0
4. Birliğimizde görevimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum.	0	0	0	0
5. Birliğimizde görevim, yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlıyor.	0	0	0	0
3. Birliğimizde, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde amirlerim ellerinden geleni yaparlar.	0	0	0	0
7. Birliğimizde, aldığım ücretten memnunum.	0	0	0	0
8. Birliğimizde geleceğimin olacağına inanıyorum.	0	0	0	0
9. Birliğimizde, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.	0	0	0	0
10. Birliğimizde görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.	0	0	0	0
11. Birliğimizde, amirlerimin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	0	0	0	0
12. Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.	0	0	0	0
13. Mesleğime birliğim tarafından değer verildiğine inanıyorum.	0	0	0	0
14. Birliğimizde, amirlerimin bana değer verdiğine inanıyorum.	0	0	0	0
15. Birliğimizde, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.	0	0	0	0
16. Birliğimizde, memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	0	0	0	0
17. Birliğimizdeki iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.	0	0	0	0
18. Birliğimizde, günlük işlerimin düzenlenmesinde, amirlerim benim fikrimi alırlar.	0	0	0	0
19. Birliğimizde, beni ilgilendiren kararlara katılma olanağım var.	0	0	0	0
20. Birliğimizde, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.	0	0	0	0
21. Birliğimizde güvenlik önlemleri yeterlidir.	0	0	0	0
22. Birliğimizde, bana danışılmadan günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez.	0	0	0	0
23. Birliğimizdeki amirlerim, yenilik ve değişiklikle ilgili önerilerimi dikkate alırlar.	0	0	0	0
24. Birliğimizde mesaiye geliş-gidiş olanakları yeterlidir.	0	0	0	0
25. Birliğimizde, spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.	0	0	0	0
26. Birliğimizdeki kantin ve yemekhane gibi beslenmeye yönelik olanaklar yeterlidir.	0	0	0	0
27. Birliğimizdeki amirlerim görevimi en iyi şekilde yapabileceğime güvenirlir.	0	0	0	0
28. Gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.	0	0	0	0
29. Birliğimde, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak zamanında yapılır.	0	0	0	0
30. Birliğimizin kütüphanesi yeterlidir.	0	0	0	0
31. Birliğimizde, eğitim araç ve gereçleri (Eğitim Yardımcı Malzemeleri) yeterlidir.	0	0	0	0
32. Birliğimizde bilgisayar olanakları yeterlidir.	0	0	0	0

İŞ TAMİNİ ANKETİ (ÖNEM)

Aşağıda iş doyumunuzu belirleyecek bazı sorular verilmiştir. **SİZCE BU SORULARIN NE DERECE ÖNEMLİ/ÖNEMSİZ** olduğunu düşününüz. Bu durumda her soruya "Benim için önemli/önemsizdir" gibi yanıt vermiş olacaksınız. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size en uygun seçeneğin altındaki yuvarlağı işaretleyerek cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Birliğimizde işin seveerek yapılması.	0	0	0	0
2.	Birliğimizde, çalışma odamın fiziksel koşullarının yeterli olması.	0	0	0	0
3.	Birliğimizde, çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma, dekorasyon, açısından fiziksel koşulların yeterli olması.	0	0	0	0
4.	Birliğimizde görevimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabilmem.	0	0	0	0
5.	Birliğimizde görevimin, yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlaması.	0	0	0	0
6.	Birliğimizde, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde amirlerim ellerinden geleni yapması.	0	0	0	0
7.	Birliğimizde, aldığım ücretten memnun olma durumum.	0	0	0	0
8.	Birliğimizde geleceğimin olacağına inanışım.	0	0	0	0
9.	Birliğimizde, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması.	0	0	0	0
10.	Birliğimizde görevli memur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterli olması.	0	0	0	0
11.	Birliğimizde, amirlerimin görevlerini iyi yaptıklarına olan inancım.	0	0	0	0
12.	Mesleğime toplum tarafından gerekli değer verildiğine inanışım.	0	0	0	0
13.	Mesleğime birliğim tarafından yeterli değer verildiğine inanışım.	0	0	0	0
14.	Birliğimizde, amirlerimin bana gerekli değeri verdiğiğine dair inancım.	0	0	0	0
15.	Birliğimizde, iş arkadaşlarımla bana gerekli değeri verdiğiğine dair inancım.	0	0	0	0
16.	Birliğimizde, memur ve hizmetlilerin bana gerekli değeri verdiğiğine dair inancım.	0	0	0	0
17.	Birliğimizdeki iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret etmemiz.	0	0	0	0
18.	Birliğimizde, günlük işlerimin düzenlenmesinde, amirlerimin benim fikrimi almaları.	0	0	0	0
19.	Birliğimizde, beni ilgilendiren kararlara katılma olanağımın olması.	0	0	0	0
20.	Birliğimizde, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime olan güvenim.	0	0	0	0
21.	Birliğimizde güvenlik önlemlerinin yeterli olması.	0	0	0	0
22.	Birliğimizde, bana danışılmadan günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmemesi.	0	0	0	0
23.	Birliğimizdeki amirlerimin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları.	0	0	0	0
24.	Birliğimizde mesaiye geliş-gidiş olanaklarının yeterli olması.	0	0	0	0
25.	Birliğimizde, spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması.	0	0	0	0
26.	Birliğimizdeki kantin ve yemekhane gibi beslenmeye yönelik olanakların yeterli olması.	0	0	0	0
27.	Birliğimizdeki amirlerimin görevimi en iyi şekilde yapabileceğime güvenmeleri.	0	0	0	0
28.	Gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanışım.	0	0	0	0
29.	Birliğimizde, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması.	0	0	0	0
30.	Birlik kütüphanesinin yeterli olması..	0	0	0	0
31.	Birliğimizde, eğitim araç ve gereçlerinin (Eğitim Yardımcı Malzemeleri) yeterli olması.	0	0	0	0
32.	Birliğimizde bilgisayar olanaklarının yeterli olması.	0	0	0	0



KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

ADAMS, Gary A. ve diğeri, "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 81 (4), 1996.

AHMEDKHANI, Ruhangiz, "Örgütlerde İş Tatmini ve Matbaa Setöründe Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1996.

AKALP, Gizem, İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, İstanbul, 2003.

AKDEMİR, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003.

AKINCI, Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler : Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi No. 4**, KKTC, 2002.

AKSU, Günay ve diğeri, "Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt 55**, Sayı 4, 2002.

AKSU, Serpil, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1998.

ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, 49, 1996.

ARAT, Melih, "İşte Başarının 10 DNA'sı", **KalDer Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran 2002.

ARIKAN Behiç, "Kararlara Katılma ve Katılma-Tatmin İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara, 1979.

ARMSTRONG, A. ve diğeri, "The Relationship Between Ethical Climates And The Quality Of Working Life", Australian Institute of Computer Ethics Konferansı metninden, Avustralya, 1999.

ARSLAN, Serdal, "İş Stresi ve İş Doyumu-Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görev Yapan Muvazzaf Subay ve Astsubaylar Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.H.O., Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004.

ARTAN, İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986.

ARVEY, Richard ve diğeri , “Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences”, **International Journal of Industrial and Organizational Psychology**, S: 6, 1991.

ARYEE, S. ve V. LUK, “Work And Nonwork Influences On The Career Satisfaction Of Dualearner Couples”, **Journal of Vocational Behavior** No.49, 1996.

ATAAY, İsmail D., **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihat Matbaası, İstanbul, 1985.

AY Canan ve Aylin GÜLGÜN, “Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak; İş Tatmini”, Kamu Yönetiminde Kalite, 1.Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998.

AYTAÇ, Serpil , **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

BABACAN, Meltem, “İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 2000.

BALCI, Ali, “Eğitim Yöneticisinde İş Tatmini”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1985.

BAMUNDO P. J. ve R. E. KOPELMAN, “The Moderating Effects Of Occupation, Age, and Urbanization On The Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction”, **Journal of Vocational Behavior**, S: 17, 1980.

BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 1. Cilt, 3. Baskı, İstanbul, 1993.

BARLING, J. ve K. MACEWEN, “Linking Work Experiences to Facets of Marital Functioning”, **Journal of Organizational Behavior** No.13, 1992.

BARNETT, R. ve diğeri, “Change In Job and Marital Experiences and Change In Psychological Distress: A Longitudinal Study of Dual-Earner Couples”, **Journal of Personality and Social Psychology** No.69, 1995.

BARRETT, G. V. ve J. B. FORBES, “Ability-Satisfaction Relationships: Field and Laboratory Studies”, **Academy of Management Journal**, S:23, 1980.

BARTOL, K. M., “Individual Versus Organizational Predictors of Job Satisfaction and Turnover Among Professionals”, **J. Vocational Behavior** S:15, 1979.

BAŞ, Türker, “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, **17.Yıl İktisat İşletme ve Finans İnceleme Araştırma Dergisi**, Eylül 2002.

- BAŞARAN, Hüseyin, “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2003.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış, İnsan Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAYKAL, B., **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1978.
- BAYSAL, Ayşe Can, “İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, Cilt: 16, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1987.
- BAYSAL, Ayşe Can ve Erdal TEKASLAN, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basın Yayım, İstanbul, 1996.
- BİÇER, İsmail Hakkı, **Davranış Bilimleri Ders Notları**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Adapazarı, 1987.
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 1997.
- BLACKBURN, J. W. ve W. M. BRUCE, “Rethinking Concepts of Job Satisfaction: The Case of Nebraska Municipal Clerks”, **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 10, No. 1, 1989.
- BOCKMAN, V. M., “The Herzberg Controversy”, **Personnel Psychology**, S: 24, 1971.
- BRADEN, P. A., “McClelland’s Theory Of Needs”, **Division Of Business & Economics**, Parkersburg West Virginia University, 2000.
- BRAYFIELD, A. H. ve diğerleri, “Interrelationships Among Measures of Job Satisfaction and General Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, S: 41, (4), 1957.
- BRAYFIELD, A. H. ve H. F. ROTHE, “An Index of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, S: 35, 1951.
- BRIEF, A. P., **Attitudes In and Around Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1998.

BRUCE, W. M. ve J. W. BLACKBURN, **Balancing Job Satisfaction and Performance: A Guide For Human Resource Professionals**, Quorum Yayınları, Westport, 1992.

BÜYÜKBAYRAMOĞLU, Nihan, "Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1999.

CAMP, Scott D., "Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction On Turnover : An Event History Approach", **The Prison Journal**, Vol.74, Issue 3, 1992.

CAMPION, M.A., "Meaning And Measurement of Turnover, Comparison of Alternative Measures and Recommendations For Research", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.76, 1991.

Canadian Fitness And Lifestyle Research Institute, "Juggling Home And Work", **Workplace Health System**, No.2, Ottawa, 1998.

CHEN, Diana ve Diğerleri, "Meaning Of Work: McClelland's Theory of Needs", **Organizational Behavior**, **Simmons 70-311** Section C, 2003.

CHOMICZ, A., "Methods Of Employee Motivation in TQM", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Graduate School Of Economics In Warsaw, Varşova, 2002.

CLARK, A.E., "Job Satisfaction in Britain", **British Journal of Industrial Relations**, June, 34: 2, 1996.

CLARK, A. E., "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?", **Labour Economics**, S: 4, 1997.

COOK, John D., **The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**, Academic Press, NewYork, 1981.

COOPER, C. L. ve M. DAVIDSON, "Sources Of Stress At Work and Their Relation to Stressor in Non-Working Environment", **World Health Organization**, Genevo, 1987.

CRIBBIN, J. J., **Effective Managerial Leadership**, American Management Association Inc., NewYork, 1972.

ÇARIKÇI, İlker H., "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, MPM Yayını, Ankara, 2001.

ÇETİNKANAT, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÇERİK, Ramazan, “Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2001.

DAĞ, Haydar, “Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1993.

DALOĞLU, Mehmet, “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde İşgücü Devri: İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi S.B.E., Ankara 2002.

DAVIS, K., **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, Çev. K.TOSUN ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.

DAVY, J. ve diğerleri, “After The Merger; Dealing With People’s Uncertainty”, **Training and Development Journal**, Vol. 42, No. 11, 1988.

DeMATO, D. S., “Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia: Thirteen Years Later”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001.

DENİZ, Mehmet, “İş Tatmini ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı - İstanbul İli Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1999.

DIENER, E. ve diğerleri, “The Relationship Between Income and Subjective Well-being: Relative Or Absolute?”, **Social Indicators Research**, S:28, 1993.

DIPBOYE, R.L. ve diğerleri, **Understanding Industrial and Organizational Psychology**, Harcourt College Publishers, Orlando, 1994.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimi**, Beta yayıncılık, 1 nci Baskı, İstanbul, 1996.

DUMAN Gürcan, “Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. (TEI), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 1997.

DUNETTE, M. D., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally Yayıncılık, Chicago, 1976.

DURMAZ, Irmak, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2003.

DURST, S. L. ve V. S. DESANTIS, “The Determinants of Job Satisfaction Among Federal, State, and Local Government Employees”, **State and Local Government Review**, Vol. 29, No. 1, 1997.

- EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Sidre Yayıncılık, 2. Baskı, Bursa, 1989.
- ELLICKSON, M. C. ve K. LOGSDON, "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", **State and Local Government Review**, Vol. 33, No. 3, 2001.
- ERDİL, Oya ve diğerleri, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 5 (1), 2004.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 266, İstanbul, 1996.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**", Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul, 2001.
- ERENLER, Esra, "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., Bolu, 2001.
- ERGİN, Canan, "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, 12, 39, 1997.
- ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi – Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınları, İş ve Yönetim Serisi-11, Ankara, 2002.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- EROL, Vedat, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1998.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Erciyes Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1995.
- EVANS, M. G., "Conceptual and Operational Problems in The Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, S: 53 , (2), 1969.
- EWEN, R. B., "Weighing Components of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, S: 51, (1), 1967.
- Families and Work Institute, "National Study of the Changing Workforce", **Work-Life Research**, S:1, 1997.

Families And Work Institute, "National Study of the Changing Workforce", **Work-Life Research**, S:13, 1997.

FELDMAN, Daniel C. ve Hugh J. ARNOLD, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, Mc. Graw-Hill Book Company, 2. Baskı, London, 1985.

FERİK, İrmak F., "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1997.

FORTHOFER, M. ve diğerleri, "Associations Between Marital Distress and Work Loss in A National Sample", **Journal of Marriage and the Family** No. 58, 1996.

FRANCISCO, Maria J. C., "Transformational Leader Behaviors: Its Impact on Follower Satisfaction, Trust, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Graduate School of Arts and Sciences Ateneo de Manila University, Philippines, 2000.

FRASER, Thomas M., **Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach**, ILO Publications, Geneva, 1987.

FURNHAM, A., **The Psychology of Behavior at Work**, Psychology Pres, Sussex, 1997.

GAZİOĞLU, Ş. ve A. TANSEL, "Job Satisfaction in Britain - Individual and Job Related Factors", **Economic Researc Center Working Papers** 03/03, U.K., January 2002.

GREEN, F., "High Skills and High Anxiety: Skills, Hard Work and Mental Well-Being", **SKOPE Research Paper** No.27, Department of Economics, University of Kent and Duncan Gallie Nuffield College, Oxford, 2002.

GREEN, Jutta, "Job Satisfaction of Community College Chairpersons", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia, 2000.

GREENHALGH, L. ve Z. ROSENBLATT, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 3, 1984.

GÜNBAI, İlhan, **Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.

GÜNEY Salih ve diğerleri, "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı:1996/3, Ankara, 1996.

GÜNEY, Salih., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

HACKMAN, R. ve G. R. OLDFHAM, "Motivation Throughout The Redesign of Work: Test of A Theory", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S:16, 1976.

HAMMERMESH, D. S., "The Changing Distribution of Job Satisfaction", NBER Working Paper 7332, **Journal Of Human Resources** 36 (1), 1999.

HARKINS, P. J., "Why Employees Stay Or Go?", **Workforce Journal**, 77 (10), 1998.

HATİBOĞLU, Zeyyat, **İşletme İdareciliğinin Esasları**, Hüsniütabiat Matbaası, İstanbul, 1968.

HATİBOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İstanbul, 1986.

HELMICK, J. C. ve diğerleri, "Using Satisfaction Gaps to Explore Retention Intentions of Military Members", 44th Annual Conference of the International Military Testing Association, 2002.

HERZBERG, F. ve diğerleri, "Job Attitudes: Review Of Research And Opinion", **Psychological Services of Pittsburgh**, Pittsburgh, 1957.

HUGICK, L. ve J. LEONARD, "Job Dissatisfaction Grows: "Moonlighting" On The Rise", **Gallup Poll News Service**, S: 56, 1991.

HULIN, C. L., **Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations**, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, CA: Consulting Psychologists Press, İkinci baskı, Vol. 2, 1991.

IIACQUA, J.A. ve diğerleri, "Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education", **Education Journal**, 116(1), 1995.

IRONSON, G.H. ve diğerleri, **Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures For Marketing And Consumer Behavior Research**, Sage Publications Inc., California, 1993.

İLHAN, Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:141, İstanbul, 1991.

İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları No: 401, Ankara, 1990.

IVANCEVICH, J. M. ve J. H. DONNELLY, "Job Satisfaction Research: A Manageable Guide For Practitioners", **Personnel Journal**, S: 47, 1968.

JUDGE, T. A. ve diğerleri, "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluation Approach", **Research in Organizational Behavior**, S: 19, 1997.

JUDGE, T. A. ve diğeri, "Dispositional Effects On Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, S: 83, (1), 1998.

JUDGE, T. A. ve diğeri, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: 1939-1998", The Academy of Management Meeting'deki Konferans Notlarından, San Diego, CA, 1998.

KALDENBERG D. O ve B. A. REGRUT, "Do Satisfied Patients Depend On Satisfied Employees? Or Do Satisfied Employees Depend On Satisfied Patients?", **The Satisfaction Report Newsletter**, Volume 3, South Bend, Ind: Press, Ganey Associates Inc, 1999.

KALLEBERG, A. L. ve K. A. LASCOCCO, "Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 1, 1983.

KANTARCI, Kemal, "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E, İzmir, 1997.

KARADUMAN, Ayhan, "Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2002.

KARAMAN, Abdullah, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

KAYNAK, T. ve diğeri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:276, İstanbul, 1998.

KILGORE, J. T., "An Investigation of Lawler's Expectancy Model of Motivation As A Predictor of Successful Training Transference In Work Place Training Programs", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, 1997.

KIREL, Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İ.Ü.İktisat Fakültesi Dergisi C:28, S:2**, İstanbul, 1999.

KLIDAS, A. K., "The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings from the European Hotel Industry", Turizm Endüstrisinde Kültürler Arası Farklılıklarla İlgili EuroCHRIE Uluslararası Konferans metninden, İspanya, 2002.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yöneticiliği Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1995.

KOONCE, R., "Feeling Pigeonholed?", **Training and Development Journal**, 51, (6), 1997.

KORMAN, Abraham, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev: İlhan AKHUN-Cevat ALKAN), M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978.

- KORNHAUSER, A. W., "The Study of Work Feelings", **Personnel Journal**, S: 8, 1930.
- LAFARGE, V. V., "The Ambivalence Of Departing Employees: Reactions Of Involuntary And Voluntary Exiters", **Journal of Applied Behavioral Science**, 30 (2), 1994.
- LAM, T. ve diğeri, "An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels In Hong Kong", **Tourism Management**, Vol. 22, No. 2, 2001.
- LOFQUIST, L. ve R. DAWIS, **Environment Correspondence Counseling**, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1991.
- LYNN, S. A. ve diğeri, "The Influence of Career Stage On Work Attitudes of Male and Female Accounting Professionals", **Journal of Organizational Behavior**, S: 17, 1996.
- MANDELL, B., "Does Better Worklife Boost Productivity? ", **Personnel Psychology**, 66 (10), 1989.
- McCANN, D. R., "A Study of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personnel in Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts", Eğitim İdare ve Denetleme Alanında Yayımlanmamış Filozofi Doktora Tezi, Berne University, 2001.
- MEULMANN, H., "Well Being and Career Success During The Transition From Adolescence to Adult Status", **Kolner-Zeitschrift-fur Soziologie und Sozialpsychologie**, S:43, 1992.
- MOGUEROU, Philippe, "Job Satisfaction Among US Ph D Graduates: The Effect of Gender And Employment Sector", Yayımlanmamış Doktora Tezi, IREDU, CNRS-Universite de Bourgogne, Dijon-France, 2002.
- MOORMAN, R. H., "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, Vol. 46, No. 6, 1993.
- MOWDAY, R. T., "Strategies For Adapting to High Rates of Employee Turnover", **Human Resource Management**, S:23, 1984.
- MOYNIHAN L. M. ve diğeri, "The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment On Executive Withdrawal and Performance", **CAHRS Working Paper Series**, WP 00-16, NewYork, 2000.
- MUCHINSKY, P. M., **Psychology Applied To Work: An Introduction To Industrial and Organizational Psychology**, Pasific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 4 ncü Baskı, 1993.

MURRAY, Richard A., "Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff At The University of North Carolina At Chapel Hill", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of North Carolina, 1999.

NEWBY, J. E., "Job Satisfaction of Middle School Principals of Virginia", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty Of Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia, 1999.

NEWSTROM, John ve W. Keith DAVIS, **Organization Behavior- Human Behavior At Work**, Mc.Graw-Hill Inc, 9. Baskı, Newyork, 1993.

ORAL, Saime, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.

ORGAN, Dennis, W., "A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal Of Management**, S:14, 1988.

ORGAN, D.W. ve M. KONOVSKY, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Applied Psychology** 74, 1989.

ÖNCER, Mustafa, "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", **Verimlilik Dergisi**, S:3, 2000.

ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimlerine Giriş**, 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 173, Eskişehir, 1997.

PEKER, Reşat, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt XV, Sayı:1, Bursa, 2002.

PINDER, Craig C., **Work Motivation in Organizational Behavior**, Prentice-Hall.Inc., U.S.A. 1998.

PORTER, L. W. ve diğerleri, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, S: 59, 1974.

PUSAT, Aytül, "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Uluslararası Fast Food Restoranlarında Çalışan Personelin İş Tatmini İle İlgili Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1992.

RAIN, J. S. ve diğerleri, "A Current Look At The Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: Review And Future Considerations", **Human Relations**, S: 44, (3), 1991.

ROBIE, C. ve diğerleri, "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction", **Group & Organization Management**, S: 23, (4), 1998.

SAAL F. ve P.A. KNIGHT, **Industrial - Organizational Psychology: Science and Practice**, Brooks/ Cole Pub. Co., Pacific Grave California, 1988.

SAĞLAM, İsmail, “Çocuklarda Davranışların Şekillenmesinde Etkili Olan Faktörlere Teorik Bir Yaklaşım”, **Uludağ Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Bursa, 2001.

SCARPELLO, V. ve J. P. CAMPBELL, “Job Satisfaction: Are All The Parts There?”, **Personnel Psychology**, S: 36, 1983.

SCHWALBE, M. L., “Autonomy in Work And Self-Esteem”, **The Sociological Quarterly Journal**, 26 (4), 1985.

SEÇMEN, Serhat, “Amirlerin Kişilik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001.

SHAFFER, G. S., “Patterns of Work And Nonwork Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No. 1, 1987.

SİLAH, Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

SLOAT, Kim C. M., “Organizational Citizenship”, **Professional Safety**, Vol.44, Issue 44, USA, 1999.

SOYLU, C. Hakan, “Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı’nda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2002.

SPECTOR, Paul E., **Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause and Consequences**, Sage Publications Inc., California, 1997.

STEEL, R. P. ve J. R. RENTSCH, “The Dispositional Model of Job Attitudes Revisited: Findings of A 10-Year Study”, **Journal of Applied Psychology**, S: 82, (6), 1997.

SU, Bayram Ali, **Ergonomi**, Atılım Üniversitesi Yayınları , Ankara, 2001.

SULLIVAN, Daniel J., “Job Satisfaction Among U.S. Navy and Marine Corps Aviation Officers-A Study of The Impaction On Career Retention”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 1998.

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı , **İnsan ve Kalite**, T.C. MEB Yayınları, Ankara, 2001.

TEMİR, Adem, **Personel Yönetimi**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1992.

TIETJEN, M. A. ve R. M. MYERS, “Motivation and Job Satisfaction”, **Management Decision**, MCB University Press, 36 (4), 1998.

TİKİCİ, Mehmet ve Mehmet DENİZ, **Örgütsel Davranış**, Özmert Ofset, 2. Baskı, Malatya, 1993.

TUNÇ, Meriç, "Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2000.

TUTAR, Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi, No.14, İstanbul, 2000.

TÜTÜNCÜ, Özkan, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, 2000.

UMSTOT, Dennis D. ve William E. ROSENBACH, "From Theory to Action-Implementing Job Enrichment in The Air Force", **Air University Review**, U.S.A., March-April 1980.

USLU, Şemsettin ve Yavuz DEMİREL, "KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:12, 2002.

UYARGİL, Cavide, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

VALENTINE, S. ve diğerleri, "Intrinsic And Extrinsic Motivators and Older Employees' Attitudes Towards Their Current Jobs", **Perceptual and Motor Skills**, S: 87, 1998.

VALERIA, J. S. ve L. C. CARY, **Understanding Stres- A Psychological Perspective For Health Professionals**, Chapman and Hall, USA, 1990.

WANOUS, J. P. ve E. E. LAWLER, "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, S: 56, (2), 1972.

WARR, P. , "The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health", **Journal Of Occupational Psychology**, S: 63, 1990.

YBEMA Jan F. ve diğerleri, **The Reciprocal Relationship Between Job Satisfaction, Burnout and Absence Behavior**, TNO Work and Employment, Hoofddorp, The Netherlands, 2003.

YILDIRIM, Elvan, "Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E., Sakarya, 2002.

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, VIII. Baskı, İstanbul, 1992.

ZEITZ, G., "Age and Work Satisfaction in A Government Agency: A Situational Perspective", **Human Relations**, S: 43 (5), 1990.

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi"
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564> (11.05.2004, saat 18:20)

KAYA, P. A., "İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Eylül 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/11pirali/pirali.htm>, (11.05.2004, saat 19:25)

BAŞ, Türker, "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", <http://www.bilgiyönetimi.org/cm>, (19.09.2004, Saat : 14:50).



DİZİN**-B-**

Başarı, 28, 72, 73, 94
 Başarı değerlendirme, 72, 73
 Beklenti, 31, 33, 34
 Bilgi, 30
 Bilişsel, 30, 48

-C-

Cinsiyet, 50, 51

-Ç-

Çalışma grubu, 68
 Çalışma koşulları, 69

-D-

Değerlendirme, 30, 72

-E-

Eşitlik, 31, 43

-F-

Fizyolojik, 21

-G-

Gelişme, 27, 92
 Gereksinim, 103
 Gözetim, 71, 101
 Güvenlik, 21, 75

-İ-

İçerik, 19, 30, 90, 100
 İki faktör, 26
 İlişki, 27, 92
 İşgören, 2, 5, 6, 7, 16, 44, 47, 56, 57,
 75, 88, 98, 99

-K-

Kapsam, 19
 Kariyer, 62, 64, 65
 Kesit, 34, 35
 Kişilik, 44, 47, 58
 Kuram, 31, 34, 45

-M-

Meslek, 55
 Motivasyon, 18, 36, 42, 81, 82, 96
 Motive, 40, 41, 42

-Ö-

Örgütsel bağlılık, 91
 Özgerçekleştirme, 22

-S-

Saygı, 22
 Sevgi, 22
 Sosyal, 10, 37, 38, 45, 46, 102
 Sosyal öğrenme, 46
 Süreç, 30, 38

-T-

Takdir, 22
 Tatmin, 1, 2, 17, 24, 25, 33, 82, 97,
 102, 103, 104, 105, 106, 107
 Tutum, 47, 92, 94

-Ü-

Ücret, 34, 62, 63, 101

-V-

Varoluş, 27
 Verimlilik, 15, 62, 70, 83, 86, 93

-Y-

Yaş, 51, 52
 Yetenek, 60