



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BELEDİYELERDE İŞ TATMİNİ VE
TURHAL BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Erol DEMİRHAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Fatih YÜKSEL

TOKAT – 2007



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BELEDİYELERDE İŞ TATMİNİ VE
TURHAL BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Erol DEMİRHAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Fatih YÜKSEL

TOKAT – 2007

BELEDİYELERDE İŞ TATMİNİ VE TURHAL BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: / /

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü:

Mühür
İmza

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasındaki katkılarından dolayı, başta tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Fatih YÜKSEL'e ve Doç. Dr.Kadir ARDIÇ'a, yardımlarından dolayı Arş. Gör. Ahmet GÜVEN'e, Kamu yönetimi bölümündeki tüm hocalarıma, analizler konusunda yardımcı olan Arş. Gör. Elif ÇAKIR'a çok teşekkür ederim.

Beni anlayışla karşılayan, çalışmaya teşvik eden sevgili eşime, anlayışlarından dolayı çocuklarıma şükranlarımı sunuyorum.

Ocak, 2007

Erol DEMİRHAN

ÖZET

Belediyeler, bir beldede yaşayan insanların günlük hayatını kolaylaştırmak, ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuşlardır. Gün geçtikçe, teknolojinin gelişmesi, ihtiyaçların artarak çeşitlenmesi ve günlük hayatımıza daha fazla nüfuz etmesiyle de belediyeler insanların hayatında her an var olan, vazgeçilmez ihtiyaçları karşılayan, hayatın içine fazlasıyla girmiş kurumlar haline gelmiştir.

Toplum hayatında giderek etkinliği artan belediyelerin beklenen işlevlerini yerine getirebilmeleri insan kaynaklarının kalitesine ve tatminine bağlıdır. Bu çerçevede ele alınan çalışmanın amacı; belediye çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ölçmek ve konuya ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu tez çalışmasında iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmini kuramları teorik olarak incelenmiştir. Daha sonra belediye ve belediye personel sorunları ve iş tatmini ile ilgili hususlar incelenmiştir. Son bölümde ise Turhal Belediyesinde çalışanlara ampirik olarak iş tatmin anketi uygulanmıştır. Anket verileri frekans analiz tabloları ve ki-kare testleri ile değerlendirilmiştir.

Turhal Belediyesi 'nde bu tür çalışma ilk kez yapılmaktadır. Belediye çalışanlarının tümünü kapsaması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Çalışmada önce literatür taraması yapılarak kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış, süreli süresiz yayınlar taranmış, bu konuda yakın zamanda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışma sonunda çalışanların genel tatmin düzeyi yüksek olmakla beraber ücret konusunda sıkıntı olduğu açıkça görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Yerel Yönetimler, Personel Sorunları, Belediyelerde İş Tatmini.

ABSTRACT

Municipalities are established to facilitate the daily activities of citizens in a town and to give the answer for common needs. Day by day, with the technological developments, with needs varying depending on increases and due to the fact that these needs are a part of the life; the municipalities have become institutes that are all fields of the life and meet necessities of our life.

Practicing the expected tasks of the municipalities that gain much more importance recently is related to the quality of the staff and their job satisfaction. In this frame the aim of this thesis is to define the municipality staffs' levels on job satisfaction and is to present some offers.

In this study, job satisfaction concept, the factors that influence job satisfaction and job satisfaction theories are examined theoretically. Then, the matters which are related with municipality and staff problems and job satisfaction are also examined. Questionnaire data are evaluated by means of frequency analysis tables and chi-square tests.

In Turhal Municipality, this kind of study has been performed firstly. Due to the fact that it includes the whole municipality staff, this study has of great importance. During the thesis, first of all it has been reached to the sources by literature research and all documents have been looked over and recent studies have been investigated. Then, the results of the questionnaire carried out the staff were evaluated.

As a result of the thesis, it has been clearly realised that general job satisfaction of the staff are high but there is a problem on their salaries.

Key words: Job Satisfaction, Local Administration, Staff Problems, Job Satisfaction in Municipalities

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR TARAMASI	3
3.İŞ TATMİNİ	7
3.1.İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler	7
3.1.1.İş Tatmini Tanımı	7
3.1.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	9
3.1.2.1.İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler	10
3.1.2.2.İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri	19
3.1.2.3.İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini	24
3.2.İş Tatmini Kuramları	25
3.2.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	27
3.2.2.İki Öğe Yaklaşımı Kuramı	29
3.2.3.Başarma İhtiyacı Kuramı	31
3.2.4.Süreç Kuramları	33
3.2.4.1.Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	33
3.2.4.2.Bekleyiş Kuramları	37
3.2.4.3.Eşitlik Kuramı	44

3.2.4.4.Amaç Belirleme Kuramı	45
3.3.İş Tatminsizliği Ve İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları	47
3.3.1.İş Tatminsizliği Kavramı	47
3.3.2.İş Tatminsizliği Nedenleri	48
3.3.3.İş Tatminini Arttıran Hususlar	53
3.3.4.İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları	58
3.3.4.1.Psikolojik Tatminsizlik	58
3.3.4.2.Devamsızlık	59
3.3.4.3.Personel Devri	59
3.3.4.4.Grev ve Lokavt	60
3.3.4.5.Yabancılaşma	60
3.3.4.6.Psikomatik Rahatsızlıklar	61
4.TÜRKİYE’DE BELEDİYELERİN SORUNLARI VE İŞ TATMİNİ	62
4.1. Türkiye’de Belediyelerin Yönetsel Sorunları	62
4.1.1.Kamu Yönetiminin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar	62
4.1.2.Özerklik Sorunu	66
4.1.3.Değişime Direnç	68
4.1.4. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı	70
4.2. İş Tatmininden Kaynaklanan Sorunlar	71
4.2.1. Belediye Personel Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar	71
4.2.2. Belediye Personeli ve İş Tatminsizliği	75
5. MATERYAL VE YÖNTEM	76
5.1. Araştırmanın Amacı	76
5.2. Materyal ve Yöntem	77
5.3.Verİ Toplama Aracı	77

5.4. Ana Kütleye ve Örneklem	78
5.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliliği	78
6. BULGULAR	78
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	110
7.1. Sonuçlar	110
7.2. Öneriler	113
7.2.1. Turhal Belediyesi İle İlgili Öneriler	113
7.2.2. Genel Öneriler	113
KAYNAKLAR.	116
EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	130

TABLOLAR LİSTESİ

Sıra No:

1.	Tablo 4.1.Meslekler Arası İş Tatmini Farklılıkları	22
2.	Tablo 4.2.İşgörenlerin İşlerinden Tatmin Olma Düzeyleri	23
3.	Tablo 5.1:Statü Dağılımı	78
4.	Tablo 5.2:Öğrenim Durumu	79
5.	Tablo 5.3:Çalışma Süresi	79
6.	Tablo5.4:Cinsiyet	79
7.	Tablo 5.5:Yaş	80
8.	Tablo5.6: Yaptığım İşte Tüm Potansiyelimi Kullanabiliyorum	80
9.	Tablo5.7: Yaptığım İşteki Yetki Ve Sorumluluklarım Açık Bir Şekilde Belirlenmiştir	80
10.	Tablo5.8: Bilgi Ve Yeteneklerime Uygun Bir İş Yapmaktayım	81
11.	Tablo5.9: Yaptığım İş Kişisel Gelişimime Katkı Sağlamaktadır	81
12.	Tablo5.10: Sadece Kendi İşimin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşmaktayım	81
13.	Tablo5.11: Sevdiğim Bir İş Yapmaktayım	82
14.	Tablo5.12: Yaptığım İş Kişisel Beklentilerimi Karşılıyor	82
15.	Tablo5.13: Yaptığım İşte Yaratıcılığımı Kullanabiliyorum	83
16.	Tablo5.14: Yaptığım İşin Belediyemize Katkısını Görebiliyorum	83
17.	Tablo5.15: Yaptığım İş Çok Yıpratıcıdır	83
18.	Tablo 5.16: Belediyem Benim İçin Bir Saygınlık Kaynağıdır	84
19.	Tablo 5.17: Belediyemizin, Diğer Belediyeler Arasında Saygın Bir Yeri Olduğu İncındayım	84
20.	Tablo5.18: İşimi Kaybetme Endişem Bulunmamaktadır	84

21.	Tablo 5.19: Sözleşmemin Yenilenmeme Olasılığı Bende Stres Yaratıyor	85
22.	Tablo 5.20: Zamanımın Büyük Bir Kısmını İşimin Gereği Olmayan Faaliyetlerle Geçmektedir	85
23.	Tablo 5.21: Belediyedeki Faaliyetlerin Büyük bir Kısmı Amirlerimin Kişisel Amaçlarını Gerçekleştirmeye Yöneliktir	85
24.	Tablo 5.22: Belediyemizde İş İkinci Plandadır	86
25.	Tablo 5.23: İstemediğim Bir Ek İş Yapmaktayım	86
26.	Tablo 5.24: İstemediğim Halde Başkalarının Yerine İş Yapmak Zorunda Kalıyorum	86
27.	Tablo 5.25: İş Yüküm Çok Fazladır	87
28.	Tablo 5.26: Uzmanı Olmadığım İşlerde Çalışmak Zorunda Kalıyorum	87
29.	Tablo 5.27: Yaptığım Güzel Çalışmalara Başka Kişiler Ortak Oluyor	87
30.	Tablo 5.28: Kendi İş Faaliyetlerim İçin Zaman Bulamıyorum	88
31.	Tablo 5.29: İş Dışı Zamanlarda Tamamen Serbestim	88
32.	Tablo 5.30: İhtiyaç Duyduğum Zaman İzin Alabiliyorum	88
33.	Tablo 5.31: Özel İşlerimde Çalışmama İzin Veriliyor	89
34.	Tablo 5.32: Arkadaşlarımla Tutum ve Davranışları Çalışma Şevkimi Kırıyor	89
35.	Tablo 5.33: Belediyedeki Çalışma Performansım Takdir Edilmiyor	89
36.	Tablo 5.34: Belediyede Teknolojik, Mesleki, Bilimsel Gelişim Faaliyetlerine Katılım Teşvik ediliyor	90
37.	Tablo 5.35: Belediyenin Çalışanları İçin Sağladığı Maddi ve Manevi Destek Yeterli	90
38.	Tablo 5.36: Amirimin Görevini Layıkıyla Yapabilecek Yeterlikte Olduğu İnanıncıyım	90

39.	Tablo 5.37: Amirimin Kendi Görev ve Sorumluluklarını Tam Olarak Yerine Getirdiğini Düşünüyorum	91
40.	Tablo 5.38: Amirimin Adil Olduğu İnancıdayım	91
41.	Tablo 5.39: Amirimin Dürüst Olduğu İnancıdayım	91
42.	Tablo 5.40: Amirimin Sadece Kendi Çıkarlarını Düşündüğü İnancıdayım	92
43.	Tablo 5.41: Amirimin Her Şartta Bana Destek Olacağı İnancıdayım	92
44.	Tablo 5.42: Amirimin Tutum ve Davranışları beni Sinirlendiriyor	92
45.	Tablo 5.43: Belediye Kaynaklarından Tüm Çalışanlar Eşit Bir Şekilde Yararlanmaktadır	93
46.	Tablo 5.44: Belediyemizde Yükselme Liyakat Esasına Gore Yapılmaktadır	93
47.	Tablo 5.45: Belediyemizde Yeni Düşünce ve Davranışlara Fırsat Verilmektedir	93
48.	Tablo 5.46: Belediyemizde Çalışanların Problemleri Süratle Çözömlenmektedir	94
49.	Tablo 5.47: Belediyemizde Personelin İş İle İlgili Yaptığı Teklifler Dikkate Alınmaktadır	94
50.	Tablo 5.48: Belediyemizde Faaliyetler Genellikle Planlandığı Şekilde Yürür	94
51.	Tablo 5.49: Problemi Rahatlıkla Üst Makamlara İletebiliyorum	95
52.	Tablo 5.50: Beni İlgilendiren Her Konuda Bilgilendiriliyorum	95
53.	Tablo 5.51: Beni İlgilendiren Tüm Konularda Fikrim Alınır	95
54.	Tablo 5.52: Bölümdeki Diğer Arkadaşlarla Ortak Çalışmalar Yapabilirim	96
55.	Tablo 5.53: Herhangi bir Problemim Olursa Çalışma Arkadaşlarım Bana Yardımcı Olurlar	96
56.	Tablo 5.54: Çalışma Arkadaşlarım Fikirlerime Değer Veriyorlar	96
57.	Tablo 5.55: Çalışma Arkadaşlarımla İyi İlişkiler İçerisindeyim	97
58.	Tablo 5.56: Çalışma Arkadaşlarım Konularında Uzman Kişilerdir	97
59.	Tablo 5.57: Hak Ettiğimden Daha Az Maaş Alıyorum	97

60.	Tablo 5.58: Maddi Problemler Sürekli Olarak Zihnimi Meşgul Ediyor	98
61.	Tablo 5.59: Geçim Sıkıntısı Çekiyorum	98
62.	Tablo 5.60: İş Tatmin Düzeylerini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Ortalamalarını Gösteren Tablo	99
63.	Tablo:5.61: Öğrenim Durumu İle İşin Niteliği Arasındaki İlişki	103
64.	Tablo:5.62: Öğrenim Durumu İle İmaj Arasındaki İlişki	104
65.	Tablo:5.63: Öğrenim Durumu İle İş Güvencesi Arasındaki İlişki	105
66.	Tablo:5.64: Öğrenim Durumu İle Liderlik Arasındaki İlişki	106
67.	Tablo:5.65: Öğrenim Durumu İle Ücret Arasındaki İlişki	107
68.	Tablo:5.66: Yaş İle İletişim Arasındaki İlişki	108
69.	Tablo:5.67: Çalışma Süresi İle Ücret Arasındaki İlişki	109
70.	Tablo:5.68: Cinsiyet İle Çalışma Arkadaşları Arasındaki İlişki	110

1.GİRİŞ

Belediyeler vatandaşların doğumundan ölümlerine kadar pek çok aşamalarda görev ve sorumluluk yüklenmiş kuruluşlardır. Kendi sınırları içinde kalan bölgeleri yeniden onarmak ve bayındır hale getirmek için belediyelere önemli görevler düşmektedir. Düşünce bazında yerel yönetimler, halkın yönetime daha fazla katılabildiği, hemşerilik duygularının ve demokratik değerlerin geliştiği, hizmette yerellik (subsidiyarite) ilkesine uygun olarak belde halkının ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde üretildiği özerk kuruluşlardır. Ülkemizde ise belediyeler genellikle merkezi idarenin bir uzantısı olarak algılanır ve hissedilir. Özde özerk kuruluşlar olmalarına rağmen, ülkemizde fazlasıyla merkeze bağlı ve merkezin denetimi altında olan kurumlardır. Bu yüzden merkezi idarenin tüm sorun ve hantallığını belediyeler üzerinde görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca belediyelerin bunların dışında, kendine has birçok sorunları da mevcuttur. En önemli sorunların başında da personel sorunları gelmektedir.

Vatandaşların ülke düzeyinde mutlu olmalarının yolu, yerel düzeydeki hizmetlerden memnun olmaları ile başlar. Belediyelerden beklenen ve giderek artan, yoğun hizmet taleplerinin karşılanması konusunda, personelin yeterliliği, işin gerektirdiği niteliklere uygunluğu, önemli bir etkiye sahiptir. Hizmeti üreten belediye çalışanları yaptıkları işten ne kadar zevk aldıkları, işinden ne kadar memnun oldukları, kaynakların yeterliliği, çalışanların ürettiği hizmete kendini verebilmesi belediye hizmetlerinin kalitesini belirleyen noktalardır. Özellikle çalışanların işlerinden duydukları tatmin, hizmetin kalitesini belirlemede temel faktörlerden biridir.

Belediyelerde çalışanlar, hizmet kalitesini birebir belirleme durumundadırlar. Belediye çalışanlarının mutlu olması ve işlerini severek yapmaları, o beldede yaşayan insanların daha kaliteli hizmet almalarına yansıtacak ve hizmet verimini etkileyecektir.

İş tatmini, en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Bir çalışanın işine karşı olumlu duygu ve düşünceler beslemesi ve taşıması onun öncelikle mutluluğunu sağlayacak/ arttıracaktır. Bunun yanı sıra çalışanların, işine bağlanması, verimli çalışması, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak için çaba harcaması vb. işgücü firesinin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi önemli sayılabilecek sonuçları da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmanın amacı; Belediyede çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek ve personelin tatmin düzeyini arttırmak için alınması gereken tedbirleri ortaya koymaktır.

Öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar incelenerek, süreli ve süresiz yayınlar taranmak suretiyle teorik çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi; Tokat- Turhal Belediyesinde çalışan tüm personeldir. Toplam 435 belediye çalışanına iş tatmini anketi uygulamak suretiyle çalışmanın sonuçları, bilgisayar destekli ve sosyal bilimlerde kullanılan istatistik programı (SPSS) yardımıyla değerlendirilmiştir, bulgular tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Anket verilerine Frekans analizi ve Ki-kare Testi uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde belediyelerin yönetim sorunları, genel olarak ele alınmış ve personel ile ilgili sorunlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Merkeziyetçi yapı ve bürokratizmden kaynaklanan sorunlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde iş tatmini ve tatminsizliği kavramları, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatminsizliğinin günlük hayatta ortaya çıkardığı sorunlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölüm uygulamaya ayrılmıştır.

2.LİTERATÜR TARAMASI

İş tatmini konusundaki ilk çalışmalar 1930'larda Elton, Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlamıştır. İş tatmini konusunda oldukça fazla araştırma yapılmıştır. İş dünyasında, kamu ve özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı pek çok araştırma bulunmaktadır. 1981–2001 yılları arasında, toplam 1230 defa çeşitli kurum ve düzeyde araştırma yapılmıştır (Ardıç,2001:4).

1995 yılında Bogg ve Cooper tarafından İngiltere'de, 1056 özel, 1051 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bogg&Cooper, 1995). Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin, daha tatminkâr oldukları belirlenmiştir(Davis,1985:100). Aynı işte kalma süresi de iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak bu özelliğin çoğu zaman yaş özelliği ile aynı olduğu düşünülmektedir(Baysal,1991:33).

Aksu (1998)'ya göre çalışan için mutsuzluk kaynağı, işletme için üretkenlik sorunu olması nedeniyle iş tatmini yetersizlikleri, her düzeydeki yönetici tarafından üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Çalışanların birincil ihtiyaçlarının karşılandığı, ikincil ihtiyaçlarının ise yavaş bir süreç içinde giderilmediği tespit edilmiştir.

Bölüktepe (1993), Kamuda (karayollarında) çalışanlara bir iş tatmin anketi uygulamıştır. Anket sonuçlarını çeşitli kategorileri esas alarak ayrıntılı olarak değerlendirmiş ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmıştır.

Deniz (1999) ise çalışmasında, iş tatminini, etki eden faktörleri, iş tatminsizliğini teorik olarak bir çerçevede değerlendirmiş ve emniyet sınıfı mensuplarının iş tatmin düzeylerini ölçen bir de anket uygulamıştır. Emniyet hizmetleri mensuplarının genel değerlendirmesinde; tüm iş tatmini faktörlerince tatminsizlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Dışsal iş tatmini faktörlerindeki tatmin düzeyi içsel iş tatmini faktörlerindeki tatminsizliğe göre, daha yüksektir.

Cotton ve Tuttle 1986'da yaptıkları bir çalışmada iş tatmini ile işgören devir oranı, işgören devir oranının da sunulan hizmet kalitesi ile ilişkisini tespit etmişlerdir.(Neal vd., 1994:370).

Gençay (1997), çalışmasında personeli tanımada bireysel faktörlerin rolü, örgütsel faktörler, iş tatmini, performans ve motivasyon ile aralarındaki ilişki inceleyerek konuya ilişkin bir anket uygulaması yapmıştır. Sonuçta: kendini tanıyan insanın sorunlarına çözüm bulmasının daha kolay olacağı, kapalı insanların ise içedönük bir yapı sergileyeceği ve çatışmaya daha fazla maruz kalacakları, bilinmeyen insan olacaklarından da motive edilmelerinin güç olacağı, bu tür insanların iş tatmininde zorluklar yaşadığı gibi, çevresi ve toplum ile de birtakım güçlükler yaşayabileceği ifade edilmiştir.

Hagemann (1997) Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır.

Kazanç (1999)'da çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması sonucunda iş, monotonluk ve bıkkınlık hissi verdiğini, sürekli kaygı ve gerilim, çalışanları mutsuz ve tatminsiz olmaya sevk ettiğini belirtmiştir.

Luthans (1989) göre iş tatmininin üç önemli boyutu vardır: İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir. İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Çalışmada işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb... konular incelenmiş ve detaylı çerçeve çizilmiştir..

Selçuk (1999), “Belediye Hizmetlerinde Etkinlik ve Ortaya Çıkan Sorunlar“ çalışmasında; Belediye, görevleri, personel yapısı, mali yapısı ve sorunları konusunda çerçeve çizilerek, Türk belediyecilik sisteminin gerek demokratik açıdan, gerekse verimlilik açısından hiç arzulandığı noktada olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ulusoy(1993) ise çalışmasında, iş tatmini-tatminsizliği, iş verimliliği, motivasyon ve teşvik araçları, güdüleme ve iş stresi ile aralarındaki ilişkileri teorik bir çerçeve oluşturularak incelenmiştir. Dört banka çalışanlarına anket uygulanmış ve sonuçları çeşitli kriterler açısından karşılaştırılmıştır. Çalışma bilincinin eksikliği ortaya konmuştur.

Rainey tarafından 1982-1997 yılları arasında dört özel, beş kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma ise kamu çalışanlarının başkalarına yardımcı olma, topluma yarar sağlama gibi özgeci ya da ideolojik hedeflere daha fazla ilgi duyduklarını, parasal ödüllere özel sektör çalışanlarına göre daha az önem verdiklerini göstermektedir (Rainey, 1982, 1986, 1997).

Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı, Smith ve Nock (1980), Cacioppe ve Mock (1984), Chriss ve Kane (1987) tarafından yapılan araştırmalar yöneticilerin tatmin düzeyinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte 1992 yılında Emmert ve Taher’in, Chriss ve Kane’in motivasyon ölçeği kullanarak yaptıkları araştırmada bu iki grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamışlardır. Emmert ve Taher’in kabul gören görüşten ayrılan bu çalışmasında ayrıca, kamu sektöründe, iş tatmini üzerinde sosyal ilişkiler ve içsel başarıma duygusunun daha fazla etkiye sahip olduğunu ve işin niteliğinin iş tatminini bu faktörler kadar etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Emmert&Taher, 1992).

Oshagbami (1999) tarafından öğretim görevlileri ve bunların yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı başka bir araştırmada ise her iki grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Yapılan birçok çalışma demografik değişkenlerle hizmet kalite beklentileri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle Thopmson ve Kaminski 1993'te yaş ile hizmet kalite boyutları arasında, Gagliana ve Hathcote 1994'te gelir ile Webster ise, cinsiyet ve yaş ile hizmet kalite boyutları arasında anlamlı istatistiksel sonuçlar bulmuşlardır(Royne, 1996:8).

Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır(Işıkhan 1996/1:118). Yine, Eren (2001) yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edecek veri ve hazırlıklara da zemin hazırlamıştır. Örgüt içi ilişkiler ve insan faktörü üzerinde duran detaylı bir çalışmadır.

3.İŞ TATMİNİ

3.1-İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde iş tatmini ile ilgili temel ifade ve kavramların üzerinde duracağım. İş tatmini tanımı, iş tatminini etkileyen dış faktörleri, bireysel faktörleri ve iç faktörleri kısaca ele alacağız.

3.1.1-İş Tatmini Tanımı

İş tatmini çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatan bir kavramdır (Koçel,2003:307). İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke iş tatminini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır.

Davis iş tatminini, “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak tanımlarken Hackman ve Oldham (1975), “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom (1964) ise iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Ulusoy,1993:7).

Bireyler aile okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı gibi elverişli ya da elverişsiz olması durumlarına göre isteklerini, ihtiyaçlarını giderdikleri ölçüde tatmin olacak ve psikolojik rahatlığa kavuşacaklardır. Aksi halde, tatminsizliğe uğrayacak ve hayal kırıklığı dediğimiz psikolojik durum içersine gireceklerdir (Eren, 1984:185).

Çalışma, sınırlandırılması oldukça güç olan ihtiyaçlar alanında(fiziksel ihtiyaçlar, sosyal tatmin ve saygı, daha da önemlisi meslekteki yetki ve başarı) iş tatminini sağlamaktadır.

İnsanlar, genellikle tatmin edilmediği zaman gerilimlere neden olan, tatmin edildiklerinde gerilimleri ve tatminsizlikten doğan dengesizlikleri ortadan kaldıran birçok

ihtiyaca sahiptir. İnsanların barınma yeme içme gibi fizyolojik, saygı görme, sevme, sevilme gibi bazı sosyal ihtiyaçlara sahip oldukları bilinmektedir. Sınırlandırılması oldukça güç olan ihtiyaçların tatmini için insanlar birtakım davranışlarda bulunmaktadır. Çünkü tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireye huzursuzluk vererek, gerilimlere neden olabilecektir. Örneğin aç olan biri mide bulantısı gibi bir takım fiziki rahatsızlık duyar ve birey bundan kurtulmak istemektedir. Karnı doyduktan sonra ise, bir daha acıkana kadar açlıktan doğan gerilim ortadan kalkabilecektir (Şimşek, 1988:12,Akt.Deniz,1999).

İş, bireysel ihtiyaçların tatmininde çok büyük rol oynamaktadır. İnsanlar amaçlarını üye oldukları örgütler aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerde işin, bireysel ihtiyaçların tatmininde ne kadar önemli olduğunu ortaya koyabilmek amacıyla ABD’de iş görme tatmininden yoksun psikiyatri hastaları arasında yapılan araştırmada, hastaların %75’i “iş görmeden yoksun kalmanın kendilerinde büyük tahminsizlik meydana getirdiğini” ifade etmişlerdir (Ulusoy,1993:7).

Çalışanlar verdikleri hizmet karşılığında aldıkları ücret vb. gibi maddi ödüller yanında yapmış oldukları iş aracılığıyla da toplumda saygınlık ve prestij elde edebilirler. Örneğin, bir işçi ile bir genel müdürün toplumdaki saygınlığı oldukça farklıdır. Genel Müdürün işçiden daha yüksek toplumsal saygınlığa sahip olması, makamıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca, bireyin yapmakta olduğu iş kendisine saygı duymasında da bir araç rolü oynayabilir. Örneğin, yardımseverler derneğinde çalışan birey, topluma ve yardıma muhtaç olanlara hizmet etmekten dolayı gurur duyabilecek ve büyük bir tatmin sağlayabileceklerdir. İş görmeyle birey kendini topluma tanıtmaya, kendini ispatlama ve topluma kabul ettirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır(Whatley, 1981:6).

İnsan toplumun oluşturduğu değerlerden aldıklarına karşılık kendi de bu değerlere katkıda bulunduğundan çalışmanın sosyal bir niteliği vardır. Sosyal dayanışma içine girmeyen insan topluma kendini kabul ettiremeyecek ve dışlanacaktır. Dolayısıyla, toplumda bir yer edinebilmek isteyen insanın “iş” görme ihtiyacı duyması olağandır(Kaynak, 1990:111–112).

İşsiz kalmış veya daha genel bir deyimle, çalışmanın sağlayacağı yararları kaybetmiş olan insan kendini boşlukta ve yalnız hissedebilir. Daha iyi bir hayat sürme mücadelesinde yenilmiş olduğunu düşündüğünden kendini işe yaramaz ve tedirgin hissedebilecektir. Daha da önemlisi, toplum üretken ve üretici olabilecek bir üyesini kaybedebilecektir. Bu da, toplumsal sorunlarla (psikolojik rahatsızlıklar, intiharlar, boşanma oranlarının yükselmesi vb.) karşılaşılmasına neden olabilir (Burack,1982:79) .

Başaran (1992:270)'a göre iş tatmini, işgörenin işini, iş hayatını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur. İş görenin ulaştığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksekse işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir. İş tatmini ile ilgili diğer bir tanım da Adams tarafından “Bireyin algıladığı girdi-çıktı dengesidir” şeklinde yapılmıştır. Bu tanıma göre birey, ücret, statü, yükselme ve etkin denetim gibi bazı sonuçlara ulaşmak için, zekâ, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Birey, yapmakta olduğu işe verdikleri ve aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa veya eşitsizliği herhangi bir referans grubu ile kendinin işe verdiklerini ve aldıklarını karşılaştırdığında hissediyorsa, işinde doyumsuz olacaktır.

Watson ve Frank'a göre ise iş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumlarıdır. Benzer biçimde Dunette tarafından iş tatmini, bir kişinin deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif heyecan durumudur, şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Güler,1989:2). İş tatmininin duygusal boyutunu vurgulayan bir diğer tanımda Price tarafından yapılmıştır. Bu tanım diğerlerinden farklı olarak, bir toplumsal sistemin üye olmaya karşı gösterdiği duygusal eğilimi vurgulamaktadır (Güler,1989:3).

3.1.2-İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, farklı nitelikteki ve çok sayıdaki faktörlerin işgöreni etkilemesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir durumu ifade etmektedir.

Bu çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörleri, işin nesnel yönüyle ilgili faktörler (dış faktörler), iş tatmini ve kişilik özellikleri(bireysel faktörler), iş tatmini ve hayat tatmini(iç faktörler) başlıkları altında incelemeye çalışacağız.

3.1.2.1-İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler

İşin kendi özellikleriyle ilgili bir kısım faktörler iş tatmininin önemli belirleyicileri olarak tanımlanmıştır.

3.1.2.1.1-İşin Niteliği

İşin mahiyetinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Baysal,1987:34).

İşgörenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Onlara imkanlar dahilinde böyle bir ortamın sağlanması da, kişisel yeteneklerinin, yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Merkezci yönetim anlayışının hâkim olduğu, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan işgörenler pek verimli olamamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmeyi istemektedirler (Sabuncuoğlu,1982:91). Bu nedenle, örgütlerde âdem-i merkezi bir yönetim anlayışına yer verilmesi, işgörenin yaptığı işe egemen olması, yöneticinin karışması olmadan işi yürütebilmesi, işini yapmak için yeterli otoriteye sahip olması, yöneticinin karışması olmadan işi yürütebilmesi, işgörenin bağımsızlık ihtiyacını karşılayarak işinden hoşnutluk duymasını sağlayabilecektir. Ancak çalışmada bağımsızlık, işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir.

Bu işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, işgörenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Sanayide makineleşme

sonucunda ortaya çıkan aşırı iş bölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte bir takım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için başlıca şikâyet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır (Eren,1984:419).

İş yerlerinde monotonluğun giderilebilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Örneğin, yönetimin işgörenin tek bir işde uzmanlaşması yerine, birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen işi genişletme yoluna gidilmesi, işin yapılma süratini değiştirmesi, çalışma saatinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı ilgilerinin artırılması, dinlenme sürelerini programlı şekilde ayarlaması, çalışma saatlerini kısaltması vb. gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilebilmektedir(Eren,1984:204-210). Bu nedenle, yönetimin alacağı çok çeşitli önlemler sonucunda yapılan işin tek düze olmaması sağlanarak monotonluğun oluşturduğu şikâyet ve tatminsizlikler ortadan kaldırılabilecektir. Tek düze işler yanında, çok fazla çeşitliliği olan işlerde işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak, psikolojik yüklenmeye neden olmakta ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda, işgörenler bütünüyle tamamlanmaya yönelik, en azında yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır(Baysal,1987:34).

Bunlardan başka, yapılan işin iş görenin bilgi beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir(Başaran,1991:203). Yapılan iş görenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkân verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir (Newman,1972:443, Akt. Kazanç,1998). Bu durumda, kendisi için çekici işi yapan işgören, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak, dikkatli planlı ve yöntemli hareket etmektedir. Böyle bir tutumun takınılmasında da iki önemli neden bulunmaktadır. Bunlar, işin gerektirdiği kişisel özen ve işgörenin sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir işgören sanatkârlık duygusuna sahipse ve yaptığı işle gerçekten övünüyorsa, yapmakta olduğu iş

kendisine ihtiyaç duyduğu tatmin hissini sağlayabilecektir (Eren,1984:411). Örneğin: Bir madeni parçanın kenarlarını duyarlı biçimde tornadan geçirme, güç bir çizim hazırlama, bir grup memuru işe alma ve buna benzer birçok işler belirli becerilere sahip olmayı gerektirmekte ve işgörenler sahip oldukları bu becerilere ihtiyaç duyulan işleri iyi bir şekilde yapmaktan zevk duymaktadır.

Sanatkârlıkla yakından ilgili olan diğer nitelikler meydana çıkarılacaktır. Ancak, bu yetenekten yararlanma fırsatı her görevde ve her zaman bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu yetenekten yararlanma imkânı bulunduğu zaman meydana getiricilik ilgili kişi için bir özendirme aracı ve önemli bir tatmin kaynağı olmaktadır. Örneğin: Mühendisler, üst düzey yöneticiler ve daha başka birçok kişiler orijinaliteden yararlanma imkânlarına sahiptirler (Newman,1972:452). Bu nedenle, iş tatmini için zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgili olup, işgörenler, becerilerini, deneyimlerini, kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilmektedirler(Lipinski,1977, Akt.Ulusoy,1993).

3.1.2.1.2-Birlikte çalışılan İşgörenler

Örgütlerde, genellikle çalışanlar arasında, karşılıklı hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanan işlevsel bir ilişki bulunmakta bu ilişkilerin iyi olması da işgörenin işinden tatmin duymasını sağlamaktadır.(Başaran,1991:204)

Bunun yanında, işgörenin çalıştığı örgütün herhangi bir alt grubuna üye olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içerisinde düşünülmektedir. Sosyal bir varlık olan insan iş dışında olduğu gibi iş içerisinde de bir grubun üyesi olarak bulunmaktadır. Bu durumda, işgören sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı, arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla hoş beşeri ilişkilerinin söz konusu olduğu, bir grupta çalışırsa tatmin duyacaktır. Aksi takdirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır (Bingöl,1996:43). Özellikle çalışanlar işbirliğinin sağlanmasının diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir.(Baysal,1987:34).

Bunlardan başka, işgörenlerin iş esnasında konuşmaları, çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları, monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmakta ve dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan iş gücü devrini düşürmekte, diğer taraftan da iş tatminini artırmaktadır (Deniz,1999:82). Bu yüzden, birlikte çalışan işgörenler arasında, gerek çalışma sırasında, gerekse çalışma dışında yeterli ölçüde işbirliği, yardımlaşma ve dayanışmanın bulunması ve işgörenin çalışmaktan hoşnutluk duyduğu bir arkadaş grubu içerisinde faaliyette bulunması işgörenin işine bağlılığını arttıracak ve iş tatminini yükseltecektir.

3.1.2.1.3-Ödeme

Örgütçe işgörenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, imkânlar vb.) iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktörü olmaktadır (Başaran,1991:203).

İşgörelere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan paranın (ücret, maaş) işgören tatmininde büyük bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, paranın işgörenin temel ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık etmesi, ikinci ise, ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır. Bunun yanında, işgörenlerin çoğu ücreti örgütün onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak görmektedirler (Baysal,1996:34).

Güdülenme süreç kurumları grubunda yer alan Lawler Porter modeline göre, ücretin tatmin üzerindeki etkisi, algılanan ücretle, görevlinin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka göre belirlenmektedir. Buna göre, algılanan ücretin ödenmesi gereken ücrete eşit olması, tatmin sağlamakta, az olması da tatminsizlik oluşturmaktadır. İşgörenin kendisine ödenmesi gereken ücret miktarıyla ilgili görüşünün belirlenmesinde, işte ustalık, yetenek, eğitim durumu, işin örgütün hangi basamağında yapıldığı, işin güçlüğü, yüklediği sorumluluk gibi faktörler en büyük faktörü oluşturmaktadır. Ayrıca, işgörenin başkalarının işe olan katkılarıyla aldıkları ücretlerle ilgili bilgisi geçmişte yüksek ücretli bir

görevde bulunup bulunmadığı ve işten sağlanan parasal olmayan ödüllerde ücret miktarıyla ilgili görüşün belirlenmesinde rol oynamaktadır (Tosun,1981:139). Bu nedenle işgörenin bireysel özellikleri, yaptıkları görevin özellikleri, gösterdikleri çaba ve başarı göz önünde tutularak belirlenmiş bir ücret miktarının yanında benzer görevleri yapan iş arkadaşlarının aldıkları ücret miktarıyla elde ettikleri ücret miktarı arasında bir dengenin kurulması ve bu durumun işgörence algılanması tatmin sağlayacaktır. Ücretlerde eşitsizliğin algılanması ise işgörenler arasında tatminsizlik meydana getirecektir.

Ücretin denkliği yanında işgörene kendisinin ve ailesinin geçimin sağlayabilecek bir ücret tutarının da ödenmesi gereklidir. Aksi takdirde, işgörenlerin bir kısmı ek geliri sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyecek iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bir kısım işgörenler de daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar daha az çalışmaya gayret edeceklerdir (Tellimen; 1978,Akt.Gençay,1997). Bu durumun örgüt ve işgörenler arasında bir takım hoşnutsuzluklara yol açabileceğini ve büyük bir tatminsizlikle kaynağı olabileceğini söyleyebiliriz.

3.1.2.1.4-Çalışma Şartları

Genel olarak işgörenler, ısı, nem, havalandırma, sessizlik ve rahatlık gibi, uygun çalışma şartlarını taşıyan işi ve işyerini tercih etmekte ve bunlara yüksek değer vermektedirler(Başaran,1991:204). Bunun nedeni, işyerindeki kötü ısınma, yetersiz aydınlatma ve havalandırma şartlarının görme, işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları ve zehirlenme gibi işgöreninin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan ve işin yürütülmesini önemli ölçüde aksatan olumsuz etkilere sahip olmasıdır. Bu olumsuz etkilerin sonucunda işyerinde üretimde düşme görülecek ve işgörenler ruhsal bunalımlara sürüklenecektir.

Örgüt tarafından olumsuz etkileri önleyebilecek tedbirlerin alınmadığı durumlarda ise işde tatminsizlik ve şikâyetler ortaya çıkacaktır (Eren,1984:186).

Mekanik güvenlik şartlarının yetersiz olması da, iş görenlerin kaza geçirmelerine ve hastalanmalarına yol açabileceğinden önemli bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağı olabilecektir (Eren,1984:187).

Bunlardan başka, işin görüldüğü yerlerin iyi düzenlememesi, lokanta ve kantin hizmetlerinin iyi yapılmaması, işin yapılması için yeterli miktarda makine ve aletin bulunmaması gibi, iş yerindeki işle ilgili örgütlenme bozuklukları da tatminsizliğe neden olabilecektir (Eren,1984:190). Bunun için, iş görenlere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılmalı ve işe rahat bir şekilde gidip gelmeleri için servis araçları sağlanmalıdır.

Burada dikkate alınması gereken bir husus da iş görenlerin kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma şartlarına bağlayarak, bunlardan şikâyet etmenin altında yatan başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak ve bunları çözmeye çalışmak da iş tatmini yükseltebilecektir.(Başaran,1991:204)

3.1.2.1.5-*Amir ve Gözetimin Niteliği*

İş tatmini amirin iş görenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında oluşan olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin duymasına neden olmaktadır(Bingöl,1990:202).

Amirin, işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir(Baysal,1996:318). Böylece işgörenlerin amirlerine karşı bağlılık duygusu artacak ve amirin kendilerine verdikleri görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

İş görenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte, buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övünmek bir taraftan iş görenin iş tatminini yükseltmektedir. Diğer taraftan övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir (Başaran,1991:204). Bu

nedenle, işgörenlerin yaptıkları iş gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, amir tarafından yapılan işin takdir edilmesi ve belirli bir ölçüde övülmesi gereklidir (Baysal,1996:64).

İşgörenler örgütlerde kendilerini etkileyecek kararlara katılmayı ve kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlarda söz sahibi olmayı istemektedirler. Örgüt yönetimi ve amir, astların kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler(Newman,1971:456–457,Akt.Kazanç,1998). Bu isteğin gerçekleştirilmesi, astın kendi benliğinin tatmini için önemli imkânlar sağlayarak, onun örgütle kaynaşmasını ve örgütsel amaçlar doğrultusunda teşvik edilmesini gerçekleştirecektir. Çünkü bireyin ruhunda, sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır(Eren,1984:335).

Örgüt yönetimi ve amir tarafından işgörelere memnun olmadıkları işlemler hakkında şikâyet edebilme imkânları tanınmalı, kızgınlık ve şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar ve şikâyetler dikkate alınıp, gerekli düzeltici önlemler zamanında alınmazsa, bu durum iş görenlerin işlerine duydukları ilgi ve arzunun önemli ölçüde azalmasına yol açabilecek hoşnutsuzluk halini ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle ihtiyaçların karşılanması kadar, şikâyetlerinin değerlendirilmesinde güdülenmede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracı olmaktadır.(Eren,1984:417)

Güdülenmede önemli bir rol oynayan uyarılar da zamanında yapılmalı, amir olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip, değerlendirmeden harekete geçilmemelidir. Uyarıyı yapan amir kızgınlık göstermemeli ve ilgiliye savunma fırsatı vermelidir.

Disiplin önlemlerine başvurulması gerektiği durumlarda ise, olaya öç alma havası verilmemeli, disiplin uygulamasının amacı, suçluyu dize getirmek, hırpalamak değil, gelecekte daha iyi davranılmasını sağlamak olmalıdır. Bunun yanında, disiplin uygulamasında çok gevşek davranmanın olumsuz etkiler yapabileceği de unutulmamalıdır. Kısaca, disiplinin amacı işgörenleri olumlu davranışlara yönleltmek olmalıdır (Newman,1972:458–459,Akt.Kazanç,1998). Ayrıca, disiplin önlemleri işgörenler arasında hakça uygulanmalı,

işgörenlerin olumlu ve olumsuz davranışlar karşılığında ne görecekları önceden tespit edilmeli ve bu durum bütün işgörenlere duyurulmalıdır.

Kısaca özetlersek, örgüt yönetimi ve amirin yapacağı gözetim faaliyetlerinde işgörenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliği meydana getirmeye elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin işgörenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını sağlayabilecektir (Eren,1984:418).

3.1.2.1.6-Yükselme İmkânları

Yükselme, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. İşgören bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket serbestisi tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanırsa terfi imkânı gerçekleşmiş olacaktır.(Bingöl,1984,134)

Çalışanlar işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha çok sorumluluk ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatının tanınmasını istemektedirler (Newman,1972:453,Akt.Kazanç,1999). Çünkü işgörenler işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz bulunmaktadır (Özel,1985:42). Bunlardan başka, işgören yükselme onayıyla birlikte, daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir (Bingöl,1984:453). Bu nedenle yükselme bir tatmin aracı olarak işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapabilmektedir.

İşgören işe ilk girdiğinde önünde ilerleme ve ücret artışı imkânı bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Ayrıca mevcut terfi işlemlerinde de bir takım iltimaslara yer veriliyorsa, bu durum bir takım tatminsizlik ve şikâyetlere yol açacaktır.(Eren,1984:193)

İşgörenler, örgüt tarafından, mesleki bilgi ve becerilerini artırmaları, teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri için eğitim imkânları da tanınmalıdır. Örgüt, işgörenlerine

eğitsel imkânlar tanırken, bu arada onların yükselme istekleri de dengeli ve adil bir şekilde karşılanırsa, daha fazla tatmin duymaları sağlanacaktır (Sabuncuoğlu,1982:101). Bu nedenle işgören çalıştığı işyerinde yükselme imkânına sahip, başarı yetenek ve eğitimi de göz önünde bulunduran bir yükselme sistemi belirlenmişse iş tatmini yüksek olacaktır.

Yükselmenin anlamı, işgörenler tarafından farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Örneğin, yükselme bir işgörende psikolojik gelişme anlamına gelirken, başka bir işgören için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme anlamına gelebilmektedir. Bu yüzden, her işgörende yükselmenin oluşturacağı tatmin ya da tatminsizlik değişik olacaktır (Başaran,1991:203).

3.1.2.1.7-*Diğer Faktörler*

İşgörenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü, ürettiği mal ve hizmetlerde önemli bir rol oynayabilmekte ve tatmin işletmenin genel durumuyla ilgili olmaktadır (Bingöl, 1990:202). Örneğin: toplum tarafından önemli bulunan, tanınmış ve hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin kabiliyetlerine önem veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörenlerine daha yüksek tatmin sağlamaktadır (Başaran,1991:204).

Tatmin sendikal ilişkilerle ilgili bulunmakta, sendika genel olarak işgörenlerin arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip, bunu gerçekleştirirse doğrudan olmasa bile dolaylı olarak işgörenlerin işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan, toplu iş sözleşmelerinin işverence tam olarak uygulanması da bu duyguyu etkileyebilmektedir(Bingöl,1990:43). Bu nedenle, sendikaların bireyin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkide bulunduğunu ve toplu iş sözleşmesinin çalışmaların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması oranında, dolaylı olarak iş tatminini de yükselteceğini söyleyebiliriz.

3.1.2.2-İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Genelde, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış işgörenler iş tatminsizliği göstermektedir (Baysal,1996:33). Ayrıca kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş işgörenler, bu özellikleri daha aşağı düzeyde olan işgörelere nazaran daha çok tatmin sağlamaktadırlar. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, mücadele gerektiren işlere daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almayı ve adil bir şekilde yükselmeyi istemektedir. Buna karşı övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte ve uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır. İşgörenin ihtiyaç türü, bu ihtiyacın derecesi ve süresi, işinden, örgütten beklentisinin niteliği, işini değerlendirmesindeki yeterliliği de işgörenin tatmin derecesini etkilemektedir(Başaran,1991:205).

Bundan başka aşağıda açıklanan yaş, aynı işte kalma süresi, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, sosya-kültürel çevre gibi kişisel değişkenler de iş tatminini etkilemektedir (Baysal,1987:33). Bu nedenle, iş tatmininin işgörenden işgörelere değişeceğini söyleyebiliriz.

3.1.2.2.1-Yaş ve İşte Kalma Süresi

İş görenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedenleri ise şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkâr olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatminin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslararası geçerliliği de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin, daha tatminkâr oldukları belirlenmiştir(Davis,1984:100).

Aynı işte kalma süresi de iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak bu özelliğin çoğu zaman yaş özelliği ile aynı olduğu düşünülmektedir(Baysal,1996:33). Bu anlamda aynı

işte kalma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı bulunmakta, işgörenin aynı işte kalma süresi arttıkça tatmin düzeyi de artabilmektedir. Burada yaş, işte kalma süresi ve iş tatmini arasındaki bağıntı incelenirken, meslek düzeyi, cinsiyet gibi diğer kişisel değişkenlerin sabit tutulduğunu da belirtmeliyiz (Korman,1978:178).

3.1.2.2.2. *Cinsiyet*

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar sonucunda, kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1987:179). Bununla birlikte, diğer faktörler, sabit tutulmak üzere, henüz kadının mı, yoksa erkeğin mi işinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı bir delil bulunmamaktadır.

Örneğin: Üç farklı bankanın işgörenleri üzerinde, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bir araştırmada, iş tatmini bakımında kadın ve erkekler arasında kayda değer büyük bir farklılığın bulunmadığı ancak, kadınların erkeklere oranla çok nisbi olan bir farkla daha az tatminsizlik duydukları tespit edilmiştir (Eroğlu, 1984:153). Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle, işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla nispeten daha yüksek olduğu da düşünülmektedir (Ulusoy,1993:17).

3.1.2.2.3. *Meslek ve Eğitim Düzeyi*

İşgörenlerin meslek gruplarına ilişkin, yapılan araştırmalar sonucunda, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Açıkça, yüksek düzeyli mesleklerde işgörenler daha yüksek bir tatmin elde etmektedirler (Davis,1984:100).

Örneğin: ABD’de yapılan büyük çaplı bir iş tatmini araştırmasında değişik iş gruplarına göre tatmin düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiş ve bu durum tablo halinde gösterilmiştir. Tablo1’de görüldüğü gibi, bu iş grupları arasında en çok tatminsizlik gösterenler, (mühendis, teknisyen vb.) vasıflı işçilerin bir kısmı, ayrıca yarı vasıflı, vasıfsız işçiler ve satış elemanları olmuştur. En çok iş tatmini gösteren meslekler ise, profesör, kamu

danışmanları, kütüphaneci, kadın öğretmen, hemşire, sanatçı vb. olmuştur. Araştırma sonucunda yapılan yorumda, iş tatmininde mesleklerarası farklılıkları yansıttığı ileri sürülmüştür. Buna göre, en çok iş tatmini gösteren mesleklerde, insana yönelik olma, toplumda belirli bir prestije sahip olma ve işlerin genel yönetiminde işgörenin söz sahibi olması gibi farklı özellikler bulunmaktadır. Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda, hiyerarşik kademe yükseldikçe, iş tatmininin arttığı, kumanda örgütü yöneticilerinin, kurmay yöneticiler göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkânıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal,1996:31-33). Bu yüzden işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok tatmin elde edebileceklerini söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla, işgörenenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Ulusoy,1993:22). Bu nedenle, bu konuda yapılan araştırmaların, çelişkili sonuçlar verdiğini, eğitim düzeyiyle iş tatmini arasında, ilişki olduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.1. ABD’de Yapılan Bir Araştırmada Meslekler Arası İş Tatmini Farklılıkları

Meslek	EnÇok Tatmin Olan	ÇokTatmin Olan	Tatmin Olan	Kararsız	Biraz Tatmin Olmayan	Oldukça Tatmin Olmayan
Teknik	Profösörler Kitaplık Mem. Öğretmenler (Kadın)	Kamu danışmanı Diğer İnsana Yönelik meslek. Hemşireler Sanatçılar	Bilim Adaml. Muhasebeciler	Mühendisler Öğretmenler. (Erkek)	Teknisyenler	
Yönetmel	Ücretliler (Üst Kademe)	Ücretliler (Diğer Kademe)	Girişimci (Büyük Firma)		Girişimci (Diğer)	
Büro			Yüksek-statü	Satış Mem. (kadın)		Satış Mem. (Erkek)
Büro			Sekreterler Muhasebe mem.	Çeşitli Büro İşleri		Tekrarlı (Büro İşleri)
Vasıflı			Ustabaşı	Esnaf	Vasıflı	
Yarı Vasıflı				Üst-Düey	Orta Düzey	Tekrarlı İş
Vasıfsız						İşçi
Hizmet		Koruyucu	Silahlı Kuv.	Temizlikçi Diğer(Kadın)		Diğer
Çiftçi		Çiftlik sahibi (Büyük Çift.)		Çiftlik Sahibi (Küçük Çift.)		İşçi

Kaynak: Kazanç, 1998:22

3.1.2.2.4-İş Tatmini ve Sosyo-Kültürel Çevre

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatminin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi, ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bingöl,1984:53). İnsanların çalışmayı arzu etmelerinin tek amacı yalnızca gelir elde etmek olmamakta, ayrıca, toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve aranan işler yapmayı ve yaptığı işlerin bu niteliklere sahip olmasının başkaları tarafından kabul edilmesini istemektedirler. Bunlarda başka kendilerine

toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Baysal,1987:33). Bu yüzden işgörenin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, işgörene aşıladığı tutum ve değerler, onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır (Bingöl,1990:171).

Son yıllarda yapılan bir araştırmada, işgörene sağlanan ücret dışı çıkarlar dikkate alınarak, işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 4.2: İşgörenlerin İşlerinden tatmin Olma Düzeyleri

Ülke	Genel İş Tatmini(%)	Sosyal Yardım(%)	Ücret (%)
Almanya	73	66	46
Japonya	69	31	36
Avustralya	68	52	47
U.S	67	67	47
Singapur	67	64	54
İngiltere	64	48	35

Kaynak: Newsweek, The International magazine, December2, 1991

“Do you like your Job”,sh.4. (Akt.Kazanç, 1998:24)

Bu araştırma sonucunda yapılan yorum şöyle dile getirilmiştir; Japon işgörenlerin ücret ve ücret dışı çıkarlardan sağladıkları tatmin değerlerine göre düşük olduğu halde, işgörenlerin diğer ülke işgörenlerine göre genel iş tatminleri daha yüksektir.

Bunlardan başka, diğer işgörenlerine nazaran işlerine karşı en çok olumlu tutuma sahip olanlar Singapurlu işgörenlerdir (Newsweek,1991:4,Akt.Kazanç,1998).

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri, kuşkusuz onların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmin düzeyleriyle de ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içerisinde ele alınmıştır. Ancak çalışanlarda belirli ihtiyaçlar her zaman bulunmamakla birlikte, bunlar arasındaki hiyerarşi zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi

durumlara göre değişiklik göstermektedir(Onaran,1981:33). Bu anlamda, işgörenin içinde bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı ve bu yapının işgörene aşladığı tutumlar, değerler, bekleyişler işgörenin işinden sağladığı tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

3.1.2.3-İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini

İşgörenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları tatmin ve mutluluk ile genel hayatlarında duydukları tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmakta ve bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir (Uyargil,1983:86).

Bunlardan birinci görüş “Giderme” tezidir. Buna göre, hayatında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine, işlerinden ruhsal bir tatmin sağlayamayan işgörenler ruhsal yatırımlarını diğer hayat rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bu tezi destekleyen pek fazla araştırma bulgusu bulunmamakla birlikte Kuveyt’te yapılan bir incelemede, işlerinden tatmin olmayan işgörenlerin, nispeten tatmin olan işgörelere göre boş zamanlarındaki faaliyetlerde daha aktif oldukları tespit edilmiştir. Fransanın, Annecy kentinde yapılan bir işçi etüdünde ise, işlerinden tatmin duyan işgörenlerin evlerinde dinlenme faaliyetlerine daha az önem verdikleri belirlenmiştir (Kazanç,1998:25).

Diğer bir görüş ise “Saçılma” tezidir (Bingöl,1990:46). Buna göre, genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olmayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır (Uyargil,1983:87). Bu tez birincisine nazaran, araştırma bulgularıyla daha çok desteklenmiş bir görüştür (Bingöl,1990:46-47).

Örneğin; işgörenlerin, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını inceleyen çalışmalarda, rutin ve monoton işlerde çalışan, özellikle vasıfsız işgörenlerin sağlıklarının daha sık bozulmasının bu bireylerin genel hayat mutluluklarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bazı yazarlar ise kadın ve erkekler açısından çalışma hayatının genel hayat mutluluğundaki yeri ve öneminin farklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Kültürel bir norm olarak çoğu toplumlarda erkekler için iş ve meslekler ve bunlardan kaynaklanan statü daha önemli kabul edilmektedir. Buna karşılık, kadınlar için aile hayatları, annelik, eşlik halleri ve bunlarda sağlanan tatmin ön planda görülmektedir. Bu nedenle, erkekler için çalışma hayatı ile genel hayat mutluluğu arasındaki ilişkinin, çalışan kadınlara göre daha güçlü olduğu kabul edilmektedir (Uyargil,1983:87-88).

Sonuç olarak, işgörenlerin çalışma ve çalışma dışı hayatlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden tatmin ya da tatminsizlik duymalarına etkili olabileceğini ve genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatminin karşılıklı etkileşim içerisinde olacağını söyleyebiliriz.

3.2-İş Tatmini Kuramları

İş tatmini hayattan duyulan tatminin bir bölümüdür. Hayatımızın önemli bir bölümünü çalışarak geçirdiğimizden, iş tatmininin hayattan duyduğumuz genel tatmin üzerinde son derece etkili olması doğaldır (Davis,1985:110).

İş tatmini tam olarak motivasyon demek değildir. Bazı insanlar işlerinde büyük bir tatmin duymalarına rağmen hala motive edilmemiş olabilirler. Personeli motive etmek amacıyla uygun çalışma şartlarını, nezaretçiler ve işçiler arasında arkadaşça ilişkileri ve gerekli ücret artışlarını sağlayan bir yöneticinin iş tatmini üzerinde etkili olabileceği, ancak motivasyonu sağlamada yetersiz kalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Peterson, 1986:27).

İş tatmini, personelin işine yönelik olumlu veya olumsuz duygulardır. Personelin işine yönelik olumlu veya olumsuz duygularıyla eğilimleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İş tatmininin hoşnutlukla ilgili bir duygu olması (değişik bir işte çalışmaktan hoşlanıyorum), görevin zorlayıcı olduğunu düşünmekten (işim çok karmaşık) ve davranış sonucu eğilimlerden (üç ay içinde işten ayrılacağım) farklıdır. Bu üç eğilim yöneticilere

personelin işine karşı tepkisini ve gelecekteki davranışları üzerindeki etkisini anlamada yardımcı olabilecektir (Davis,1985:109).

Organizasyona katılan personel, beraberine isteklerini, ihtiyaçlarını ve geçmişteki deneyimlerinin şekillendirdiği işiyle ilgili beklentilerini getirmektedir. İş tatmini, personelin beklentileriyle işin sağladığı ödüller arasındaki uygunluğun oranı şeklinde ifade edilebilir.

Personel, iş tatminine işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi veya ihtiyaçlarının tatminiyle ulaşabilmektedir. Ancak, iş tatmininde etkili olabilecek ihtiyaçların kesin olarak belirlenip herkese uygulanabilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü personelin ihtiyaç düzeyleri birbirinden farklıdır. Kimi zaman para kazanma önce gelirken, kimi güven ihtiyacını karşılamaya yönelmekte, kimi de toplumda saygınlık sağlamaya çalışmaktadır. Personelin ihtiyaçları arasındaki farklılıkları belirleyemeyen yöneticiler iş tatminini sağlayacak örgütsel ortamı oluşturmada yetersiz kalabileceklerdir. Örneğin, bir üst ast'ına karar verme sorumluluğu tanıyarak ast'ının bu fırsatı değerlendirmesini bekleyebilir. Organizasyonda personelin sorumluluk almaya ilgisiz kalması durumunda yönetici personelin niteliklerine uymayan veya istemediği sorumlulukları yüklemek yerine personelin tüm sorumluluklarını geri alabilecektir. Bu da organizasyon amaçları ile personelin amaçlarının paralellik içinde gerçekleştirilmesinde engellerle karşılaşılmasına neden olabilecektir. Personelin ihtiyaçları arasındaki farklılıkları bulmada yararlı olabilecek bir yol, tatmin edildiği düşünülen ihtiyaçların personel için ne anlama geldiğini belirlemeye çalışmaktır. Hangi ihtiyaçların önemli olduğunu belirlemenin yanında personeli nerede ve nasıl daha çok tatmin edilebileceği sorusunun cevabının da verilmesi gerekmektedir (Deep,1978,Akt.Selçuk,1999).

İş tatmini konusundaki ilk çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlamıştır. Ancak bu çalışmalar iş tatmini konusunda başlı başına bir kuram niteliğinde değildir (Ergenç,1981:312).

3.2.1-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tarafından geliştirilen bu kurama göre beş ana ihtiyaç kümesi bir sıra düzeni oluşturur. Kişiler fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı biçimindeki basamakların birinde yeterince doyuma ulaşıncaya bir üst basamağa yükselirler (İncir 1985:63). Maslow'un ihtiyaçlar sıra düzeni kuramına göre iş tatmini, bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilidir.

3.2.1.1-Fizyolojik İhtiyaçlar

Yiyecek, hava, su, dinlenme, etkinlik ve annelik gibi ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar doyurulmazsa insan organizmasına tamamen egemen olmaktadır. “Şiir yazma için gelen ilham perisi, yeni bir otomobil alma isteği, İtalyan tarihiyle ilgilenme, yeni bir çift ayakkabı isteği, çok uç durumlar olarak unutulur veya ikinci derecede önemli hale gelir. Aşırı ve tehlikeli bir biçimde aç olan bir insan için yiyecek dışında başka hiçbir şeye karşı ilgi yoktur (Maslow, 1954:82,Akt.Kazanç,1998).

3.2.1.2-Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlar iyi doyurulduğu zaman yeni bir ihtiyaçlar seti ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişiler güvence içerisinde, düzenli ve korkusuz bir hayat sürmek isterler ki kişilerin bu ihtiyaçları Maslow'un kuramında güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırılmaktadır. Benzer biçimde çalışanlar da düzenli bir iş, sağlık sigortası, emekli ödeneği gibi bugününü ve geleceğini güvence altına alacak bir takım önlemlerin alınmasını arzularlar. Örneğin bir bebek rahatsız edildiğinde veya annesinin kollarındaki desteği yitirdiğinde yüksek sesle ağlamaya başlayacaktır (Maslow,1954:85).

4.2.1.3-Bağlanma ve Sevgi İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları iyi doyurulduğunda insan bağlanma ve sevgi ihtiyacı duyacaktır. Bunlara sosyal ihtiyaçlar da denilmektedir. Kişilerin arkadaşlık, âşık

olma, kişilerle ilişki içerisinde bulunma, çevresi tarafından kabul edilme gibi sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

3.2.1.4-Saygınlık İhtiyacı

Saygınlık ihtiyaçları iki ayrı küme altında incelenebilir. Birinci kümede, güçlü olma, başarıma, yönetme ve yetki sahibi olma, dünya yüzünde bir şeylere güvenme, bağımsız ve özgür olma isteği gibi kişinin kendi gözünde yücelme ihtiyaçları bulunmaktadır. İkinci küme ihtiyaçlar ise başkalarının gözünde ün ve itibar sahibi olmayla ilgilidir ve bulunduğu insan kümesi içerisinde statü sahibi olmayı, dikkat çekmeyi, önemsenmeyi, insanlar tarafından kabul edilmesini ve değer verilmesini istemeyi kapsamaktadır (Maslow 1954:136-145,Akt.Kazanç,1998).

Maslow'un yukarıda anlatılan kuramı, genelde bütün ihtiyaçlar temelli kuramlarda insanın bütün ihtiyaçlarının karşılandığı ve "huzura" erdiği bir son nokta vurgulanmakta ve insan bütün hayatını bu son noktaya ulaşabilmek için yaşamaktadır. İnsan yapısı, sallanıp durulan bir model içerisinde çizilmiş ve sallanma, çalkalanma durumu rahatsızlık verici, bu yüzden ortadan kaldırılması gereken yaşanması zorunlu bir süreç olarak çizilmiştir. Hayatla savaşım fikri, kurumsal ve deneysel açıdan çok da rahatsız edici olmamakla birlikte bu savaşımın "günün birinde" son bulacağı düşüncesi gerçekten sorgulanması gereken bir noktadır. Kaldı ki bu huzurlu ve mutlu aşamaya (kişilik özelliğinden bağımsız olarak) kendi dışındaki şartları uygun olan "her insanın" ulaşabileceği fikri daha da rahatsızlık vericidir. Öyle ki insanlar doğdukları andan itibaren bu çalkantıyı durultmak, tamamen ortadan kaldırmak için savaşım vermektedirler; gerçek mutluluğa ancak bu son noktada yani insanın bütün ihtiyaçları doyurulduğunda varılır.

Maslow'un modeli aslında insanlar arasında da bir hiyerarşi yerleştirmektedir. Buna göre ekonomik sorunlarını çözmüş, geleceğini güvenceye almış, dostları olan ve kendi kendini gerçekleştirecek etkinlikler içerisinde olan insan huzurlu ve mutlu insandır. Bunların

daha azına sahip olan insanın hayatla savaşımı devam etmektedir ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin ne kadar alt basamaklarındaysa işi o kadar zordur.

3.2.2. İki Öge Yaklaşımı

İş tasarımı konusunda önemli yaklaşımlardan biri Frederick Herzberg'in iki ögeli güdülenme ve iş doyumunu yaklaşımıdır. Yaklaşım iş doyumunu iki farklı belirleyiciye indirgemektedir. Bunlardan birincisi insanın çok temel bir dürtüsü olan acıdan sakınma dürtüsünden kaynaklanmaktadır (House ve Wigdor,1967:370,Akt.Kazanç,1998). Örneğin açlık temel biyolojik bir dürtü olarak, bu ihtiyacı gidermek için para kazanmayı zorunlu hale getirir. Para kazanma olgusu, tek başına acıdan (burada açlık) sakınma dürtüsünün bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Acıdan sakınma ihtiyacının yöneldiği uyaranlar grubu, işin çevresiyle ilgilidir. Bunlar koruyucu öğeler olarak adlandırılmaktadır ve şirket politikası, şirket yönetimi, gözetimcileri kişilerarası ilişkiler, iş şartları, ücret, statü ve iş güvenliğini içine almaktadır. İnsanın ikinci ihtiyaçlar seti ise onun nitelikleri, başarıya yeteneği ve başarmaya yönelik psikolojik gelişme deneyimiyle ilgilidir ve başarı, kişinin iş hakkındaki yargısı, işin kendisi, sorumluluk, işte gelişme imkânı ve yükseltimini kapsamaktadır (Herzberg,1968,Akt.Selçuk,1999).

F. Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılında yaptıkları ve iki öge yaklaşımının kuramsal temellerinin atıldığı deneysel çalışmanın amacı iş tatmini ve tatminsizliğinin ortaya çıkmasında farklı öğelerin sorumlu olup olmadığını araştırmaktı. Bu çalışmada deneklerden, işyerinde kendilerini mutlu ve mutsuz eden öğeleri yazmaları istenmiştir. “Katılımcılarımız işten memnun olduklarını açıkladıklarında, en çok işlerindeki başarılarının iyi olması ve işte gelişme imkânlarının olması gibi görevle ilgili öğeleri hoşnutluklarına gerekçe olarak göstermekteydiler. Tersine, mutsuz olduklarını bildirdiklerinde ise, işle ilgili değil, fakat işi çevreleyen şartlarla ilgili öğeleri tanımlamaktaydılar. Bu şartları kapsayan öğeleri, tıbbi sağlık ilkelerine benzediği için, koruyucu öğeler olarak adlandırılmaktadır. (...) Koruyucu öğeler arasına, gözetimcileri, kişilerarası ilişkileri, fiziksel çalışma şartlarını, ücreti, işletme

politikaları ve yönetim deneyimlerini, çalışanların her türlü çıkarlarını ve iş güvenliği katılmaktadır. Bu öğeler çalışanlarca kabul edilir bir düzeyin altına düştüğünde iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Bunun tersi doğru değildir. İşin mahiyeti en uygun şekilde gerçekleştirilirse, iş tatminsizliği ortaya çıkmamakla birlikte, olumlu tutumların ortaya çıkması için yeterli şartlar sağlanmış olmaz” (Mauser vd. 1959:113-114,Akt.Kazanç,1998).

Herzberg ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş doyumuna yol açan tüm öğelerin % 81’inin güdeleyiciler ve iş tatminsizliğine yol açan tüm öğelerin % 69’unun koruyucu öğeler olduğunu belirlemişlerdir (Herzberg,1968:58).

Herzberg’in kuramı birçok bakımdan Abraham Maslow’un ihtiyaçlar kuramına benzemektedir. Maslow İhtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beşe ayırmıştır. Bu ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi vardır; yani ancak alt düzeydeki bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst düzeydeki ihtiyaç duyurulmasına gidilebilir. Herzberg-Maslow gibi güdülemeyi belirli öğeler aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır. Burada Herzberg’in koruyucu öğelerin Maslow’un ilk üç ihtiyacına, güdülenme öğelerine ise son iki ihtiyacına karşılık olduğu söylenebilir (Sencer,1982:15-10).

Herzberg, araştırmasının bulguları ile Jung, Adler, Sullivan, Rogers ve Goldstein gibi kişilik kuramcılarının “kendini gerçekleştirme”, “kendini var etme” yaklaşımları arasında da bir benzerlik görmektedir (Mauser vd.1959:114).Bu yaklaşımlara göre kişinin en büyük hedefi, gerçekliğin sınırları ve kendi iç potansiyeli ölçüsünde başlı başına bir varlık olarak kendi kendini gerçekleştirmektedir.

Olumlu tutumlar ancak kişinin işinde kendini gerçekleştirme ihtiyacını doyurduğunda ortaya çıktığı için, olumlu iş tutumları ortaya çıkaran öğeler de bir bakıma bu en büyük hedefi gerçekleştirmektedir. Kişi her alanda kendini gerçekleştirmeye çalışmaktadır, iş ise bunun en önemli alanlarında biridir (Mauser vd.1959:113-114,Akt.Kazanç,1998).

Herzberg, montaj hattına ve otomasyonun her türüne karşıdır. Çünkü burada, çalışanların katkılarını ölçmek ve çalışanlara kendi katkılarının ölçülmesi yoluyla içsel ödüllendirme sistemi kurmak imkânsızdır. Oysa çalışan, kendini gerçekleştirmenin aracı olan ürünle gurur duyabilmeli ve bu yolla güdülenebilmelidir. Otomasyon ve montaj hattında çıkan ürünle gurur duyabilmeli ve bu yolla güdülenebilmelidir. Otomasyon ve montaj hattında çıkan ürünün kimin olduğunu seçmek bile çok güçtür (Mauser vd.1959:132,Akt.Kazanç,1998). Kurulacak yeni yapı kişinin kendini gerçekleştirmenin en önemli araçlarından olan ürününe yabancılaşmasını en aza indirecek bir sistem olmalıdır.

Bu kuramın en önemli sonucu ve temel önermesine göre tatmin oluşturan faktörler ile tatminsizliğe yol açan faktörler ile tatminsizliğe yol açan faktörler kesinlikle birbirinden ayrıdır. Ancak tatmin ve tatminsizlik kavramları da birbirine zıt değildir. Yani, iş tatmininin aksi iş tatminsizliği olmaktan çok, işten tatmin duymamak ve iş tatmininin olmamasıdır. Aynı şekilde, iş tatminsizliğinin aksi de iş tatmini duymaktan çok iş tatminsizliğinin olmamasıdır.

3.2.3-Başarma İhtiyacı Kuramı

David C. Mc. Clelland insanları motive eden üç temel ihtiyaç tipini belirleyerek motivasyon konusunda katkıda bulunmuştur. Bu ihtiyaçlar güç kazanma, ilişki kurma ve başarıma ihtiyaçlarıdır (Kontz ve Wehrich, 1988,Akt.Gençay,1997).

McClelland insanların belirli derecelerde de bu ihtiyaçlarından her birine sahip olduğunu, ancak iki insan karşılaştırdığı zaman bu ihtiyaçların ikisinde de tamamen eşit miktarlarda olmadığını bulmuştur. Örneğin; Bir bireyin başarıma ihtiyacı çok yüksek, başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacı ise düşük seviyede olabilir. Başka bir kişinin diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı yüksek, güç kazanma ihtiyacı ise düşük seviyede bulunabilir (Gary, 1979,Akt.Gençay,1997). Buna göre bireyler bu üç ihtiyaca da sahiptirler, ancak bunların şiddeti her bireyde farklı olmaktadır.

3.2.3.1- Güç kazanma İhtiyacı

Güçlü olmayı arzulayan bireyler başkalarının istedikleri yönlerde etkilemeye gayret gösterecekler, fiziksel ve sosyal çevrelerini kontrol etmeye çalışacaklardır. Bu ihtiyacı fazla olan bireyler sosyal ve fiziksel çevrelerine egemen olmayı isteyeceklerdir. Buna göre; yöneticiler böyle işgörenlere belirli ölçülerde işleriyle ilgili kararları alabilecekleri uzmanlık bilgilerini geliştirebilecekleri, kendilerini gösterebilecekleri ve ilerleme fırsatını tanıyan bir çalışma ortamını sağlayarak onların motive olmalarını ve işlerinden hoşnutluk duymalarını sağlayabilir. Ancak, güçlü olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini denetim altına almak için girişilen çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir (Eren,1984:419). Örgütlerdeki çatışma ve çekişmelerin yoğun şekilde artması ise işgörenler arasında bir takım hoşnutsuzluklara yol açabilecektir.

3.2.3.2- İlişki Kurma İhtiyacı

Bireylerin başkalarıyla ilişki kurması, gruplara katılması ve sosyal ilişkilerinin geliştirilmesiyle ilgili olan ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir (Koçel,2003:643). Dolayısıyla bu ihtiyacı baskın olan işgörenler için dostluk ve arkadaşlık ilişkilerini geliştirebilecekleri informel büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. Kuruluşların yemekhane, lokal, spor salonları, dinlenme kampları gibi bir takım sosyal tesislere sahip olması işgörenlerin sosyal ilişkilerini geliştirebilecek ve onların hoşnutluk duymalarını sağlayabilecektir.

3.2.3.3- Başarma İhtiyacı

McClelland bu üç ihtiyaç içerisinde en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını ileri sürmektedir (Eren,1984:419). Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, başarı ihtiyacı düşük olan kişilerden daha gerçekçi amaçlar tespit ederler; kişisel sorumluluk yüklemekten korkmazlar, kararlıdır (İncir,1990:113). Bunlar riskli ve kendi katkılarını ortaya koyabilecekleri görevleri tercih ederler. Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar işgörenlerin daha fazla sorumluluk ve risk taşıyan, karmaşık olan görevlere getirilmesi görevlerinden hoşnutluk duymalarını sağlayabilecektir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzulamakta, ancak

başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu nedenle örgütlerde işgörenlerin faaliyete geçmesini engelleyen tehlike ve korkuların ortadan kaldırılması, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesi gerekmektedir (Eren, 1984:420–421). Ancak ortaya çıkabilecek bir başarısızlık durumu da işgörenlerde çatışma ve huzursuzluklara neden olabilecektir. David McClelland; başarı güdüsü kuvvetli olan kişilerin yönetici seviyesinde bulduklarını ve bunların başarılı birer yönetici olabileceklerini ileri sürmüştür (Tellimen, 1978,Akt.Gençay,1997). Başarı ihtiyacı bireylerin sahip oldukları sosyal ve kültürel faktörlere de bağlıdır. (Arthur,1983:369,Akt.Kazanç,1998) Bu faktörlere bağlı olarak bazı toplumlarda başarı güdüsü baskın olurken, bazı toplumlarda da güçlü olma veya bağlanma güdüleri daha belirgin olmaktadır.

3.2.4-Süreç Kuramları

Bu teoriler bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri sorularıyla ilgilenir. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır. Süreç teorilerine göre bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçlar faktörü yanında, bunlara ek olarak pek çok içsel-dışsal faktörde bireyin davranışları ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç teorileri: Davranış Şartlandırması (sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi adı altında toplanabilmektedir (Koçel,2003:644).

3.2.4.1-Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Şartlandırma kavramı: Disiplin arası bir çalışma alanı olan yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisidir. Şartlandırma Kavramı klasik ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Pavlov'un deneylerinde köpeğe yemek verilirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil, köpeğin yemek davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta

aranması vs.) sebep olmaktadır. Bu şartlandırma türünde ağırlık noktası uyarıcıların davranışları etkileyeceği üzerindedir (Koçel,2003:645).

Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı: Esas olarak Thurndike'nin etki kanununa dayanmaktadır. Bu kanın olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir (Stoner,1978,Akt.Gençay,1997). Güdülenme kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türünün ana fikri; davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır.

Bu şartlandırma türünün ana fikri; Birey şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış gösterecek ve bu davranışın karşılaşacağı sonuca göre aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin: İşe geç gelen bir işgörenin davranışını tekrarlayıp, tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç tarafından etkilenecektir. Bu sonuç amirin, işgöreni uyarısı, cezalandırma şeklinde olursa davranışın tekrarlanma ihtimali düşük olacaktır(Koçel,2003:647). Amirin iş görene hiçbir şey söylememesi, onu hoş görmesi durumunda ise bu davranışın tekrarlanma ihtimali yüksek olacaktır. Bu yaklaşıma göre örgütlerdeki bireylerin çok sayıdaki farklı davranış türlerinin sık olarak meydana gelmesinin veya gelmemesinin onların karşılaşacakları sonuçlara bağlı olacağını söyleyebiliriz. Sonuçsal şartlandırmanın örgütlerdeki insan davranışlarına uygulanması sonucunda Örgütsel Davranış Değiştirme kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre yöneticilerin ödül ve cezaları denetlemek yoluyla işgörenlerin davranışlarını etkileyebileceklerini davranış değiştirme stratejilerini dört kısımda inceleyebiliriz.

Bunlar olumlu pekiştirme, kaçınma (olumsuz Pekiştirme), Yok olma (tükeniş) cezalandırma stratejileridir (Baird,1990,Akt.Gençay,1997).

a. **Olumlu Pekiştirme;** Örgüt tarafından arzulanan olumlu bir davranışı yapan bireyin bu davranışını devamlı olarak tekrar etmesi için özendirilmesidir. Bunu sağlayabilmek için çoğu zaman içsel ve dışsal nitelikteki ödüller kullanılmaktadır. İşgörenlerin iş yapmaktan

zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olması gibi duygulardan elde edecekleri içsel ödüller için yönetim onların başarılarını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlanmaktadır. Dışsal ödüllerde ise prim, zam, ikramiye gibi ödüllerle bireyin başarısına maddi ve manevi bir değer biçilmektedir (Eren,1984:445).

b. **Kaçınma (Olumsuz Pekiştirme):** Örgüt tarafından arzulanmayan bir davranışın ortaya çıkmasını önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirmenin uygulanabilmesi bireyin istenmeyen bir davranış yaptığı zaman kendisinin istenmeyen bir sonuca uğrayacağını öğrenmesine bağlıdır. Örneğin bir işgören işe geç kaldığında üstünün eleştirilerinden kaçınmak için işe zamanında gidiyorsa böyle bir öğrenme söz konusudur. İşgören bu davranışıyla istenmeyen bir sonucu ortadan kaldırmıştır (Onaran,1981:263). Bu nedenle olumsuz pekiştirmenin örgütlerde arzulan davranışları güçlendiren bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz.

c. **Yokolma (tükeniş):** Daha önceden verilen olumlu bir pekiştirmenin artık verilmemesi sonucunda davranışın bir süre daha devam etmesi ve sonra yok olması demektir (Onaran, 1981:264). Örneğin; sürekli olarak işe geç gelen ve disiplinsiz hareket eden işgörenler yılsonunda yapılacak değerlendirme sonucunda bir zamdan yosun kalacaklarını öğrenirlerse bu kötü alışkanlıklardan derhal vazgeçmektedirler (Eren,1984:446). Böylece istenmeyen bir davranış kendiliğinden sona ermekte ve yok olmaktadır.

d. **Cezalandırma:** Bu davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurmaktadır. (Eroğlu,1984:84). İşgörenler verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme cezaları, şeklinde olabilir (Koçel,1984:314). Ceza, istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, istenen bir davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Ayrıca işgörenlerin kendilerinden hangi davranışların istenmediğini tam olarak bilemedikleri için istenen davranışlardan kaçınabilecekleri de unutulmamalıdır. Bunun yanında verilen cezanın niteliğine göre işgörenlerde

çeşitli hoşnutsuzluklar ve moral bozuklukları ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörler de cezanın davranış düzeltici fonksiyonunu ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle cezalandırma stratejisi yönetim tarafından mümkün olduğu ölçüde az kullanılmalıdır (Eroğlu,1984:84).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını etkin bir güdülenme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir.

- Örgüt tarafından arzulanan ve arzulanan davranışlar açık ve seçik belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyulmalıdır.
- Mümkün olduğunca ödüllendirme kullanılmalıdır.

Davranışlara araya uzun bir zaman süresi girmeden hemen karşılık vermelidir (Koçel,2003:648). Bu faktörlere dikkat edilirse sonuçsal şartlandırma işgörenler üzerinde etkin bir güdülenmeyi sağlayabilmektedir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımına dayanarak yönetim tarafından bir davranış değiştirme stratejisi olarak uygulanacak cezalandırma yönteminin işgörenler üzerinde olumsuz davranışlara, moral bozukluklarına ve iş tatminsizliğine yol açabileceğini söyleyebiliriz. Buna karşılık olumlu bir davranış değiştirme stratejisi olarak işgörenlerin imkânlar ölçüsünde ve devamlı bir şekilde ödüllendirilmesi onları olumlu davranışlara yöneltebilecek ve işlerinden tatmin duymalarını sağlayabilecektir.

Örneğin: A.B.D.'de geniş bir işletme grubu iş tatminsizliğinin sonuçlarından birisi olan devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde bu tür davranışları cezalandırmak yerine düzenli bir devam gösteren ve geç gelme oranı düşük olan işgörenleri ödüllendirmek yoluyla bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırabilmektedir (Koçel,2003:648).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı konusunda bir takım eleştiriler de yapılmıştır. Bu yaklaşımın uygulanma yönünü eleştirenlere göre, davranış düzeltimi araştırmalarının çoğu laboratuvar şartlarında ve genellikle hayvanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle karmaşık örgüt ve çalışma şartlarında pek geçerli olmazlar. Gerçek iş ortamlarında çok sayıda çatışmalı

uyaran ve pekiştiriciler bulunduğundan tek bir unsuru bağımsız olarak manipüle etmek güçtür. Bu nedenle davranış düzeltiminin örgütlerdeki kullanımını abartılmıştır (Davis,1984:88).

Bu kurama yöneltelen eleştirilere rağmen, sonuçsal şartlandırmanın bir kuram olarak ele alınması dışında, örgütlerde uygulanmasının işgörenlerin davranışlarını yönlendirmek açısından yararlı olabileceğini söyleyebiliriz (Onaran,1981:278-279).

3.2.4.2-Bekleyiş Kuramları

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında ve F. Herzber'in Çift Faktör Kuramında insan davranışlarına etkin eden ihtiyaçlar üzerinde durulmuş ve ihtiyaçların davranışları yönlendireceği varsayılmıştır. Ancak bireyin sahip olduğu ihtiyaçların davranışları başlatmada tek başına yeterli olmayacağı, bunun yanında bireyin davranışta bulunabilmesi için bu davranışın ihtiyacı gidermede amaca ulaşacağı yokunda bir beklentinin olması gerektiği ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan güdülenme kuramları geliştirilmiştir. Bunlar sırasıyla Vroom'un Beklenti kavramı ve Lawler-Porter modelidir (İncir,1985:120).

Yaygın olarak kabul görmüş süreç kavramlarından birisi olan Beklenti kuramları daha önce Lewin ve Tolman tarafından ortaya atılmış, fakat Vroom, Lawler, Hackmen ve Porter'in araştırmalarıyla daha fazla belirginlik kazanmıştır.

3.2.4.2.1.Vroom'un Beklenti Kavramı

Vroom'un kendinden öncekilere dayanarak geliştirdiği bu kavrama göre, güdülenme, kişinin aradığı değerlerle belirli bir hareketin bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekilde formüle edebiliriz.

$$\text{Güdülenme} = \text{Arzulama derecesi} \times \text{Bekleyiş (Davis,1984:78)}.$$

Formülde görüldüğü gibi işgörenin belirli bir davranış için çaba göstererek güdülenmesi bu iki değişkenin alacağı değerlere bağlı olacaktır.

Bu kuramın üç temel kavramı vardır. Bunlar, sırasıyla Valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarıdır. Şimdi bu kavramları sırasıyla açıklayalım:

a. **Valens:** Belirli bir davranışın sonucu bireylerin her biri için özel değere sahiptir. Örneğin: Başka bir iş yerinde daha yüksek ücretli bir göreve atanma ihtimali yeni bir çevreye girmekten hoşlanan ya da paraya değer veren işgörenler için yüksek bir değer taşıyabilirken, bu ihtimal çalışma grubu ve yakın arkadaşlarıyla güçlü arkadaşlık bağlarına sahip bireyler için daha düşük bir değer taşıyabilecektir. Buna göre Valens bireyin belirli bir sonuç için duyduğu istek ya da ihtiyacın şiddetidir (Genç,1990:49).

Bireyler belli bir sonuca ulaşabilmek için, olumlu-olumsuz ya da kayıtsız bir davranış içerisinde olabilirler. Bu davranış biçimlerine göre arzulama derecesi (Valens) sırasıyla+1, -1,0 değerlerini alacaktır (Eroğlu,1984:67).

Buna göre valens'in değeri bireyin bazı sonuçlar için yaptığı seçimlere göre belirlenecek ve bu sonuçların birey için taşıdığı değerle doğru orantılı olarak bireyin güdülenme derecesini de etkileyebilecektir. Ayrıca bireyin belirli bir sonuca ulaşma istek ve ihtiyacı fazla ise birey bu sonuca ulaştığı zaman daha tatmin duyacaktır.

b. **Bekleyiş:** Bireyin yapacağı belirli bir eylemin, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusundaki geçici bir inancıdır. Bireyin bu konudaki inancı sürekli değildir ve değişebilir niteliktedir. Bu eylem-sonuç ilişkisini belirten beklenti değişkeni 0'dan + 1'e kadar çeşitli değerleri olabilir. +1 durumunda yapılan bir eylemin belirli bir sonucu doğuracağı konusunda kesin bir bilgi yoktur. Sıfır noktasında ise eylemin belirli bir sonucu doğuracağı konusunda kesin bir ihtimal vardır. Sıfır noktasında ise eylemin belirli bir sonucu doğuracağı konusunda kesin bir bilgi yoktur. Buradaki ihtimal eyleme girişen ve amaca ulaşmak isteyen bireyin hesapladığı öznel bir ihtimaldir (Onaran,1981:73).

c. **Araçsallık:** Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzeydeki sonuç: Bireyin davranışını başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur (Genç,1990:49). Örneğin: Kişinin maaşındaki artış birinci düzeydeki bir sonuçtur(Koçel,2003:650). İkinci düzeydeki sonuç: Bireyin birinci düzeydeki sonucuna ulaşmasının kendisinin isteği ikinci düzeydeki sonuca ulaştırma ihtimali hakkındaki

belirleyiştir(Genç,1990:49). (Örneğin, Birinci düzeydeki bir sonuç olan bireyin maaşındaki artış kişinin yüksek bir statü elde etmesini, çevresinde tanınmasını ve ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamak için araç olacaktır. Bu nedenle araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif ihtimali ifade etmektedir(Koçel,2003:650).Görüldüğü gibi birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaşmada aracılık etmektedirler.

Bu iş görenin görevini yerine getirmek için belirli bir eyleme geçerek çaba göstermesi de yukarıda açıkladığımız bu üç değişkenin fonksiyonu olacaktır.

Bireyin belirli bir sonuç için sarf edeceği güç, bireyin bu sonuca verdiği değer ile ulaşmayı ümit ettiği sonucun çarpımına eşittir. Başka bir deyişle, bireyin göstereceği bu çaba, matematiksel olarak, sonuç ve sonuca verilen değerle doğru orantılı olacaktır. Daha sonra birey sonuca ulaşmak için belirli bir davranış göstererek 1. düzey, daha sonrada 2. düzey sonuçları elde edecek ve bu durum bireyin tatminkârlık veya tatminsizlik duymasına neden olacaktır. Birey içinde bulunduğu tatmin veya tatminsizlik durumuna göre de sonuçlarını tekrar düzenleyecektir(Baysal,1996:318).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

- Birey için hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirlemek.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğunu belirlemek.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurmak.

Üzerinde yoğun araştırma yapılan allardan birisi olan bekleyiş kuramı, henüz örgütlerde ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir duruma gelmemiştir. Ancak bu kuram yöneticilere bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıkları konusunda yardımcı olmaktadır.

3.2.4.2.2. Lawlar-Porter Modeli

Lawlar-Porter güdülenme modeli temel olarak Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele bir takım değişkenleri de eklemektedir. Bu modele göre, bireyin güdülenme derecesi Valens ve bekleme tarafından etkilenmekte, ancak bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir iş başarımı ile sonuçlanmamaktadır. Bu gayretin yüksek bir iş başarımı ile sonuçlanabilmesi bireyin gerekli bilgi, yetenek ve uygun bir rol anlayışına sahip olmasıyla ilgilidir. Şayet gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, ne kadar gayret sarf ederse etsin iş başarımı göstermeyecektir. Bunun yanında birey uygun bir rol anlayışına sahip değilse bu durum rol çalışmalarını ortaya çıkaracak ve bireyin iş başarımı göstermesini engelleyecektir (Koçel,2003:651).

a. **Ödülün Değeri:** Bireyin elde etmeyi istediği ödüller hakkında kendi algılamasına göre belirlediği değeri göstermektedir. Büyük bir ihtimalle, birey bu ödüllerin değerini yüksek bir düzeyde belirlemiş veya algılamışsa bu ödüllere ulaşabilmek için daha fazla çaba harcayabilecektir. Bunun tersine ödülün değerini düşük düzeyde belirlemiş veya algılamışsa daha az bir çaba harcayabilecektir.

b. **Algılanan Çaba-Ödül İhtimali:** Bireyin göstereceği bu çaba sonucunda, arzulanan ödüle ulaşım ulaşamayacağı konusundaki tahmin ve beklentisini ifade etmektedir. Bu kavramda, birinci kavram gibi izafi bir kavram olup, bireyden bireye değişmektedir (Eroğlu,1984:72).

c. **Çaba:** Bir kimsenin belirli bir iş için harcadığı enerji miktarını ifade etmektedir. Bireyin göstereceği bu çabanın miktarı, onun ödüle vereceği değer ile harcayacağı çaba sonucu ulaşmayı beklediği ödül ihtimali arasındaki karşılıklı etkileşmeye dayanmaktadır (Baysal,1996:37-38). Bu anlamda, bireyin harcayacağı çaba miktarı yukarıda açıkladığımız iki değişkenin alacağı değerlere bağlı olacaktır. Şayet, hem ödülün değeri hem de gösterilen çabanın ödüle ulaştırma konusundaki ihtimal yüksek olursa bu durum bireyin yüksek bir çaba

göstermesine yol açacaktır. Çabanın artmasında bireyin iş başarımına ve işten tatmin duymasına neden olabilecektir.

d. **Yetenek ve Özellikler:** Bu kurama göre bireyin işini iyi bir şekilde yapabilmesi yalnızca istekli olmasına bağlı olmamakta, bunun yanında gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması da büyük önem taşımaktadır.

e. **Rol Algılamaları:** Gösterilen çabanın iş başarımına yol açması bireyin gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması yanında inançlara da bağlıdır (Eroğlu,1984:73). Bu kavram bireyin işini nasıl tanımladığı ve işinde başarılı olabilmek için ne tür bir çabayı göstermeyi düşünmesiyle ilgilidir, Şayet birey görevini yanlış yorumlanırsa ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olmayacaktır (Genç,1990:52). Bu anlamda, birey işin gerektirdiği yetenek ve niteliklere sahip olma yanında, uygun bir rol davranışına da sahip olursa bu durum yüksek düzeyde iş başarımına neden olabilecektir.

f. **İş Başarımı:** Nesnel (objektif) olarak ölçülebilen bir kavramdır. Bu kavram bir çaba sonucunda ortaya çıkmakla birlikte gösterilen çabaya eşit olmamaktadır. Yani iş başarımı bireyin kabiliyet ve yeteneklerine ayrıca kendisinden beklenen iş hakkındaki görüş ve inançlarına da bağlı olmaktadır (Baysal,1996:39). İş başarımı bireyin göstereceği çabadan etkilenmekte ayrıca gerekli yetenek ve niteliklerle, bireyin rolünü algılama biçimine de bağlı olmaktadır.

g. **Ödüller:** İşgörenlerin istediği sonuçlardır. Bu ödüller işgörenlerin kendi gayretleriyle elde edildiği gibi, başkaları tarafından da verilebilir. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta toplanmıştır İçsel ödüller, bu işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi bireyin kendi davranışı sonucunda elde ettiği ödüllerdir (Onaran 1981:79). Bu iki grupta yer alan ödüllerin her ikisi de işgörenler tarafından arzulanır ve istenirler, ancak içsel ödüllerin tatminkârlık sağlaması ve iş başarımını olumlu yönde etkileme ihtimali daha büyüktür (Baysal, 1996:39). Kısaca, yukarıda belirtilen ödüllerde ortaya çıkan bir artışın,

işgörenin işten tatmin duymasını sağlayabileceğini söyleyebiliriz. Bu ödüller iş tatmini ile iş başarımı arasındaki ilişkileri etkileyen ara değişkenlerdir (Onaran,1981:79).

h. **Algılanan Denkser Ödüller:** İşgörenin örgütteki çalışması sonucunda almayı düşündüğü ödül miktarıdır. Her işgören gösterdiği çabaya ve bulunduğu göreve “denkser” olduğunu düşündüğü bir fiyat biçmekte ve buna ulaşmak istemektedir.(Onaran,1981:80). Porter ve Lawler’a göre işgörenler denkserliğine inandıkları bir ödül miktarı belirtmektedirler. Ancak, elde ettikleri fiili ödül miktarı belirlediklerinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar da bireyde tatmin veya tatminsizliğe neden olmaktadır (Eroğlu,1984:75).

1. **Tatmin:** Yukarıda belirttiğimiz işgörenlerin algıladıkları denkser ödül miktarının, ulaşılan ödüllerle aynı düzeyde veya bunun üzerinde olması işgörenin tatminkarlık duymasına neden olmakta, bunun tersine, ödüllerin beklenenden az olması durumu ise tatminsizlik duymasına neden olmaktadır (Baysal,1996:40).

i. **Geriye Bildirim (Feedback):** Tatmin sağlanmışsa, bu mekanizma geriye bildirim (Feedback) yoluyla tekrar işlemeye devam edecektir.

Porter ve Lawler’in modeli geleneksel düşünüş tarzından iki önemli noktada ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, bu model ödüllere erişebilmenin tatminkârlığın sağlanmasında kısmen etkili olabildiğini kabul etmektedir. Bu da, işgörenin belirli bir düzeydeki iş başarımı için örgütün uygun göreceği ödülün ne olması gerektiği konusundaki duygusallığı tahminleri ile ilgilidir. İkinci olarak, bu model iş başarımının tatminkârlığa değil, tatminkârlığın işbaşarımına bağlı bulunduğu görüşünü savunmaktadır. Porter ve Lawler modeli, Vroom’un modelinden daha fazla uygulamaya yönelik olsa da, yine de oldukça karmaşıktır ve bu modelin kurumsal yanı ile örgütlerde uygulanması arasında köprü sağlanabilme konusunda güçlüklerle karşılaşılabilir (Baysal, 1996:40).

Lawler-Porter modelini güdülenme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şunlara dikkat etmelidir.

— İşgörenleri, kendilerinden beklenen iş başarımına göre eğitmek ve yetiştirmek,

- Rol çatışmalarını mümkün olduğunca azaltmak,
- İşgörenlerin, fiilen aldığı ödül miktarından çok, aynı düzeyde iş başarımı gösteren meslektaşlarının aldıkları ödül düzeyine dikkat ettiklerini unutmamak,
- İşgörenlerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı ölçüde önem verdiklerini bilmek,
- Sürekli bir denetlemeyle işgörenlerin iş başarımı, ödül ve ilişkileri konusundaki anlayışını izlemek ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikleri yapmak (Koçel,2003:652).

3.2.4.2.3..Granny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Granny ve Simith adlı düşünürler Vroom, Parter ve Lawler'in teknik terimler kullandıkları oldukça karmaşık güdülenme modellerinin aksine, bu modelleri esas olarak gayret, tatmin, başarı ve ödül arasındaki ilişkileri çok daha basit ve anlaşılır şekilde ödül, gayret ve tatmin değişikliklerinden oluşan bir üçgen meydana getirilmiştir.

Bu üç değişkende birbirleri üzerinde ya tek yönlü, ya da karşılıklı, etkide bulunmaktadır (Eren,1984:443). Modelin ortasında yer alan iş başarımı değişkeni ise ödül ve tatminkârlık değişkenlerini etkileyebilmekte, kendisinde yalnızca gayret(çaba) değişkeninden etkilenmektedir. Yani iş başarımını doğrudan doğruya etkileyen değişkenler ödül ve tatminkârlık değil gayrettir. Güdülenme konusunda yapılmış çeşitli araştırmalarda bu olamayacağını, bunun yanında işgörenin işi yapmak için yeterli yetenek, beceri ve bilgiye sahip olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Modelin ortasında yer alan iş başarımı dışında, gayret, ödüller ve tatminkârlık arasındaki ilişkiler de birbirlerine dayanmaktadır. Bu anlamda, işgören işinde gösterdiği gayret ve başarı sonucunda ödüllendirilmekte, buda işgörenin tatminkârlık duymasına neden olmaktadır. Ayrıca işgörene verilen ödüller, harcanan çaba ve başarı değişkenlerinde bağımsız olarak işgörenin tatmin duymasına neden olabilmektedir.

Bu model yöneticilerin işgörenlerini ödüllendirme işine önem vermeleri gerektiğini belirtmekte, ancak sadece ödüllerin işbaşarımı üzerinde doğrudan doğruya etkisi olmadığını açıklamaktadır.

Çaba değişkeni ise, ödül ve tatminkârlım değişkenlerinden doğrudan doğruya etkilenmekte ayrıca bu değişkenleri de doğrudan doğruya etkileyebilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, Vroom, Porter ve Lawler modelleri teknik deyimler kullandıkları ve uygulamayı güçleştirdikleri için eleştiriler uğramışlardır. Granny ve Smith'in geliştirdikleri bu model ise bu problemi kısmen ortadan kaldırmaktadır (Baysal,1996:41-42).

3.2.4.3.Eşitlik Kuramı

Süreç kuramları grubunda yer alan eşitlik kuramı, personelin iş ilişkilerinde eşit işleme tabi tutulma arzusunda olduğu ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği ana fikrine dayanmaktadır (Genç,1990:53). Homas daha sonrada Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alışveriş süreci gibi nitelendirmektedir. Bu kuram işgörenin eğitim düzeyini, deneyimini iş deki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin “katkılar”ı olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık ücret, iyi çalışma şartları, iş güvenliği, yükselme imkânları, statü simgeleri gibi kuruluşun çalışanlar verdiklerini ise “ödülleri” olarak nitelendirmektedir. Belirtilen bu katkılar ve ödüller birey tarafından algılanan katkı ve ödül kuramını ifade etmektedirler (İncir,1985:124). Bu nedenle eşitlik kavramının bireysel algılamalarla ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Birey katkılarıyla aldığı ödüller arasında bir dengesizlik olduğu zaman eşitsizlik duyacaktır. Bundan başka örgütte çalışan diğer bireylerin de katkıları ve ödülleri bulunmaktadır. Böyle bir durumda birey kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranla, öteki bireylerin katkıları ve ödülleri arasındaki oran arasında bir dengesizlik gördüğünde eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgüte verdiği katkılar karşılığında aldığı ödüller, öteki bireye oranla daha az da olsa, daha fazlada olsa bu durum bireyin eşitsizlik duymasına neden olacaktır.

Bu teoriye göre, işgörenler kendilerine karşılaştırmak için yüksek düzeyde ödüllendirilmiş ve yüksek seviyeli görevlerde bulunan kişileri seçerler ve bunlardan daha az yetenekli olmadıklarını ispatlamak için büyük bir mobilite gösterirler. Bu mobilitenin özellikle katkı ve ödüllerinin çoğaltılması biçiminde ortaya çıkması güdülenme açısından çok önemlidir (Eroğlu,1984:191).

Eşitsizlik duygusuyla iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda eşitsizliğin tatminsizliğe neden olduğu, işe gelmeme ve çalışanların işi bırakmasına yol açtığı gözlenmiştir (İncir,1990:124). Örneğin. Klein geniş bir işçi örneği üzerinde toplam iş tatminini ölçmüş, denksizlik duygusunun yüksek olduğu kümelerle, düşük olduğu kümeler arasında tatmin arasında bir ayrım olduğu sonucuna ulaşmıştır (Onaran,1981:186). Bu nedenle örgütlerde denksizliğin algılanması ölçüsünde işgörenlerin işe karşı hoşnutsuzluklarının artacağını söyleyebiliriz. Bu olumsuz durum, işgörenlerin devamsızlığını işe karşı ilgisizliğini, işi bırakmasına (başka seçim imkânlarının bulunmaması dışında) ve birtakım davranış bozukluklarına neden olabilmektedir.

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır (İncir,1985:125). Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması işgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilecektir. İşgörenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır (Korman,1978:194).

3.2.4.4.Amaç Belirleme Kuramı

Amaç belirleme kuramı, büyük ölçüde Edwin Locke'nin katkılarıyla ortaya çıkmış bir kuramdır (Eroğlu, 1984: 93). Bu kuram iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını da yönlendirir. Birey mevcut enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara yönelteceğinden dolayı, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel faktörde bireyin amaçları niyetleri olacaktır. İkincisi, örgüt tarafından verilen dışsal özendirici işgörenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarımını üstünde etkili olurlar. Bu anlamda, özendiricilerle işgörenlerin davranışları

arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaçlar vasıtasıyla olmakta, yani amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadırlar.

Bu modele göre, insanlar çevrelerini algılayıp yorumladıktan sonra, bu algılarıyla birlikte kendi değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, yanlış ya da kendine zararlı olduğu konusunda bir değerlendirme yaparak, buna göre kendisine bir takım amaçlar belirleyecektir. Bireyin ilerdeki davranışları da bu amaçlara yönelik olacaktır (Onaran,1981:138-139).

Bireylerin güdülenmesi içinde amaçların bir takım özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

a) Bireylerin belirledikleri amaçların açık ve seçik olması iş başarımı üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Bu durumda, birey amaçların belirsiz olduğu durumlarda gösterdiği, isteksizlik ve kararsızlığın aksine daha kararlı ve arzulu bir davranış gösterecektir.

b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak nitelikte olması, iş yerinde daha arzulu ve istekli çalışmasını gerektireceğinden, iş başarısı da artacaktır. Basit nitelikli amaçlarda ise bireysel istek ve hırs az olduğundan bu durum iş başarımını azaltabilecektir (Eren,1984:424).

c) Amaçlar boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayıp, işgörenler tarafından tam olarak benimsenmiş amaçlar olmalıdır. Bu durum iş başarımını da artıracaktır.

d) Amaçların işgörenlerin katılımıyla tespit edildiği durumlardaki iş başarımı bu amaçların yöneticiler tarafından belirlendiği durumlardaki iş başarısına göre daha yüksek olacaktır (Eroğlu,1984:424). Bu nedenle işgörenler örgütsel amaçların belirlenmesine yöneticilerle birlikte katılmalıdır.

e) Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bireylere bilgi (Feedback) verilmelidir. Bu kurama göre Feedback mekanizması başlı başına bir özendiricidir. Bu nedenle, amaçların yönetici ve işgörenlerle birlikte belirlenmesi yanında, elde edilen sonuçlarında işgörenlerle birlikte değerlendirilmesinin, güdülenme açısından büyük bir önem taşıyabileceğini söyleyebiliriz (Eroğlu,1984:94).

Bu nedenle, yukarıda belirtilen özellikleri taşıyan amaçların işgörenlerin iş başarımı ve güdülenmesinde önemli faktör olabileceğini söyleyebiliriz.

Ana hatlarıyla belirlediğimiz Locke'nin bu kuramında bulunmamakla birlikte, amaç belirlemesinin tatminle ilişkili olup olmadığını inceleyen bir takım araştırmalar da yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, amaç belirlemesiyle tatmin arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, ancak genel bir varsayım olarak işgörenlerin uzun dönemde amaçlara ulaştıkça tatmin elde edecekleri de söylenebilmektedir (Onaran,1981:158).

İşgörenlerin örgütlerde kendi işleriyle ilgili bir takım amaçlar belirleyeceklerini, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcayacaklarını ve bu amaçlara ulaştıkları zamanda hoşnutluk duyacaklarını söyleyebiliriz.

Bu kuramın temel varsayımlarını sınavan çeşitli araştırmalar sonucunda, amaç tespitinin iş başarımı üzerinde etkili olduğu iş başarımını artırdığı gözlenmiştir. İkinci varsayımı olan, özendiricilerin amaç yoluyla iş başarımını etkileyeceği varsayımı araştırma sonuçlarıncı doğrulanmamış, araştırmalar özendiricilerin doğrudan doğruya iş başarımını etkilediği sonucuna varmıştır. Genel olarak uygulamaya dönük sonuçlar içine alan bu kuramın iş hayatına uygulanmasının yararlı olacağı ve iş başarımını artıracığı söylenmektedir.

İş tatmini, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanıyor olduğunu algılama derecesini yansıtan güdülenme sürecinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu anlamda işgörenlerin belirli örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışta bulunmalarını sağlamak için onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olan güdülenme sürecinin son aşamasını iş tatmini oluşturmaktadır.

3.3-İş Tatminsizliği Ve İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

3.3.1.İş Tatminsizliği Kavramı

İş tatminsizliği kavramı, işgörenlerin işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden, iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir (Bingöl,1984:3-4). Bu anlamda iş,

tatminsizliği işgörenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir.

Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında da esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır.

İşgörenlerin işlerinden hoşnut olmalarının olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açması yanında iş tatminsizliği duygusu da bazı olumsuz sonuçları, işgörenler, örgüt ve toplum açısından ele alabiliriz.

İşgörenler, işyerinden onur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu elde edemezlerse ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak, gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Söz konusu tepkiler de bir psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Ayrıca tatminsizlik işgörenlerin, ruh sağlığını bozmakla, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmasına, huzursuzluklara neden olmaktadır.

İşgörenlerin tatminsizlik sonucunda, devamsızlık işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi, olumsuz davranışlar göstermesi de, örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktır.

Ayrıca, işlerinden tatminsizlik duyan işgörenlerin sayıca çoğalması sonucunda, bu durum çalışma hayatında huzursuzluk ve çatışmalara neden olmakta sonuç olarak toplum barışı da bozulmaktadır.

3.3.2. İş Tatminsizliği Nedenleri

Şimdiki Çalışanların işlerinden zevk almamaları ve zamanlarının büyük çoğunu sevmedikleri hatta nefret ettikleri uğraşlarla geçirmeleri günümüzde az rastlanan bir olgu

değildir. Çalışanların işlerinden tatmin olmamalarının çeşitli sebepleri vardır. Bunlara kısaca göz atarsak:

Kamu çalışanları genellikle yeteneklerine göre işe yerleştirilmemekte ve işe yeteneklerini yansıtmakta güçlük çekmektedirler. Çünkü onlardan daha iyisi istenmemektedir, sadece denileni yapmaları istenmektedir. Bürokratik mekanizmalar çalışana şunu söyler: “istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz.” Bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Böylece çalışanların işten zevk alması, tatmin olması güçleşir.

İş tatmini sağlamada maddi imkânlar öncelikli yer tutar. Paranın önemini (Murata 1995:18) şöyle ifade etmektedir: İnsanlar durmadan aldıkları parayı düşünürler ve kendi çabalarıyla bir şey elde etmezlerse, kendilerini geliştirmeyi ve çalışma yaşamlarından zevk almayı başaramazlar. Sadece para için çalıştığınızda hayat çok yorucu, çalışma hayatının kalitesi de düşük olur. Çalışanların işlerinden kazandıkları paranın dışında da bir şeyler olması gerekmektedir. İşlerini hobi olarak görmek gibi ve her gün sevdikleri bir hobi ile uğraşmaları, eğlenerek zamanlarını geçirmeleri gibi.

Ek görev bazı kurumlarda aylığın bir parçası olarak görülmeye başlanmış, fazla çalışma adı altında, hiç gereksinme olmadığı halde sırf personeli tatmin etmek için formüller bulunmuştur. Personel arasında dengesizlikler de her geçen gün artmıştır (Tortop,1992:180). Bu dengesizlikler çalışanları işlerinden soğutmaktadır. Aynı işi yapanlar arasında farklı maaş veya aynı maaş aldıkları halde işlerinin yoğunluğu farklı olan çalışanlar zamanla yaptıkları işten ve kurumlarından uzaklaşırlar. Maaş, terfi, izin, ödül, mükâfat ve ceza sisteminin hakça işletilememesi çalışanları birbirinden soğutacağı gibi yöneticilere ve örgüte de açıkça olumsuz tutum takınmalarına sebep olacaktır.

Kişinin işinde ilerleme arzu etmesi, kendisini sınaması, potansiyelinin kendisini ulaştırabileceği noktaya varma çabası, doğal ve beşeri bir niteliktir. Oysa iş hayatı kişisel

bekleyişlerle ilgili bu arzuların gerçekleşmesine nadiren müsaittir. O zaman da ilerleme isteyip bu olanağı bulamayan kişi ve gruplar, açık ya da kapalı bir küskünlük gösterirler. Giderek küskünlük onlarda örgüte karşı ilgisizlik, endişe, bazen de saldırganlık duyguları yaratır (Aydın, 1969:386).

Yöneticiler işini iyi yapanla savsaklayan personeli ayırt ederek, her ikisini aynı kefeye koymamalıdır. Eğer bu ikisi arasında bir fark olmazsa işini iyi yapanda diğeri gibi davranmaya zorlanır. İnsanlar keyifli bir çalışmanın, ayıp bir söz olmadığı (ayıp gibi görülmediği) bir iş ortamı ararlar. Yöneticinin bir çalışana karşı aşırı eleştirci tutumu konusunda yüksek performanslı bir başkası şöyle diyordu: “Bu bizde gözden çıkarılabilmemiş duygusu yarattı.” (Murata, 1995:32). Yönetim zafiyeti ve idari faaliyet hata ve yanlışları çalışanların iş tatmini sağlamalarında öncelikli yer tutmaktadır. Yöneticiler uyarılarda bulunurken çalışanları rencide etmek, azarlamak yerine onlara yol göstermek, motive etmek ve bir daha aynı hatayı tekrarlamaları için nasihat etmek şeklinde davranmalıdırlar. Yetişkin insanları kırmak, özellikle bu işi tekrarlamak ve bunu basit sebeplerden ötürü yapmak insanları işletmeye ve yöneticilere düşman yapar.

Uygun çevre, ortam ve arkadaş grubunu bulamayan çalışanların işlerinden tatmin olmaları beklenemez. Çalıştıkları işyerinde oluşan sosyal çevre, iş arkadaşları ve örgüt kültürü çalışanların tatmininde önemli rol oynar. Başarısız örgütler, doğru insanları istihdam konusunda, pahalı bir makineye yatırım yaparken gösterdikleri özeni göstermezler. Oysa tüm bir çalışma yaşamını hesaba kattığımızda, insana yapılan toplam yatırım makineye yapılandan çok daha büyüktür. İyi bir örgütte ise iyi bir kültür hüküm sürer. Ama insanların sürekli değiştiği yerde iyi bir kültür geliştirilemez. (Murata, 1995:35).

Bütün bürolarda ve hatta işletmelerde bilgisayarın etkisi hissedilmeye başlandığından beri, kilit mevkilerde bulunan önemli personelde söz geçirme gücünü kaybettikleri duygusu yaratmıştır (Yalçın, 1994: 11). Otomasyon genellikle üstlerin sorumluluklarını arttırmıştır,

ayrıca güvenlik daha belirgin olarak öne çıkmıştır. Zira ekip halinde çalışma önem kazanmış, kullanılan ekipmanın fiyatı artmış ve hatalar işletmeye daha pahalıya mal olmaya başlamıştır. Büroya göre fabrikada ortaya çıkan ilgi çekici bir nokta da, otomasyonun uygulanmadığı kısımlarda çalışan personelde, mevki ve statülerini önemini kaybettiği duygusunun kuvvetlendirmesidir (Davis,1962:514,Akt.Kazanç,1998). İş hayatında makinelerin çoğalması ve işçilerin yaptıkları işlerin daha fazla monotonlaşması bıkkınlık ve yılgınlığı da beraberinde getirmiştir. Her gün aynı basit işi tekrarlayıp duran bir işçinin işinden zevk alıp tatmin olduğunu düşünmek büyük bir yanlış olur.

Söz konusu kurallar ve hatta yasal düzenlemeler, zaman zaman örgütün en üst kademesini işgal eden kişi ve ekiplerce de çiğnenir. Bu gibi durumlar o ekipleri legal sınırlar dışına düşürebileceği için o ekiplere giren kişilerde, gerekse bu tür işlerin farkına varan personelde kaçınılmaz olarak psikolojik bir baskı meydana getirir. Bu durumda çalışanları kaçınılmaz bir şekilde hırçınlaştırır; savunma durumuna, örgüte ve yönetimin isteklerine karşı ilgisizliğe ve hatta ilk fırsatta eylem biçimine dönüştürülmeğe hazır kapalı bir saldırganlık duygusu ortaya çıkar (Aydın,1977: 118).

Çalışma koşulları, iş aletlerinin eksik ve kötü ve yetersiz ısınma, aydınlatma ve havalandırma koşulları da iş tatminsizliğini arttırmaktadır. Bu olumsuz çalışma koşulları hem işin görülmesini aksatmakta, hem de çalışanların bedensel işlevlerinin bozulmasına (görme, işitme bozuklukları ve çeşitli bedensel hastalıklar) yol açmaktadır. Bu yakınma ve bozuklukların bazıları da yorgunluk ve bitkinlikten kaynaklanmaktadır. Yorgunluk ve bitkinliğin nedenleri ise; işin gerekli kıldığı tekrarlar, dinlenme zamanlarının kısa tutulması, yoğun, hızlı ve sürekli çalışma temposu vb. olmaktadır. Yine bu gruptaki bazı yakınma ve doyumsuzluklar da iş araç ve gereçlerinin kullanılmasındaki güvenlik koşullarının yetersizliğinden kaynaklanmakta ve aynı zamanda bu yetersiz koşullar, iş kazaları ve hastalıkları ortaya çıkmaktadır. Bir kısım işlerin ise, çok karmaşık olmaları nedeniyle

gerçekleştirilmesinde güçlükler vardır ve insanın zihinsel kapasitesini aşabilmektedir. Bu gibi durumlarda aşırı zihinsel yorgunluk ve karamsarlık görülebilir. Ve ayrıca başaramamak korkusu bunalımlara neden olabilir. Çalışanlara işle ilgili alışılmış yöntemler yerine yeni yöntemler benimsetilmesi de sıkıcı ve bıktırıcı gelebilir. Öte yandan, yakınmaların önemli bir bölümü, işyerindeki moral koşullardan kaynaklanabilir (Özdönmez.vd,1998: 113).

Personelin daha önce öğrenerek alışkanlık kazandığı işin yerine, kendisinden bilmediği başka bir işi yapmasının istenmesi, bir yakınma kaynağı oluşturmaktadır. Ayrıca, kişi başarılı bir şekilde yaptığı işin takdir edilmesini bekler. Üstler tarafından hiçbir şekilde takdir edilmeyen personel, bu kayıtsız davranışa karşı doğal olarak yakınmada bulunacaktır. Personel işyerinde ilerleme ve yükselme olanağı bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapıldığında, göstereceği çabanın gereksiz olduğunu düşünerek işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir ve bu durumda yakınma ve doyumsuzluk ortaya çıkar.

Bir işyerinde personele eşya gözüyle bakılması, bir insan olarak önem verilmemesi; atama ve nakil işlerinde güvensizlik ortamı yaratılması, verilen sözlerin yerine getirilmemesi gibi nedenler de yakınma ve doyumsuzluklara yol açar. İşletmede iş arkadaşları arasında sivrilmek isteyenler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini beklerler. Bu onların başkaları tarafından takdir edilme gereksinimlerini karşılar. Psikolojik doyumsuzluğa uğrayan bazı kişiler de mücadelecilik olmak yerine, işi olurlarına bırakmakta ve kendilerini toplumdan soyutlayarak ortak çabalara (faaliyetlere) katılmamak eğilimi göstermektedirler. Doyumsuzluğa uğrayan personel bir takım davranış bozuklukları gösterebilir. Bu davranışların başında ise saldırganlık gelmektedir. Saldırgan davranışlarla ilgili en çok rastlanan olaylar, yönetimden sürekli yakınılması ve yönetimin kötülenmesi, alet makine ve malzemenin tahrip edilmesi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, ayrıca tepkici sendikalara üye olunması biçiminde özetlenebilir (Özdönmez vd,1998: 115).

3.3.3. İş Tatminini Arttıran Hususlar

Çalışanları mutlu olan, yaptıkları işten zevk alan örgüt ve kurumların ürünleri de kaliteli olmaktadır. Bu örgütlerin rekabet gücü artmakta ve hayatta kalma, varlıklarını devam ettirme şansı da daha yüksek olmaktadır. Personel yönetimi, yönetimin beşeri yönünü oluşturur, dairelerde oluşturulan plan, emir, program, bütçe ve diğer büro işleri hep memurlarla ilgili işlerdir. Bunları yürüten, yapan personeldir. İdarenin başarısı, örgütün başarısı ve başarısızlığı personele bağlıdır. Personel yönetimi, yeter sayıda ve gerekli yeterliğe sahip elemanın alınması ve hizmet içinde bunların geliştirilmesi, personelden hizmette en iyi şekilde yararlanmayı hedef tutmaktadır. Bu da, yöneticilerin yeterliliğine ve büyük ölçüde de beşeri ilişkilerin başarı derecesine bağlıdır. Sicil ve türlü güdüleme unsurları da bu konuda önemli rol oynamaktadır (Tortop,1992: 12).

Yeni personel alma, mevcut olanların tümünü değiştirme veya bir anda çalışanların kalite ve yeteneklerini en üst seviyeye çıkarma imkânı olmadığına göre, yapılması gereken, elinde mevcut bulunan çalışanlardan en üst seviyede faydalanmak ve onların işlerine daha sıkı sarılarak üretilen hizmetin kalitesini arttırmak çarelerini aramak olacaktır. Çalışanların hizmet kalitesini arttırarak onların da yaptıkları işlerden zevk alarak tatmin olmalarını sağlamak için çareler aramak yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken husustur.

Çalışanların iş tatminini sağlamak için üzerinde önemle durulması gereken konulara kısaca bakalım. Başarısız örgütler, her zaman, çalışanlarını giderek değeri ve maliyeti azalan unsurlar olarak gören örgütlerdir. Başarılı örgütler ise elemanlarını her zaman yıldan yıla yükselen bir değer olarak göre gelmişlerdir. Bu bakımdan başarılı bir şirketteki yöneticinin görevi, astlarını geliştirmektir. Yetişen elemanların da terfileri diğerlerine göre çabuk ve öncelikli olacaktır. Böyle bir iç terfi sistemi ve bunun amacı örgütte iyice anlaşıldıktan sonra, tüm çalışanları teşvik edecektir (Murata, 1995:58).

Çalışanlar izlenerek gerek kişisel nitelikleri, gerek iş başarıları ölçülüp saptanarak bunların belge ve kayıtlara geçirilmesi gerekir. Personele ilişkin yükselme, görev değiştirme ve ödüllendirme gibi kararlarda başarı değerlendirme sonuçlarının temel alınması, personelde, adaletli bir yönetim izlendiği ve nesnel davranıldığı inanç ve duygusu yaratır, onu kuruma yakınlaştırır. Yeteneklerini ortaya koymaya özendirir, isteklendirir (Örnek,1994:35). Çalışanların hayattan ve işten tatmin olmaları kolaylaşır.

Yaptığı işi seven çalışanlar, çalıştıkları kuruma ve mesai arkadaşlarına bağlılık gösterirler. Kendilerini çalıştıkları kurum ile özdeşleştirirler. Yapılan işin gereklerinden ziyade kendi yetenek ve tecrübelerini de katarak daha kaliteli ürün, hizmet üretme çabasında olurlar. Bütünleşme; kriz zamanlarında örgütüne bağlılık gösterme ve onun güçlüklerini kendi sorunu kabul edip, çözüme ulaştırma girişimlerini içten destekleme istek ve arzusunun kişice eylem halinde belirtilmesidir. Personelin içinde çalıştığı kuruluşla bütünleşmesinden bahsetmek, onun kendisini belli oranlarda örgütü ile özdeşleştirme anlamına gelir. (Aydın,1977: 134). Her örgüt kendisini diğerinden ayıran kurallar bütününe, uyulması gereken normlara sahiptir. Hatta her örgütün kendisini diğerlerinden ayıran bir kültüründen söz edilir. O kadar ki; belli bir zamanda, belli bir örgütte çalışan işletmenin tüm personeli kendi istekleri, emeklilik, ölüm gibi nedenlerle o örgütten tamamen ayrılmış bulunsalar bile o örgütün kültürü sürer gider. Bu kültür örgüt bağlarını geliştirir ve çalışanları örgüte daha da bağlar (Bennis,1968:13).

Sürekli eğitim ile iş başında ve iş dışında, çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Meslek içi eğitimler belirli periyotlarla tekrar edilmelidir. Belediyelerde her düzeyde küçük grup faaliyetlerinin oluşturulmalı, takım çalışmalarına önem verilmeli ve dolayısıyla yetki sorumluluk paylaşımı sağlanmalıdır. Çalışanlar arasındaki resmi olmayan liderlerin yetiştirilmesi ve onlara saygı duyulması gerekir. Çalışma yaşamının iş dışı yaşamla birleştirilmesi, her ikisinden keyif alınır hale getirilmesi gerekir. Kademelerarası ilişkilerin

arttırılması, kademelerin azaltılarak hiyerarşide yatay yapının oluşturulması için gayret sarf edilmelidir. Belediye vizyonunun herkes tarafından paylaşılan ortak bir yanı olmalıdır. Belediye içi yıkıcı ve yıpratıcı rekabet ortamı yerine iş arkadaşı ve yardımlaşma anlayışı yerleştirilmelidir (Bowman,1994: 133). Bu sayılanlar örgüt bağlılığını ve iş tatminini arttıran hususlardır.

Örgütün politikalarının kesin bir şekilde belirlenmesi, otoritenin astlara geçmesini son derece kolaylaştırır. Politikaların saptanması ve yazılı olarak belirlenmesinin sağladığı yararlar özellikle personel işlevlerinde açıkça görülür (Yalçın, 1994: 21). Çalışanlar hangi durumlarda yöneticilerin ve örgütün nasıl hareket edeceğini ve tepki göstereceğini, tüm çalışanlar için de bu hareket tarzlarının objektif ve standart olacağını bildiklerinden çalışma istek ve motivasyonunu kendileri belirleyecektir. Çalışanların iş tatminine katkısı büyük olacaktır. Çalışanların, örgütün amaçlarını tam olarak kavrayabilmesi, örgütün gücünü kestirebilmesi, örgütün geleceğine ilişkin kestirmeler yapabilmesi, örgütü yansız olarak değerlendirebilmesi, örgütün sorunlarını görebilmesi örgütün geleceği ve başarısı için önem arz eder (Başaran, 1991: 24).

Danışmalı yönetim, demokratik yönetim, tabandan yönetim gibi kavramlar karar verme ve politika oluşturmada işçilerin katkısının sağlanmasına ve özendirilmesine yönelik yaklaşımlardır. Katılma üç bakımdan değer taşımaktadır. Birincisi yöneticilerin daha iyi karar almalarını sağlar. Çünkü çalışanlar arasında birçok yetenekli kimseler vardır ve bunların ileri sürdükleri fikirler kararın kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunabilir. İkinci olarak; yönetimin kararlarının kabulünü kolaylaştırır ve bu yolla daha etkin motivasyon oluşturur. Eğer çalışanlar oluşan kararda bir katkılarının olduğunu görürlerse onu uygulamakta daha istekli davranırlar. Anlaşmazlık çıkması olasılığı azalır. Üçüncüsü; katılmanın, işçilerde önemlilik duygusu yaratmasıdır. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini ve arandıklarını bilerek işlerinden daha fazla zevk ve şevk alırlar (Özdönmez vd,1998:116).

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim ve karşılıklı bilgi akışı, aksamadan, karşılıklı güven içerisinde devamlı olmalıdır. Yöneticilerin çalışanların fikir, düşünce ve öngörülerine güvenmeleri, örgütle ilgili özellikle de çalışanlarla ilgili kararları alırken çalışanların teklifini, onayını, düşüncelerini almaları çalışanların bu kararlara katılımını üst seviyede arttırır. Bu iletişim ve bilgi akışı sayesinde sık sık, daha önce hiç bilinmeyen şeyleri, hiçbir zaman yüzeye çıkmamış problem alanlarını ve varlığına izin verilmeyecek insan ilişkilerini açığa çıkarır (Finnigan,1995: 27).

Para, çok önemli ve etkili motivasyon araçlarından biri olmakla beraber çalışanların birçoğu da bilgi sahibi olmaya önem verir. Eğer çalışanlara istedikleri bilgi verilmezse onlar da dedikoduya başlarlar. Dedikodu ve söylenti bilgi vermeye göre çok daha büyük zararlara neden olabilir. Yaptığı işin nedenini bilen işçilerin daha iyi çalıştıkları söylenebilir (Özdönmez vd,1998:115).

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığı saygı görmek ve takdir edilmek isterler. Buna karşılık, yaygın ve alışılmış bir uygulama ise sadece hataların dile getirilmesidir. Öte yandan üst her şeyi ve herkesi de övmemelidir. Övme bir çeşit para verme olarak kabul edilirse, dikkatli dağıtıldığı zaman etkisi artacaktır. Tersisi durumda değersiz hale gelir (Özdönmez vd,1998:115). Performansın ödüllendirilmesi, motivasyon yaklaşımları içinde en çok bilinenidir. Aynı zamanda da en çok ihmal edilenidir. İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar.

Rekabet, doğal ve içgüdüsel bir olgudur. Birçok insanda hatta hayvanlarda bile rekabet eğilimi vardır. Rekabet, kendini gösterme, üstünlüğünü kanıtlama içgüdüünün ortaya çıkmasıdır. Rekabetin yararlı sonuçlar vermesi için denetimli ve bilinçli olması gerekir. Rekabet, personeli çaba göstermeye yöneltmeli fakat huzursuz etmemelidir. Zira rekabet ortamı kişiyi sürekli tedirgin eder ve baskı yapar. Ancak bu etkiler bir noktaya kadar kişiyi canlı ve dinamik yapar, o düzey aşılsa yormaya ve huzursuz etmeye başlar. Birey çalışma

arkadaşlarıyla yarışmaya büyük bir heves duyar (Özdönmez vd,1998:115). İş yerinde çalışma arkadaşları arasında tatlı rekabeti sağlayıcı tedbirlere yer verilmelidir.

Bazılarına göre paranın dışında insanları çalıştırmanın başka bir yolu yoktur. Ancak sadece para tek başına yeterli değildir. Bir çokları daha az para getiren işleri; prestij, eşit davranma ve gurur dolayısıyla seçtikleri örneklerle ispatlamışlardır. İnsan için sadece para değil, diğer psikolojik (tanınma, yaratma,..) sosyal, duygusal (sevgi, saygı, beğenilmek,..) gereksinimlerde oldukça önemli bir yer işgal etmektedir. Ücretlendirme sistemi ve işçiler arasındaki çeşitli kıstaslara göre yapılan ayırımın adaletli olması, dengeli olması ve çok fazla göze batacak aşırılıkların bulunmaması önemlidir (Özdönmez vd,1998:119). Bu şekilde çalışanların işlerinden zevk almaları kolaylaştırılır ve iş-hayat tatminlerine katkı sağlanmış olur.

Bazen sadece para, adil olmak, övmek gibi davranışlar da yeterli olmayabilir. Çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlamak için işi ve işyerini eğlenceli hale getirmek de gerekebilir. Bunun çeşitli yolları bulunabilir. Küçük ayrıntılara dikkat ederek özel günlerde ufak çaplı kutlamalarla işyeri daha eğlenceli hale gelebilir. Örneğin; tüm personelin nüfus kaydında doğum günü zaten bilinmektedir. Doğum günlerini hatırlamak, işi aksatmadan küçük kutlamalar yapmak o günü renklendirebilir. Herkes o günü konuşurken bir sinerji sağlanabilir. Çalışanları olumlu düşüncelere sevk edebilir. Bunların dışında da birçok iş tatmin arttırıcı yöntem bulmak ve uygulamak ile başarılı sonuçlar almak mümkün olabilir.

Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtabilir. Güler yüzlü ve işine bağlı iç müşterilerinden oluşan şirket, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar verir ve dışarıdaki imajını olumlu etkiler. Günümüzde insanı boş veren yönetim usulleri terk edilerek, insanı ön plana yerleştiren, çalışanların mutluluğunu ve tatminini de sağlayan anlayışlara yönelinmektedir.

3.3.4. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

Genel olarak, iş tatminsizliğinin doğurduğu olumsuz sonuçları aşağıdaki başlıklar altında ele alabiliriz.

3.3.4.1-*Psikolojik Tatminsizlik*

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda, ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Nedeni ne olursa olsun, psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan birey, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır.

a.*Saldırgan Davranışlar*

Bu durumda, birey önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldıracak bir engel olarak görmektedir.

Birey bu durumda kendisini engelleyen nesnelere yönelik bir saldırganlık gösterebileceği gibi üçüncü bir bireye karşı da saldırganlık gösterebilmektedir. Örneğin; iş yerinde kötü bir gün geçiren koca evde karısına çıkışabilir.

b.*Geriye dönüş davranışları*

Birey, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan tatminsizlik ve kaygı durumlarında, daha ilkel bir olgunluk düzeyine doğru gerileyebilir. Yetişkin insan kekeler, kızarır kendi olgunluk düzeyinin altında, adeta bir delikanlı bir genç kız gibi davranır. Bir geçte bazen on yaşındaki bir çocuk gibi bağırır, çağırır, hatta ağlar. Yani, bireyin ihtiyaç ve istekleri engellendiği zaman, birey geriye dönerek çocuksu davranışlar gösterebilmektedir. Örneğin; başkalarının arkasından olumsuz sözler söylemek, dedikodu yapmak ve bunlara katılmak bu tip davranışlara örnek olabilirler.

c.Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar

Bu durumda, birey karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranışı devamlı bir şekilde tekrarlamaktadır. Bu hareketi yapan kimse bunun sonucunda olumlu bir sonuca ulaşamayacağını bildiği halde bu hareketi tekrara yönelmektedir. Bu davranışın yerine, bireyin sorunları akılcı yollardan çözümlenecek hareketleri benimsemesi oldukça zordur. Çalışma hayatında, bu türlü hareketlere, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak yaygın bir şekilde rastlayabilmekteyiz.

3.3.4.2-Devamsızlık

Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada işgörenin yıllık tatil ve belli bir mazeret nedeniyle işe gelmemesi devamsızlık sayılmayacaktır.

Yapılan araştırmalar sonunda iş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz bir listenin bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin Herzberg, 1957 öncesinde yapmış olduğu 13 araştırmadan 12'sinde iş tatminsizliği ile devamsızlığı ilişkili bulmuştur .

Çalışanların aldıkları ücret miktarları, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı, monotonluk, çalışma süreleri gibi iş tatminini etkileyen faktörler, aynı zamanda işgörenin devamsızlık göstermesine neden olan faktörleri ortaya koymaktadır (Bingöl,1984:50). Çünkü devamsızlık olayı işgörenlerin tatminsizliklerini ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay ve en az zahmetli çıkış yolu olabilmektedir.

3.3.4.3-Personel Devri

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 1984:224); İş görenin kuruluştan ayrılma nedenleri de, ölüm, emeklilik, emeklilik öncesi işten ayrılmalar, seyyaliyat ve göç gibi nedenler olabilmektedir (Aytek,1978:35).

Personel devri, bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir (Aytek,1978:34).

Ekonomideki konjoktürel hareketler, mevsim dalgalanmaları teknolojik değişmeler gibi işletme dışı etkenler de personel devrini etkilemektedir (Baysal,1984:86).

3.3.4.4-Grev ve Lokavt

Günümüzde, grevler, çalışma hayatında, işçi işveren ilişkilerindeki huzursuzlukların ve tatminsizliklerin bir belirtisi olarak kabul edilmektedir.

Çalışma hayatındaki huzursuzluğun en açık en etkileyici ve en yaygın şekli olan grev kavramı yasal tanımıyla “işçilerin topluca çalışmamak suretiyle, işlerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak yada bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarıdır(Bingöl,1984:186). İşgörenler böyle bir eylemde bulunarak, çalışma şartlarının lehlerine değiştirileceğine ve daha iyi çalışma imkânlarına kavuşacaklarını düşünmektedirler.

Günümüzde, işçi-ışveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlemlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler. Çünkü grev topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Grev sonucunda faaliyetleri duran işyerinin üretime katkısı olmamakta, bu durumda toplum üretimin azalmasına ve toplumda atıl kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kısaca, çalışma hayatında amaç ve yönetim bakımından değişik biçimlerde ortaya çıkan grevlerin, işgörenlerin duydukları tatminsizlik ve çalışma huzursuzluğunun bir belirtisi olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.4.5-Yabancılaşma

Yabancılaşma, işgörenin çalıştığı örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgüte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir

üyesi olarak görmemektedir. İşgörenin yabancılaşması, görevine ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir (Başaran,1991:207-208).

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir kesimi olarak görmemektedir. İşgörenin yabancılaşması, görevine ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir(Başaran,1991:207-208).

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir kesimi olarak görmemekte, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışmaktadır. Örgütün yönetimine toplumsal etkinliklerine veya görevi dışındaki işlere arkasını dönmekte, örgütü ve işi ile gurur duymamaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören kendisine örgüt dışında tatmin kaynakları aramaktadır(Başaran,1991:208).

3.3.4.6-*Psikosomatik Rahatsızlıklar*

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikofizyolojik/ psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir. En sık rastlanan psikosomatik hastalıklar, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları (ülser), kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntıları), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklardır.

İş tatminsizliği sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran,1991:207). Yani, tatminsizlik bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, birçok hastalıklara yol açabilmektedir.

4.TÜRKİYE’DE BELEDİYELERİN SORUNLARI VE İŞ TATMİNİ

4.1. Türkiye’de Belediyelerin Yönetimsel Sorunları

Türk kamu yönetimi sistemini betimleyen vazgeçilmez sözcükler aşırı bürokratiklik, merkeziyetçilik, siyasallaşma, nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kuralcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, devlet yönetiminde yolsuzlukların ulaştığı dramatik boyut konusunda hemen hemen herkesin görüş birliği söz konusudur. Bunların yanı sıra, demokrasinin tam anlamıyla yaşama geçirilememiş olması da yönetimsel sistem için büyük birer handikap olarak değerlendirilmektedir (Hale,1994; Kubicek,2002:8). Ayrıca, kamu yönetiminde saydamlık ve hesap vermekten kaçınma eğilimi bulunduğu da belirtilmektedir (Arı ve Saygılıoğlu, 2002:223). Son dönemlerde atılan bazı adımlarla yavaş da olsa ümit verici gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak bu gelişme ve değişim dinamikleri çok yavaş işlemekte ve oldukça yoğun engellerden dolayı sancılı olmaktadır.

4.1.1-Kamu Yönetiminin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kamu yönetim sistemimizin yapısından kaynaklanan pek çok sorunu aynen yerel yönetimlerimizde de görmek mümkündür. Hatta bu sorunlara, kendine has birtakım özel sorunları da ilave ederek, yerel yönetimlerde artan sorunlar yumağı karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemiz merkezi yönetiminde bürokratların ağırlığı bilinmektedir. Bürokrasinin örgütsel sorunları içerisinde aşırı merkeziyetçilik ve gizlilik önem taşımaktadır. Kamu yönetiminde görev ve yetkilerin pek çoğu merkezde bürokrasinin elinde toplanmıştır. Bürokrasinin yapısında öteden beri gizlilik hüküm sürmektedir. Kamu yönetiminde, kelime anlamının tam tersine kamudan gizlenen, halkın bilmesinin istenmediği bir yönetim anlayışı yer edinmiştir. Bu gizlilik ilkesi aynen yerel yönetimlere de sirayet etmiştir. Yapılan işlerin açıklanmaması, kapalı kapılar ardında görüşülmesi ve sonuçlandırılması, ihalelerin açık ve

şeffaf olmaması, kamu yararı sınırının tam ve net çizilememesi, kişilerin yorumuna ve insafına bırakılan açık kapılar olması, hesap sorulma işleminin etkin olarak yapılmaması, her uygulamada istisnaların bulunabilmesi gibi detay olarak algılanabilecek uygulamaların standart hale gelmesi kamu yöneticilerine güveni azaltmaktadır. Bütün bunlara bir de yöneticilerin şahsi hataları ve memurluk zırh ve ayrıcalıklarından dolayı kaprisleri eklendiğinde, yapılan sıradan, en basit, rutin uygulamalar dahi devlet sırrı olarak takdim edilmektedir. Ya da basit günlük işler bile çok önemli sırlar gibi algılanmaktadır.

Halen yürürlükte bulunan Devlet Memurları Kanunu da buna imkân sağlamaktadır. Söz konusu kanunun 15. maddesi; memurların devletin görevleri ile ilgili olarak basına, haber ajanslarına, radyo ve televizyon kuruluşlarına bakan ya da valinin izni olmadan demeç ya da bilgi vermesini yasaklamıştır. Özetle, bürokraside “yasakçılık” ve “gizlilik” ciddi bir sorun durumundadır. Bürokrasinin örgütsel sorunları dışında fonksiyonel sorunları da bulunmaktadır. Kırtasiyecilik, gereksiz formaliteler ve kuralcılık, sorumluluktan kaçma, işlerin sürüncemede bırakılması, kayırmacılık, hizmetsiz memuriyetlik vs. sorunlar bu konuda örnek verilebilir (Aktan,1999: 113).

Aşırı merkeziyetçilik de karşımıza büyük bir sorun olarak çıkmaktadır. Merkezi yönetim, kamu yönetiminde karar mekanizmalarının merkeze bağlı işletilmesi ve kararların merkez tarafından belirlenmesi, mali kaynak yönetiminin (gelir ve giderlerin) her türlü personel işlemlerinin ve kamu hizmetlerinin organizasyonunun merkezi birimler veya onun güdümündeki birimler tarafından yapılmasını ifade eder (Çevik, 2004:108). Merkezi yönetimde kararların alınması, uygulanması tamamen merkeze veya ona bağlı birimlere aittir. Gelirlerin tamamı da merkezde toplanır ve merkezin belirlediği ihtiyaca göre dağıtılır. Atama, görev değişikliği gibi birim içindeki işlerde merkezin onayının alınması zorunludur. Ülkemizde de yönetimde söz sahibi olan elit, yetkilerini halkın seçtiği yönetimlere devredip, nüfuz alanını daraltmak istememiştir. Bunun sonucunda yerel yönetimler sürekli edilgen

durumda kalmış ve hizmetlerini yürütebilmesi için merkezin destek ve lütfuna ihtiyaç duymuşlardır (Çevik, 2004:111).

Bugün, idarenin yetersizliğinin, etkinsizliğinin, verimsizliğinin hatta hantallığının asıl sebebi, ülkemizdeki idari sistemin karışıklığıdır. Yapılan hizmetlerde halka danışılmaması israf sorununu da gündeme getirmektedir. Halkın birincil ihtiyaçlarının yerine, öncelik sırası açısından daha geride olan ya da ihtiyaçların dışında olan birtakım işler yapılmaktadır, böylece kaynak israfı söz konusu olmaktadır. Merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışında kapalılık aynı zamanda değişime direnci de beraberinde getirmektedir. Yerel toplulukların “dehası ve dinamizminden” yararlanamayan merkezi yönetimler, bilim ve teknolojinin aktif olarak hayatımıza girdiği bu dönemde hala birçok işi el yordamı ile eski ve alışılmış usullerle yapmaya çalışmaktadırlar(Eken,1995:36). Eskiden alışmış oldukları usul ve yöntemleri değiştirmek için bir çaba harcamadıkları gibi yeni usullere de direnç ve uyum sorunları göstermektedirler. Eski, kökleşmiş usullere sıkı sıkıya sarılan statükoyu korumaya çalışan bürokratik elitler, gerekçe olarak milli birtakım hassasiyetleri süratle öne sürerek çoğu zaman da kamuoyunda yandaş bulmakta zorlanmamaktadırlar.

Devletin (merkezi yönetimin) lüzumsuz pek çok işle uğraşması yanında yönetimdeki aşırı merkeziyetçilik neticesinde ülke yönetimi ile halk arasında kopukluk meydana çıkmıştır. Kamu yönetimi, etkinliğini kaybetmiş, ülke ve toplum gelişiminin önünü kapatarak, toplumca taşınamayan çok ağır bir yük haline gelmiştir (Özal,1998:27).

Merkez yönetimi yerel yönetimleri yönetsel vesayet ve kaynak dağıtımı yoluyla yönlendirebilmektedir. Böylece merkezi yönetimin yerel hizmetlerin yönetimine müdahale etmesi yolu açılmaktadır. Sonuçta bu ilişki yerel hizmetlerdeki başarısızlıklar ve öteki aksaklıklarda kimin, neden sorumlu ve hatalı olduğu açısından sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını önlemektedir. Akçal ve yönetsel açılardan merkeze bağımlılık, yerel politikacılara da, iş yapmanın risklerinden kaçmak ve iş yapmanın sorumluluğundan kurtulmak için kolay

mazeretler yaratabilmektedir. Merkezden aktarılan kaynakları istediği gibi (veya şartlı) kullanan yerel yönetici, ne merkeze ne de seçmenine hesap verme lüzum ve mecburiyetini hissetmemektedir. Bu kıt kaynakların verimli ve uygun kullanıldığını denetleyici etkin mekanizma bulunmamaktadır. Kaynakların doğru proje, acil ihtiyaçlar ya da öncelikli işler için kullanılıp kullanılmadığı sorusu çoğu zaman cevapsız kalmaktadır.

Yerel düzeyde merkezin taşra kuruluşları ile yerel yönetimler açısından yetki ve görev karmaşası çok belirgin durumdadır. Bunun sonucu, hizmetlerde gerekli planlamanın yapılamaması, bütüncül bir yönetim yaklaşımı içinde kaynakların rasyonel biçimde kullanılamaması, dolayısı ile yerel topluluklara gereksinimleri olan yeterli ve kaliteli hizmetlerin üretilmemesi sonucunu doğurur. Bir konu ile ilgili birden çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Bu da kısaca kaynak, iş gücü, zaman israfına ve planlama, uygulama bütünlüğünün bozulması ile işlerin sürüncemede kalması sonucunu da doğurmaktadır.

Aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yönetim sistemimiz yerel düzeyde kamu hizmetlerinin etkili ve verimli biçimde yürütülmesini önlemenin yanında yerel düzeyde ve merkezde yönetimin ve siyasal sistem ile demokrasinin işlemesine de olumsuz etki yapmakta ve siyasette kalitenin gerçekleşmesini önlemektedir. Yerel düzeyde hizmetlerin yürütülüşüne müdahale edenler yalnız yerel politikacılarla da sınırlı kalmamıştır. Hatta onlardan çok siyasal sistemimizin işleyiş özelliği olarak yerel hizmetlerle ilgili kararların alınması, geniş ölçüde merkez politikacılarının uğraş alanlarına girmiştir. Her gün TBMM'ne akın eden binlerce kişinin merkeze yansıttıkları bireysel ya da kamusal işlerin izlenmesi, günümüzde parlamenterlerin zamanlarını en çok alan uğraşlar arasındadır. Aynı nedenle merkezdeki bürokrasi de gene neredeyse taşranın işgali altındadır (Yalçındağ, 1997:14).

Bu durum, merkezde ve yerel düzeyde hem politikacıların hem de bürokrasinin asıl işlevlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirmelerini önlediği gibi, yasama ile yürütme,

politikacı ile bürokrasi arasındaki ilişkilerde de kural dışı uygulamalara başvurulması ve yanlış aktörlerin yanlış yerlerde roller oynamaları sonucunu yaratmaktadır.

4.1.2-Özerklik Sorunu

Türkiye’de yerel yönetimler, özellikle de belediyeler, halktan gelen baskıyla meydana getirilen kurumlar olmak yerine Tanzimat döneminde başlayan ve Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar geçen sürede dönemin Avrupa devletlerinden adapte edilerek oluşturulan yönetim birimleri olmuştur. Yerel yönetimler, halkın talebi olmadan kurulduğu ve Osmanlı Devleti’nden miras olarak gelen güçlü merkezi yönetim geleneğinden etkilendiği için zayıf ve merkezin güdümünde kalmıştır. Mevcut yapılarıyla yerel yönetimler yerel hizmetlerin yerinden karşılanması ilkesine cevap verememekte(Öztürk,1996:12), toplumun yerel hizmetlerle ilgili taleplerini yeterince karşılayamamaktadır. Geleneklerin de etkisiyle merkezi idare yerel yönetimlere bir türlü gerektiği kadar özerklik vermediği gibi çeşitli yöntemlerle de yerel yönetimler üzerinde himayesini devam ettirmiştir. Özellikle Türkiye’de merkezi idare yerel yönetimlere kaynak ve yetki devrinde oldukça cimri davranmıştır (Pirler,O.,vd., 1997:96). Merkezin yerel yönetimlere karşı kıskanç ve güvensiz tavrında, Tanzimattan beri devam eden bürokratik yönetim geleneğinin hâkimiyetini sürdürmesi yatmaktadır. Çünkü bu anlayış yerel yönetimleri dışlayıcı bir tutum izlemektedir (Torlak,1999:22).

Ülkemizde, merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi bir yapılanma bir arada bulunmakla birlikte, âdemi merkeziyetçi kurumların, kendinden beklenen işlevleri yerine getirmelerine pek imkân tanınmamıştır. Yönetim yapısı incelendiğinde, katı bir yapılanma açık olarak dikkat çekmektedir. Kamusal yetkiler, büyük ölçüde merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getirilmektedir. Nitekim kamu harcamalarının % 17’sinin, âdemi Merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getiriliyor olması, Merkeziyetçi yapıyı ortaya koyması bakımından ilgi çekicidir (Yüksel, 2004:64).

Ülkemizde yönetimin yerelleşmesini engelleyen hususların başında ağır idari vesayet uygulamaları gelmektedir. Türkiye’de uygulanan idari vesayet şeklinde, merkezi yönetim kuruluşlarına, yerel yönetimler üzerinde hem “hukuka uygunluk” hem de “ yerindelik” denetimi imkânı tanınmıştır. Yerindelik denetimi objektif olmayıp keyfi olabildiği için yerel yönetimlerin en temel ilkelerinden olan “özerklik ve demokrasi” ilkeleriyle çelişmektedir (Yalçındağ,1995:6). Merkezi yönetim, yerel yönetimleri kendi ayakları üzerinde duramayan, korunmaya muhtaç kurumlar olarak değerlendirmektedir. Bunun sonucu olarak da yerel yönetimlerin idari ve mali yönden birçok konuda yetkileri kısıtlanmıştır. Yerel yönetim organlarının seçimle işbaşına gelmesi konusunda kısıtlayıcı uygulamalar görülmektedir. Belediye Başkanının görevden alınması, atanması gibi konular, geçici görevden alma uygulamaları merkezi yönetimce yapılmakta ve bu da idari özerkliği zayıflatmaktadır (Yüksel, 2004: 66).

Yerel yönetim organlarının serbestçe karar alıp uygulayabilmesi konusu da çözülmesi gereken bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Personelin atanması, kaynakların oluşumu ve harcanmasına kadar birçok konuda merkezi yönetimin birçok ajanından onay alma gereği, belediyelerin içinde bulunduğu temel zorlukların nedenlerini teşkil etmektedir. İdari özerkliğin diğer koşulu olan halk katılımına da imkân veren düzenlemeler de yeterli görülmemektedir. Halkın tüm karar ve uygulamalarda aktif katılımı söz konusu değildir. Mali özerklik konusunda da yerel yönetim gelirlerinin öz kaynaklardan (öz gelir) oluşması hususunda gelişmiş Avrupa ülkelerinden oldukça geride olduğumuz aşikârdır. Avrupa ülkelerinde %75’e varan bu rakamlar ülkemizde ancak % 30 ‘lar civarındadır (Yüksel, 2004: 54). Belediyelerin öz gelir oranlarını serbestçe belirleyebilmeleri, merkezi yönetim yardımlarının şartsız ve objektif kriterler göz önünde bulundurularak verilmesi, gelirlerini serbestçe kendi hizmet önceliklerine göre harcayabilmeleri konularında da ülkemizde halen yeterli düzeyde mali özerklikten söz etmek mümkün görünmemektedir.

Ülkemizde yerel yönetimler, son zamanlardaki yerel yönetimler/ kamu yönetimi reform yasalarına kadar olan dönemde, önemli ölçüde merkezi yönetimin bir tür “idari” ya da “icracı” “temsilcileri”, “uzantıları” ya da belli ölçüde “taşra teşkilatı”nın unsurları olma özelliğini göstermiştir. Son çıkan yasalarla yerel yönetimlerin özerkliklerinin güçlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu değişikliklerin olumlu sonuçları önümüzdeki süreçte ortaya çıkacağı umulmaktadır.

4.1.3-Değişime Direnç

Yeniliklere ve değişime karşı direnç gösterilmesi, toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması alanında da kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal alandaki diğer tüm gelişmelere ya da yeniliklere karşı gösterilen dirençlerde olduğu gibi, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi alanındaki girişimlere karşı yöneltilen tepki ve eleştirilerde de olumlu ya da olumsuz yönler bulunabilmektedir. Çeşitli kesimlerin reforma bakış açıları, iki sivri ucu oluşturan “toptan kabul” noktası ile “toptan ret” noktası arasında yer almaktadır (Saran,2005:21).

Bürokratik örgütlenme yapısının, çalışanların bireysel inisiyatiflerini geliştirmelerine pek izin vermemesi ve yükselmelerin daha çok kıdem doğrultusunda gerçekleşmesi gibi nedenlerle, özellikle kamu yöneticileri ve çalışanları arasında değişim, genellikle gereksiz ve boşa katlanılmak zorunda olan bir durum olarak değerlendirilir. Hatta değişim, ürkütücü olarak algılanabilir. Özellikle bürokratik örgütlenme yapısına sahip kamu yönetimi sistemi içinde değişim, yönetici düzeyinden en alt çalışana kadar herkesin, alışlagelmiş ve adeta ezbere yaptıkları iş görme usullerinin, yöntemlerin değişmesinin ve yabancı oldukları yeni usul ve yöntemlerin bir anda uygulanmasının istenmesi çoğunlukla tepki toplar (Yüksel, 2004:60). Ülkemizde bu yaklaşımı gözlemek mümkündür.

Gelenekçi kamu yönetimi düşüncesi ülkemizde, inisiyatif kullanmaktan çekinen şüpheli ve doğal olarak değişime kapalı belediye çalışanları meydana getirmiştir. Bu duruma

ilave olarak yatay ve çapraz iletişim kanallarının yeterince gelişmemiş olması, modern teknolojik imkânlardan yeterince yararlanılmaması sonucu, değişime karşı oluşan direncin ortadan kaldırılmasının çok kolay olmadığı açıktır (Bozlağan, 2003:32). Türkiye'deki biçimsel yönetim yapısı, reform veya yeniden yapılanma kavramları sürekli gündemde olduğu halde, değişmemektedir. Osmanlı Döneminden kalma merkeziyetçi, patrimonyal, tepeden bakıcı mantık ve kadro direnmektedir (Ökmen ve Baştan, 2004:74).

Kamu yönetiminde en sık görünen direniş şekilleri oyalamak (geciktirmek) ve bilgi sızdırmaktır (Gingell,1991:16). Oyalamak aktif direniş türü olarak hemen hemen iş yavaşlatmaya benzer bir özellik göstermektedir. Değişime direnen kamu yöneticileri genellikle değişim olgusu üzerinde daha fazla düşünmek gerektiği ve önemli kararların acele verilemeyeceği argümanı ile değişim sürecini oyalama yoluna giderler. Bu oyalama sonucunda konunun soğuyacağı ve tekrar gündeme getirilmesinin zor olacağı düşüncesi hâkimdir. Bilgi sızdırmak ise oyalama taktiğinden daha ileri düzeyde gerçekleşen bir direniş taktiğidir. Değişime direniş gösteren kamu yöneticileri direnişlerinin başarısızlıkla sonuçlanacağını anladıklarında çevreyi (kamuoyunu) değişime karşı çıkmaları için bazı bilgiler sızdırırlar (Yağcı, vd.2003:78). Örgütsel değişimler bireysel değişimlerin sonucunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, değişim, örgüt içerisindeki bireylerin başlattığı ve yürüttüğü bir harekettir. Benzer şekilde, birey değişimin olumlu sonuçları olacağını düşünse de bazen direniş gösterebilir. Diğer bir deyişle, bireyin değişim sonucunda daha olumlu şeylerin gerçekleşeceğini anlaması bile bireyin değişime direnç göstermesine engel olmayabilir. Bunun nedenleri arasında bireyin değişim için gerekli zaman ve çabayı ayırmaktan kaçınması, bilinen yöntemlerden vazgeçmenin riski, ilk adımı atmanın zorluğu ve bireyin egosu ile ilgili etkenler bulunmaktadır (Yağcı, vd.,2003:79).

Bazı sendikalar yönetimden ne tür bir öneri gelirse gelsin mücadeleciler bir tutumu benimsemişlerdir. Sendikaya kayıtlı çalışanlar, sendikaya uyararak değişime direnç

gösterebilirler. Özellikle işçi sendikaları açısından belediyeler önemlidir. Bu tür sendikalar genellikle iyileştirme programlarını toplu pazarlığa ve sendikaların gücüne karşı bir tehdit olarak görürler (Tekinkuş,1999:11).

Her düzeydeki yeniden yapılanma ve değişim sürecinde tepe yönetiminin kesin desteği ve kararlılığı başarılı bir uygulama için gerekli bir önkoşuldur. Makro düzeydeki reform girişimlerinde güçlü bir siyasi irade ve kararlılık değişimin gerçekleşmesi için bir ön şarttır. Bu düzeyde değişimin bürokrasiye bırakılması eşyanın tabiatına aykırıdır. Özellikle tüm yetki ve kaynakların toplandığı merkezi bürokrasinin kendi istekleriyle iktidardan vazgeçmelerini istemek/ beklemek gerçekçi görünmemektedir Yağcı, vd.,2003:85).

4.1.4. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

Türkiye, tarihsel olarak kökleri Osmanlı'ya dayanan, devlet-toplum ilişkilerinde devletin egemen ve ezici otoriteye sahip olduğu ve bu anlamda patrimonyalist bir devlet geleneğinin hüküm sürdüğü katı ve hiyerarşik bir bürokratik yapının mirasıyla yaşamaktadır (Emre,2000; Heper,1985:7).

Bu çerçevede merkezilik ve kırtasiyecilik, örgütsel büyüme ve hantallaşma, gizlilik ve dışarıya kapalılık, kurallara odaklılık ve sorumluluktan kaçma eğilimi, siyasal yozlaşma, statükoya derin bağlılık, personel planlamasının olmayışı, aşırı sayıda ve liyakatsiz personel istihdamı, dengesiz ücret dağılımı, iletişim ve katılım yapılarının eksikliği, atama, iş bitirme ve yükseltmelerde nepotizm- kayırmacılık ve hemşehricilik (clientelism) gibi öznel ve çağ dışı uygulamaların varlığı Türk kamu yönetiminin karakteristik özellikleri/sorunları olarak sayılabilir (Nohutçu,2003:9).

Ülkemizde güçlü merkezîyetçi yapı, bürokratik bir toplum meydana getirirken, kapalılık genel kural, açıklık ise istisna olarak benimsenmiştir. Bu anlayış belediyelere de yansımıştır. "Ben yaptım oldu" şeklindeki irrasyonel bir yaklaşım, artık günümüzde başarısız, hantal ve verimsiz kamu kurumlarının ortaya çıkışında temel neden olarak kabul edilmektedir.

Oysa günümüzde, kamu yönetiminin verimli kılınmasında ve etkinleştirilmesinde, halka yakın kamu birimlerinin öne çıktığı görülmektedir. Kamu hizmetlerinin, büyük ölçüde halka en yakın birimler tarafından karşılanması, her şeyden önce gerçek ihtiyaçların tespitine daha çok imkân tanıdığı ve böylece savurganlığın önüne geçmede ciddi anlamda olumlu katkı sağladığı kabul edilmektedir. Ayrıca kamu politikası oluşturma sürecine halkın ortak edilmesi, yönetim sorumluluğunun, yönetilenler tarafından paylaşılması ve politikaların uygulanmasında kolaylık sağlayabileceği de unutulmamalıdır (Yüksel, 2004;65).

4.2. İş Tatmininden Kaynaklanan Sorunlar

4.2.1. Belediye Personel Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar

Bir örgütün sahip olduğu işgücünün niteliğinin, bir kuruluş olarak onun gücünü ve başarısını simgelediğini söylemek gereksizdir. Bir işletmenin kamu oyundaki imajı ve tarzı, onun cezp edebileceği işgörenlerin yetenekleri ve başarılarıyla yakından ilgilidir (Bingöl,1996:92).

Örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilmenin tek faktörü (yolu) ise insan kaynağının liyakatlı ve yetişmiş olmasıdır. Personel (insan kaynağı) yönetimi ve sisteminin örgüt için ne kadar önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır, gerekli nitelikleri taşıyan personel ve yönetimine sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet etmeleri, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları mümkün değildir (Aykaç,1999:22).

Belediyelerde uygulanan personel sistemi ve bu sistemin sonucunda oluşan insan kaynağı, şüphesiz belediye hizmetlerinin yürütülmesini doğrudan etkilemektedir. Halka sunulan hizmetin kalitesini uç noktada belirleyen yine çalışanlardır. Maalesef ülkemizdeki

mevcut durum hakkında olumlu ve çok parlak sözler söylemek mümkün görünmemektedir. Personel seçiminde işin niteliğine göre çalışan yerine, olması gereken kriterleri boş vererek başka usullerle işe alınan personel, kurumun hizmet ve ürün kalitesini doğrudan olumsuz etkilemektedir.

Belediyeler nitelikli personel temin etmekte de güçlük yaşamaktadır. Özellikle, küçük ölçekli belediyeler, uzmanlık gerektiren alanlarda nitelikli personel istihdam etmede zorlanmaktadır. Bunun en temel nedeni, özlük hakları bakımından yetersiz bulunan memurluk statüsüdür. Nüfusu az olan ve pek çoğu yeni kurulmuş olan belde belediyelerinin çoğu maddi kaynak sıkıntısı çekmektedir. Bütçeden aldıkları miktarın da önemli kısmı personel giderlerini oluşturmaktadır. Buna rağmen pek çok küçük belde belediyesi personelinin maaşlarını aylarca ödemekte güçlük çekmektedir. Şüphesiz bu belediyelerden ve personelinin verimli ve kaliteli hizmet üretmelerini beklemek imkânsız gözükmektedir.

Belediyeler personel yönünden de adeta merkeze bağlıdır. Türk kamu yönetiminin en belirgin özelliklerinden biri olarak kabul edilen "merkeziyetçilik" (Gözübüyük, 1989:31) kamu personel sistemini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden Türkiye'de kamu personeli inisiyatif kullanan, sorumluluk alan ve gerektiğinde karar alan bir personel olma yerine; sorumluluktan kaçan, kendi yetki alanına giren konularda bile üst makamlardan onay alma, kararları kendi verme yerine başkalarının verdikleri kararları uygulama eğilimindedir (Aykaç,1997:177). Üst kademe kamu yöneticilerinin, teknik bilgi ve yetenekleri olsa bile yetkisizlikleri ve maruz kaldıkları müdahaleler iyi bir yönetici olmalarını engellemektedir. Önemli kararları verme yetkileri yoktur.

Ülkemizde uygulanan personel rejimine kısaca bakarsak, uygulanan rejimin birtakım sıkıntıları beraberinde getirdiğini görürüz. Kamu personel rejimi 1926–1965 yılları arasında 788 sayılı Memurin Kanunu seti ile 1965'ten günümüze 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu seti ile belirlenmiştir. Her iki dönemin ortak özelliği, kalkınma sürecinde öncü güç rolü

verilen bürokrasinin genişleme yönündeki değişimini ilkelere bağlamak olmuştur. Günümüzde, kamu personel sistemini yeniden düzenleyecek üçüncü nesil yasalar seti hazırlama çalışmaları sürdürülmektedir. Bu hazırlığın, ilk iki dönemden köklü bir biçimde farklılıklar taşıyacağı açıktır. Üçüncü dönemin hazırlığı, kalkınma sürecine öncelik görevine son verilmiş; “iktidar”ını başka toplumsal güçlerle paylaşan; yönetim sisteminde özel sektörün hareketlerini kolaylaştırıcı sistemler geliştirmekle görevlendirilmiş bir bürokrasi yaratmaya dönüktür (Şaylan,2000:30).

Mevcut personel rejiminde personele sağlanan mali hakların yetersiz olduğu gibi, mali haklarda kurumlar arasında uyumsuzluk da yaygındır. Mevzuat hükümleri sınırlayıcı olduğu gibi, sosyal hak ve yardımlardaki dağılım dengesiz olup kadro derece ve sayısında tıkanmalar vardır. Tüm bu nedenlerle nitelikli personelin kamu hizmetine alınması ve alınanların tutulması güçleşmektedir. Kadro, çalışanları işe bağlayan, yaptıkları hizmetle bütünleştiren, hizmetle personel arasındaki organik ilişkiyi ortaya koyan bir kavram olmasına rağmen uygulamada kadrolar hizmetten kopuk durumdadır. Kamu hizmeti personelinin değerlendirilmesinde temel ilke kapalı ve gizli sicil sistemidir. Ama bu sistem objektif kriterlerle desteklenememiştir. Değerlendirme tamamen yöneticilerin inisiyatifine bırakılmıştır (Şaylan,2000:30).

Bürokratik örgütlenme içinde yöneticiler, hem üstlerinin emirlerine uymak hem de yaptıkları işlerden sorumlu tutulmak durumundadırlar. İtaatkâr ve disiplinli olmak, yöneticilerin sosyalleştirilmesindeki temel amaçlar arasında yer alır. Kamu görevlilerinin çalıştığı sistemin tek bir yönelim noktası vardır: Yükselmek. Kurallara sıkı sıkıya uymanın temel nedeni yükselmek arzusudur. Daha yüksek ücret ve bunun yanında yöneticilik rolü ve kazanılan statü temel hedeftir. Ücret, motivasyon bakımından yöneticilik pozisyonu ve oynadığı rol kadar etkili değildir. Memur kendisine verilen rolü kolayca oynar ve rolüyle birlikte kişilik sergiler (Öztürk,2005:17).

Özel sektörde yönetici personelin işlevi “destek”, kamu da ise “kontrol”dür. Kamu yöneticileri özel sektör yöneticileri gibi eleman alımı yapamazlar. Memuriyet sınavında başarılı olanlarla yetinmek zorundadırlar. Seçilen ve işe alınanlar, her zaman o işe uygun değildir. Memurlar skalaya yerleştirilir, ücretleri ve terfileri performanslarına göre değil kıdemlerine bağlıdır, işten çıkarılmaları ise çok güçtür (Gökbunar ve Kayalı,2002:77).

Memurluğa girişte genel öğrenim esastır: Ülkemizde personel somut bir iş veya kadro için değil, geniş bir hizmet alanı için işe alınmaktadır. Bu nedenle hizmete giriş sınavları, spesifik uzmanlık bilgisinden daha çok genel kültüre ve okul bilgisine dayanmaktadır. Ülkemizde memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır: Burada kapalılık, özel kesimle kamu kesimi arasındaki personel geçişlerinin kısıtlanması anlamı taşımaktadır. Kapalı kariyer sisteminde, kişi memurluğa genç yaşta girmekte, emekli oluncaya kadar da çalışmaktadır. Ülkemizde hizmete girişte merkezi sınav uygulanmaktadır.: Kamu kurumları ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve unvanlarını Devlet Personel Başkanlığı’na bildirmekte, sınav ve yerleştirme işlemleri ÖSYM tarafından yapılmaktadır.

Kamu personelinin hizmete alınmasından ayrılmasına kadar geçen zaman içinde, kişisel durumu, çalışması, mesleki ve moral değerleri sicil amirlerince tutulan sicil dosyalarında belirtilir ve saklanır. Memurların ehliyet ve liyakatlerinin tespitinde, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, yer değiştirmelerde, hizmet içi eğitimde, emekliye çıkarma veya ilişkisinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.

Memurluk gelenekçi ve şekilci bir yapıdır: ülkemizde memurluk anlayışı, büyük ölçüde, hizmetlerde verimlilik, etkinlik ve hızlilik gibi çağdaş yönetim değerlerinden çok, işlemleri yazılı normlara ve bürokratik değerlere uydurmaya dayanmaktadır (Eken ve Şen,2005:112).

Memur ve işçi kadroları üzerinde merkezi yönetimin denetimi bulunmaktadır. Kadro iptal-ihdas işlemleri uzun yazışmaları gerektirmekte ve merkezi sınav sisteminin dışında

memur ve işçi ataması yapılamamaktadır (TODAİE-YYAEM, 2001,26; Özhan, 1994,41). Öte yandan, memur ve işçi statüleri güvenceli olduğundan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalıştığı işte emekli oluncaya kadar kalması garanti olan ve çalışmadığı ve kurum için verimli olmadığı zaman işinden olma endişesi taşımayan personel, kendisini işine vermemekte, dolayısıyla verimli olamamaktadır (Eken ve Şen,2005:114).

Ülkemiz belediyelerinde, stratejik insan gücü planlaması yeterince yapılmamaktadır. Bu durum ise siyasal iktidarların, popülist personel politikaları uygulamalarına zemin hazırlamakta ve devlet kadrolarının, işsizliğe bir çözüm yeri olarak görülmesine neden olmaktadır. Norm kadro çalışmaları ve iş analizleri çoğunlukla yapılmadığı için, gerçek ihtiyacın ve gerekli niteliklerin tespitinde, gerçeklerden uzaklaşabilmekte ve sonuçta personel seçiminde, gerçek anlamda kriterler tespit edilememektedir (Şaylan,2000:27).

Ülkemizde devlet yönetiminde meritokrasi (liyakat esasına dayanan) değil, kayırmacılık hakim olduğundan kamu hizmetlerini sunan “insan kalitesi”nin yüksek olduğunu söylemek imkanı yoktur. Kamu görevlilerinin işe alınmasında, atanmasında, bir yerden başka bir yere tayininde nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı) ve patronaj (siyasal kayırmacılık) adı verilen yozlaşmalar maalesef yaygınlık göstermektedir. Bu tür yozlaşmalar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini düşürmektedir (Aktan,1999:235). Bundan sonra umut verici gelişmeler ışığında, yukarıda sayılan personel sorunlarını çözen en aza indiren düzenlemeler ve yöntemlerle daha objektif daha kaliteli hizmet almak mümkün olabilecektir.

4.2.2. Belediye Personeli İş Tatminsizliği

Personel, iş tatminine, işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi veya ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ulaşabilmektedir. Ancak, iş tatmininde etkili olabilecek ihtiyaçların kesin olarak belirlenip herkese uygulanabilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü personelin ihtiyaç düzeyleri birbirinde farklıdır. Kimi zaman para kazanma önce gelirken, kimi güven

ihtiyacını karşılamaya yönelmekte, kimi de toplumda saygınlık sağlamaya çalışmaktadır. Beklentileri karşılanamayan kişilerin hayal kırıklığına uğraması ve yaptığı işten soğuması kaçınılmazdır. İş tatminsizliği sonucunda pek çok bedensel ve psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı bilinmektedir (Başaran,1992:207).

Yani, tatminsizlik bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, birçok hastalıklara yol açabilmektedir (Bingöl,1996:46). Buna göre, genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olmayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır. Oysa insan hayatı bir bütündür. İnsanların işlerinin ev ve aile hayatlarını ya da tam tersi aile hayatı ve yapısının iş hayatını etkilememesi beklenemez. İşinde mutlu olmayan bir kişi ailesine de bu mutsuzluğu az ya da çok yansıtır.

Sürekli toplumla iç içe olup, insanların günlük ihtiyaçlarını karşılama işini yapan belediye çalışanları, şüphesiz ki yaptıkları işler ve ürettikleri hizmet kalitesiyle toplum hayatına doğrudan müdahale etmektedirler. Günümüzde belediyelerin gördükleri hizmetler nitelik ve nicelik olarak arttığı gibi günlük hayatı daha da yakından kapsamaktadır. Çalışanların, yaptıkları işten zevk almaları toplumun memnuniyet duygularını ve huzurlarını yakından etkilemektedir. Günümüzde sadece çalışanların kötü hizmet üretimlerinden kaynaklanan pek çok hoşnutsuzlukları vatandaşlardan duymak ve gözlemlemek olasıdır. Ülkemizde varolan ve alışılmış yönetim anlayışlarını, personel sorunlarını ilgili yönetim kademeleri süratle çözmek için çaba sarf etmelidir. Bu konu iş tatmini başlığı altında (3. Bölüm) detaylı olarak incelenmiştir.

5. MATEYAL VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Turhal belediyesi çalışanlarının genel iş tatmin düzeylerini tespit etmektir. Belediyelerde çalışan personelin nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini belirlemek, onlar arasındaki farklılıkları bulabilmek, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ve kurumlarına bağlılıklarını arttırmak isteyen yöneticileri, hangi faktörler üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek ve personel politikalarını biçimlendirmede onlara yardımcı olmak çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Çalışma sonunda elde edilen bulgular ışığında çözüm önerileri ortaya konmaya çalışılacaktır.

5.2. Materyal Ve Yöntem

Tez çalışmasının bu bölümünde, Turhal belediyesinde çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik ampirik bir çalışmayla, anket yöntemi uygulanarak, çalışanların durumları ortaya konmaya çalışılmıştır. Anket; tüm çalışanlar dahil edilerek, ayırım gözetmeksizin bütün birimlerde çalışanlara statü ve görevi ne olursa olsun dağıtılmıştır. Verecekleri cevabın kendilerine herhangi bir olumsuz yansıması olmayacağı vurgulanmış ve isim yazmamaları istenmiştir. Buna rağmen çekinenler hatta ankete cevap vermeyen çalışanların olduğu görülmüştür.

Anket verileri, SPSS (Statistical Program for Social Sciences) İstatistik programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede frekans analizi yapılmış ve ki-kare testi uygulanmıştır.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorulardan meydana gelmiştir. Bunlar; statü, öğrenim durumu, çalışma süresi, cinsiyet ve yaştır.

İş tatmin düzeyinin ölçüldüğü ikinci bölümde, iş tatminini oluşturan 9 boyut ve bu 9 boyutu temsil eden toplam 54 ifade (item) bulunmaktadır. İş tatminini etkilediği düşünülen ve ankette bulunan 9 boyut sırasıyla şöyledir. İşin niteliği, imaj, iş güvencesi, çalışma ortamı, liderlik, yönetim ortamı, iletişim, çalışma arkadaşları, ücret. İş tatminini ölçmek üzere

hazırlanan sorular 5’li Likert tipindedir. Deneklerin her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkka katılma derecelerini gösteren “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlendirmeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir. “kesinlikle katılıyorum”a “5” puan verilirken “kesinlikle katılmıyorum”a “1” puan verilmiştir. Böylece ifadelerden elde edilen puanlarla iş tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Kullanılan anket “ Kamu üniversiteleri ile Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması” (Ardıç,2001:479) çalışmasında uygulanan anketten yararlanılarak oluşturulmuştur.

5.4. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, Turhal Belediyesi çalışanlarının tümü (idareci,memur,işçi,geçici işçi) oluşturmaktadır. Anketin yapıldığı zaman diliminde çalışanların toplam sayısı 526’dır. Çalışanların tümüne anket dağıtılmış olmasına rağmen, 435 adeti geri dönmüştür. O anda uzun süreli görevinde olmayanlar, raporlu- izinli olanlar ve bilinçli olarak anketi cevaplamayanlardan (91) veri alınamamıştır. Anketi cevaplama oranı % 83 civarındadır.

5.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliliği

İş tatmin ölçeğinin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa Katsayısı =0.9773 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

6.BULGULAR(TURHAL BELEDİYESİ UYGULAMASI)

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel frekans analiz sonuçları yer almaktadır. Daha sonra da bir tablo halinde tüm ifadelerin ortalamaları verilerek genel tabloda memnuniyet düzeyleri yorumlanmıştır.

Tablo 5.1:Statü Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
-------	---------	-------	-----------------

İdari Personel(Md. Ve Yrd.)	19	4.4	4.4
Memur ve İşçi	416	95.6	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanlardan 19'u müdür ve müdür yardımcısı (şef) % 4.4, 416' sısı ise memur ve işçi % 95.6 olmak üzere toplam 435 kişidir. Toplam personel sayısı ise 526 olup izinli, raporlu ve bilinçli olarak ankete cevap vermek istemeyenlerden toplam 91 kişiden cevap alınamamıştır. (Müdür ve yardımcısı ile şefler yönetici olarak, memur ve işçiler de icracı personel olarak aynı kategoride değerlendirilmiştir.)

Tablo 5.2:Öğrenim Durumu

Öğrenim	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İlk Okul	165	37.9	37.9
Orta	107	24.6	62.5
Lise	132	30.3	92.9
Yüksek Okul ve Üstü	31	7.1	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanlardan 165'i ilkokul %37.9,107'si ortaokul % 24.6, 132'si lise %30.3 ve 31'i yüksek okul ve üstü %7.1 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu, özellikle çalışma süresi fazla olanların ve işçilerin düşük eğitilmiş olduğu düşünülebilir.

Tablo 5.3:Çalışma Süresi

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
0-5 Yıl	54	12.4	12.4
6-10 Yıl	169	38.9	51.3
11 Yıl ve Üstü	212	48.7	100.0
Toplam	435	100.0	

Kurumda çalışma süresi, Ankete katılanlardan 54'ü 0-5 yıl %12.4, 169'u 6-10 yıl %38.9, 212'si 11 yıl ve üstü % 48.7 olduğu tespit edilmiştir.(1 yıl altı seçeneği sadece 1 kişi olduğundan, 0-5 yıl seçeneğinin içinde değerlendirilmiştir.) Çalışanların tecrübeli oldukları söylenebilir.

Tablo5.4:Cinsiyet

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde

Erkek	406	93.3	93.3
Bayan	29	6.7	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanlardan 406'sı erkek %93.3, 29'u da % 6.7 kadındır. Erkekler ezici çoğunluktadır. Bayanlar daha çok büro işlerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 5.5: Yaş

Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
18-30	41	9.4	9.4
31-40	234	53.8	63.2
41-50	147	33.8	97.0
51 ve Üstü	13	3.0	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanlardan 41 kişi %9.4'ü 18-30 yaşlarında, 234 kişi %53.8'i 31-40 yaşlarında, 147 kişi %33.8'i 41-50 yaşlarında, 13 kişi %3.0'ı 51 ve üstü yaşlarındadır. Belediye personeli genellikle orta yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır.(20 yaş ve altı seçeneği 18-30 yaş seçeneğine dahil edilerek birlikte değerlendirilmiştir.)

Tablo5.6: Yaptığım İşte Tüm Potansiyelimi Kullanabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	3	,7	,7
Kesinlikle katılmıyorum	21	4,8	5,5
Katılmıyorum	28	6,4	12,0
Kararsızım	21	4,8	16,8
Katılıyorum	123	28,3	45,1
Kesinlikle katılıyorum	239	54,9	100,0
Toplam	435	100,0	

Yaptığı işte yetenek ve potansiyelinin tamamını kullandığını düşünenler % 55 ve katılanlar da % 28'dir. Toplam ankete katılanların % 85' i olumlu düşünmektedir. Ankete katılanların % 11'i de işinde tüm potansiyelini kullanmadığını düşünmektedir.

Tablo5.7: Yaptığım İşteki Yetki Ve Sorumluluklarım Açık Bir Şekilde Belirlenmiştir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	2	,5	,5
Kesinlikle katılmıyorum	21	4,8	5,3
Katılmıyorum	20	4,6	9,9
Kararsızım	30	6,9	16,8

Katılıyorum	138	31,7	48,5
Kesinlikle katılıyorum	224	51,5	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalıştığı işte ne yapacağını açık ve net olarak bilenler ankete katılanların % 83'ü dür. Ne yapacağını bilmeyenler veya yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmemiş olanlar ise % 10 civarındadır.

Tablo5.8: Bilgi Ve Yeteneklerime Uygun Bir İş Yapmaktayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	3	,7	,7
Kesinlikle katılmıyorum	35	8,0	8,7
Katılmıyorum	23	5,3	14,0
Kararsızım	35	8,0	22,1
Katılıyorum	120	27,6	49,7
Kesinlikle katılıyorum	218	50,1	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 78'i ilgili oldukları işin kendilerine uygun olduğunu düşünürken, % 8'i kararsız ve % 13'ü de işin kendilerine uygun olmadığını düşünmektedir. Belediyede çalışanların oldukça yüksek oranı yaptıkları işin kendi yeteneklerine uygunluğundan memnundur. Bu da işlerini severek yapmalarına sebep olmaktadır.

Tablo5.9: Yaptığım İş Kişisel Gelişimime Katkı Sağlamaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	5	1,1	1,1
Kesinlikle katılmıyorum	44	10,1	11,3
Katılmıyorum	41	9,4	20,7
Kararsızım	34	7,8	28,5
Katılıyorum	129	29,7	58,2
Kesinlikle katılıyorum	182	41,8	100,0
Toplam	435	100,0	

Yaptığı işin kendini geliştirdiğine inananlar, ankete katılanların % 72'sini oluştururken, %7,8'i kararsız, %20'lik kısmı da işlerinin kendi gelişimlerine fayda sağlamadığını düşünmektedir.

Tablo5.10: Sadece Kendi İşimin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşmaktayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	5	1,1	1,1

Kesinlikle katılmıyorum	44	10,1	11,3
Katılmıyorum	41	9,4	20,7
Kararsızım	34	7,8	28,5
Katılıyorum	129	29,7	58,2
Kesinlikle katılıyorum	182	41,8	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 71,5'i sadece kendi işlerinin gereğini yaparken, Ankete katılanların % 20'si kendi işlerinin gereğinden başka şeylerle uğraşmaktadırlar.

Tablo5.11: Sevdiğim Bir İşi Yapmaktayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	7	1.6	1.6
Kesinlikle katılmıyorum	38	8.7	10.3
Katılmıyorum	21	4.8	15.2
Kararsızım	39	9.0	24.1
Katılıyorum	133	30.6	54.7
Kesinlikle katılıyorum	197	45.3	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanların % 76'lık bir kısmı sevdiği işi yaptığını ifade ederken, ancak %13' lük kısmı yaptıkları işi sevmediklerini ifade etmişlerdir. Büyük çoğunluk işini sevmektedir.

Tablo5.12: Yaptığım İş Kişisel Beklentilerimi Karşulamaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	10	2,3	2,3
Kesinlikle katılmıyorum	59	13,6	15,9
Katılmıyorum	69	15,9	31,7
Kararsızım	41	9,4	41,1
Katılıyorum	121	27,8	69,0
Kesinlikle katılıyorum	135	31,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Bu tabloda oranlar biraz değişiklik göstermektedir. Ankete katılanların % 59'luk bir kısmı işlerinin kişisel beklentilerini karşıladığını, % 30'luk bir kısmı ise işlerinin kişisel beklentilerini karşılamadığını düşünmektedir. Bu unsur iş tatminine etki eden önemli faktördür.

Tablo5.13: Yaptığım İşte Yaratıcılığımı Kullanabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	8	1,8	1,8
Kesinlikle katılmıyorum	40	9,2	11,0
Katılmıyorum	40	9,2	20,2
Kararsızım	31	7,1	27,4
Katılıyorum	123	28,3	55,6
Kesinlikle katılıyorum	193	44,4	100,0
Toplam	435	100,0	

İşlerine yaratıcılığını yansıtanlar %74 civarındayken, işine yaratıcılık katamayanlar %18,5 civarındadır. %7'lik bir grubun da kararsız olduğu görülmektedir.

Tablo5.14: Yaptığım İşin Belediyemize Katkısını Görebiliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	2	,5	,5
Kesinlikle katılmıyorum	10	2,3	2,8
Katılmıyorum	19	4,4	7,1
Kararsızım	25	5,7	12,9
Katılıyorum	117	26,9	39,8
Kesinlikle katılıyorum	262	60,2	100,0
Toplam	435	100,0	

Tüm çalışanların yüksek bir oranla katıldıkları bir husustur. Çalışanların % 88'i yaptıkları işin belediyeye katkısını gördüklerini ifade etmektedirler.

Tablo5.15: Yaptığım İş Çok Yıpratıcıdır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	2	,5	,5
Kesinlikle katılmıyorum	59	13,6	14,0
Katılmıyorum	61	14,0	28,0
Kararsızım	40	9,2	37,2
Katılıyorum	124	28,5	65,7
Kesinlikle katılıyorum	149	34,3	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanların % 63'lük kesimi işlerinin çok yıpratıcı olduğunu, % 27,5'i de işlerinin yıpratıcı olmadığını düşünmektedir. % 9,2'si de kararsızdır. Çalışanların büyük çoğunluğunun işlerinde yorularak, yıpratıcı işleri olduğu inancında olduklarını düşünebiliriz.

Tablo 5.16: Belediyem Benim İçin Bir Saygınlık Kaynağıdır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	14	3.2	3.2
Kesinlikle katılmıyorum	23	5.3	8.5
Katılmıyorum	14	3.2	11.7
Kararsızım	29	6.7	18.4
Katılıyorum	95	21.8	40.2
Kesinlikle katılıyorum	260	59.8	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanların % 82'si çalıştığı belediyenin saygınlık kaynağı olduğunu, % 8.5'lik bir kısmı ise tersini düşünmektedir. Belediyenin imajının çalışanlar üzerinde oldukça olumlu olduğunu düşünebiliriz.

Tablo 5.17: Belediyemizin, Diğer Belediyeler Arasında Saygın Bir Yeri Olduğu İnancıdayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	14	3,2	3,2
Kesinlikle katılmıyorum	14	3,2	6,4
Katılmıyorum	18	4,1	10,6
Kararsızım	42	9,7	20,2
Katılıyorum	101	23,2	43,4
Kesinlikle katılıyorum	246	56,6	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanlardan % 80'lik kesim Belediyelerinin diğer Belediyeler arasında da saygın bir yeri olduğunu, ancak küçük bir kesim % 7,3 tam tersini düşünmektedir. Belediyenin imajının yüksek olduğunu düşünebiliriz.

Tablo5.18: İşimi Kaybetme Endişem Bulunmamaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3.9	3.9
Kesinlikle katılmıyorum	55	12,6	16,6

Katılmıyorum	71	16,3	32,9
Kararsızım	42	9,7	42,5
Katılıyorum	84	19,3	61,8
Kesinlikle katılıyorum	166	38,2	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanlardan % 40'a yakın bir kısmı iş güvencesinden eminken, % 30'a yakın bir kısmı ise işini kaybetme olasılığı bulunduğunu belirtmiştir. İşini kaybetme olasılığı olanlar her yıl sözleşme yenileyen işçilerdir. Sözleşmelerinin yenilenmemesi endişesini taşımaktadırlar.

Tablo 5.19: Sözleşmemin Yenilenmeme Olasılığı Bende Stres Yaratıyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	37	8,5	8,5
Kesinlikle katılmıyorum	84	19,3	27,8
Katılmıyorum	96	22,1	49,9
Kararsızım	42	9,7	59,5
Katılıyorum	62	14,3	73,8
Kesinlikle katılıyorum	114	26,2	100,0
Toplam	435	100,0	

Aynı şekilde %40,5lik oran sözleşme yenilenmeme endişesi ile stres yaşarken, % 41,5'inin ise böyle bir düşünce ve stresleri mevcut değildir.

Tablo 5.20: Zamanımın Büyük Bir Kısmını İşimin Gereği Olmayan Faaliyetlerle Geçmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	16	3,7	3,7
Kesinlikle katılmıyorum	148	34,0	37,7
Katılmıyorum	141	32,4	70,1
Kararsızım	25	5,7	75,9
Katılıyorum	41	9,4	85,3
Kesinlikle katılıyorum	64	14,7	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanların ancak %24'lük kısmı işin gereği olmayan başka şeylerle uğraşmakta, % 64,5'i ise katılmayarak sadece işleriyle uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Büyük çoğunluk işçi ve gerekleriyle uğraşmaktadır. Memnuniyetin arttığını düşünebiliriz.

Tablo 5.21: Belediyedeki Faaliyetlerin Büyük bir Kısmı Amirlerimin Kişisel Amaçlarını Gerçekleştirmeye Yöneliktir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	18	4,1	4,1
Kesinlikle katılmıyorum	152	34,9	39,1
Katılmıyorum	120	27,6	66,7
Kararsızım	37	8,5	75,2
Katılıyorum	46	10,6	85,7
Kesinlikle katılıyorum	62	14,3	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 25'i amirlerinin kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıklarını, yapılan her faaliyetin de amirleri için olduğunu düşündüklerini, % 63 civarında çalışan da bu fikre katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.22: Belediyemizde İş İkinci Plandadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	18	4,1	4,1
Kesinlikle katılmıyorum	206	47,4	51,5
Katılmıyorum	108	24,8	76,3
Kararsızım	31	7,1	83,4
Katılıyorum	24	5,5	89,0
Kesinlikle katılıyorum	48	11,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Belediye faaliyetlerinin ve işin ikinci plana itildiğini düşünenler % 16,5 iken, tam tersini düşünenler ise %72,5 tir. Memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.23: İstemediğim Bir Ek İş Yapmaktayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	22	5,1	5,1
Kesinlikle katılmıyorum	179	41,1	46,2
Katılmıyorum	140	32,2	78,4
Kararsızım	15	3,4	81,8
Katılıyorum	27	6,2	88,0
Kesinlikle katılıyorum	52	12,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 18'i ek iş yaptıklarını ve bu ek işten hoşnut olmadıklarını belirtirken, % 73,3'ü de sadece kendi işlerini yaparken istemedikleri bir ek iş yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda da memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.24: İstemediğim Halde Başkalarının Yerine İş Yapmak Zorunda Kalıyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	24	5,5	5,5
Kesinlikle katılmıyorum	132	30,3	35,9
Katılmıyorum	140	32,2	68,0

Kararsızım	29	6,7	74,7
Katılıyorum	45	10,3	85,1
Kesinlikle katılıyorum	64	14,7	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 25'i başkalarının işlerini istemeyerek de olsa yaparken, ankete katılanların % 62,5'i sadece kendi işlerini yaparken, başkalarının görevlerini üstlenmemektedirler.

Tablo 5.25: İş Yüküm Çok Fazladır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	19	4.4	4.4
Kesinlikle katılmıyorum	90	20.7	25.1
Katılmıyorum	110	25.3	50.3
Kararsızım	46	10.6	60.9
Katılıyorum	82	18.9	79.8
Kesinlikle katılıyorum	88	20.2	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanların % 40'ı iş yükünün ağır olduğunu, % 46 'lık kısmı ise bu görüşe katılmadığını beyan etmişlerdir.

Tablo 5.26: Uzmanı Olmadığım İşlerde Çalışmak Zorunda Kalıyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3,9	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	135	31,0	34,9
Katılmıyorum	142	32,6	67,6
Kararsızım	36	8,3	75,9
Katılıyorum	42	9,7	85,5
Kesinlikle katılıyorum	63	14,5	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 25'i anlamadığı ve ya uzmanı olmadığı işlerde çalışırken, ankete katılanların % 63,5 'i ise bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.27: Yaptığım Güzel Çalışmalara Başka Kişiler Ortak Oluyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	20	4,6	4,6
Kesinlikle katılmıyorum	96	22,1	26,7
Katılmıyorum	130	29,9	56,6
Kararsızım	48	11,0	67,6
Katılıyorum	59	13,6	81,1
Kesinlikle katılıyorum	81	18,6	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 32'si çalışmalarının başkaları tarafından sahiplenildiğini ve ya ortak olduğunu belirtirken, çalışanların % 42'si ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 5.28: Kendi İş Faaliyetlerim İçin Zaman Bulamıyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	24	5,5	5,5
Kesinlikle katılmıyorum	91	20,9	26,4
Katılmıyorum	117	26,9	53,3
Kararsızım	66	15,2	68,5
Katılıyorum	65	14,9	83,4
Kesinlikle katılıyorum	72	16,6	100,0
Toplam	435	100,0	

Kendi iş faaliyetleri için % 31,5'i zaman bulamazken, % 48'i ise tersini düşünmektedir. % 21 civarında da kararsız ve yanıt vermeyen çalışan bulunmaktadır.

Tablo 5.29: İş Dışı Zamanlarda Tamamen Serbestim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3,9	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	48	11,0	14,9
Katılmıyorum	49	11,3	26,2
Kararsızım	41	9,4	35,6
Katılıyorum	113	26,0	61,6
Kesinlikle katılıyorum	166	38,2	100,0
Toplam	435	100,0	

İş dışı zamanlarda serbest olduğunu söyleyenler % 65 civarındayken, serbest olmadıklarını düşünenler ise % 22,5 civarındadır.

Tablo 5.30: İhtiyaç Duyduğum Zaman İzin Alabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3,9	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	45	10,3	14,3
Katılmıyorum	32	7,4	21,6
Kararsızım	24	5,5	27,1

Katılıyorum	148	34,0	61,1
Kesinlikle katılıyorum	169	38,9	100,0
Toplam	435	100,0	100,0

İhtiyacı olduğunda izin alabilenlerin oranı % 73 iken % 18'i izin alamamaktadır.

İzin konusunda çalışanların büyük kısmının memnun olduğunu düşünebiliriz.

Tablo 5.31: Özel İşlerimde Çalışmama İzin Veriliyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	22	5,1	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	121	27,8	14,3
Katılmıyorum	99	22,8	21,6
Kararsızım	45	10,3	27,1
Katılıyorum	78	17,9	61,1
Kesinlikle katılıyorum	69	15,9	100,0
Toplam	435	100,0	

Özel işlerinde çalışabilenler % 34 civarında, çalışamayanlar ise % 51 oranındadır.

% 15,5 kadar da kararsız ve yanıt vermeyen mevcuttur.

Tablo 5.32: Arkadaşlarımın Tutum ve Davranışları Çalışma Şevkimi Kırıyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	20	4,6	4,6
Kesinlikle katılmıyorum	143	32,9	37,5
Katılmıyorum	98	22,5	60,0
Kararsızım	43	9,9	69,9
Katılıyorum	59	13,6	83,4
Kesinlikle katılıyorum	72	16,6	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanların % 30'u arkadaşlarının çalışma şevkini kırdığını, % 55,5'i ise arkadaşlarının tavırlarıyla bir problemlerinin olmadığını düşünmektedir. Büyük çoğunluk arkadaşlarından memnun olmasına rağmen, % 30'luk bir kesim memnun değildir ve bu oldukça yüksek bir orandır.

Tablo 5.33: Belediyedeki Çalışma Performansım Takdir Edilmiyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
--	---------	-------	-----------------

Yanıtsız	23	5,3	5,3
Kesinlikle katılmıyorum	88	20,2	25,5
Katılmıyorum	74	17,0	42,5
Kararsızım	69	15,9	58,4
Katılıyorum	87	20,0	78,4
Kesinlikle katılıyorum	94	21,6	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışmasının takdir edilmediğini düşünenler % 41,5 civarındayken, % 37,2'si ise çalışmalarının takdir edildiğini düşünmektedir. % 16'lık kesim de kararsızdır. Memnuniyet seviyesinin oldukça düşük olduğunu düşünebiliriz.

Tablo 5.34: Belediyede Teknolojik, Mesleki, Bilimsel Gelişim Faaliyetlerine Katılım Teşvik Ediliyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	31	7,1	7,1
Kesinlikle katılmıyorum	72	16,6	23,7
Katılmıyorum	75	17,2	40,9
Kararsızım	70	16,1	57,0
Katılıyorum	88	20,2	77,2
Kesinlikle katılıyorum	98	22,5	100,0
Toplam	435	100,0	

% 43'lük kesim teknolojik faaliyetlere katılımın teşvik edildiğini, % 34'ü ise teşvik edilmediğini düşünürken, kararsızların oranının yüksek olması (% 16,1) dikkat çekmektedir.

Tablo 5.35: Belediyenin Çalışanları İçin Sağladığı Maddi ve Manevi Destek Yeterli

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	23	5,3	5,3
Kesinlikle katılmıyorum	112	25,7	31,0
Katılmıyorum	90	20,7	51,7
Kararsızım	54	12,4	64,1
Katılıyorum	65	14,9	79,1
Kesinlikle katılıyorum	91	20,9	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanların % 36'si belediyenin çalışanlara sağladığı desteği yeterli bulurken, % 46,5'i yeterli bulmamaktadır. Memnun olmayanların oranı daha yüksektir.

Tablo 5.36: Amirimin Görevini Layıkıyla Yapabilecek Yeterlikte Olduğu İnancıyım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
--	---------	-------	-----------------

Yanıtsız	18	4.1	4.1
Kesinlikle katılmıyorum	33	7.6	11.7
Katılmıyorum	28	6.4	18.2
Kararsızım	27	6.2	24.4
Katılıyorum	120	27.6	52.0
Kesinlikle katılıyorum	209	48.0	100.0
Toplam	435	100.0	

Liderlik konusunda, çalışanlardan amirlerinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünenlerin oranı % 76' a yakındır. Amirlerini yetersiz görenler ise % 14'lük bir orana sahiptir. Genelde yeterli ve liyakatli yöneticilerin varlığından söz edebiliriz.

Tablo 5.37. Amirimın Kendi Görev ve Sorumluluklarını Tam Olarak Yerine Getirdiğini Düşünüyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3,9	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	35	8,0	12,0
Katılmıyorum	22	5,1	17,0
Kararsızım	35	8,0	25,1
Katılıyorum	133	30,6	55,6
Kesinlikle katılıyorum	193	44,4	100,0
Toplam	435	100,0	

Bu konuda da % 75 oranla amirlerinin işlerinin gereklerini yaptığını düşünenler ağırlıkta olup, % 13'lük bir kesim amirlerinin işlerinin gereklerini yapamadıklarını düşünmektedir. Yöneticilerin işlerine odaklanma ve ifa oranları oldukça yüksektir.

Tablo 5.38: Amirimın Adil Olduğu İnancıdayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	20	4,6	4,6
Kesinlikle katılmıyorum	43	9,9	14,5
Katılmıyorum	24	5,5	20,0
Kararsızım	36	8,3	28,3
Katılıyorum	137	31,5	59,8
Kesinlikle katılıyorum	175	40,2	100,0
Toplam	435	100,0	

Amirlerinin adil olduğunu % 71,7'si düşünürken, % 15,4'ü de adil olduğuna katılmamaktadır. Büyük oranda bu konuda memnuniyet sözkonusudur.

Tablo 5.39: Amirimın Dürüst Olduğu İnancıdayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
--	---------	-------	-----------------

Yanıtsız	21	4,8	4,8
Kesinlikle katılmıyorum	41	9,4	14,3
Katılmıyorum	29	6,7	20,9
Kararsızım	35	8,0	29,0
Katılıyorum	123	28,3	57,2
Kesinlikle katılıyorum	186	42,8	100,0
Toplam	435	100,0	

% 71,1'lik kesim amirinin dürüst olduğuna inanırken, % 16,1'i ise inanmamaktadır.

Amirlerin dürüst ve adil olduklarına inanma oranı birbirine çok yakındır.

Tablo 5.40: Amirimin Sadece Kendi Çıkarlarını Düşündüğü İnancındayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	18	4,1	4,1
Kesinlikle katılmıyorum	177	40,7	44,8
Katılmıyorum	101	23,2	68,0
Kararsızım	47	10,8	78,9
Katılıyorum	25	5,7	84,6
Kesinlikle katılıyorum	67	15,4	100,0
Toplam	435	100,0	

Amirlerin sadece kendi çıkarlarına düşkün oldukları sorusuna da önceki cevaplarla aynı yönde kantarlar belirtilmiştir. % 21,1'i amirlerin sadece kendi çıkarlarına düşkün olduklarını, % 64'ü de tam tersini belirtmiştir. % 10 'luk kesim de kararsızdır.

Tablo 5.41: Amirimin Her Şartta Bana Destek Olacağı İnancındayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	19	4,4	4,4
Kesinlikle katılmıyorum	47	10,8	15,2
Katılmıyorum	31	7,1	22,3
Kararsızım	44	10,1	32,4
Katılıyorum	124	28,5	60,9
Kesinlikle katılıyorum	170	39,1	100,0
Toplam	435	100,0	

Amirinin her şartta kendine destek olacağını düşünenler . % 68 civarında iken, % 18'i de tam tersini düşünmektedir. Amirlerin desteğinden duyulan memnuniyet yüksektir.

Tablo 5.42: Amirimin Tutum ve Davranışları beni Sinirlendiriyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	17	3,9	3,9
Kesinlikle katılmıyorum	158	36,3	40,2

Katılmıyorum	117	26,9	67,1
Kararsızım	40	9,2	76,3
Katılıyorum	42	9,7	86,0
Kesinlikle katılıyorum	61	14,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Amirleri ile hiç anlaşılamayanlar % 24 civarındayken, amirlerine sinir olmayanlar % 63,2 civarındadır. Yukarıda verilen cevapları da teyit eder bir sonuçtur.

Tablo 5.43: Belediye Kaynaklarından Tüm Çalışanlar Eşit Bir Şekilde Yararlanmaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	5	1,1	1,1
Kesinlikle katılmıyorum	110	25,3	26,4
Katılmıyorum	87	20,0	46,4
Kararsızım	46	10,6	57,0
Katılıyorum	81	18,6	75,6
Kesinlikle katılıyorum	106	24,4	100,0
Toplam	435	100,0	

Belediye kaynaklarından faydalanmanın eşit olduğunu düşünenler % 43, bu şekilde düşünmeyenler de % 45,3'tür. Bazıları belediye imkânlarından daha fazla yararlanmaktadır. Bu da huzursuzluk kaynağıdır şeklinde değerlendirebiliriz.

Tablo 5.44: Belediyemizde Yükselme Liyakat Esasına Gore Yapılmaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	21	4.8	4.8
Kesinlikle katılmıyorum	104	23.9	28.7
Katılmıyorum	69	15.9	44.6
Kararsızım	75	17.2	61.8
Katılıyorum	78	17.9	79.8
Kesinlikle katılıyorum	88	20.2	100.0
Toplam	435	100.0	

Aynı iyimserliği belediyede çalışanların terfi ve yükselmeleri için söyleyemeyiz. Ankete katılanların % 38'lik bir kısmı yükselmelerin liyakat esasına göre olduğunu ancak % 40'lik kısmı ise bu fikre katılmadıklarını bildirmişlerdir. Bu da liyakatten başka birtakım kriterlerin de göz önünde bulundurulduğunu göstermektedir.

Tablo 5.45: Belediyemizde Yeni Düşünce ve Davranışlara Fırsat Verilmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	9	2,1	2,1

Kesinlikle katılmıyorum	70	16,1	18,2
Katılmıyorum	61	14,0	32,3
Kararsızım	87	20,0	52,3
Katılıyorum	96	22,1	74,4
Kesinlikle katılıyorum	111	25,5	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanlardan % 47,6'lık kesim yeni fikirlere fırsat verildiğini, % 30,1'lik kesim ise verilmediğini belirtirken, % 20 'si de kararsız kalmıştır.

Tablo 5.46: Belediyemizde Çalışanların Problemleri Süratle Çözömlenmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	8	1,8	1,8
Kesinlikle katılmıyorum	92	21,1	23,0
Katılmıyorum	71	16,3	39,3
Kararsızım	77	17,7	57,0
Katılıyorum	94	21,6	78,6
Kesinlikle katılıyorum	93	21,4	100,0
Toplam	435	100,0	

Problemlerinin süratle çözüldüğünü düşünenler % 43, çözüldüğünü düşünmeyenler de % 37,4'lük bir orandır. Birbirine yakın oranlar belirtilmiştir. Genel bir memnuniyet vardır.

Tablo 5.47: Belediyemizde Personelin İş İle İlgili Yaptığı Teklifler Dikkate Alınmaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	7	1,6	1,6
Kesinlikle katılmıyorum	66	15,2	16,8
Katılmıyorum	63	14,5	31,3
Kararsızım	83	19,1	50,3
Katılıyorum	115	26,4	76,8
Kesinlikle katılıyorum	100	23,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanların iş ile ilgili tekliflerinin dikkate alındığını %49,4 düşünürken, alınmadığını % 29, 7'lik kısım düşünmektedir. Genel memnuniyet yüksektir diyebiliriz.

Tablo 5.48: Belediyemizde Faaliyetler Genellikle Planlandığı Şekilde Yürür

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	6	1,4	1,4
Kesinlikle katılmıyorum	43	9,9	11,3
Katılmıyorum	41	9,4	20,7
Kararsızım	70	16,1	36,8
Katılıyorum	137	31,5	68,3

Kesinlikle katılıyorum	138	31,7	100,0
Toplam	435	100,0	

Belediyede işlerin planlı yürüdüğünü düşünenler % 63,2 iken, % 19,3 tam tersini düşünmektedir. Büyük çoğunluk işlerin planlı yürüdüğü konusunda hemfikirdir.

Tablo 5.49: Problemi Rahatlıkla Üst Makamlara İletabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	4	0.9	0.9
Kesinlikle katılmıyorum	65	14.9	15.9
Katılmıyorum	75	17.2	33.1
Kararsızım	35	8.0	41.1
Katılıyorum	114	26.2	67.4
Kesinlikle katılıyorum	142	32.6	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanların % 59'u üst makamlarla iletişim problemi yaşamazken, % 32'lik bir oran ise sorun yaşamaktadır. Oldukça fazla sayılabilecek bir çoğunluk problemlerini üstlerine açmakta zorluk yaşamaktadır.

Tablo 5.50: Beni İlgilendiren Her Konuda Bilgilendiriliyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	7	1,6	1,6
Kesinlikle katılmıyorum	65	14,9	16,6
Katılmıyorum	58	13,3	29,9
Kararsızım	57	13,1	43,0
Katılıyorum	121	27,8	70,8
Kesinlikle katılıyorum	127	29,2	100,0
Toplam	435	100,0	

Kendini ilgilendiren hususlarda bilgilendirildiğini düşünenler % 57'dir. Bu şekilde düşünmeyenler ise %28,2' dir. %13,1 de kararsız durumdaki çalışanlardır.

Tablo 5.51: Beni İlgilendiren Tüm Konularda Fikrim Alınır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	9	2,1	2,1
Kesinlikle katılmıyorum	77	17,7	19,8
Katılmıyorum	79	18,2	37,9
Kararsızım	70	16,1	54,0
Katılıyorum	90	20,7	74,7
Kesinlikle katılıyorum	109	25,1	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların %45,8'i kendisi ile ilgili her konuda fikri alındığını belirtirken, buna katılmayanlar ise % 35,9 dur. %16,1'i de kararsız olduğunu belirtmiştir. Kararsızlar % 16,1 gibi yüksek orandadır.

Tablo 5.52: Bölümdeki Diğer Arkadaşlarla Ortak Çalışmalar Yapabilirim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	4	,9	,9
Kesinlikle katılmıyorum	21	4,8	5,7
Katılmıyorum	9	2,1	7,8
Kararsızım	31	7,1	14,9
Katılıyorum	163	37,5	52,4
Kesinlikle katılıyorum	207	47,6	100,0
Toplam	435	100,0	

%85,1 gibi yüksek orandaki çalışan bölümdeki arkadaşlarıyla ortak çalışma yapabileceğini, %7 'si ancak ortak çalışamayacağını belirtmiştir. Ortak çalışma yapma ve arkadaşlarının çalışmalarından memnuniyet oldukça yüksektir.

Tablo 5.53: Herhangi bir Problemim Olursa Çalışma Arkadaşlarım Bana Yardımcı Olurlar

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	5	1,1	1,1
Kesinlikle katılmıyorum	19	4,4	5,5
Katılmıyorum	12	2,8	8,3
Kararsızım	36	8,3	16,6
Katılıyorum	159	36,6	53,1
Kesinlikle katılıyorum	204	46,9	100,0
Toplam	435	100,0	

%83,5'i çalışma arkadaşlarının yardımcı olacağına inanırken, ancak % 7,2'si inanmamaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven ve memnuniyet oldukça yüksektir diyebiliriz.

Tablo 5.54: Çalışma Arkadaşlarım Fikirlerime Değer Veriyorlar

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	3	,7	,7
Kesinlikle katılmıyorum	19	4,4	5,1
Katılmıyorum	17	3,9	9,0
Kararsızım	40	9,2	18,2
Katılıyorum	177	40,7	58,9
Kesinlikle katılıyorum	179	41,1	100,0
Toplam	435	100,0	

% 82 civarında çalışan arkadaşlarının kendi fikirlerine değer verdiğini, %8,3'ü ise değer vermediğini düşünmektedir. Memnuniyet oldukça yüksektir.

Tablo 5.55: Çalışma Arkadaşlarımla İyi İlişkiler İçerisindeyim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	4	0.9	0.9
Kesinlikle katılmıyorum	16	3.7	4.6
Katılmıyorum	12	2.8	7.4
Kararsızım	22	5.1	12.4
Katılıyorum	151	34.7	47.1
Kesinlikle katılıyorum	229	52.6	99.8
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanların % 87'si çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinmektedir. Ankete katılanların % 6.5'i ise arkadaşlarıyla sorun yaşamaktadır. Örgüt kültürünün geliştiğini ve çalışanların birbirlerine bağlı olduklarını düşünebiliriz.

Tablo 5.56: Çalışma Arkadaşlarımla Konularında Uzman Kişilerdir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	6	1,4	1,4
Kesinlikle katılmıyorum	25	5,7	7,1
Katılmıyorum	32	7,4	14,5
Kararsızım	44	10,1	24,6
Katılıyorum	143	32,9	57,5
Kesinlikle katılıyorum	185	42,5	100,0
Toplam	435	100,0	

%75,4 çalışma arkadaşlarının konularında uzman olduğunu, %14,1'i de böyle olmadığını belirtmiştir. Çalışma arkadaşlarının iş becerilerine de güven söz konusudur.

Tablo 5.57: Hak Ettiğimden Daha Az Maaş Alıyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	5	1,1	1,1
Kesinlikle katılmıyorum	58	13,3	14,5
Katılmıyorum	49	11,3	25,7
Kararsızım	32	7,4	33,1
Katılıyorum	101	23,2	56,3
Kesinlikle katılıyorum	190	43,7	100,0
Toplam	435	100,0	

Çalışanlar, %67 civarında hak ettiğinden az kazandığına, %24,6'sı da bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. En düşük memnuniyetin maaş konusunda olduğu görülmektedir.

Tablo 5.58: Maddi Problemler Sürekli Olarak Zihnimi Meşgul Ediyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	4	,9	,9
Kesinlikle katılmıyorum	61	14,0	14,9
Katılmıyorum	45	10,3	25,3
Kararsızım	32	7,4	32,6
Katılıyorum	106	24,4	57,0
Kesinlikle katılıyorum	187	43,0	100,0
Toplam	435	100,0	

Ankete katılanların % 67,4'ü maddi problemlerin sürekli zihnini meşgul ettiğini, %24,3 'ü ise buna katılmadığını belirtmiştir. Maddi konularda memnuniyetsizlik oranı yüksektir ve tüm ifadelerde birbirine yakın düzeyde cevaplar alınmıştır.

Tablo 5.59: Geçim Sıkıntısı Çekiyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yanıtsız	3	0.7	0.7
Kesinlikle katılmıyorum	64	14.7	15.4
Katılmıyorum	53	12.2	27.6
Kararsızım	28	6.4	34.0
Katılıyorum	84	19.3	53.3
Kesinlikle katılıyorum	203	46.7	100.0
Toplam	435	100.0	

Ankete katılanlardan % 76'lık bir kısım çalışan, geçim sıkıntısı çektiğini açıkça belirtirken, % 27'si ise böyle bir problemleri olmadığını belirtmişlerdir. Belediye çalışanlarının büyük çoğunluğunun maddi yönden sıkıntılı oldukları, aldıkları maaşla geçimlerini güçlükle temin ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 5.60: İş Tatmin Düzeylerini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Ortalamalarını Gösteren Tablo

İŞİN NİTELİĞİ	Verilen Cevapların Ortalamaları
1. Yaptığım işte tüm potansiyelimi kullanabiliyorum.	4.20
2. Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirlenmiştir.	4.1908
3. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	4.1632
4. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	3.8023
5. Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşmaktayım.	4.0223
6. Sevdiğim bir işi yapmaktayım.	3.9402
7. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	3.4
8. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	3.8391
9. Yaptığım işin Belediyemize olan katısını görebiliyorum.	4.3701
10. Yaptığım iş çok yıpratıcıdır.	3.5448
İMAJ	
11. Belediyem benim için bir saygınlık kaynağıdır.	4.1793
12. Belediyemizin diğer belediyeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım.	4.1609
İŞ GÜVENCESİ	
13. İşimi kaybetme endişem bulunmamaktadır.	3.4230
14. Sözleşmemin yenilenmeme olasılığı bende stres yaratıyor.	2.8046

ÇALIŞMA ORTAMI	
15. Zamanımın büyük bir kısmı işimin gereği olmayan faaliyetlerle geçmektedir.	2.2736
16. Belediyedeki faaliyetlerin büyük bir kısmı amirlerimin kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir.	2.2920
17. Belediyemizde İş ikinci plandadır.	1.9563
18. İstemediğim bir ek iş yapmaktayım.	2.0046
19. İstemediğim halde başkalarının yerine iş yapmak zorunda kalıyorum.	2.3977
20. İş yüküm çok fazladır.	2.7954
21. Uzmanı olmadığım işlerde çalışmak zorunda kalıyorum.	2.3218
22. Yaptığım güzel çalışmalara başka kişiler ortak oluyor.	2.6736
23. Kendi iş faaliyetlerim için zaman bulamıyorum.	2.6276
24. İş dışı zamanlarda tamamen serbestim.	3.6920
25. İhtiyaç duyduğum zaman izin alabiliyorum.	3.7195
26. Özel işlerimde çalışmama izin veriliyor.	2.5599
27. Arkadaşlarımın tutum ve davranışları çalışma şevkimi kırıyor.	2.4460
28. Belediyedeki çalışma performansım takdir edilmiyor.	2.8989
29. Belediyede teknolojik, mesleki, bilimsel gelişim faaliyetlerine katılımı teşvik ediliyor.	3.0046
30. Belediyenin çalışanları için sağladığı maddi ve manevi destek yeterli.	2.6874

LİDERLİK	Verilen Cevapların Ortalamaları
31. Amirimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım.	3.8966
32. Amirimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	3.8644
33. Amirimin adil olduğu inancındayım.	3.7287
34. Amirimin dürüst olduğu inancındayım.	3.7379
35. Amirimin sadece kendi çıkarlarını düşündüğü inancındayım.	2.1954
36. Amirimin her şartta bana destek olacağı inancındayım.	3.6483
37. Amirimin tutum ve davranışları beni sınırlendiriyor.	2.2644

YÖNETİM ORTAMI	
38. Belediye kaynaklarından tüm çalışanlar eşit bir şekilde yararlanmaktadır.	2.9333
39. Belediyemizde yükselme liyakat esasına göre yapılmaktadır.	2.8023
40. Belediyemizde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir.	3.2074
41. Belediyemizde çalışanların problemleri süratle çözümlenmektedir.	3.0023
42. Belediyemizde personelin iş ile ilgili yaptığı teklifler dikkate alınmaktadır.	3.2460
43. Belediyemizde faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürür.	3.6161
İLETİŞİM	
44. Problemi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum.	3.4161
45. Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum.	3.3816
46. Beni ilgilendiren tüm konularda fikrim alınır.	3.2299

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	
47. Bölümümdeki diğer arkadaşlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	4.1816
48. Herhangi bir problemin olursa çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	4.1540
49. Çalışma arkadaşlarım fikirlerime değer veriyorlar.	4.0828
50. Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler içersindeyim.	4.3908
51. Çalışma arkadaşlarım konularında uzman kişilerdir.	3.9494

ÜCRET	
52. Hak ettiğimden daha az maaş alıyorum.	3.6920
53. Maddi problemler sürekli olarak zihnimi meşgul ediyor.	3.6920
54. Geçim sıkıntısı çekiyorum.	3.6897

Yukarıdaki tabloda tüm ifadelerine verilen tüm cevapların ortalamaları gösterilmiştir. Her boyuttaki ifadelerin karşılıklarına ortalamaları yazılmıştır. Tabloya göre; işin niteliği boyutuna verilen cevaplardan en düşük memnuniyet, “yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır” ifadesinde 3.4 iken çalışma şartlarının zorluğundan “yaptığım iş çok yıpratıcıdır” ifadesinde de 3,54 ortalama ile çalışanlar, kendi işlerini yıpratıcı ve zor olarak tanımlamışlardır. Genelde çalışanların yaptıkları işten ve işin niteliğinden oldukça memnun oldukları görülmektedir.

İmaj boyutundaki iki ifadeye de 4.16 ve 4.17 birbirine yakın değerlerde memnuniyet ifade eden cevaplar verilmiştir. Çalışanların belediye personeli oldukları için memnun ve gururlu oldukları görülmektedir.

İş güvencesi boyutunda, memurlar daha rahat iken, işçilerin ise sözleşmelerinin yenilenmeme endişesi bulunmaktadır.

Çalışma ortamı boyutunda; verilen cevap ortalamaları incelendiğinde ifadelere katılan-katılmayanların genelde dengeli dağıldığı, kararsızların ise oldukça fazla olduğu

görülmektedir. Genelde özel ihtiyaçlarına zaman ayırabildikleri, izin ihtiyacı olduğunda izin alabildikleri, ikinci iş (ek iş-görev) yapan personel olduğu, iş yükünün fazla olduğunu düşünen personel olduğu ve belediyenin teknolojiyi takip ederek kişisel gelişime pirim verdiği görüşleri belirtilmiştir. 16 ifadeden oluşan bu bölümden personelin azamisinin çalışma ortamından memnuniyet duyduğunu ifade edebiliriz.

Liderlik boyutunda; çalışanlar amirlerinin yeterli seviyede donanımlı, görev ve sorumluluklarını bilen, adil, dürüst olduklarını, kendilerini her şartta koruyacağına inandıklarını ve belediye işlerini kendi çıkar ve menfaatlerinin üzerinde tuttıklarına inandıklarını ifade etmişlerdir. Amirlerin tutum davranışları ile ilgili olumsuz ifadelere katılmayarak ve ya düşük katılım ile amirlerin yeterliliği konusunda ki olumlu düşüncelerini pekiştirerek teyit etmişlerdir. Çalışanların amirlerinden ve yönetimden memnun olduklarını belirtebiliriz.

Yönetim ortamı boyutunda; en düşük memnuniyet seviyesi 2.80 ile “yükselmelerde liyakat esas alınmaktadır” ifadesindedir. Bunun dışında tüm ifadelerde belediye kaynaklarının eşit kullanımı, problemlerin çözümü, yeni fikirlere değer verilmesi, yapılan iş ile ilgili tekliflerin dikkate alınması ve planlı faaliyetlerin yürütülmesi hususlarında, çalışanlar oldukça memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Belediyede işlerin belli bir düzen içinde yürütüldüğünü söyleyebiliriz.

İletişim boyutunda; büyük oranda yönetim ve çalışanlar arasında iletişim kurulmuş olup kopukluk yoktur. Çalışanların iş ile ilgili iletişimden memnun olduklarını söyleyebiliriz. Her üç ifadede de birbirine yakın memnuniyet ortalamaları görülmektedir.

Çalışma arkadaşlarından memnuniyet oldukça yüksektir. Belediye içinde çalışanların birbirlerine bağlılığından söz edilebilir. Ortak çalışma, karşılıklı fikirlere saygı gösterme, sorun paylaşma oldukça gelişmiştir. “çalışma arkadaşım konusunda uzmandır” ifadesinde 3.94 ortalama ile en düşük memnuniyet olmasına rağmen, bu ortalama bile tatmin edicidir.

Ücret boyutu en sıkıntılı alandır. Çalışanların çoğunluğu hak ettiğinden az maaş aldığını, maddi problemlerin sürekli zihnini meşgul ettiğini ve geçim sıkıntısı çektiklerini belirtmişlerdir. Belediye çalışanlarının ücretlerinden memnun olmadıklarını çoğunluk olarak belirtmişlerdir. Her üç ifadeye de birbirine yakın, hatta eşit cevaplar verilmiş ve ortalamalar bulunmuştur.

Bu bölümde demografik değişkenlerin tümü ile tüm boyutlarda verilen cevapların ortalamalarına ki-kare analizi uygulanmıştır. Signifikans <0.05 olarak tespit edilen ki-kare analizlerinde anlamlı ilişki bulunduğundan tez çalışmasına alınarak, aşağıda yorumlanmıştır.

Örneğin cinsiyet ile iş tatmin düzeyleri arasında, tüm başlıklarda anlamlı ilişki bulunamamıştır (bayan sayısının az olmasının bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülebilir). Diğer anlamlı ilişki bulunmayan analizler ise çalışmaya dâhil edilmemiştir. Ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmış ancak ki-kare tablolarında beklenen değer % 20’den fazlası beşten küçük olduğu için ölçek üçlü hale getirilmiştir. “kesinlikle katılıyorum ile katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum” seçenekleri birleştirilmiş, katılıyorum, kararsızım ve katılmıyorum ifadeleri kullanılmıştır.

Tablo:5.61: Öğrenim Durumu İle İşin Niteliği Arasındaki İlişki

			İŞİN NİTELİĞİ			TOPLAM
			katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
ÖĞRENİM DURUMU	İLK OKUL	DEĞER	14	26	125	165
		BEKLENEN DEĞER	10,2	35,7	119,1	165,0
		% Öğrenim Dur.da	8,5%	15,8%	75,8%	100,0%
		% İşin Niteliğinde	51,9%	27,7%	39,8%	37,9%
	%TOPLAM		3,2%	6,0%	28,7%	37,9%
	ORTA	DEĞER	3	20	84	107
		BEKLENEN DEĞER	6,6	23,1	77,2	107,0
		% Öğrenim Dur.da	2,8%	18,7%	78,5%	100,0%
		% İşin Niteliğinde	11,1%	21,3%	26,8%	24,6%
	%TOPLAM		,7%	4,6%	19,3%	24,6%
	LİSE	DEĞER	5	39	88	132
		BEKLENEN DEĞER	8,2	28,5	95,3	132,0
% Öğrenim Dur.da		3,8%	29,5%	66,7%	100,0%	
% İşin Niteliğinde		18,5%	41,5%	28,0%	30,3%	
%TOPLAM		1,1%	9,0%	20,2%	30,3%	

	YÜKSEK OKUL VE ÜSTÜ	DEĞER	5	9	17	31
		BEKLENEN DEĞER	1,9	6,7	22,4	31,0
		% Öğrenim Dur.da	16,1%	29,0%	54,8%	100,0%
		% İşin Niteliğinde	18,5%	9,6%	5,4%	7,1%
		%TOPLAM	1,1%	2,1%	3,9%	7,1%
TOPLAM		DEĞER	27	94	314	435
		BEKLENEN DEĞER	27,0	94,0	314,0	435,0
		% Öğrenim Dur.da	6,2%	21,6%	72,2%	100,0%
		% İşin Niteliğinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%TOPLAM	6,2%	21,6%	72,2%	100,0%

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	19,944(a)	6	.003
Olabilirlik Katsayısı	18,932	6	.004
Doğrusallık Katsayısı	3,655	1	.056
Geçerli Birim Sayısı	435		

% 72,2 orandaki çalışanlar, iş ile ilgili olumlu düşüncelere sahiptirler. %21'i ise kararsız görünmektedir. Çalıştıkları işin kendilerine bir şey vermediğini, yıpratıcı olduğunu, işin kendine uygun olmadığını ve başka işlerle de uğraşmak zorunda kaldıklarını düşünenlerin oranlarına baktığımızda; ilkokul mezunlarının %51,9, ortaokul mezunlarının %11,1, lise mezunlarının %18,5 ve yüksekokul ve üstünün %18,5 olduğunu görmekteyiz. Burada eğitim durumu düşük olanların iş ile daha yoğun problemleri olduğu, işlerini icrada sıkıntı çektiklerini söyleyebiliriz. Orta eğitim seviyesindeki çalışanların (ortaokul ve lise mezunları) ise bir sorunları yoktur. İş yükü ağırlığının alt kademe ve yöneticiler üzerinde bulunduğunu söyleyebiliriz.

Tablo:5.62: Öğrenim Durumu İle İmaj Arasındaki İlişki

		İMAJ			TOPLAM	
		katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		
		DEĞER	13	11	141	165
		BEKLENEN DEĞER	13,3	13,7	138,1	165,0
		% Öğrenim Dur.da	7,9%	6,7%	85,5%	100,0%
		% İmajda	37,1%	30,6%	38,7%	37,9%
		%TOPLAM	3,0%	2,5%	32,4%	37,9%
ÖĞRENİM DURUMU	İLK OKUL					

	ORTA	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İmajda %TOPLAM	4 8,6 3,7% 11,4% ,9%	7 8,9 6,5% 19,4% 1,6%	96 89,5 89,7% 26,4% 22,1%	107 107,0 100,0% 24,6% 24,6%
	LİSE	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İmajda %TOPLAM	14 10,6 10,6% 40,0% 3,2%	11 10,9 8,3% 30,6% 2,5%	107 110,5 81,1% 29,4% 24,6%	132 132,0 100,0% 30,3% 30,3%
	YÜKSEK OKUL VE ÜSTÜ	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İmajda %TOPLAM	4 2,5 12,9% 11,4% ,9%	7 2,6 22,6% 19,4% 1,6%	20 25,9 64,5% 5,5% 4,6%	31 31,0 100,0% 7,1% 7,1%
TOPLAM		DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İmajda %TOPLAM	35 35,0 8,0% 100,0% 8,0%	36 36,0 8,3% 100,0% 8,3%	364 364,0 83,7% 100,0% 83,7%	435 435,0 100,0% 100,0% 100,0%

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	15,025(a)	6	.020
Olabilirlik Katsayısı	13,097	6	.042
Doğrusallık Katsayısı	4,287	1	.038
Geçerli Birim Sayısı	435		

Çalışanların %80 üzerinde bir oranla belediyeden gurur duydukları ve mensubu olmakla övündükleri görülmektedir. İlkokul mezunlarının %85,5'i, ortaokul mezunlarının %89,7'si, lise mezunlarının %81,1'i ve yüksekokul ve üstünün %64,5'i belediyenin imajından memnundur. Eğitim seviyesi düşük çalışanların memnuniyetleri daha fazladır. Eğitim düzeyi düşük olanların beklentilerinin fazla olmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo:5.63: Öğrenim Durumu İle İş Güvenesi Arasındaki İlişki

		İŞ GÜVENESİ			TOPLAM	
		katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		
ÖĞRENİM DURUMU	İLK OKUL	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İş Güvenesinde %TOPLAM	36 38,3 21,8% 35,6% 8,3%	55 62,6 33,3% 33,3% 12,6%	74 64,1 44,8% 43,8% 17,0%	165 165,0 100,0% 37,9% 37,9%
	ORTA	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Öğrenim Dur.da % İş Güvenesinde %TOPLAM	21 24,8 19,6% 20,8% 4,8%	38 40,6 35,5% 23,0% 8,7%	48 41,6 44,9% 28,4% 11,0%	107 107,0 100,0% 24,6% 24,6%

	LİSE	DEĞER	32	56	44	132
		BEKLENEN DEĞER	30,6	50,1	51,3	132,0
		% Öğrenim Dur.da	24,2%	42,4%	33,3%	100,0%
		% İş Güvencesinde	31,7%	33,9%	26,0%	30,3%
%TOPLAM		7,4%	12,9%	10,1%	30,3%	
	YÜKSEK OKUL VE ÜSTÜ	DEĞER	12	16	3	31
		BEKLENEN DEĞER	7,2	11,8	12,0	31,0
		% Öğrenim Dur.da	38,7%	51,6%	9,7%	100,0%
		% İş Güvencesinde	11,9%	9,7%	1,8%	7,1%
%TOPLAM		2,8%	3,7%	,7%	7,1%	
TOPLAM		DEĞER	101	165	169	435
		BEKLENEN DEĞER	101,0	165,0	169,0	435,0
		% Öğrenim Dur.da	23,2%	37,9%	38,9%	100,0%
		% İş Güvencesinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
%TOPLAM		23,2%	37,9%	38,9%	100,0%	

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	17,662(a)	6	.007
Olabilirlik Katsayısı	19,906	6	.003
Doğrusallık Katsayısı	9,405	1	.002
Geçerli Birim Sayısı	435		

Genelde %40 civarında kararsız olması, bu konuda fikir beyan etmek istemeyenlerin fazla olduğunu göstermektedir. İşini kaybetme endişesi olanların oranlarına baktığımızda; %43,8'i ilkokul, %28,4'ü ortaokul, %26,0'ı lise ve %1,8'i de yüksek okul ve üstüdür. İşçilerin eğitim seviyesinin düşük olduğunu kabul edersek, sözleşme yenilenmemesi ihtimali söz konusudur. Eğitim seviyesi yükseldikçe işini kaybetme korku ve endişesi de azalmaktadır.

Tablo:5.64: Öğrenim Durumu İle Liderlik Arasındaki İlişki

		LİDERLİK			TOPLAM	
		katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		
ÖĞRENİM DURUMU	İLK OKUL	DEĞER	14	79	72	165
		BEKLENEN DEĞER	19,0	91,0	55,0	165,0
		% Öğrenim Dur.da	8,5%	47,9%	43,6%	100,0%
		% Liderlikte	28,0%	32,9%	49,7%	37,9%
%TOPLAM		3,2%	18,2%	16,6%	37,9%	
	ORTA	DEĞER	10	60	37	107
		BEKLENEN DEĞER	12,3	59,0	35,7	107,0
		% Öğrenim Dur.da	9,3%	56,1%	34,6%	100,0%
		% Liderlikte	20,0%	25,0%	25,5%	24,6%
%TOPLAM		2,3%	13,8%	8,5%	24,6%	

	LİSE	DEĞER	21	81	30	132
		BEKLENEN DEĞER	15,2	72,8	44,0	132,0
		% Öğrenim Dur.da	15,9%	61,4%	22,7%	100,0%
		% Liderlikte	42,0%	33,8%	20,7%	30,3%
%TOPLAM		4,8%	18,6%	6,9%	30,3%	
	YÜKSEK OKUL VE ÜSTÜ	DEĞER	5	20	6	31
		BEKLENEN DEĞER	3,6	17,1	10,3	31,0
		% Öğrenim Dur.da	16,1%	64,5%	19,4%	100,0%
		% Liderlikte	10,0%	8,3%	4,1%	7,1%
%TOPLAM		1,1%	4,6%	1,4%	7,1%	
TOPLAM		DEĞER	50	240	145	435
		BEKLENEN DEĞER	50,0	240,0	145,0	435,0
		% Öğrenim Dur.da	11,5%	55,2%	33,3%	100,0%
		% Liderlikte	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
%TOPLAM		11,5%	55,2%	33,3%	100,0%	

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	19,138(a)	6	.004
Olabilirlik Katsayısı	19,430	6	.003
Doğrusallık Katsayısı	16,905	1	.000
Geçerli Birim Sayısı	435		

Amirlerinin dürüstlüğüne, liyakatine adaletine ve yeterliliğine inananların %49,7'si ilkokul, %25,5'i ortaokul, %20,7'si lise ve %4,1'i de yüksek okul ve üstü eğitimindedir. Açıkça görüldüğü gibi eğitim seviyesi yükseldikçe amirlere güven ve inanç azalmaktadır. Eğitim seviyesi düştükçe de amirlere saygı, güven ve bağlılık artmaktadır.

Tablo:5.65: Öğrenim Durumu İle Ücret Arasındaki İlişki

		ÜCRET			TOPLAM	
		katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		
ÖĞRENİM DURUMU	İLK OKUL	DEĞER	32	19	114	165
		BEKLENEN DEĞER	31,9	25,0	108,1	165,0
		% Öğrenim Dur.da	19,4%	11,5%	69,1%	100,0%
		% Ücrette	38,1%	28,8%	40,0%	37,9%
%TOPLAM		7,4%	4,4%	26,2%	37,9%	
	ORTA	DEĞER	21	15	71	107
		BEKLENEN DEĞER	20,7	16,2	70,1	107,0
		% Öğrenim Dur.da	19,6%	14,0%	66,4%	100,0%
		% Ücrette	25,0%	22,7%	24,9%	24,6%
%TOPLAM		4,8%	3,4%	16,3%	24,6%	

	LİSE	DEĞER	27	20	85	132
		BEKLENEN DEĞER	25,5	20,0	86,5	132,0
		% Öğrenim Dur.da	20,5%	15,2%	64,4%	100,0%
		% Ücrette	32,1%	30,3%	29,8%	30,3%
%TOPLAM		6,2%	4,6%	19,5%	30,3%	
	YÜKSEK OKUL VE ÜSTÜ	DEĞER	4	12	15	31
		BEKLENEN DEĞER	6,0	4,7	20,3	31,0
		% Öğrenim Dur.da	12,9%	38,7%	48,4%	100,0%
		% Ücrette	4,8%	18,2%	5,3%	7,1%
%TOPLAM		,9%	2,8%	3,4%	7,1%	
TOPLAM		DEĞER	84	66	285	435
		BEKLENEN DEĞER	84,0	66,0	285,0	435,0
		% Öğrenim Dur.da	19,3%	15,2%	65,5%	100,0%
		% Ücrette	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
%TOPLAM		19,3%	15,2%	65,5%	100,0%	

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	15,369(a)	6	.018
Olabilirlik Katsayısı	12,292	6	.056
Doğrusallık Katsayısı	,889	1	.346
Geçerli Birim Sayısı	435		

Maddi problemlerini dile getirenler %65,5'i bulmaktadır. İlkokul mezunlarının %69,1'i, ortaokul mezunlarının %66,4'ü, lise mezunlarının %64,4'ü ve yüksekokul ve üstünün %48,4'ü ücret konusunda sorun yaşamaktadır. Oranlara baktığımızda eğitim seviyesi arttıkça ücretten memnuniyetin de arttığı görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların ücretlerinin de az olduğunu söylenebilir.

Tablo:5.66: Yaş İle İletişim Arasındaki İlişki

			İLETİŞİM			TOPLAM
			katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
YAŞ	21-30	DEĞER	14	4	23	41
		BEKLENEN DEĞER	11,0	8,6	21,4	41,0
		% Yaşla	34,1%	9,8%	56,1%	100,0%
		% İletişimle	12,0%	4,4%	10,1%	9,4%
%TOPLAM		3,2%	,9%	5,3%	9,4%	
	31-40	DEĞER	71	47	116	234
		BEKLENEN DEĞER	62,9	49,0	122,1	234,0
		% Yaşla	30,3%	20,1%	49,6%	100,0%
		% İletişimle	60,7%	51,6%	51,1%	53,8%
%TOPLAM		16,3%	10,8%	26,7%	53,8%	

	41-50	DEĞER	30	39	78	147
		BEKLENEN DEĞER	39,5	30,8	76,7	147,0
		% Yaşla	20,4%	26,5%	53,1%	100,0%
		% İletişimle	25,6%	42,9%	34,4%	33,8%
		%TOPLAM	6,9%	9,0%	17,9%	33,8%
	51 VE ÜSTÜ	DEĞER	2	1	10	13
		BEKLENEN DEĞER	3,5	2,7	6,8	13,0
		% Yaşla	15,4%	7,7%	76,9%	100,0%
		% İletişimle	1,7%	1,1%	4,4%	3,0%
		%TOPLAM	,5%	,2%	2,3%	3,0%
TOPLAM		DEĞER	117	91	227	435
		BEKLENEN DEĞER	117,0	91,0	227,0	435,0
		% Yaşla	26,9%	20,9%	52,2%	100,0%
		% İletişimle	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%TOPLAM	26,9%	20,9%	52,2%	100,0%

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	12,568(a)	6	.050
Olabilirlik Katsayısı	13,384	6	.037
Doğrusallık Katsayısı	3,209	1	.073
Geçerli Birim Sayısı	435		

Bütün çalışanların iletişim konusunda memnuniyetleri % 50'nin üzerindedir. Kararsız kalanlarla birlikte %70'i bulmaktadır. Burada fikirlerinin alınmadığını, problemlerini anlatamadıklarını ifade edenler de %34,1'i 21-30 yaş, %30,3'ü 31-40 yaş, %20,4'ü 41-50 yaş ve %15,4 'ü de 51 ve üstü grubunda bulunmaktadır. Yaş ilerledikçe tecrübenin ve iş deneyiminin de artmasıyla çalışanların fikir ve görüşlerine itibar edildiğini, dolayısıyla personelin iletişim memnuniyetinin de arttığını söyleyebiliriz.

Tablo:5.67: Çalışma Süresi İle Ücret Arasındaki İlişki

			ÜCRET			TOPLAM
			katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 YIL	DEĞER	12	10	32	54
		BEKLENEN DEĞER	10,4	8,2	35,4	54,0
		% Ç.Süresinde	22,2%	18,5%	59,3%	100,0%
		% Ücrette	14,3%	15,2%	11,2%	12,4%
		%TOPLAM	2,8%	2,3%	7,4%	12,4%
	6-10 YIL	DEĞER	20	25	124	169
		BEKLENEN DEĞER	32,6	25,6	110,7	169,0
		% Ç.Süresinde	11,8%	14,8%	73,4%	100,0%
		% Ücrette	23,8%	37,9%	43,5%	38,9%
		%TOPLAM	4,6%	5,7%	28,5%	38,9%

	11 YIL VE ÜSTÜ	DEĞER BEKLENEN DEĞER % Ç.Süresinde % Ücrette %TOPLAM	52 40,9 24,5% 61,9% 12,0%	31 32,2 14,6% 47,0% 7,1%	129 138,9 60,8% 45,3% 29,7%	212 212,0 100,0% 48,7% 48,7%
TOPLAM		DEĞER BEKLENEN DEĞER % Ç.Süresinde % Ücrette %TOPLAM	84 84,0 19,3% 100,0% 19,3%	66 66,0 15,2% 100,0% 15,2%	285 285,0 65,5% 100,0% 65,5%	435 435,0 100,0% 100,0% 100,0%

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	11,194(a)	6	.024
Olabilirlik Katsayısı	11,680	6	.020
Doğrusallık Katsayısı	1,930	1	.165
Geçerli Birim Sayısı	435		

1 Yılın altında çalışan sayısı az (sadece bir kişi) olduğu için, 1 yıl altı ve 1–5 yıl arası çalışan seçenekleri birleştirilmiş ve 0–5 yıl olarak tanımlanmıştır. Tablo incelendiğinde, frekans analizinde de açıkça görüldüğü gibi çalışanların % 50’den fazlası ücretlerini yeterli bulmuyor ve geçim sıkıntısı çekiyor. Kararsız cevap verenlerle birlikte % 80’ varan bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Ücret konusunda memnun olduklarını ifade edenlerden %14,3’ü 0-5 yıl, %23,8’i 6-10 yıl, %61,9’u ise 11 ve üstü yıl çalışma süresi olanlardır. Yani çalışma süresi arttıkça ücretten memnuniyet artmaktadır. Bu beklentilerin düşmesi olarak yorumlanabilir.

Tablo:5.68: Cinsiyet İle Çalışma Arkadaşları Arasındaki İlişki

		ÇALIŞMA ARKADAŞLARI			TOPLAM	
		katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		
CINSİYET	ERKEK	DEĞER	16	54	336	406
		BEKLENEN DEĞER	22,4	53,2	330,4	406,0
		% Cinsiyette	3,9%	13,3%	82,8%	100,0%
		%Ç.Arkadaşlarında	66,7%	94,7%	94,9%	93,3%
		%TOPLAM	3,7%	12,4%	77,2%	93,3%
BAYAN	BAYAN	DEĞER	8	3	18	29
		BEKLENEN DEĞER	1,6	3,8	23,6	29,0
		% Cinsiyette	27,6%	10,3%	62,1%	100,0%
		%Ç.Arkadaşlarında	33,3%	5,3%	5,1%	6,7%
		%TOPLAM	1,8%	,7%	4,1%	6,7%

	DEĞER	24	57	354	435
	BEKLENEN DEĞER	24,0	57,0	354,0	435,0
TOPLAM	% Cinsiyette	5,5%	13,1%	81,4%	100,0%
	%Ç.Arkadaşlarında	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	%TOPLAM	5,5%	13,1%	81,4%	100,0%

	DEĞER	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-kare	29,033(a)	6	.000
Olabilirlik Katsayısı	16,720	6	.000
Doğrusallık Katsayısı	18,088	1	.000
Geçerli Birim Sayısı	435		

Erkekler çalışma arkadaşları ile ilgili olumlu ifadelerle %82,8 oranında katılırken, memnuniyetsizlik %3,9'dur. Bayanlar ise ancak %62,1 oranında katılmışlar ve memnuniyetsizlikleri de %33,3 olarak ifade etmişlerdir. Bayanlar çalışma arkadaşlarından daha az memnun, erkeklerin çalışma arkadaşları ile ilgili tatmin düzeyi daha yüksektir.

7.SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Bu çalışmada Turhal Belediyesi'nde çalışanların iş tatmin düzeyleri ölçülmüştür. Çalışanların işlerini yaparken zevk almaları, severek hizmet üretmeleri, doğal olarak o hizmeti tüketen vatandaşların yararına olacaktır. Çalışanların yüksek düzeydeki iş tatminleri, işlerinden memnuniyetleri, hizmet kalitesinin yükselmesine doğrudan katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmada, Turhal Belediyesi'nde her seviyedeki bütün çalışanlara iş tatmini anketi uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Öncelikle belediyede çalışanların demografik yapıları ortaya konmuştur. Erkeklerin çoğunlukta oldukları %93,3, çalışanların eğitim durumlarının dağınık olduğu, çalışanların yarısının 11 yıldan daha uzun süredir belediyede çalıştıkları tespit edilmiştir.

İşin niteliği boyutunda, verilen cevapların ortalamaları birbirine yakın ve 4'ün üzerinde memnuniyet derecesindedir. En düşük memnuniyet dahi 3.4'lük bir seviye ile yeterli görünmektedir. Çalışanlardan; % 83'ü yaptıkları işin kendilerine uygun olduğunu ve potansiyellerini kullandıklarını, %76'sı işlerini sevdiklerini belirterek işin niteliği konusunda

memnuniyetlerini göstermişlerdir. Ama yine de %63'lük bir oranla işlerinin yıpratıcı olduğunu düşünmektedirler. % 80'in üzerinde mensubu buldukları belediyenin saygın olduğunu ve diğer belediyeler arasında da fark edildiğini söyleyerek, belediye imajının kendileri için çok yüksek olduğu ve burada çalıştıklarından yüksek seviyede memnun oldukları tespit edilmiştir.

İmaj boyutunda ise daha yüksek bir memnuniyetten söz edilebilir. Yüksek oranda çalışanlar belediyeden ve işlerinden memnun olup guru duymaktadırlar. İşlerini kaybetme endişesi yaşayanlar ile işlerinden emin olanların oranı birbirine yakın gözükmektedir. Burada memurların rahat, işçi ve geçici kadroların tedirgin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ortamından memnuniyet de % 80 ile oldukça yüksektir. Amirlerinin kendilerinden sadece iş için istekte bulduklarını ve belediyede işlerin planlandığı şekilde yürüdüğünü, istemedikleri işler ve ek işler yapmak zorunda kalmadıklarını belirtenlerin oranı birbirine yakın olarak % 77-75 civarındadır. Çalışanların %32'si ise kendi yaptıkları güzel şeyleri başkalarının sahiplendiğini belirtmiştir. Yine %30'luk bir kısım da çalışma arkadaşlarının kendi şevklerini kırdığını belirtmiştir.

Amirler ve yöneticiler oldukça önemlidir, bu konudaki memnuniyet de yüksek tespit edilmiştir. Liderlik boyutunda, amirlerinin yeterli ve çalışkan olduğunu, işini iyi takip ettiğini %75 ile dürüst ve adil olduğunu ve %70 üzerinde bir oranla kendilerine her şartta destek olacağını belirtmişlerdir. Eğitim seviyesi yükseldikçe de amirlere duyulan güvenin azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların % 40'ı yükselmenin liyakate dayanmadığını belirterek memnuniyetsizliklerini ifade etmişlerdir.

Yönetim ortamı boyutunda, çalışma arkadaşlarından memnuniyetin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Arkadaşlarının kendilerine yardım edeceğine inandıkları, problemlerini paylaşabilecekleri, iyi ilişkiler içinde oldukları ve onların bilgi, tecrübelerine güvendikleri oldukça yüksek oranla %80 civarında vurgulanmıştır.

İletişim boyutunda, çalışanların yönetimle ilgili problemleri kolayca çözdükleri ve sorunlarını amirlerine rahatça aktarabildikleri görülmektedir. Çalışmalarında ve işleri ile ilgili konularda ve alınan kararlarda fikirlerinin sorulduğu ve değer verildiği görülmektedir.

En sorunlu olarak ücret konusu tespit edilmiştir. Çalışanların % 67'si hak ettiğiinden az kazandığını ve maddi problemler yaşadığını belirtirken, %76'sının geçim sıkıntısı çektiği tespit edilmiştir.

Demografik verilerin her biri ile tüm boyutların cevap ortalamalarına Ki-Kare testi uygulanmıştır. Ancak test sonuçları değerlendirilerek, sadece istatistiksel anlamlılık içerenler çalışma içeriğine alınmıştır. Eğitim durumu düşük olanlar işlerini daha yıpratıcı bulmaktadır. Bu sonuç, onların en ağır işleri yaptıklarını ve icracı olduklarını anlatmaktadır. Çalışmada öğrenim seviyesi düşük olanların belediyenin imajından daha yüksek oranda hoşnut oldukları, yani belediyede çalışmaktan daha memnun oldukları tespit edilmiştir. % 80'lik bir grup çalıştıkları belediye ile gurur duymaktadır. Eğitim seviyesi düşük olanların işlerini kaybetme endişelerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yaşlı personelin memnuniyetinin arttığı ve daha az iletişim problemi yaşadıkları tespit edilmiştir. Eski personelin fikirlerine de daha çok itibar edilmektedir.

7.2. Öneriler

7.2.1. Turhal Belediyesi İle İlgili Öneriler

Çalışanların birbirleri ile kaynaşmaları ve aralarındaki sorunları çözmeleri için fırsat yaratılmalı, uygun faaliyetler planlanmalıdır. Belediyenin imkanlarından herkesin ve eşit ölçüde istifade etmesi için gayret sarf edilmelidir. Yükselme terfiler konusunda daha dikkat edilmesi gerekmektedir. Adil ve objektif esaslar dahilinde terfiler yapılmalıdır. bu hususta

memnuniyet derecesi görece düşüktür. Liyakat ve yeterlilikten başka faktörlerin yükselme vesilesi olduğuna inanan çalışanlar mevcuttur.

Ücretler ise çalışanların en fazla memnun olmadıkları boyuttur. Nerdeyse çalışanların birbirine yakın oranlardaki büyük kısmı ücretinin yetersiz olduğunu, hak ettiğinden az maaş aldıkları konusunda hemfikirdirler. Süratle bu hususta gerekli çalışmaların yapılması ve dengesizliklerin düzeltilmesi gerekmektedir.

Eğitim seviyesi yüksek personelin amirlerine duydukları güven diğerlerinden azdır. Yine yaptıkları işten aldıkları haz ve belediye çalışanı olduklarından gurur duymaları diğer çalışanlardan daha az seviyededir. Yüksek eğitilmiş personelin beklentilerinin de daha yüksek olduğu değerlendirilebilir. Bu kategorideki personelin beklentileri tesbit edilerek karşılanması için gerekli çalışmaların yapılması gerekir.

7.2.2. Genel Öneriler

Vatandaşların en yakın oldukları, beşikten mezara kadar en çok ilişkili olduğu kuruluşlar, yerel yönetimlerdir. Günlük hayatımızda yoğun olarak, çeşitli hizmetleri bizlere sunmakta olan, iç içe olduğumuz belediyelerin ürettikleri hizmetin kalitesi çok önemlidir. Yükselen yaşam kalitesi açısından, talep edilen daha fazla sayı ve çeşitteki kamu hizmetlerinin sunulmasında önemli birim haline gelmiştir. Kamuoyu, gittikçe gelişen ve hızlanan hizmet beklentilerinde daha bilinçli bir hizmet kullanıcısı durumuna gelmiş bulunmaktadır. Özel sektörün sunmuş olduğu hizmetlerde olduğu gibi, bugün kamu hizmeti talep edenler de etkin ve kaliteli hizmetleri elde etmek ve kullanmak istemektedirler. İletişim ve teknolojik imkânların artması ile birlikte, Başka yerlerde etkin kaliteli kamu hizmetlerini görenler aynı hizmetin kendi yaşadıkları bölgelerde de benzerlerini istemektedirler.

Vatandaşların ülke düzeyinde mutlu olmalarının yolu, yerel düzeydeki hizmetlerden memnun olmaları ile başlar. Eski usullerle sunulan hizmetin ve vatandaşın önememeyen yönetim anlayışının yavaş yavaş gündemden çıktığını ve tarih olduğunu görmekteyiz. O halde belediyenin bu hizmeti üretirken kullandığı çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanların

kalitesi, işlerinden sağladıkları tatmin, örgüt içi ortam, gelir gibi iş ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken hususlardır.

Halen ülkemizde belediyelerin birçok problemleri olduğu görülmektedir. Bunların yanında belediyelerin genel sorunları, nihayetinde de o beldenin şahsına münhasır özel sorunları vardır. Bu sorunların başında da personel konuları ve kaynak yetersizlikleri ilk sırayı almaktadır. Çalışanlar arasındaki ücret dengesizlikleri ve yerersizliği bariz şekilde görülmektedir.

Personel alırken personelin yalnız ve yalnız görev yönünden niteliklerini göz önünde bulundurmak ve bunun dışında hiçbir öznel ölçüt kullanmamak gerekmektedir. Özellikle belediyeler personel seçerken kendilerinden sonraki belediye başkanlarının da birlikte çalışabilecekleri tarafsız personel seçmeye özen göstermelidirler. Belediye başkanları genel olarak bir siyasal partiden seçilmiş de olsalar, tüm vatandaşlara eşit hizmet götürmek zorundadırlar.

Günümüzde ortaya çıkan yerel yönetim anlayışı modelinde, geleneksel modelin aksine, esnek yapılanma, çıktılara odaklı işleyiş, vatandaşların talep ve tercihlerine önem veren, performans kriterlerine göre çalışan ve sonuçlardan dolayı yöneticilerin sorumluluk aldığı yeni kamu işletmeciliğini de kapsayan kamu yönetimindeki yeni anlayış toplumda ve belediyelerde genel olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu yönetim anlayışına süratle adaptasyon dönemi yaşanmaktadır. Bu süreci bir an önce tamamlamak belediyenin hedefi olmalıdır.

Çalışanların, belediye imkânlarından eşit faydalanması sağlanmalıdır. Çalışanlara ayırım yapılmadan, servis, yemek, lojman, giyecek ve diğer yardımlardan istifade etmeleri için tedbirler alınmalıdır. Görevini iyi yapan, emsallerinden daha başarılı personel takdir edilerek ödüllendirilmelidir. Örnek davranışlar teşvik edilmelidir.

Özellikle çalışanların işbirliğinin sağlanmasının diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması

ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir. İnsan gücü planlaması ve iş gerekleri doğrultusunda istihdam politikası olan, uzun vadeli stratejik planlar yapılan, geleceği yönlendirebilme ve yönetebilmeyi hedefleyen, günübirlik detay politikaların dışında genel politikalar geliştirebilen, vatandaşı dikkate alan ve bu doğrultuda hareket eden bir yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda halkı kamu politikalarının oluşumuna mümkün olduğu ölçüde doğrudan katabilen, gizlilik yerine şeffaflık ilkesini benimseyen, hesap verilebilir olan, teknolojiyi yönetim faaliyetlerine hızla adapte eden ve teknolojileri kullanabilen, çalışanların inisiyatif kullanmalarına imkan veren, geçmiş değil gelecek yönelimli bir anlayış hakim kılınmaya çalışılmalıdır.

Tüm çalışanların fikirleri alınarak değerlendirilmeli ve kendilerini ilgilendiren konularda yüksek katılım sağlanmalıdır. Yükselmelerde, terfilerde liyakat ve yeterliliğe önem verilmelidir. Meslek içi eğitim faaliyetleri hız kazanarak eksiklikler giderilmelidir. Ücretler konusunda süratle sonuç alıcı çalışmalar yapılmalıdır. Belediyede hizmet kalitesinin yükseltilmesi çalışmalarına tüm personel katılmalıdır.

Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığu yansıtabilir. Güler yüzlü ve işine bağlı iç müşterilerinden oluşan örgüt, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar verir ve dışarıdaki imajını olumlu etkiler. Günümüzde insanı boş veren yönetim usulleri terk edilerek, insanı ön plana yerleştiren, çalışanların mutluluğunu ve tatminini de sağlayan anlayışlara yönelinmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksu,S.(1998),*Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aktan,C.C.(1999), *Müdaheleci Devletten Sınırlı Devlete*, Yeni Türkiye Yayınları:3, Semih Ofset, Ankara.

- Ardıç, K.(2001),” Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”,*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs, İstanbul
- Arı ve Saygılıoğlu,(2002), *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, V.(1977),”Örgüt Geleneği ve Personel Sorunları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Aydın, V.(1969),” Yönetimde Yıpranma ve Yetersizlik”, Abadan’a Armağan, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Aykaç,B.(1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi,Ankara.
- Aykaç,B.(1997), *Türk Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Eğilimler*,Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, Ankara.
- Aytekin, B.,(1978), “İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması”, *Ankara Yayınları*, Kalite Matbaası, Ankara.
- Başaran,İ.E.,(1991), *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baysal, B.,(1987), “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış”, *İstanbul Üniversitesi Yayın No:2524*, Divan Matbaacılık, İstanbul.
- Bennis,W.G.(1968),”Changing Organizations”, *Harper and Now*, New York
- Bingöl, D.,(1996), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınevi., İstanbul.
- Bogg, J. ve Cooper, C. (1995). Job Satisfaction Mental Health, And Occupational Stress Among Senior Civil Servants *Human Relations*, 48(3), 327-342.
- Bowman,J.S.,(1994),” At Last Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management”, *Public Administration Review*, V.54.No.2
- Bölüktepe,F.E.(1993), *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

- Brucak,E. Ve Smith,R.D,(1982),”Personel Management”,*Jonh Wiley Sons Inc.*, Newyork.
- Çevik,H.H.,(2004), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları* , Birey Yayıncılık , Ankara.
- Davis,K.,(1962), *Human Relations at Work* , Mc Graw Hill, New York.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W., (1985), “Human Behavior At Work: Organizational Behavior, Mc. Graw Hill Book Co”., Newyork.
- Deniz,M.(1999), *İş Tatmini ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dinçer,Ö.(1998),“ Yerel yönetimleri Yeniden Yapılanma İhtiyacı”, *Türkiye’de Yönetim Geleneği*, (Ed.)D.Dursun,H.Al , İlke Yayıncılık,Çalış Ofset, İstanbul.
- Drucker,P.F..(1995), *Gelecek İçin Yönetim* (Çev.) F.Üçhan,İş Bankası Yayını, Ankara.
- Eken,M. ve Şen,M.L.,(2005),”Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler”, *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar* , (Ed.) Özgür H. Ve Kösecik M.,Nobel Yayınları, Ankara.
- Eken,M.,(1995),” 21. Yüzyıla Girerken Türkiye ‘de Kamu bürokrasisi”, *Teni Türkiye Dergisi, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı*, Yıl:1,Sayı:4,s.266, Ankara.
- Emmert M. A. ve Taher, W. A. (1992), Public Sector Professionals: The Effects Of Public Sector Jobs On Motivation, Job Satisfaction And Work Involvement. *American Review Of Public Administration*, 22(1), 3748.
- Emirlioğlu, M.(1995),” Kamu Yönetimi Bilimi Işığında Kamu Yönetimi-Yurttaş İlişkileri, Sorunların Demokratik Çözümünde KİT’lerin, Gönüllü Kuruluşların ve Eğitim Erkinin Katkısı”, *Kamu Disiplini Sempozyumu, Bildirileri*, C:1,Kasım, s.225,Ankara.
- Emre,C.(2000), *Cultural Values, Morality and Public Administration in Turkey*, in *Emerging Changes in Turkish Politics and Society*,(Ed.)S.Mutlu, C.Emre,Y. Hazama, Institute of Developing Economies, Japan.

- Eren, E.,(1984),*Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü , 30. Yıl Yayınları No:2, İstanbul
- Ergenç, A., (1981), “Kişinin Performans Düzeyi, İşe Bağlılığı ve İş Doyumu: Nedensel Bir Analiz”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Eroğlu,F.(2000),*Davranış Bilimleri*,Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Finnigan,J., (1995), *Doğru İşe Doğru Eleman*, (Çev.) M.Kılıç Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- Genç, N.,(1990), *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin “Astlarının Motivasyonu” Açısından Değerlendirilmesi* (dört Bankada Karşılaştırılmalı Bir Uygumla), Erzurum.
- Gençay,İ.(1997),*Personeli Tanımanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler*,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gingell,D.,S.,(1991),”Administrative Reform and Resistance to Change” , *Institute of Public Policy and Administration N -119-ewsletter*, No.7,Agust/September,s.16.
- Gökbunar,R.,C.A.Kayalı(2002) ”Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları”, <http://www.canaktan.org>,(13.08.2002).
- Gözübüyük, A.Ş.(1989), *Yönetim Hukuku*,3 B.,Kaynak Yayın, Ankara.
- Güler, B.ve Öktem, M.K.(1989),”Belediyelerimizde Personel Sistemi “, *Amme İdaresi Dergisi*, 22(2).
- Hale, William,Kubicek,(1994), *Turkish Politics and the Military*, Routledge, London.
- House, R.J. ve Wigdor L.A., (1967), “Herznerg’s dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism”. *Personnel Psychology* :20,
- İncir, G., (1985), “Güdülenme (Motivasyon) Kavramlarına Toplu Bakış” *Milli Prodüktive Merkezi, Verimlilik Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1.
- Kaynak, T. (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:223, İstanbul.

- Kazanç,H.(1998),*Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Koçel,T.(2003), *İşletme Yöneticiliği*,9.Baskı,Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koontz,H. And H.Weirich(1989), *Management* , Mc Graw Hill Book Co. , Singapur.
- Korman, A., (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. (Çev.) İ. Akhin, C. Alkan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Kubiecek, P.(2002), *The Earthquake, the European Union and Political Reforms in Turkey* ,Mediterranean Politics, c.7(1),s.1-8.
- Maslow, A.H., (1954), *Motivation and Personality*,. Harper and Row, Newyork.
- Mausner ve Synderman B.,(1959), “The motivation to work. Jonh Wiley and Sons, NewYork.
- Murata,K.ve A.,Harrison,(1995), *Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanır?* , (Çev.)Ö. Arıkan, Reprosel Matbaa Hizmetleri, İstanbul.
- Neal T.Garland; Naoko Oyabu ve Genevieve A. Gipson (1994), “Job Satisfaction Among Nurse Assistants Employed in Nursing Homes: An Analysis of Selected Job Characteristics”, *Journal of Aging Studies*, Vol.3, No.4, s.369-370.
- Nohutçu, A.,A.Balcı,(2003),”kamu yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: “Kamu”nun Yönetilmesinden “Kamu”nun Yönetmesi Anlayışına Doğru”, *kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Ed.)A.Balcı vd, Seçkin Yayıncılık,Ankara.
- Ökmen,M.,S.Baştan,A.Yılmaz(2004)” Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, *Kamu Yönetimi*,Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Ankara.
- Onaran, O., (1981), “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kavramları”, *Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Oshagbemi, Titus (1997), The Influence Of Rank On The Job Satisfaction Of Organizational Members. *Journal Of Managerial Psychology*. 8, 511-519.

- Özal,K.(1998), “Türk Siyasi-İdari Sisteminin Sorunları, Devletin Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Başkanlık Sistemi”, (Ed.)D.Dursun,H.Al, *Türkiye’de Yönetim Geleneği* , Çalış Ofset, İstanbul.
- Özdönmez,M. ve A.Akesen ve A. Ekizoğlu,(1998), *Yönetim ve Organizasyon* , İstanbul Üniversitesi Basımevi, Yayın No:4062, İstanbul.
- Özel, N.,(1985), “Yönetim Açısından İnsan ve Özendirme, Teori ve İki İş Örgütünde Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Öztürk,A.(1996),”Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşılanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 68, S.411,S. 153.
- Öztürk, N.K.(2005)”İtaatkâr Kamu Görevlilerinin Etik Sorunları”, *Etik Sempozyumu Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Rainey, H. G. (1982), Reward Preferences Among Public And Private Managers: In Search Of The Service Ethic. *American Review Of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey,H.G.(1997), *Understanding And Managing Public Organizations*.San Francisco: Jossey-Bass.
- Royne, S. M. (1996), “Demographic Discriminators of Service Quality in the Banking Industry”, *The Journal of Service Marketing*, Vol.10, No.4, s.8.
- Saran, U.(2005),”Türk kamu yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform arayışlarının Karşısındaki Beklentiler ve Güçlükler”, *Bilgi Çağında Türk kamu yönetiminin Yeniden Yapılandırılması* (Ed.)A.Nohutçu,A.Balcı, Beta Basım AŞ.İstanbul.
- Selçuk,M.(1999),*Belediye Hizmetlerinde Etkinlik ve Ortaya Çıkan Sorunlar*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Sencer, M., (1982), “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, *Amme İdaresi Dergisi* C.15, Sayı 1,S.3-48.

- Sabuncuoğlu, Z.(1982), “Endüstriyel Davranışlar”, *Bursa, İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No:10,Sh.91*, Bursa.
- Şaylan, G.(2000), *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV Yayını*, İstanbul.
- Tekinkuş,M. ve H.Özgür (1999),” Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Zorlaştıran Sebepler”,*Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, (Ed.) Ö.Peker vd., Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:296,Ankara.
- Tosun,M.,(1981), *Örgütsel Etkililik*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No: 196, Ankara,
- Torlak,Ö. ve C.Uzkurt,(1999),”Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, *Kamu Yönetiminde Kalite ,2. Ulusal Kongresi,a.g.e.*
- Tortop, N.,(1992), *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No:245,Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara.
- Ulusoy,T.(1993),*İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı bir Uygulama Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Uyargil, C.,(1983), “Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, Kasım.
- Whatley, K.,(1981), “Personel Management In Action,”, West Publishing Co., Newyork.
- Yalçın, S. (1994), *Personel Yönetimi* ,Beta Basım Yayınevi., İstanbul
- Yalçındağ,S.,(1997),”Yerel yönetimler de Etkinlik”, *Çağdaş Yerel yönetimler*, Cilt 6, Sayı 1,
- Yalçındağ,S.,(1995), *Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Yağcı,M.İ. ve S. Coşkun, N.Kayar(2003),”Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişime Direnç ve Çözüm Önerileri”, ”, (Ed.)F.Kartal vd., Kalite 3. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:319,Ankara.
- Yüksel, F., (2004), *Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu*, Detay Yayıncılık , Ankara.
- http://www.usaid.gov/about/part_devel/index.html (13.05.2003)

[http://www. \(homepage.powerup.com.au/emanners/dissertation.pdf](http://www.(homepage.powerup.com.au/emanners/dissertation.pdf) (12.05.2003)

http://www.idea.int/publications/democracy_at_local_level/dll/factsheet_english.doc

(15.05.2003).

<http://www.icişleri.gov.tr/strateji/kamu> (07.02.2005).

<http://www.tesev.org.tr>(07.02.2005).

<http://www.yerelnet.org.tr/personel/legitim> degerlendirilmesi(07.02.2005).

<http://www.un.org.tr,2002> “Türkiye Yönetişim Programı”,(29.03.2002).

<http://www.canaktan.org>,(13.08.2002).

http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar_BSB/BSBMayis20.pdf (2007)

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182&hit=ny (2006)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>(2006)

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page> (2005)

http://www.yerelnet.org.tr/personel/1personel_sistemi_nasil_olmalidir.php(21 04 2006)

<http://idari.cu.edu.tr/igunes/yerel/basin017.htm>(20-04-1998).

EKLER

**BELEDİYE PERSONELİNİN
İŞ TATMİN DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜ**

Bu çalışma, Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Ankette yer alan soruları Belediyenizin bir ferdi olarak, gördüklerinize ve doğrudan yaşadıklarınıza dayalı olarak cevaplamanızı istirham ediyorum. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin samimiyet ve katkınıza bağlıdır.

Ankete katılanların kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle soru formunun üzerine kimliğinizi (ad-soyadı) yazmayınız. Soru formlarını cevaplandırdıktan sonra, size anketi dağıtan birime tekrar teslim ediniz.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Erol DEMİRHAN

Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Kamu Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

DEMOGRAFI SORULARI					
STATÜNÜZ :	<input type="checkbox"/> Müdür ve Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/> İşçi	
ÖĞRENİM DURUMUNUZ :	<input type="checkbox"/> İlk	<input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksekokul ve üstü	
ÇALIŞMA SÜRENİZ :	<input type="checkbox"/> 1 Yıl altı	<input type="checkbox"/> 1 – 5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6 – 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 Yıl ve üstü	
CİNSİYETİNİZ :	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
YAŞINIZ :	<input type="checkbox"/> 20 Yaş altı	<input type="checkbox"/> 21 – 30 Yaş	<input type="checkbox"/> 31 – 40 Yaş	<input type="checkbox"/> 41 – 50 Yaş	<input type="checkbox"/> 51 ve üstü

II. BÖLÜM

Bu bölümde sizden, aşağıdaki ifadeleri içinde bulunduğunuz çalışma ortamını dikkate alarak değerlendirmeniz istenmektedir. Bunun için;

Her ifadeyi dikkatli okuyarak mevcut durumunuzla karşılaştırınız.

İfadenin doğruluk derecesine göre "5", "4", "3", "2", "1" seçeneklerinden birini daire içine alınız. Lütfen tüm soruları yanıtladığınızdan emin olunuz.

İŞİN NİTELİĞİ	KESİNLİK LE KATILIM RUM	KATILIM RUM	KARARSI ZİM	KATILMI- YORUM	KESİNLİK LE KATILMI- YORUM
1. Yaptığım işte tüm potansiyelimi kullanabiliyorum.	5	4	3	2	1
2. Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
3. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	5	4	3	2	1
4. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
5. Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşmaktayım.	5	4	3	2	1
6. Sevdiğim bir işi yapmaktayım.	5	4	3	2	1
7. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	5	4	3	2	1
8. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	5	4	3	2	1
9. Yaptığım işin Belediyemize olan katısını görebiliyorum.	5	4	3	2	1
10. Yaptığım iş çok yıpratıcıdır.	5	4	3	2	1

İMAJ	KESİNLİ KLE KATILY ORUM	KATILY ORUM	KARARSI ZİM	KATILMI- YORUM	KESİNLİ KLE KATILMI- YORUM
11. Belediyem benim için bir saygınlık kaynağıdır.	5	4	3	2	1
12. Belediyemizin diğer belediyeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım.	5	4	3	2	1

İŞ GÜVENCESİ					
13. İşimi kaybetme endişem bulunmamaktadır.	5	4	3	2	1
14. Sözleşmemin yenilenmeme olasılığı bende stres yaratıyor.	5	4	3	2	1

ÇALIŞMA ORTAMI					
15. Zamanımın büyük bir kısmı işimin gereği olmayan faaliyetlerle geçmektedir.	5	4	3	2	1
16. Belediyedeki faaliyetlerin büyük bir kısmı amirlerimin kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir.	5	4	3	2	1
17. Belediyemizde İş ikinci plandadır.	5	4	3	2	1
18. İstemediğim bir ek iş yapmaktayım.	5	4	3	2	1
19. İstemediğim halde başkalarının yerine iş yapmak zorunda kalıyorum.	5	4	3	2	1
20. İş yüküm çok fazladır.	5	4	3	2	1
21. Uzmanı olmadığım işlerde çalışmak zorunda kalıyorum.	5	4	3	2	1
22. Yaptığım güzel çalışmalara başka kişiler ortak oluyor.	5	4	3	2	1
23. Kendi iş faaliyetlerim için zaman bulamıyorum.	5	4	3	2	1
24. İş dışı zamanlarda tamamen serbestim.	5	4	3	2	1
25. İhtiyaç duyduğum zaman izin alabiliyorum.	5	4	3	2	1
26. Özel işlerimde çalışmama izin veriliyor.	5	4	3	2	1
27. Arkadaşlarımın tutum ve davranışları çalışma şevkimi kırıyor.	5	4	3	2	1
28. Belediyedeki çalışma performansım takdir edilmiyor.	5	4	3	2	1
29. Belediyede teknolojik, mesleki, bilimsel gelişim faaliyetlerine katılımı teşvik ediliyor.	5	4	3	2	1
30. Belediyenin çalışanları için sağladığı maddi ve manevi destek yeterli.	5	4	3	2	1

LİDERLİK					
31. Amirimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım.	5	4	3	2	1
32. Amirimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
33. Amirimin adil olduğu inancındayım.	5	4	3	2	1
34. Amirimin dürüst olduğu inancındayım.	5	4	3	2	1
35. Amirimin sadece kendi çıkarlarını düşündüğü inancındayım.	5	4	3	2	1
36. Amirimin her şartta bana destek olacağı inancındayım.	5	4	3	2	1
37. Amirimin tutum ve davranışları beni sınırlandırıyor.	5	4	3	2	1

YÖNETİM ORTAMI	KESİNLİ KLE KATILY ORUM	KATILY ORUM	KARARS İZİM	KATILMI- YORUM	KESİNLİ KLE KATILMI- YORUM
38. Belediye kaynaklarından tüm çalışanlar eşit bir şekilde yararlanmaktadır.	5	4	3	2	1
39. Belediyemizde yükselme liyakat esasına göre yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
40. Belediyemizde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir.	5	4	3	2	1
41. Belediyemizde çalışanların problemleri süratle çözümlenmektedir.	5	4	3	2	1
42. Belediyemizde personelin iş ile ilgili yaptığı teklifler dikkate alınmaktadır.	5	4	3	2	1
43. Belediyemizde faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürür.	5	4	3	2	1

İLETİŞİM					
44. Problemi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum.	5	4	3	2	1
45. Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum.	5	4	3	2	1
46. Beni ilgilendiren tüm konularda fikrim alınır.	5	4	3	2	1

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI					
47. Bölümümdeki diğer arkadaşlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	5	4	3	2	1
48. Herhangi bir problemin olursa çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	5	4	3	2	1
49. Çalışma arkadaşlarım fikirlerime değer veriyorlar.	5	4	3	2	1
50. Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler içersindeyim.	5	4	3	2	1
51. Çalışma arkadaşlarım konularında uzman kişilerdir.	5	4	3	2	1

ÜCRET					
52. Hak ettiğimden daha az maaş alıyorum.	5	4	3	2	1
53. Maddi problemler sürekli olarak zihnimi meşgul ediyor.	5	4	3	2	1
54. Geçim sıkıntısı çekiyorum.	5	4	3	2	1

Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları bu bölüme ayrıntılı olarak yazabilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Balıkesir’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Balıkesir’de tamamladı. 1982 yılında Bursa Işıklar Askeri Lisesi’ne girdi. Liseden sonra 1986’da Kara Harp Okulunda Öğrenime Başladı. 1990 Yılında Teğmen rütbesi ile fiili kıta görevine başladı. Sırası ile Tuzla Piyade Okulu, Güvercinlik Jandarma Okulu, Egridir ve Foça Komando Kurslarını tamamladı. Yurdun değişik kesimlerinde görev yaptı, bu arada pek çok uzun ve kısa süreli meslek içi eğitim ve kurslarına devam etti. 2003 Yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Nevşehir Komanda Tb.’da görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.