

T.C
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE DEĞİŞKENLERİ:
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI ÖRNEĞİ



Erdem Kemal NEBOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Mart 2020
TRABZON

T.C
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE DEĞİŞKENLERİ:
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI ÖRNEĞİ

Erdem Kemal NEBOĞLU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASİLTÜRK

Yüksek Lisans Tezi

Mart 2020

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Erdem Kemal NEBOĞLU tarafından Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASİLTÜRK yönetiminde hazırlanan “İş Tatmini ve Değişkenleri: Gümüşhane Üniversitesi Öğretim Elemanları Örneği” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 26.03.2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvan Ad SOYAD	Görev	Red	Kabul	
	Jüri Başkanı			
	Jüri			
	Jüri			

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Erdem Kemal NEBOĞLU

26.03.2020

ÖNSÖZ

Bu çalışmada “İş Tatmini ve Değişkenleri”, “Gümüşhane Üniversitesi Öğretim Elemanları” üzerinde araştırmaya konu edinmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini seviyelerinin hangi özellikler karşısında değişkenlik gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın hazırlanması sırasında katkı ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASILTÜRK’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Araştırmanın uygulanma aşamasında desteklerini sunan, başta ablam Öğr. Gör. Sibel ERSOY ve eşi Öğr. Gör. Uğur ERSOY olmak üzere, Gümüşhane Üniversitesi’nde görevli bütün öğretim elemanlarına çok teşekkür ederim.

Erdem Kemal NEBOĞLU

26.03.2020

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

1.1. İş Tatmini Kavramı.....	3
1.2. İş Tatmininin Önemi.....	6
1.3. İş Tatmini Seviyesi.....	9
1.4. İş Tatminini Etkileyen Değişkenler.....	10
1.4.1. İş Tatminiyle İlgili Örgütsel Değişkenler	11
1.4.1.1. İş İçeriği	12
1.4.1.2. Yapıcı Denetim.....	15
1.4.1.3. Ücret.....	15
1.4.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı	18
1.4.1.5. Çalışma Grubu.....	20
1.4.1.6. İş Güvencesi	21
1.4.1.7. İhtiyaçlar ve Beklentiler.....	23
1.4.1.8. Yönetim.....	23
1.4.1.9. Terfi ve Ödüllendirme.....	25
1.4.2. İş Tatmini ile İlgili Kişisel Değişkenler.....	27
1.4.2.1. Yaş	27
1.4.2.2. Cinsiyet	29

1.4.2.3. Eğitim Düzeyi.....	31
1.4.2.4. Kültür	33
1.4.2.5. Zeka.....	34
1.4.2.6. Meslek	34
1.4.2.7. Kişilik.....	35
1.4.2.8. Kıdem ve Statü	35
1.4.2.9. Medeni Durum.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ TEORİLERİ VE ÖLÇÜLMESİ

2.1. İş Tatmini Teorileri.....	38
2.1.1. Kapsam Teorileri	38
2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
2.1.1.1.1. Çıkarma Modeli	40
2.1.1.1.2. Çarpma modeli.....	41
2.1.1.2. Referans Grubu Teorisi.....	41
2.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi	42
2.1.1.4. McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi.....	44
2.1.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi	46
2.1.2. Süreç Teorileri.....	47
2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	47
2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	49
2.1.2.3. Stacey Adams Eşitlik Teorisi	50
2.1.2.4. Locke'in Amaç Teorisi	52
2.2. İş Tatmininin Ölçülmesi	53
2.2.1. Minnesota Çalışan Tatmini Ölçeği.....	54
2.2.2. İş Betimlemesi Ölçeği.....	55
2.2.3. Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmini Ölçeği	56
2.2.4. Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği	56
2.2.5. Spector'un Çalışan Tatmini Ölçeği.....	57
2.2.6. Ivancevich ve Donnely'in Çalışan Tatmini Ölçeği.....	57
2.2.7. Porter'in Gereksinim ve Tatmin Ölçeği	58
2.2.8. Yüz Çizelgesi Ölçeği	58

2.2.9. Diğer Ölçme Yöntemleri:.....	58
2.2.9.1. Kritik Olay Metodu	58
2.2.9.2. Mülakat Yöntemi.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

3.1. İş Tatmininin Sonuçları	60
3.1.1. Yüksek Başarı.....	60
3.1.2. Yüksek Performans.....	61
3.1.3. Yüksek Motivasyon	62
3.1.4. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	63
3.1.5. Yüksek Yaşam Tatmini.....	65
3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	66
3.2.1. İşten Ayrılma ve Devamsızlık.....	71
3.2.2. İş Gücü Devir Oranı.....	74
3.2.3. İş Performansı.....	76
3.2.4. Yabancılaşma	77
3.2.5. Kişisel Problemler	78
3.2.5.1. Yüksek Stres	78
3.2.5.2. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık.....	79
3.2.5.3. Psikolojik Tatminsizlik.....	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE DEĞİŞKENLERİ GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	82
4.2. Evren ve Örneklem.....	82
4.3. Veri Toplama Araçları.....	84
4.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	84
4.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik Analizleri.....	85
4.3.3. Hackman Oldham Çalışan Tatmini Ölçeği Geçerlilik Analizleri	86
4.4. Veri Analizi Teknikleri.....	87

4.5 Araştırma Bulguları.....	88
4.5.1.Demografik Özelliklere Göre Farklılık Sonuçları	92
4.5.1.1 Unvana Göre Farklılık Testleri Sonuçları	92
4.5.1.2. Cinsiyete Göre Farklılık Testleri Sonuçları.....	94
4.5.1.3. Yaşa Göre Farklılık Testleri Sonuçları.....	95
4.5.1.4. Medeni Duruma Göre Farklılık Testleri Sonuçları	97
4.5.1.5. Çalışma Süresine Göre Farklılık Testleri Sonuçları	98
4.5.2 Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testleri Sonuçları.....	99
4.5.3. Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testleri Sonuçları	101
4.5.4. Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri Sonuçları.....	103
4.5.5. Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri Sonuçları.....	105
4.5.6. Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri Sonuçları.....	107
4.5.7. Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Düzeyi Farklılık Testleri Sonuçları	109
4.5.8. Diğer Farklılık Testleri Sonuçları	112
4.5.9 Öğretim Elamanlarının Tatmin Düzeylerinin Puan Skalasına Göre Analizleri ...	113
4.5.9.1. Unvana Göre Puan ve Standart Sapma Değerleri.	114
4.5.9.2. Cinsiyete Göre Puan ve Standart Sapma Değerleri	115
4.5.9.3. Yaşa Göre Puan ve Standart Sapma Değerleri	116
4.5.9.4. Medeni Duruma Göre Puan ve Standart Sapma Değerleri.....	118
4.5.9.5. Çalışma Süresine Göre Puan ve Standart Sapma Değerleri	119
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	121
KAYNAKLAR	135
EKLER	144
ÖZGEÇMİŞ.....	153

ÖZET

İş tatmini, bireyin genel olarak çalışma hayatından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. İş tatmini, kişinin iş ve işyeri hakkındaki genel hissiyat ve düşünce kalıpları hakkında fikir oluşmasını sağlayan dinamik bir değişkendir. Bu tatmin kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, ruhsal sağlıklarının bir yansımasıdır.

Akademik kurumlarda görev yapan akademisyenlerin görevlerini daha iyi icra edebilmeleri, daha iyi hizmet ortaya koyabilmeleri açısından işlerinden aldıkları tatmin seviyelerinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi önem teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının iş tatmini seviyesini belirlemek, demografik özelliklere göre farklılaşp, farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırma bölümünde Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan 101 akademisyen üzerinde yüz yüze anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 16.0 paket programına aktararak çeşitli testlerle analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda akademisyenlerin genel iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Demografik özelliklere göre iş tatmini seviyesinde karşılaştırma yapıldığında, yaş, cinsiyet, medeni durumlara göre anlamlı bir fark bulunamamış, toplam çalışma süresine göre ise anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan araştırmada iş tatmini genel seviyesi alt boyutlarıyla birlikte ele alınmış iki kısımda değerlendirilmiştir. İçsel ve dışsal tatmin boyutları seviyesinde incelendiğinde unvan değişkeni bazı anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Çalışma Psikolojisi, Akademisyen, İşgören, Gümüşhane Üniversitesi.

ABSTRACT

The work satisfaction expresses the individual's pleasure and happiness which are taken from the work life. Work satisfaction is a dynamic variable which gives an idea of the individuals feelings and mindscapes about the work and workplace. This satisfaction is a reflection of the individuals physical and mental healthness besides spiritual healthness. The academies, science and technology are developed, knowledge and qualified work force are produced and the experts at different disciplines can work together with common projects. It is important to determine and improve the satisfaction levels of the academicians. By this they can do their duties better.

The purpose of this study is to determine the satisfaction levels of the academicians and also to reveal that those levels changes with some demographic characteristics or not. The study consists of the theory and the research sections. At the theory section the literature review has been done. At the research section a face to face questionnaire is performed to 101 academicians working in Gümüşhane University. The collected data is transferred to the SPSS 16.0 software and analysed with different tests.

Following the results it is understood that the general satisfaction levels of the academicians are high. Comparing the satisfaction levels due to the demographic characteristics as age, gender and marital status, no significant differences could be found. Besides this due to the total work time a significant difference could be found. At the research the general satisfaction level is handled with its subscales and analysed in two sections. When it is analysed in the inner and exterior satisfaction levels, some significant differences are found according to the title of the academician changes.

Keywords: Job Satisfaction, Work Psychology, Academician, Employee, Gümüşhane University.

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Çalışanlarda Tatmin Yaratan İş Özellikleri	10
Tablo 2: Karasek'in İş Gerilim Modeli	13
Tablo 3: İş Özelliklerine Ait Ortalamalar	18
Tablo 4: Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	32
Tablo 5: Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Tatmin Düzeyleri Sıralaması	41
Tablo 6: Herzberg'in Çift Faktör Modeli	42
Tablo 7: Maslow ve Herzberg' in Kuramlarının Karşılaştırılması	43
Tablo 8: ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Teorisinin Karşılaştırılması	46
Tablo 9: İş Betimlemesi Ölçeği.....	56
Tablo 10: Ivancevich ve Donnely'in Çalışan Tatmini Ölçeği	57
Tablo 11: Araştırmadaki Örneklem Grubunun Sosyo-Demografik Özellikleri.....	83
Tablo 12: Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçsel ve Dışsal Faktörler Sorularının Dağılımı ..	85
Tablo 13: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Yükleri.....	86
Tablo 14: Hackman Oldham Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Yükleri.....	87
Tablo 15: Normallik Varsayımı Bulguları.....	88
Tablo 16: Minnesota Tatmin Ölçeğine İlişkin Verilen Cevapların Frekans Analizi	89
Tablo 17: Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans Analizi....	91
Tablo 18: Unvana Göre Fark Testi Sonuçları	93
Tablo 19: Genel Tatmin Puanlarına Göre Fark Testi Sonuçları	94
Tablo 20: Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları	95
Tablo 21: Cinsiyete Göre Genel Tatmin Fark Testi Sonuçları	95
Tablo 22: Yaşa Göre Fark Testi Sonuçları	96
Tablo 23: Yaşa Göre Genel Tatmin Fark Testi Sonuçları	96
Tablo 24: Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Sonuçları	97
Tablo 25: Medeni Duruma Göre Genel Tatmin Farklılık Testi Sonuçları	97
Tablo 26: Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Sonuçları	98
Tablo 27: Çalışma Süresine Göre Genel Tatmin Farklılık Testi Sonuçları.....	99
Tablo 28: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Unvan)	100
Tablo 29: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Cinsiyet).....	100

Tablo 30: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Yaş).....	100
Tablo 31: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Medeni Durum)	101
Tablo 32: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Çalışma Süresi).....	101
Tablo 33: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Unvan).....	102
Tablo 34: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Cinsiyet)	102
Tablo 35: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Yaş)	102
Tablo 36: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Medeni Durum)	103
Tablo 37: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Çalışma Süresi).....	103
Tablo 38: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)	104
Tablo 39: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet).....	104
Tablo 40: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş).....	104
Tablo 41: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)	105
Tablo 42: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)	105
Tablo 43: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)	106
Tablo 44: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)	106
Tablo 45: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)	106
Tablo 46: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum).....	107
Tablo 47: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)	107
Tablo 48: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)	108
Tablo 49: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet).....	108
Tablo 50: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş).....	108
Tablo 51: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)	109
Tablo 52: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)	109
Tablo 53: Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan).....	110
Tablo 54: Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)	110
Tablo 55: Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)	111
Tablo 56: Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)	111
Tablo 57: Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi).	111
Tablo 58: Tatmin Ölçekleri Puanlarına Göre Korelasyon Katsayıları	112
Tablo 59: İç Tatmin ve Dış Tatmin Arasındaki Regresyon Analizi	113
Tablo 60: Minnesota ve Hackman Oldman Ölçeğine Göre Tatmin Düzeyi Puanlaması.	114
Tablo 61: Unvana Göre Alınan Ortalama Puanlar	114
Tablo 62: Cinsiyete Göre Alınan Ortalama Puanlar	115
Tablo 63: Yaşa Göre Alınan Ortalama Puanlar	116

Tablo 64: Medeni Duruma Göre Alınan Ortalama Puanlar.....	118
Tablo 65: Çalışma Süresine Göre Alınan Ortalama Puanlar	119
Tablo 66: Hipotezler.....	124



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: İş Tatmini – Yaş Değişkeni İlişkisi.....	28
Şekil 2: Zekanın Belirleyicileri Olarak iş Tatmini ve Tatminsizliği	34
Şekil 3: Maslow ’un İhtiyaçlar Piramidi	38
Şekil 4: Tatmin Sonuçlarına Göre Geri Çekilme ve İlerleme Biçimleri.....	47
Şekil 5: Stacey’in Eşitlik Kuramı	51
Şekil 6: Çalışan Tatmin Ölçüm Modeli	54
Şekil 7: İş Tatmini Başarı İlişkisi	61
Şekil 8: Yaşam Tatmini Oluşturan Etkenler.....	65
Şekil 9: İş Tatminine & Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler	68
Şekil 10: Kişilerin Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri	69
Şekil 11: İşgücü Devri Modeli	76

KISALTMALAR LİSTESİ

ARŞ	:	Araştırma
DOÇ	:	Doçent
DR	:	Doktor
GÖR	:	Görevlisi
OKT	:	Okutman
ÖĞR	:	Öğretim
PROF	:	Profesör
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

İş tatmini, çalışma ve endüstri ilişkileri psikolojisinin kapsamına girmektedir. Bu disiplin ışığında, işgörenlerin işine karşı tutumları ve hareketleri arasındaki bağlantılar araştırılmıştır. İş tatmini geniş bir alanı kapsaması sebebiyle çalışma hayatında çok boyutlu olarak incelenmiştir. Bilhassa işletmelerde, insan unsuru oldukça önem teşkil eder. Bu durum beraberinde kişilerin çalışmalarıyla, aileleri arasındaki ilişkilerinin birlikte değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

İnsan sadece somut olarak işinin başında değildir. Hisleri, düşünceleri ve yargı değerleriyle birlikte kendisine verilen sorumluluğu yerine getirmeye çalışır. Bütün bunlar ve işin sağladığı olanaklar arasındaki uyum hem çalışılan örgütü hem de işgöreni olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler. İşgörenler, kendilerinin ve organizasyonların başarılı olabilmesi ve olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmesi için çalışmaktadırlar. Bu hedeflere ulaşılabilmesi çalışanlarda yeterli seviyede iş tatmini yaratılabilmesi ile mümkündür. İş tatmini yaratılabilmesi için geçmişten günümüze ortaya atılan teoriler ışığında yeterli bilgi birikimine sahip olmak ve uygulamada çalışanların istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını yok sayan bir örgüt içerisinde iş tatmininden bahsetmek mümkün değildir. İş tatmininin yaratılmasıyla birlikte kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır.

İş tatmininin ölçülmesi, yöneticilerin ve işgörenlerin işleri ile olan ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olduğunun belirlenmesi demektir. İş tatminini ölçmek için 1920’li yılların başlarından itibaren çeşitli çalışmalar ve deneyler yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında tatmin ve tatminsizlik yaratan koşullar belirlenmiş, çalışanların iş tatmini düzeylerini iyileştirmek için çeşitli önlemler alınmıştır. Tatmin seviyesini belirlemek oldukça zordur. Bu seviyeyi ortaya çıkarmak için günümüze dek çeşitli ölçeklerden yararlanılmıştır. “İş Tatmini ve Değişkenleri: Gümüşhane Üniversitesi Öğretim Elemanları Örneği” adlı bu çalışmanın araştırma bölümünde “Minnesota Tatmin Ölçeği ve Hackman Oldham Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Ortaya çıkan toplam puanlar

üzerinden değerlendirmeler yapılmış, demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermediği kurulan hipotezler ışığında incelenmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünü teorik bilgiler ve literatür taramaları oluşturmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve önemine değinilmiş, etkileyen değişkenler örgütsel ve kişisel değişkenler olarak iki ayrı grupta ele alınmıştır. Örgütsel değişkenler: İş içeriği, yapıcı denetim, ücret, çalışma koşulları ve ortamı, çalışma grubu, iş güvencesi, ihtiyaçlar ve beklentiler, yönetim, terfi ve ödüllendirmeden oluşmaktadır. Kişisel değişkenleri ise: Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, zeka, meslek, kişilik, kıdem, statü ve medeni durum olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde iş tatmininin nasıl ölçüleceği konu edilmiş, literatürde bulunan çeşitli ölçekler incelenmiştir. Bu ölçekler: Minnesota Çalışan Tatmini Ölçeği, İş Betimlemesi Ölçeği, Brayfield ve Rothe Çalışan Tatmini Ölçeği, Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği, Spector İş Tatmini Ölçeği, Ivancevich ve Donnelly Çalışan Tatmini Ölçeği, Porter Gereksinim ve Tatmin Ölçeği ve Yüz Çizelgesi Ölçeği'dir. Diğer ölçme yöntemleri kapsamında, Kritik Olay Metodu, Mülakat Yöntemi ve Davranış Gözlemi Yöntemi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, iş tatmininin ve tatminsizliğinin sonuçları irdelenmiştir. İş tatmininin doğurduğu sonuçlar; yüksek başarı, yüksek performans, yüksek motivasyon, yüksek örgütsel bağlılık, yüksek yaşam tatmini iken, iş tatminsizliğinin sonuçları; işten ayrılma ve devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranı, düşük iş performansı, yabancılaşma, kişisel problemler, yüksek stres, fiziksel ve ruhsal sağlık bozuklukları ve psikolojik tatminsizlik şeklindedir.

Dördüncü ve son bölümde Gümüşhane Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları ile gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiş, kurulan hipotezlerin araştırma sonucunda kabul edilip edilmedikleri sınanmış, öğretim elemanlarının genel iş tatmini seviyeleri ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanların üstlendikleri görev ve sorumluluklara karşı olan tutumlarıdır. Diğer bir deyişle kişilerin işlerinden aldıkları keyif veya hoşnutsuzluktur. Yapılan işten duyulan tatmin, işin nitelikleri ve çalışanların arzuları birbirine uyduğu takdirde gerçekleşir. İşverenlerin “temelde çalışanların ihtiyaç duyduğu bu tatmini” ortaya çıkarmaları, işletmenin düzenli çalışması, etkinliği ve performansı açısından önemlidir. İş tatmini kavramının açıklanması zordur. Bu kavram sadece işgörenlerin dışarıya karşı sergiledikleri davranışlarıyla kendisini belli etmeyebilir. Çalışanlar fiziki olarak iş görürken aynı zamanda ruhlarıyla da işlerinin başlarındadır ve bu değişkenin göz ardı edilmemesi gerekir. İş tatmini, çalışanın duygu, düşünce ve davranışlarının gözlemlenmesi ve kişinin isteklerini anlatmasıyla belirli oranda anlaşılabilir. İş tatmini kavramı, çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının yansıması olarak 1920’lerde ortaya atılmış olup önemi 1930’lu yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini ilk kez Hoppock (1935) tarafından çalışanların psikolojik, fiziksel ve çevresel faktörlerinin bileşimi olarak işlerinden memnun olmaları anlamında kullanılmıştır (Yew, 2008: 30).

İş tatmininin henüz çok bilimsel araştırmaya konu olmadığı bir dönemde yayınlanan “Job Satisfaction” isimli kitap, Robert Hoppock'un (1935) tez araştırmasının bir parçası olarak yürüttüğü üç çalışmayı içermektedir. Bu çalışmalardan ilki (1932), istihdam edilen 40 çalışan ve 40 işsiz yetişkin arasında iş tatmini farklılığını incelemek için yarı yapılandırılmış yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İşsiz katılımcıların en son işlerini yansıtmaları istenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, bir kişinin işi tarafından sağlanan sosyal statü miktarı, iş özerkliği, yöneticileri ve iş arkadaşları ile kişilerarası ilişkileri dâhil olmak üzere, iş tatmininin çeşitli potansiyel nedenlerini tanımlamıştır (Cucina ve Bowling, 2015: 109).

İkinci çalışmasında Hoppock (1932-1933), 500 öğretmen üzerinde bir anket çalışması yaparak, örneklemdaki en memnun 100 ve en az memnun 100 öğretmeni karşılaştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçları en memnun öğretmenlerin, en az memnun öğretmenlere göre daha yaşlı olduğu, daha yüksek genel duygusal uyuma, daha yüksek sosyal statüye, daha düşük iş monotonluğuna, yöneticiler ve iş arkadaşları ile daha iyi kişilerarası ilişkilere sahip olduğunu göstermiştir. Hoppock üçüncü araştırmasını tez komitesinin onayı olmadan, New Hope, Pennsylvania’ da çeşitli meslekler ve işverenlerden katılımcılar üzerinde gerçekleştirmiş, böylece bulgularının genelleştirilebilirliğinin artacağını düşünmüştür. Bu araştırma, katılımcıların sadece %15'inin işlerinden memnun olmadığını; ancak meslekler arasında iş tatmini düzeylerinde önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir (Cucina ve Bowling, 2015: 109-110).

İş tatmininin sağlanması amacıyla yapılan ilk araştırma, Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago Western Elektrik şirketinde 1920’lerde uyguladığı fakat sonuçlarını 1930’larda aldığı “Hawthorne” çalışması olarak kabul edilebilir. Bu araştırma 1924-1932 yılları arasında 8 yıl sürmüştür. Bu çalışmaya göre başarısızlık, düşük moral ve performans sorunlarına dayandırılmaktadır. Çalışanlara daha fazla anlayış gösterilip, kendilerinin önemsendikleri algısı yaratıldığı takdirde daha fazla verim alınacağı yapılan deneylerle ortaya konulmuştur (Güler, 2014: 33).

İş tatmini kavramı oldukça geniş bir yelpazede değerlendirilmiş olup, bilim adamları tarafından çeşitli tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Hackman ve Oldham (1975) iş tatminini, çalışanların işin genel özelliklerinden memnun olup olmadıkları şeklinde açıklamıştır. Ayrıca iş tatmininin sağlanması için, işin beş temel özelliğinin bulunması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, iş yapılırken çalışana tanıdığı özerklik, işin anlamı ve performans hakkında alınan geri bildirimdir. Locke (1984) işgörenlerin, iş tecrübelerinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan olumlu duygusal bir netice olarak iş tatminini açıklarken, Milburne ve Francis (1981) ise beklentiler ile elde edilen neticelerin kıyaslanması ve bunun sonucunda işgörenlerin kendilerini nasıl hissettiklerinin belirlenmesi olarak tanımlamıştır (Molla, 2002: 3).

Arnold ve Feldman (1986), “iş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı hissettikleri bütün olumlu duyguların hepsidir”, demiştir. Bu tanıma göre iş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri reaksiyonlardır denilebilir. Bu reaksiyonlar duygusal bir davranışın sonucu olduğu için dışarıdan kolaylıkla anlaşılamazlar. Spector, iş tatminini çalışanların işlerini ne ölçüde sevip ne ölçüde sevmedikleri ile ilgili olarak açıklamış, hisleri yansıtan tutumsal bir değişken olarak tanımlamıştır (Özdemir, 2009: 30).

Robbins (1998) iş tatminini, çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının yanı sıra kişilerin, almasını istediği ödül ile aldığı ödül arasındaki farkı değerlendirmesi şeklinde açıklamıştır. Böylece ödül ile iş tatmini arasında bir ilişki kurmuştur (Saylan, 2008: 4).

Vroom (1962) göre motivasyon ve iş arasındaki ilişkiyle ilgilenen psikologlar tipik olarak (a) meslek veya iş seçenekleri, (b) işten memnuniyet ya da işlere karşı tutum, (c) işlerde performans veya yeterlilik ölçüleri olarak üç tip bağımlı değişkeni ele almıştır (Vroom, 1962: 159).

Spector, iş tatminini çalışanların işlerini ne ölçüde sevip ne ölçüde sevmedikleri ile ilgili olarak açıklamış, hisleri yansıtan tutumsal bir değişken olarak tanımlamıştır (Spector, 1997: 214).

Teorik anlamda birçok araştırma iş tatminini açıklamaya çalışmıştır. En basit anlamda iş tatmininin ölçülmesi işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. İşgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal reaksiyonlardır. Çalışanların işlerinden istediği ile elde ettiğini kıyaslaması neticesinde göstermiş olduğu duygusal tepkilere verilen isimdir (Gül ve Ercan, 2008: 1).

İş tatmini çalışma ortamında ortaya çıkan durumlara karşı verilen duygusal yanıtlardır. İş tatmini beklentilerin ne derecede karşılandığının ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. İş ile ilgili farklı tutumları temsil eder. Kişi işine karşı olan tutumlarını bazı noktalarda olumlu olarak yansıtırken bazen de olumsuz olarak yansıtabilir. Bu yüzden iş tatmini farklı boyutlarla birlikte ele alınmalı ve genel iş tatmini bulunmaya

çalışılmalıdır. İş tatmini sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayandırılmamalıdır. Psikolojik olarak da değerlendirilip bir tatmin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Dinamik bir kavram olan iş tatmini değişkenlik gösterebilmektedir. Sadece bir kez iş tatmininin sağlanması, tatminin sürekli olarak devam edeceği anlamına gelmez. Tatmin hızlı bir şekilde elde edileceği gibi, hızlı bir şekilde de tatminsizlik ortaya çıkabilir (Üngüren, vd., 2010: 2928).

İş tatmini, kişilerin yaşamdan aldıkları hazları direkt olarak etkileyen bir unsurdur. İnsanın kendisini geliştirmesi, doyumlu kılması, zenginleştirme gayreti, tarih boyunca öncelikli olarak önemsenen bir etkinliktir. Kişinin iş ortamındaki beceri özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı bulmasında önemli bir etkidir (Keser, 2009: 99).

İş tatmini kişilerin mutluluğunu artırmakla birlikte, kişinin işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, hatalı ürün oranının düşmesine, işgücü devir oranının azalmasına sebep olmaktadır. Aksine iş tatmininin olmadığı durumlarda işgücü devir oranı, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi artmakta, işletmeye olan bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, ekipmanlara zarar verme, ruhsal ve fiziksel hastalıklar ile performans düşüklüğü artmaktadır (Gül ve Ercan, 2008: 2).

İş tatmini işgörenler arasında farklılık göstermektedir. Kişilerin değerleriyle doğrudan ilgili olup duydukları memnuniyetle doğru orantılıdır. Çeşitli beklentilerle çalışma hayatına giren bir işgören, beklentilerine karşılık bulabildiği derecede çalıştığı kurumdan memnun olacak ve kendisi için tatmin, örgüt için performans yaratacaktır (Erdil, vd., 2004: 23).

1.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışma hayatında insanlar sahip oldukları becerileri kullanarak başarıya ulaşmak istemektedirler. Başarıya ulaşmak için gösterilen çaba esnasında kişinin işinden aldığı keyif, onu psikolojik olarak olgunluğa ulaştırır. Bir gaye uğruna çalışmak ve değer üretmek çalışanlarda olumlu sonuçlar ortaya çıkarır. İşgörenlerin yaptıkları işler esnasında

duydukları haz ve aldıkları keyif kişilerde iş tatminini doğurur. Aksi durumda, bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlıklarının düşük olması ve mutsuz olmaları kaçınılmazdır. İş tatmininin kişide yarattığı etki, yaşam standartlarını yükseltir, bunun sonucunda içinde bulunduğu topluma da refah ve huzur getirir. Hayatın ve toplumun her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da insan faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için belirli hedefler belirler, bu hedefler doğrultusunda stratejiler üretilip uygulamaya koyarlar. Bu stratejilerin uygulanması ve hizmet üretilmesi için insan faktörüne ihtiyaç duyulur (Akıncı, 2002: 2).

Ortaya çıkan rekabet koşullarıyla baş edebilmek için nitelikli işgücüne gücüne gereksinim vardır. Nitelikli işgücüyle çalışmak beraberinde yeni problemler getirmektedir. Bu problemleri, kişilerin çalıştıkları iş ile ilgili tatmin olmamaları şeklinde açıklayabiliriz. Problemleri çözme sürecinde örgüte çeşitli görevler düşmektedir ve örgüt bu problemleri çözümü sürece çalışanları örgüte bağlayabilmektedir. Örgüt işgörenleri, motive etmeli iş tatmini faktörlerini uygulamalı ve tatmin sağlamalıdır (Özkalp ve Kirel, 1999: 116).

İş tatmininin insan yaşamındaki etkileri çok açıktır. Örgüt açısından bakıldığında zaman, tatminsizlik duyan çalışan örgütten uzaklaşma yollarını arar ve bu arayış örgüte zarar verir. Bu yüzden örgüt, çalışanlarının tatminlerini sağlamakla yükümlüdür. Öte yandan örgütün gözünde yüksek iş tatminine sahip olan işgörenler daha sağlıklı ve verimlidir. Örgütün çalışanlarda yaratacağı iş tatmini işgücü devir oranını azaltacak ve devamsızlıkları en aza indirecektir (Özkalp ve Kirel, 1999: 110).

Örgüt üzerine düşen görevleri yapmayıp, iş tatmini yaratmadığı takdirde, kişide işe gitme isteği azalacak, örgütten ayrılma isteği ve yetersizlik duygusu baş gösterecek, çalışma gruplarında yapılan iş birliklerinin bozulmasına sebep olacak, işten uzaklaşma ve isabetsiz kararlar verme ortaya çıkacaktır. İşinden tatminsizlik duyan çalışanlar ise şiddete yönelik davranışlar sergilemeye eğilimlidirler. İş tatminsizliği, işten duyulan şikayet ile başlar. Bu şikayetlerin giderilmemesi sonucunda işgörenler pasif saldırganlık davranışları gösterebilirler. Şikayetlerin giderilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş tatmininin sağlanmasına yönelik yapılan uygulamalar, çalışanlarda saldırganlığı azaltır ve verimliliğin artmasını sağlar (Molla, 2002: 4).

İş tatmini hem bireysel hem örgütsel açıdan önem arz eder. Bireysel açıdan bakıldığında kişi, gününün büyük bir kısmını işte geçiriyor ve gerek duyduğu, fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerini iş ortamından bekliyordur. Bu durum, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını iş tatmini oranıyla sınırlandırmasına sebep olur ve olumsuz sonuçlar doğurur (Nalbantoğlu, 2012: 35).

Örgütsel açıdan bakıldığı zaman, iş tatmini sağlanan kişi, istenilen performansa ve verimliliğe ulaşmış olacak ve işten ayrılma, işi yavaşlatma gibi hizmeti olumsuz yönde etkileyecek davranışlardan uzak duracaktır. Bu sayede üretilmeye çalışılan hizmet aksamamış olacaktır (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 3).

İş hayatında olduğu kadar sosyal hayatta da iş tatmininin önemi büyüktür. İş tatminsizliği yaşayan kişi ailesine ve çevresine karşı sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. Aynı şekilde işinde mutlu olan ve tatmin olan kişi bu mutluluğunu işin dışına da taşır. Ayrıca kişi bunu günlük hayatının her evresine yansıtır, daha dinamik bir yaşam sürer ve optimist bir bakış açısı kazanır. İş tatmininin yüksek olması dışarıdan bakıldığında kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyi olduğunun anlaşılmasını sağlar (Hotamışlı ve Ağca, 2010: 98).

Yapılan çalışmalar, iş tatmini yüksek olan kişilerin, iş tatmini düşük olan kişilere nazaran daha az doktora gittiklerini ve daha az rapor kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. İş tatmini az olan kişilerin sık aralıklarla hasta olduğu, baş ağrısı ve kalp hastalıkları gibi problemler yaşadıkları belirtilmiştir. İş tatmini kişilerde fiziksel ve zihinsel sağlığın oluşmasını, örgütlerin çalışma ortamının verimli hale gelmesini, sosyal çevrenin huzura erişmesini, ekonomik problemlerin azalmasını sağlar, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkiler (Erdoğan, 1994: 378).

İşgörenlerin işlerine iyi motive olmaları beraberinde yüksek moral getirir ve çalışanların örgüte olan faydalarını yükseltir. Yüksek moral ve motivasyon, çalışanların işlerini yaparken bir istek içinde bulunmalarını, örgütlerin içerisine düştüğü kriz zamanlarında daha çok çaba göstermelerini sağlar. Çalışanlar, emirlere uyarlar ve bu

sayede çalışma hayatının olmazsa olmaz kuralı disiplini oluşturmuş olurlar. Örgütlerin hedeflerini benimseyerek iş birliğine uyum sağlarlar. Tüm bunların sonucunda örgüte bağlılık artar, iş devamsızlığı ve işten ayrılma eğilimi azalır (Rençber, 2012: 57).

İş tatmini sağlandığı zaman, iş değiştirme olasılığı düşecek, iş kazası yaşama ve iş hastalıklarına yakalanma riski azalacak, kişinin ailesinde huzurlu bir şekilde yaşaması sağlanacak, ihtiyaç duyulan sosyal gereksinimler karşılanacak, stressiz bir yaşam kazanılmış olacaktır (Budak, 2006: 28).

1.3. İş Tatmini Seviyesi

Birçok bilim adamı ve araştırmacı iş tatminini kompleks bir değişken olarak açıklamışlardır. Örnek olarak, yapılan denetimden memnuniyet duyduklarını sergiledikleri davranışlarıyla gösteren işgörenler, işletme amaçlarına karşı duyarsız hareket edebilirler ve işletmenin izlediği ücret politikasından hoşnut olmayabilirler. Bu sebeple iş tatmini tek bir değişkenden çok, birçok değişkenin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir faktör olarak değerlendirilmelidir (Silah, 2005: 117).

İş tatmini düzeyinin belirlenmesinde iş yönetimi, terfi durumu, maaş sistemi, çalışma koşulları, iş arkadaşlıkları gibi nesnel koşulların yanında işgörenlerin sosyal ve maddi gereksinimleri, arzu ve beklentileri gibi değişkenler Tablo 1’de görüldüğü gibi rol almaktadır (Keser, 2009: 100).

Tablo 1: Çalışanlarda Tatmin Yaratan İş Özellikleri

İş Özellikleri	%
Pek çok insanla iletişim kurma sansının olması	91
Bağımsız çalışma olanağının olması	89
İşin ilginç Olması	88
Gelişime açık bir iş olması	88
Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağının olması	88
Eve yakın yerlerde çalışıyor olma	87
Düzenli çalışma saatleri	86
Başkalarına yardımcı olunabilecek bir iş olması	83
Topluma yararlı bir iş yapıyor olma	83
Esnek çalışma imkanının olması	83
İş güvencesinin olması	79
Başarıların çalışılan yerde takdir edilmesi	76
İyi bir sağlık sigortası ve diğer olanaklar	67
Çok yüksek gelire sahip olma	66

Kaynak: Keser, 2009: 100.

1.4. İş Tatminini Etkileyen Değişkenler

İş tatmini bireyler ve örgütler arasında farklılık gösterir. Bir örgütte iş tatmini seviyesi, çalışma koşullarına göre farklılık gösterir ayrıca bu seviye örgütün temel yapı taşlarını oluşturmada etkilidir (Lopopolo, 2002: 984).

Locke (1976) ise iş tatminiyle ilgili olan koşulları şu şekilde belirtmiştir: Bu koşullar işgörenin başarı sağlayacağı ve çalışırken fazla yorulmayacağı bir işe sahip olması, iş performansına karşılık alacağı ödüller, çalışma koşullarının elverişli olması, saygınlık ve itibar görmesi, rol çatışması ve belirsizliği önlemede işin yardımcı olması şeklindedir (Savery, 2004: 19).

Araştırmacılar hangi değişkenin iş tatmini üzerinde ne derece etkili olacağını ortaya koymak için çalışmalar yapmış, bu faktörleri iki ayrı grupta toplamıştır. Birinci grup örgütsel değişkenler; ücret, terfi, işin özelliği, politikalar, çalışma şartları gibi, ikinci grup bireysel değişkenler; ihtiyaç ve beklentiler, arzular, kişisel çıkarlar gibidir (Keleş, 2006: 247).

1.4.1. İş Tatminiyle İlgili Örgütsel Değişkenler

Örgütler, gereksinim duyulan insan ihtiyaçlarını karşılamak, mal ve hizmet üretmek için kurulurlar. Tüm bu süreçte insan faktörüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu insan faktörünün tatminini sağlamak zorundadır. Bu tatmin sağlandığı sürece işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artacak ve iş gücü devir oranı azalacaktır. İşgörenler örgütü sahiplenecek, çalışma gruplarıyla iyi ilişkiler içerisinde olacak ve örgüt için verimli üretim yapabileceklerdir. Bu sayede dolaylı olarak örgütler istedikleri amaçlara ulaşmış olacaktır (Akıncı, 2002: 7-8).

İşgörenler beklentilerinin karşılanmasında ve tatminlerinin sağlanmasında örgütlerin çalışanlara sunduğu olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. Örgüt içindeki bazı koşulların varlığı ya da yokluğu çalışanların çalıştıkları örgüte karşı davranışlarını etkiler (Davis, 1988: 95).

Çalışanların yaptıkları işler karşılığında takdir görmesi ve onlara sorumluluk verilmesi, eğitim kariyer ve terfi fırsatlarının sunulması çalışanları psiko-sosyal olarak iyileştirecek bu sayede çevreye uyum sağlama sosyal katılımınlarını artıracaktır. İşgörenlere bağımsız çalışma imkanının verilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. Çalışanların yetenekleri psiko-teknik yöntemlerle saptanır ve onlara becerileriyle ilgili alanlarda bağımsız çalışma fırsatı sunulabilir. Bağımsız çalışma imkanı çalışanın her istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Bu uygulamada asıl amaçlanan çalışanların kendilerini göstermelerini sağlamak ve kendi potansiyel güçlerini ortaya çıkarmaktır. Bu sayede çalışan saygı gördüğünü ve çalışma grubu içerisinde değerli olduğunu hissedecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

İş statüsü, toplumun bazı işleri, diğer işlere göre daha değerli olarak görmesiyle ilgilidir. İşin statüsü arttıkça, iş tatmininin yükseldiği görülmüştür. Bununla birlikte prestij ve kontrol dinamiklerinin de etkili olduğu görülmektedir (Silah, 2005: 119). Kendi işi ve diğer kişilerin işleri üzerinde söz sahibi olanların iş tatmini seviyelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu tatminin örgüt içindeki hiyerarşide alt kısımda olan ve bu tür kontrol yetkisi az olanlarda daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışanlara görevleri çerçevesinde

yetki verildiği zaman sorumluluk ortaya çıkar. Sorumlulukla beraber işgörenlerde görevde karar alma ve uygulama bilinci gelişir. İşgörenlere karşı duyulan güven hissi onların kendilerini saygın olarak görmelerini sağlar. Çünkü çalışanlar sorumluluk aldıkları derecede verimlilik ve performans sergilemektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 54).

Örgüt yönetimi tarafından Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki adımlar gerçekleştirildiği zaman, çalışanlar örgütlerde kendilerini güvende hissedecek, psikolojik iyileşme yaşayacak ve sosyal gereksinimleri karşılanmış olacaktır. Tüm bu gerçekleşen faktörler sonrası iş tatminine ulaşılmış olacaktır (Kantar, 2010: 134).

1.4.1.1. İş İçeriği

İş tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de işin içeriği ve niteliğidir. İşin bunalıcı ve rutin olmayışı işgöreni pozitif yönde etkileyip motive eder. Kişi tarafından işinin keyifli bir iş olarak görülmesi, kişinin işine yönelik tutumunun olumlu olması demektir. Bu sebeple çalışanın işine yönelik algısı, tatminde önemlidir. Kişinin yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulması ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin işine yüklediği anlam da işini anlamlı görmesiyle ilişkilidir. Bireyin işinin keyifli olması bireyin işini anlamlı bulması ve kişinin yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması unsurları, kişinin işiyle özdeşleşmesine yol açacaktır. Böylelikle kişinin çalışma tatmininin artacağından söz edilebilir (Keser, 2009: 104).

İş düzeyi yükseldikçe iş tatminin de artması beklenir. Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili toplum tarafından kabul görme ve saygınlık hissetme ihtiyacı duyarlar. Belirli statüye sahip çalışanlar iş tatmini elde ederler. Çalışanların işleri ilgili sınırlı düzeyde olsa bile karar verme yetkisinin olması tatmin düzeyini arttıran bir etkidir. Bu durumda kişi önemsendiğini ve üretime doğrudan katıldığını hissedecek ve tatmin düzeyi buna bağlı bir şekilde yükselecektir. Aksi takdirde kontrol olanağına az sahip olan çalışanlar daha az iş tatminine sahip olacaklardır (Senge, 2004: 27).

Bireyin çalışma hayatında alınacak kararlarda söz sahibi olması, iş tatmini açısından önemlidir. Karasek'in İş Gerilimi Modeline göre (Tablo 2); birey iş yaparken

kendi yeteneklerini uygulayabiliyorsa ve işi ile ilgili karar alabiliyorsa iş yükü ne olursa olsun daha az gerilim hissetmektedir (Belek, 1993: 18-24).

Tablo 2: Karasek'in İş Gerilim Modeli

İşte Karar Özgürlüğü	İşin Beklentisi	
Düşük	Düşük	Yüksek
Yüksek	Pasif İş	Yüksek Gerilimli İş
	Düşük Gerilimli İş	Aktif İş

Kaynak: Belek, 1993: 18-24.

Walker ve Guest (1952) tarafından otomobil sanayiinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, beş ya da daha fazla farklı işlem yapanların %69'unun işleri hakkında olumlu duygular besledikleri, buna karşın basit bir işlem yapanların sadece %33'ünün tatmin oldukları belirlenmiştir. Walker ve Guest (1952) araştırması 180 otomatik montaj hattı çalışanının geçmiş ve mevcut işlerine özellikle atıfta bulunarak yapılan sosyal psikolojik bir çalışma niteliğindedir. Bu kapsamda 3 eğitilmiş görüşmeci evlerinde çalışanlarla bir araya gelerek anket ve doğrudan görüşmeler gerçekleştirmişler ve aşağıdaki başlıca bulgulara ulaşılmıştır (Silah, 2005: 119):

- Çalışanlar mekanik konveyör ile tempolu montaj hattı çalışmasından hoşlanmamıştır,
- Sosyal gruplar operasyonların niteliği ile sınırlı kalmıştır,
- Çalışanların bu tür işleri üstlenmeleri ve sevmeleri için temel motive edici faktörler ücret ve güvenlik olarak tespit edilmiştir,
- Yüksek "seri üretim özellikleri" gösteren işlerde çalışanların düşük "seri üretim özellikleri" işlerinde olanlara göre daha yüksek devamsızlık oranları olduğu belirlenmiştir,
- Çalışanların yarısından fazlası şirketin "erkekler için hiçbir şey yapmadığını" hissettiğini belirtmiştir.

Başka bir deyişle daha çeşitli işler yapan ve farklı beceriler kazanan kişiler işlerinden daha az sıkılmakta, daha fazla tatmin yaşamaktadır. Aksine işlerin tekdüze ve

rutin olduğunu hissettiklerinde diğer tüm koşullar aynı olsa bile iş tatminleri azalmaktadır (Wright ve Davis, 2003: 73).

Eğer işlerin çeşitlendirilmesi fazla sayıda olursa çalışanlarda yüksek stres oluşması beklenir. Aşırı stres çalışanlarda motivasyonu ve verimliliği düşürür. Bunun sonucunda tatminsizlik ortaya çıkar (Tümgan, 2007:18).

İşin çekici olması, farklı olması, kişiye kendini geliştirme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi, çalışana katılım olanağını sağlaması iş tatminini artırıcı unsurlardandır (Seo, ve Price, 2004: 109).

İşlerine yüksek düzeyde katılım sağlayan çalışanlar, normale göre fazla çaba gösterecek ve gösterdiği normalüstü çaba için de daha fazla ödüle sahip olacaklardır. Çalışanların yetenekleri dışında kalan işler iş tatminini azaltmaktadır. Benzer şekilde çalışanlara yeteneklerine göre daha kolay işlerin verilmesi de iş tatminini olumsuz etkiler. Yeterli bir tatmin seviyesi sağlamak için yapılan iş ile çalışanların yetenek ve becerilerinin uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanlar, kendi yetenek ve becerilerine göre, aldıkları eğitime uygun, kendilerini geliştirme fırsatlarının olduğu, iş yaparken zorlanmayacak işlerde çalışmak isterler. Ayrıca çalışanlar zor diye tabir edilen işleri başarmak için çaba göstereceklerdir. Zor işleri başarmak için kendi kişisel gelişimlerini de içine alan uzun vadeli roller üstlenecekler ve tatminlerini arttıracaklardır (Wright ve Davis, 2003: 74).

Çalışanların bürokratik yapıların ağırlıkta olduğu işlerde çalışmalarını korku ve gerilime neden olur. Bu korku beraberinde işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları getirebilir. Merkezi yapıdan alınan emirlerle faaliyet gösteren işlerde çalışanlar ortaya çıkabilecek katı çalışma koşullarından uzak durmak isteyeceklerdir. Öte yandan kendilerine sürekli iş olanağının sağlandığı işlerde de çalışmak isteyeceklerdir (Avcı, 2000: 547).

İşgörenlerin ihtiyaç duyduğu diğer bütün koşullar sağlansa dahi (kişisel ve örgütsel unsurlar) iş, çalışanların kişilik ve beklentilerine cevap vermiyorsa, kişinin değerlerine ters geliyorsa tatminsizlik ortaya çıkar. İşler, çalışanlara sorumluluk duygusu aşılmalı,

kendilerini geliştirme fırsatları sunmalı, yeni bilgiler öğretmelidir (Tiftin ve McCormick, 1965: 342).

Çalışanların önemsedikleri diğer bir faktör de esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulayan örgütlerde işe geç kalma ve devamsızlık gibi olumsuz koşullara daha az rastlanmaktadır. Esneklik bandı uygulaması, çalışma saatlerini çalışanların tercihlerine bıraktığı için onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Esnek çalışma saatleri modelinde, işgörenin çalışma zamanı ve süresi, işletme yönetimi ile birlikte dilediği şekilde belirlenebilir (Pekel, 2001: 142).

1.4.1.2. Yapıcı Denetim

Vroom ve Badin (1974)'in yapıcı denetiminin iş tatmini ile sonuçlandığına ilişkin çalışmaları vardır. Üstün manipüle edici rehberlik etkinlikleri vasıtasıyla başarılı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Yapıcı ve işgöreni yönlendirerek geliştirmeyi hedef alan denetimin yüksek iş tatminine sebep olduğu düşünülmektedir (Silah, 2001: 106).

1.4.1.3. Ücret

Ücret dar anlamı ile belirli mal ve hizmet üretimi karşılığında çalışanlara verilen bir bedeldir. Geniş anlamıyla ise üretim faktörlerinden biri olan çalışanların emeklerinin bedeli, fiyatıdır (Yalçın, 1999: 171). Örgütlerin çalışanları güdülemek için ellerinde bulundurduğu en önemli etken ücrettir. Yeterli ücret, kişileri örgütlere çeker ve onları daha sıkı çalışmaları yönünde motive eder. Ücret, işgörenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin eder, saygınlık simgesi oluşturur (Pekel, 2001: 161).

Ücret kazanma ve hayat standartlarına ulaşma isteği insanları çalışmaya zorlar. Kişi yaşamını devam ettirebilmesi için asgari yaşam standartlarına uygun bir gelire sahip olmalıdır. Bu sebeple ücret kişinin öncelikli çalışma amaçları arasındadır (Emmert ve Taher, 1992: 37).

Çalışanlar ürettikleri mal ve hizmet karşılığında hak ettiklerini düşündükleri ücreti talep ederler. Çalışma karşılığında istenen ücret çalışma performanslarına etki eder. Çalışanlar talep ettikleri ücreti alamazlarsa tatminleri düşecektir (Nalbantoğlu, 2012: 54). Kişilerin aldıkları ücret tek başına değerlendirilmemelidir. Örgüt içerisinde yapılan ücret dağılım önemlidir. Çalışanlar kendilerini aynı yetenek seviyesine sahip diğer çalışanlarla kıyaslarlar. Eğer bir çalışan kendi seviyesindeki çalışanlara oranla daha az ücret aldığını düşünürse iş tatmini düşecektir. Bu bakımdan ücret adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167).

Ücreti dağıtmada dikkate alınan unsurların başında yapılan işin miktarı ve niteliği gelmektedir. Verilen ücretlerin çalışanların unvanlarına, eğitim seviyelerine uygun olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara verilecek prim ve ikramiye miktarlarının saptanması önemlidir. Şikâyetle maruz kalmayacak şekilde düzenlemeler yapılmalı ve çalışanlara yaptıkları iş karşılığında tatmini arttırmak amacıyla verilmelidir (Eren, 2001: 246).

Örgütlerde uygulanan ücret politikaları çalışanlara yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre şekil almaktadır. Çalışanların düşük performanslarına düşük ücret, yüksek performanslarına yüksek ücret vermek basit bir ilişki kurmak olacaktır. Örgüt genel anlamda başarısızlığa değil başarıya odaklanmalıdır. Bunun için yeterli performans göstermeyen çalışanlarda bile ortalama maaş artışına gidilmelidir. Beklenenin üstünde performans gösterenlere ise daha yüksek ücret verilerek motive edilmelidir (Fındıkçı, 2000: 138).

Küskü (2003) yükseköğretim kurumlarındaki akademik ve idari çalışanlar arası memnuniyet boyutlarındaki farklılıkları incelediği araştırmasına, bir devlet üniversitesindeki 291 akademik ve idari çalışan katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre meslektaş ilişkileri memnuniyeti, meslektaş rekabet düzeyi memnuniyeti, diğer çalışma grubu memnuniyeti, mesleki memnuniyet, çalışma ortamı memnuniyeti ve ücret memnuniyeti gibi faktörlerde bazı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bu araştırmaya göre hem akademik personel hem de idari personelin maaş memnuniyet düzeyi oldukça düşük çıkmıştır (Küskü, 2003: 347).

Performansa göre ücret ödülleri, ikramiyeler, şirketlerin karlarından çalışanlara pay verilmesi, çalışanların şirket hisselerine ortak edilmesi gibi politikalar iş tatminini artırıcı yönde yapılan uygulamalardır. Bu uygulamaların çalışanların performansını doğrudan arttırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Ücret politikalarının doğru uygulanması neticesinde, devamsızlık ve işten ayrılma oranı azalacak, iş kazaları önlenecek, üretim verimli şekilde artacak, işgücü ve üretim maliyetleri azalacak, hatalı mal miktarı düşecek, müşteri şikayetleri en aza indirgenecek, istenilen miktarda tasarruf sağlanıp örgütün ekonomik büyümesi sağlanacaktır (Pekel, 2001:127).

Ücretin işgörenlerde yarattığı tatmin bireylere göre değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler verilen ücrete karşı motive olup tatmin olurken bazıları ise psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi neticesinde tatmin olurlar. Fizyolojik ihtiyaçlar genellikle ücret ile karşılanırken, psiko-sosyal ihtiyaçlar ise başarı, kıdem, statü, unvan gibi faktörlerle karşılanır. Bu nedenle örgütlerin iş tatmini yaratmak için yalnızca ücret odaklı bir plan oluşturması yanlış olacaktır (Kaynak, 2000: 260).

Ücret, çalışanların kendilerini tanımlarına ve yöneticilerin kendileri hakkındaki görüşlerini öğrenmelerine yardımcı olur. İşgörenler yaptıkları iş karşılığında yeterli miktarda ücret aldıklarını düşünüyorlarsa yöneticilerin kendilerinden memnun olduğunu anlayacaklardır. Aksi takdirde düşük ücret aldıkları zaman yöneticilerin kendilerini yeterli görmediklerini düşüneceklerdir. Ücret tek başına kişinin işinden tatmin olması için yeterli değildir. Aşağıda Tablo 3'te değinilen araştırmada işgörenlerin işleriyle ilgili tercihlerinde ücret faktörünün ilk sırada olmaması ücretin işgören tatmininde çok önemli unsur olmadığını göstermektedir (Keser, 2009: 102).

Tablo 3: İş Özelliklerine Ait Ortalamalar

İşin Özellikleri	Ortalama
Başkaları üzerinde etki sahibi olma	9,0495
İşi prestij sağlaması	7,2381
İşin ilginç olması	6,8425
Topluma katkı sağlaması	6,7930
İşte özerklik	6,7271
İşin yetki vermesi	6,4963
İşin yaratıcılık gerektirmesi	5,9249
İşin güvencesinin olması	4,9304
İyi insan ilişkileri	4,6630
İyi ücret	3,6886
Kendini geliştirme fırsatı vermesi	3,5861

Kaynak: Keser, 2003: 188.

1.4.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı

Çalışma şartları denildiği zaman; ortamın sıcaklık durumu, havalandırma, gürültü, aşırı fiziksel güce dayalı olarak çalışma ve risk altında çalışma akla gelmektedir. Çalışılan ortamda ısı düşüklüğü veya fazlalığı olması, çalışma temposunu ve verimini kötü bir şekilde etkiler. Bu tür ortamda kişide stres etkileri görülecektir. Eğer çalışma ortamı fazla sıcak veya fazla soğuk olmak zorundaysa çalışanların ekipman ve donanımları ona göre ayarlanmalıdır (Keser, 2009: 108).

Fazla iş yükü altında kalma da çalışanın tatminini olumsuz etkilemektedir. Özellikle bazı meslek gruplarına belirli dönemlerde yüklenen ağır çalışma koşulları çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel olarak yorgunluğa yol açabilmektedir. Çalışanların iş gördükleri fiziksel ortamlar verimliliği oldukça etkilemektedir. Verimlilik sağlayacak şekilde fiziksel ortamların iyileştirilmesi çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği gibi, işletmeye bağlılığı da arttıracaktır. Fiziksel çalışma ortamlarının işin niteliklerine göre belirlenmesi ve düzenlenmesi çalışan temposu ve iş tatminini arttırmada önem teşkil eder (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

Çalışma koşullarının istenilen düzeyde olmaması iş sağlığı ve güvenliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş sağlığı ve güvenliği prosedürlerinin yerine getirilmemesi

ağır yaralanmalar, bir organın ve uzvun kaybedilmesi hatta ölümle sonuçlanan kötü iş kazalarını beraberinde getirir. Ayrıca kazalar dışında uzun vadeli hastalıklar da yaratır. Bu hastalıklar duyma ve görme bozuklukları, akciğer hastalıkları, zehirlenmeler, kimyasal madde maruziyeti sonucundaki hastalıklar gibi olabilir (Eren, 2001: 242).

İşgörenler zaman tasarrufu sağlamak için iş yerlerinin evlerine yakın olmasını ister. Çalıştıkları tesislerin, binaların hijyenik olmasını, günlük çalışma materyallerinin kolay erişilebilir şekilde ellerinin altında bulunmasını isterler. İşçilerin çalışma ortamıyla ilgili bu istekleri onlarda yeterli düzeyde tatmin yaratır (Başaran, 1991: 204).

Çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda yönetime düşen görevlerden bir tanesi de çalışanlara güven hissini aşılamaktır. Yönetime karşı duyulan güven, fiziksel ortam ile ilgili olan şikayetleri en aza indirir (Feldman ve Hugh, 1985: 196).

Çalışma koşulları çalışanların iş dışındaki dünyalarında da önem teşkil eder. Esnek çalışma koşullarının olmaması kişilerin sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Örneğin kişi ailesiyle ve çevresiyle yeterli derecede vakit geçiremeyecek ve kendisine vakit ayıramayacaktır. Yeterli miktarda dinlenme, kişilerin kendilerini enerjik hissetmeleri ve yenileyebilmeleri için olmazsa olmazdır (Luthans, 1973: 122).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanlarda kendisine değer verildiği algısını yaratacak ve iş tatminini arttıracaktır. Kabul ve takdir görme çalışma koşulları ile ilgili şikayetleri en aza indirgeyecektir. Aksine bir görüş olarak günümüzde bazı işletmelerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi gereksiz, gösterişe dayalı, maliyetli bir eylem olarak görülmektedir (Renaud, 2002: 139).

1.4.1.5. Çalışma Grubu

Çalışma grubu faktörleri örgüt içerisinde çalışanların arasındaki iletişim ve etkileşimlerinden kaynaklanır. İşgörenlerin astlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkileri şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe 2004: 15).

Çalışma grubu ile aynı yapıya sahip olmak onlar tarafından kabul görmek ve etkileşim halinde bulunmak iş tatmini açısından önemlidir ve pozitif etkiler yaratmaktadır. Etkileşim, gruptaki diğer kişilerin davranışlarının kişinin kendi davranışları ile benzer olduğu koşullarda, diğer kişiler tarafından kabul gördüğünde, hedeflere ulaşılmasını sağladığında tatmin edici olmaktadır. İşyerinde çalışanlar arasındaki uyum önemli bir yer tutmaktadır. Uyum, örgüt içerisindeki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesiyle, çalışanların mutluluğunun sağlanması ve etkili bir çalışma düzeyinin sağlanmasıyla birlikte oluşur. Uyum, kişi için mutluluğu, huzuru ve tatmini doğurur örgüt için ise, istenilen bir düzeyde performans gösteren çalışma grubunu oluşturur (Alanyalı, 2006: 42).

Çalışanların tek başlarına çalışmaları kendilerini yalnız hissetmelerine neden olur ve tatminsizliğe yol açar. Çalışma grupları, iş tatmini yaratmak için önemli bir kaynaktır ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri iş tatminini yönlendirmektedir. İletişimin zayıf olduğu gruplarda çalışanlar yalnızlık yaşarlar ve sonuç olarak ta işten ayrılma eğilimleri artar (Feldman ve Hugh, 1983: 197).

Çalışanların kendilerine benzeyen kişilerle birlikte başarılı gruplar içerisinde bulunmaları iş tatminlerini artırır. Çalışanlar arasındaki etkileşimler bir nevi sosyalleşme olarak kabul edilebilir. Kişi çalıştığı süre içerisinde arkadaşlar edinebilecek ve dış dünyası da bu çalışma grupları sayesinde kişiyi mutlu edecek biçimde şekillenecektir (Erdoğan, 1996: 242).

Çalışanların günlerinin büyük bir kısmını işyerlerinde geçiriyor olmaları, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunmasını gerektirir. Çünkü işyerlerinde yüz yüze iletişimler yürütülür ve bu ilişkiler informal gruplar arasında yapılır. İnfomal gruplar

içerisinde iletişimde bulunan çalışanlar birbirlerine hem işleriyle ilgili hem de kendi yaşamlarıyla ilgili yardımcı olurlar. Gruplar içerisinde oluşan etkili ilişkiler çalışanlara aidiyet duygusu kazandırır ve onları işletmeye bağlar (Kaya, 2003: 52).

Örgüt yönetimleri çalışma grupları arasındaki ilişkileri geliştirmek adına bir takım uygulamalar yapabilir. Örneğin çalışanların yemek ve çay kahve içme saatleri gibi ortak iletişimlerin kuvvetli olacağı etkinliklerin aynı zaman dilimine denk getirilmesi önemlidir. Ayrıca örgüt dışında çalışanların birlikteliklerini pekiştirmek için piknik, gezi gibi çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmesi fayda sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:46).

Kişilerin sahip oldukları değerler iş hayatlarında onları doğrudan etkiler. Kişiler arasındaki değerlerin paylaşılması aralarındaki bireysel ilişkileri de etkiler. Benzer değerlere sahip olan kişilerin birbirleriyle daha yakın ilişki içerisinde olduğu görülür. Ortak iletişimin sağlıklı yapılması, iş ortamında belirsizlik gibi olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak için önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Örgütlerde üretim süreçlerinde çalışanlar arasında bölüm ayrımcılığı ve rekabet yaşanabilir. Eğer üretim çalışmaları sırasında kişiler arasındaki iletişim zayıf olursa, olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için, sağlıklı iletişim sağlanmalı, dayanışma ve ekip ruhu canlandırılmalı bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Yapılan bu eylemler iş tatminini destekleyici rol oynayacaktır (Halis, 2000: 532). Takım çalışmalarının etkili yapılması çalışanlar arasında işbirliği duygusunu artırır. Çalışanların aidiyet duyguları gelişir ve gerek duydukları duygusal ihtiyaçları karşılayabilirler. İletişimin sağlıklı olmadığı çalışma gruplarında, çatışmalar yaşanır (Keçecioğlu, 2002: 47).

1.4.1.6. İş Güvencesi

Çalışanlar çeşitli ekonomik beklentilerle birlikte iş güvencesine sahip olmasını isterler. Yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi olumsuz durumlarda güvenlik duygusu onlar için önemlidir. İş güvencesi ekonomik bir güvencedir ve çalışanı sadece çalıştığı süre içerisinde

değil iş hayatından sonra da korumayı amaçlar. Bireyler için emeklilik, kaza, hastalık durumunda onları koruma biçimi olarak hayat ve kaza sigortası, emeklilik primi gibi çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Günümüzde örgütler bu uygulamaları çalışanları teşvik edecek biçimde onlara sunmaktadır. Kişinin örgüt içi kademelerindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Daha düşük örgütsel kademelerde çalışanların iş güvencesine verdikleri önem artmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş güvencesine verilen önem azalabilir. Yaşlılarda iş güvencesine karşı olan beklentiler gençlere göre daha fazladır (Molla, 2002: 43-44).

İş güvencesi iş tatminini etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Güvencenin önemlilik derecesi onun olup olmadığı durumlarda anlaşılabilir. İşgörenler açısından bakıldığı zaman, kişi güven içerisinde olduğunu hissettiği zaman, yönetimin kendisine değer verdiğini hissedecek, işten atılma korkusu azalacak, geleceğe daha pozitif bakacaktır. İşten atılma korkusu kişide tatmini azaltacaktır, bu korku içerisinde çalışan bir birey emeğini daha düşük seviyelerde sergileyecek ve örgüte olan bağlılığını kaybedecektir. İş güvencesi çalışanların iş tatminini arttırmakla birlikte onların yönlendirilmesini de kolaylaştırır. Çalışanlar işlerinin güvenli bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmasını isterler. Çalışanlara güvenlikte olduklarının hissettirilmesi, yöneticilerle olan ilişkilerini iyileştirecektir (Özgen, 2001: 334).

İş güvencesinin sağlanması işteki olası kazaları önler. İş kazası oranlarının azalmasında, çalışanların güven içerisinde çalışıyor olmalarını hissetmeleri etkilidir. Çalışanlar iş güvencesi hissettiği zaman işin gerektirdiği nitelikte üretim ve hizmet sağlayacak, kendisini kötü etkileyecek kaza, işin aksaması gibi olumsuz durumlardan kaçınmış olacaktır. Aksi olarak iş güvencesinin çalışanlara aşırı derecede hissettirilmesi onlarda işi boşlama, kötü alışkanlıklar edinme ve etkinliğin azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş güvencesinin çalışanlara hissettirilmesi makul düzeyde ve onların verimini düşürmeyecek şekilde olmalıdır (Özdemir,2009: 46).

1.4.1.7. İhtiyaçlar ve Beklentiler

İnsan hayatının devam ettirilebilmesi için çeşitli ihtiyaçlar vardır. İhtiyaçlar kendi aralarında fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Fiziksel ihtiyaçlar, insan fiziksel yapısının ihtiyaç duyduğu ihtiyaçlar, barınma, yemek yeme, dinlenme gibi ihtiyaçlardır. Psikolojik ihtiyaçlar ise, aidiyet, takdir edilme, sorumluluk gibi ihtiyaçlardır. Kişi ihtiyaç duyduğu bu unsurları zamanının büyük bir kısmını geçirdiği örgüt içerisinde yönetimden beklemektedir. İş tatmininin derecesi çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı düzeydedir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür ve onları memnun ettikleri derecede iş tatmini yaratırlar. Yani beklentilerin ne derecede karşılandığı iş tatminini oluşturan etkidir. Beklenti, örgütsel hedefler ile kişinin gösterdiği çaba arasındaki ilişkidir. “Gösterilen çaba çalışanları örgüt hedeflerine götürür mü?” sorusunun cevabıdır. Bireyler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir bağlantı kuruyor ise beklenti içerisine girmiş demektir. Bu beklentiler genelde ihtiyaçların karşılanması şeklinde olacaktır (Ateş, 2005: 95).

Bireyler işlerine karşı bir beklenti içerisindedir. Bireylerin beklentileri aralarında farklılık gösterip belirli amaçlara yöneliktir. İş ve meslek çalışanların beklentilerine cevap verebildiği düzeyde tatmin sağlayıcıdır (Özgen, 2001: 329).

1.4.1.8. Yönetim

Örgütlerin benimsedikleri yönetim tarzı, çalışanlara karşı oluşturulan tutum, kuralların uyulmasında gösterilen esnek anlayış, işgörenlerin iş tatmini seviyelerini önemli derecede etkiler. Örgütler çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmek için onlara çeşitli sorumluluklar verirler. Bu sorumluluk işgörenlerin kendilerine saygı duymalarını sağlar ve örgütteki yerlerini anlamasını kolaylaştırır. Değer ve saygı görmeyen çalışanlar bu duygusal beklentilerini başka yerlerde arayacak ve iş tatmini düşecektir. Ayrıca yönetime katılım sağlanan örgütlerde daha verimli kararlar alınacağından söz edilebilir. Bu sayede örgütün çalışan odaklı olması sağlanmış olur. Karar verme sürecine ortak edilen çalışanlar işlerine ve çevrelerine karşı olumlu duygular besler, kabul görme duygusuyla beklenen tatmine erişir (Erdil, vd., 2004: 23).

Esnek yönetim anlayışları kişilerin çalışma hayatları ile aileleri arasındaki dengeyi sağlamayı, çalışanların konsantrasyonlarını dağıtmamayı amaçlar. Esnek yönetimler, çalışma saatlerini çalışanların beklentilerine uygun bir biçimde düzenleyip onlara bazı güvenceler verirler. Bu verilen güvenceler yönetici kişilere bağımlı kalmamalıdır. Yönetici değişikliğine gidildiği zaman verilen sözler değerini yitirmemelidir. Bu yüzden esnek yönetimi benimseyen örgütler, kurumsallaşıp verilen sözleri güvence altına almalıdır. (Pekel, 2001: 45).

Yöneticiler iş tatminiyle yakından ilgilidirler. Çünkü iş tatmininin çalışan performansı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olduğunu düşünürler. Örgüt yöneticileri açısından bakıldığında zaman tatmin olmuş çalışanlar, daha etkili, duyarlı, dikkatli, yenilikçi görülür. Aksine tatmin olmayan çalışanlar yönetime göre mutsuz ve yetersizdir (Günbayı, 2000: 7).

Çalışanların pasif ve etkisiz olmalarına sebep olan örgüt yapıları kısıtlayıcı politikalar güden örgütlerdir. Katı, esnek olmayan yönetim anlayışları çalışanların iş tatminini düşürür. Çalışanlar özendirilip cesaret verilmeli ve onlara yönetime katılma olanağı sunulmalıdır. Yönetime katılma sorumluluğu üstlenen çalışanlar, işine yabancılaşma, işten ayrılma gibi olumsuz etkilerden uzaklaşmış olacaktır (Kutanis ve Bayraktaroğlu, 2002: 607).

Örgüt yöneticileri çalışanların gözünde önemli bir yere ve etkiye sahiptir. Bu sebeple kendisine iyi davranılan ve saygı duyulan çalışanlar düşük ücret alsalar dahi çalıştıkları örgütten ayrılmaz ve örgüte bağlılıklarını koruyabilirler. Bu, çalışanlara uygulanan yönetim tarzının ne derece önemli olduğunu, sadece fiziksel ihtiyaçların karşılanmasıyla tatmin yaratılamayacağını gösterir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yöneticiler karar alırken çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde davranmalıdır. Çalışanların becerilerini, kişilik yapılarını inceleyerek iş ile çalışan arasında uyum sağlanmalıdır. Çalışanların becerilerinin ne düzeyde olduğunu anlamak için sürekli bilgi alışverişinde bulunulmalı ve veri iletimi sağlıklı bir şekilde aktarılmalıdır.

Çalışanların beceri düzeyleri belirlendikten sonra, onlara yaptıkları iş ile ilgili karar alma fırsatı tanınmalıdır. Alacağı her kararda ve uygulayacağı yöntemde üst yönetime başvurmak zorunda olan çalışan, katı yönetim anlayışından bir süre sonra sıkılacak ve iş tatminleri düşecektir. Yöneticilerin mesleki bilgileri, insan ilişkileri konusundaki başarıları, görevleri koordine etmedeki becerileri, etkili iletişime sahip olmaları, iş tatminini olumlu yönde etkiler. Demokratik şekilde karar alıp uygulayabilen yöneticiler, diğer katı ve otokratik yöneticilere göre iş tatmini oluşturma konusunda daha başarılıdırlar (Bingöl, 2003: 202). Belirli sorumluluklara göre yetki devirleri, kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanların fikirlerine değer verme, çalışanların başarısına göre terfi olanağı, düzenli bilgi akışının sağlanması, işgörenlerde yüksek düzeyde tatmin meydana getirmektedir (Akıncı, 2002: 12).

1.4.1.9. Terfi ve Ödüllendirme

Örgütlerin çalışanlarına verdiği ödüller yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Yöneticiler bu sayede çalışanların beklentilerine cevap verip onların işlerine karşı olan isteklerini arttırmaya çalışır. Ödüller çalışanların motivasyonlarını artırıp kendi amaçlarının yanında örgütlerin de amaçlarına hizmet etmelerini sağlar. Ödüller ve teşvikler işgörenler üzerinde oldukça etkilidir ve örgüt başarısı için olmazsa olmazdır. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller ve terfiler örgütler için en önemli ödül araçlarıdır. Ödül sistemleri iş güvencesi bulunan ve çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri bir iş ortamı hazırlamak için oldukça önemlidir. Departmanlar arasında yatay ve dikey geçişlerin sağlanması, çalışanlara gösterilen övgüler, takdir edilmeleri çalışanların gözünden işin cazibesini artırır ve iş bağlılığı sağlanır (Saylan, 2008: 69).

Ödüller, karmaşık ve anlaşılmaz olmayacak şekilde doğrudan ve zaman kaybedilmeden çalışanlara verilmelidir. Alınan ödüller karşısında çalışanlar başarı hissine kapılacak; ürettikleri mal ve hizmetlerin karşılığını bulmuş olacaklardır. Çalışanlara verilecek ödüller ekonomik ödüller dışında bazen bir teşekkür, takdir etme, isim ile hitap etme gibi manevi şekillerde de olabilir. Yöneticiler çalışan performansını, motivasyonlarını istedikleri düzeye çekmek için ödül sistemini oldukça sık kullanırlar. Ödül sistemleri sosyo-psikolojik ödüller, yönetsel ödüller, ekonomik ödüller şeklindedir. Sosyo-Psikolojik

ödülleri, çalışanların bazı davranışlarının neticesinde yaşadığı ve ona keyif veren psikolojik durum ve uygulamalardır. Bu ödüller yöneticilerin örgüt çalışanlarına sıcak davranışları, onlarla informal ilişkileri, takdir belgesi verme, övgü ve onları mutlu edecek çeşitli davranışların sergilenmesi ve güzel sözlerin söylenmesi şeklindedir (Urlu, 2010: 21).

Yönetmel Ödüller, yönetimin çalışanlarına tanıdığı motivasyon araçlarıdır. Sorumluluk içeren işlerin verilmesi, terfi ve unvan verme, yetkilerini arttırma, görev planında değişiklik, iş genişletme ve rotasyon, gösterilen performans karşısında geri bildirimin sağlanması, karar süreçlerine çalışanların katılması şeklindedir. Karar süreçlerine katılma, çalışanlar üzerinde çoğu zaman ücret gibi motivasyon araçlarından daha fazla etki göstermektedir. Çalışanların fikirleri ve görüşlerinin dikkate alınması esnek ve ortak bir yönetim tarzı benimseterek, tatminlerini arttıracak bir etki oluşturur. Sorumluluğu fazla olan işlerin çalışanlara verilmesi onlarda olumlu etkiler meydana getirir. İşgörenler işlerin üstesinden gelmek için bilgi, zeka ve yeteneğe ihtiyaç olduğunu düşünürler, bu sayede kendilerine olan güvenleri artar. Yetki ve sorumluluk devri, işgörenlerin iş tatminini olumlu etkileyen ödüllendirme araçlarıdır (Saylan, 2008: 74-75).

Yapılacak işlerin koordinasyonu, çalışanların motivasyonlarını ve verimlerini arttıracak şekilde yapılmalıdır. İş genişletme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi performans artırıcı araçlar çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırır, kendi niteliklerini anlamasını sağlar, etkin hizmet ve mal üreten iş ortamı oluşmasını teşvik eder. Çalışanların terfi ettirilmesi ve unvan verilmesi bir statü ve prestij kaynağı olarak görülmektedir. Sağlanan imkanların ve yetki düzeylerinin artırılması çalışanların daha fazla sorumluluk kazanmalarına yardımcı olur ve örgüt içi performansı artırır (Koçel, 1993: 13-17).

Ekonomik ödüller, tarihi çok eskilere dayanan, performans ve verimliliği arttırmak, örgüte bağlılığı sağlamak, örgüt içerisinde daha etkin ve kaliteli üretim sağlamak için çalışanlara verilen motive edici araçlardır. Çalışanları motive edici en önemli unsurlardan bir tanesi ücrettir. Bireylerin en azından asgari standartlarda yaşayabilme istekleri onları çalışmaya sevk eder. Çalışanların bu beklentileri, başarı ve verimliliklerine bağlı olarak, maaş, prim, ikramiye, iş ödenekleri, sosyal yardımlar gibi ekonomik araçlarla karşılanmış olur (Saylan, 2008: 78).

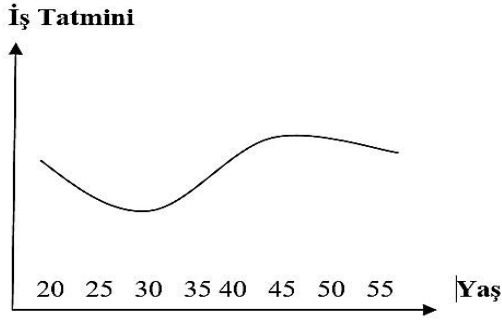
Çalışanlara verilen ücret dışındaki ekonomik ödüller, onları mali külfetlerini azaltan rahatlatıcı olan ödüllerdir. Örnek olarak, iş yerinde ücretsiz çay kahve ikramı, ücretsiz yemek, özel günlerde verilen yardım paketleri, iş dışında yapılan geziler ve sosyal etkinlikler verilebilir (Luthans, 1992: 219).

1.4.2. İş Tatmini ile İlgili Kişisel Değişkenler

1.4.2.1. Yaş Değişkeni

Yapılan araştırmalar iş tatmini ve yaş değişkeni arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Yaş, tatmin düzeyini etkileyen faktörlerdendir. Yaşın artmasıyla birlikte işten duyulan tatmin de orantılı bir şekilde artmaktadır. Bunun nedeninin kişinin işinden duyduğu hazzın kişinin işteki deneyimiyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Genç işgörenlerin terfi ve diğer iş şartlarına ilişkin fazla beklentilere sahip olmaları, iş ile ilgili doyumsuz olma ihtimallerini arttırabilir. Psikolog Frederick Herzberg'e göre yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisi "u" grafiği şeklindedir. Böyle bir ilişkiye göre işgörenlerin 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş sonrasında iş tatmini düzeyleri artmaktadır. İş tatmini işe başlamayla birlikte yükselir, daha ileriki zamanlarda azalmaya başlar. İşteki sahip olunan kariyer yükseldikçe tatmin seviyesi yeniden artmaya başlar. İşgörenler işe başladıklarında oldukça heyecanlıdırlar. Bu coşku, sonraki zamanlarda düşer, 20'li yaş sonu ile 30'lu yaş başlarında en az seviyededir. İş tatmini sonraki yaşlarda olumlu bir şekilde artmaktadır. Bu eğri Şekil 1'de görülmektedir (Silah, 2005: 121).

Şekil 1: İş Tatmini – Yaş Değişkeni İlişkisi



Kaynak: Silah, 2005: 121.

İşgörenlerin yüksek beklentilerle çalışmaya başlaması, onları işlerine karşı motive etmektedir. Bazı insanlar işe başladıklarında (filmlerdeki, hikayelerdeki gibi) başarılı bir kariyer beklentisi içerisindeyler. Bu beklenti sadece ücret için olmamakla birlikte, heyecan ve enteresan durumları tecrübe etmekle ilişkilidir. Kısacası insanlar çalışma yaşamına pek de gerçekçi olmayan beklentilerle başlamaktadırlar denilebilir. Yeni çalışmaya başlayan gençler, başlarda işlerinde tatmin olma eğilimi gösterirler. Bu tatmin olma duygusu yeni iş heyecanından kaynaklanır. Çalışanlar erken yaşlarda bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayıp bu yönde çalışırlar. Ancak bu erken tatmin durumu, gerçek bir gelişme ve ilerleme gösterilmezse etkisini kaybeder. Sonraki yıllarda ilerleme azalır, heyecan yitirilir, böylece işten duyulan tatmin de azalır (Timuroğlu, 2005: 40).

İş hayatında tecrübe kazanan ileriki yaşlardaki çalışanlar, gençlere göre işletmelerin ünlerine daha çok önem vermektedirler. Gençler, işletmenin kurumsallığı ve güvenilirliğine alacakları ücret kadar önem vermezler. Gençlerin işletmeden beklentileri, yükselme olanakları ve iş güvenliği olması, yüksek maaş vermesi şeklindedir (Erdoğan, 1996: 244). Çalışanların yaşı ilerledikçe sürekli olarak aynı işte çalışma isteği artacaktır. Sürekli iş değiştirme isteği iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Uzun süredir aynı işte olan yaşı ilerlemiş çalışanlar, kazandıkları kıdemleri, itibarları ve saygınlıkları kaybetmek istemeyeceklerdir (Özgen, 2001: 331).

Ancak her zaman yaş ilerledikçe iş tatmini artar demek doğru olmaz çünkü bazı istisnalar vardır. Enformasyon teknolojileri ve bunların kullanıldıkları araçlar geliştikçe yaşlıların bu işlere karşı olan yeteneklerinin azaldığı söylenebilir. Örneğin bilgisayar

kullanmada öğrenilecek yeni şeyler, gençlerin yeteneklerine daha fazla uymaktadır. Çabuk öğrenmede duyulan sıkıntı yaşlıların çalışma tatminlerini düşürecektir. Ayrıca başka bir etken de sağlık problemleridir. Yaşın artmasıyla birlikte fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar baş gösterebilir, tedavi ve iyileşme süreleri artabilir. Bu yüzden işe devamlılık konusunda sıkıntılar yaşanabilir (Özkalp ve Kirel, 1999: 82).

Türk akademisyenlerin yaşlara göre iş tatmin düzeylerindeki farklılıkları araştıran Baş ve Ardıç (2002), Türkiye'den 26 Üniversitedeki 831 akademisyenden üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Baş ve Ardıç, 2002: 89):

- a) Yaş ve iş tatmini arasında pozitif doğrusal bir ilişki olması,
- b) Rütbenin iş tatmini üzerindeki etkisinin beklenebileceği kadar güçlü olmaması,
- c) Kadın akademisyenlerin kariyerlerinde erkek meslektaşlarından biraz daha memnun olma eğiliminde olması

Sarker vd. (2003) Tayland'da bir otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği saha çalışmasında yaş ve görev süresinin, iş tatmininin kişisel belirleyicileri olup olmadığını incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçları, çalışanın yaşının genel iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığını, ancak görev süresi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Sarker, vd., 2003: 745).

1.4.2.2. Cinsiyet Değişkeni

Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, işten karşı olan beklentilerin farklılaşmasına yol açar. Ücret, iş saatleri, iş koşulları gibi etkenlerden duyulan tatmin düzeyi erkek ve kadın arasında değişiklik göstermektedir. Erkekler için ücret, terfi gibi unsunlar önemliyken, kadınlar için yöneticilerle olan ilişkiler ve iş saatleri daha önemlidir (Clark, 1997: 351).

Kadın işgörenler yaptıkları işte kullandıkları yöntem ve araçlarla ilgilenerek iş uyumunu ve huzuru amaçlamaktadırlar. Erkekler ise, bir işin sonucuna odaklanarak tatmin

olmaktadırlar. İş tatmininde erkek işgörenler için işin sonucunda kazanılacak fayda önemli iken kadın işgörenler için süreç ve yöntemler önem arz etmektedir. Henning ve Jardim (1977) yaptıkları çalışmalarda kadınların bir tartışma yöntemi gerektiren işlerde yüksek verim göstererek iş tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur (Silah, 2005: 118).

Kadınların ve erkeklerin değer verdikleri etmenler farklıdır. Örneğin kadınlar aile ilişkilerine, güvenliğe önem verirken, erkekler ise statü ve zenginliğe daha fazla değer vermektedir. Erkek ve kadının üstlendikleri sorumluluk ve görevlerinin farklı olması, çalıştığı işiyle ilgili beklentilerinin de farklılığına yol açar. Bu sebeple iş şartlarından elde ettikleri tatmin de farklı olur. Cinsiyet-rol, toplumsallaşma farklılıkları nedeniyle kadınlar daha çok işe yönelik, erkekler başarıya yönelik olarak algılanırlar (Nalbantoğlu, 2012: 49).

Kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret seviyesinde çalıştıkları görülmektedir. Kadınların işte yükselme olanaklarının erkeklere göre daha kısıtlı ve performans geliştirme olanaklarının az olmasına rağmen erkekler düzeyinde tatmin oldukları görülmüştür. Erkeklere göre daha az maaş alıp, daha düşük prestijli işlerde çalıştıkları, daha fazla çatışma yaşadıkları halde erkeklere benzer seviyede tatmin olmaları şu şekilde açıklanmıştır: Bu farkın nedeni, sosyalleşme, durumsal yaklaşım ve rol teorisi olarak gösterilmiştir. Kadınların, diğer çalışanlarla ilişki içerisinde bulundukları işleri erkeklere göre daha fazla sevmesi “sosyalleşme”, cinsiyetle birlikte değişen faktörler “durumsal yaklaşım”, değer tutum ve davranışlarının farklı olması ise “rol teorisi” ile birlikte açıklanmaktadır. Kadınların daha çok ev, aile, iş idaresi konusundaki problemleri çözmeye çalıştıkları görülmüştür. Kadın bir işte çalıştığı zaman hem iş kadını hem de ev kadını rollerini üstlenmektedir. Ailelerine verdikleri önem arttıkça kadınların duydukları tatmin de artar. Aksine erkeklerin ailelerine işlerinden daha fazla önem vermeleri iş tatminini düşürmektedir (Chusmir 2001: 97).

Kadınlar işlerine erkeklere göre daha uyumludur ve işlerinden olan beklentileri daha azdır. Kadınların işe gelmeme yüzdeleri erkeklere oranla daha yüksektir, bunların sebepleri aile ile ilişkiler ve çocuk bakımı olarak değerlendirilebilir (Schermerhom, vd., 1994: 110).

Öte yandan kadın çalışanların annelik rolleriyle işteki rolleri çatışma göstermektedir. Bu çatışmada kadınların tercih yönü, aile ilişkilerini ve annelik rollerini daha fazla önemsemeleri şeklindedir. Kadınlar için, bu rollerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek düşük maaşlı ve statüdeki bir iş ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden erkeklere oranla örgütlerden beklentileri daha düşüktür (Toker, 2007: 107).

Psikolojik açıdan kadın ve erkek arasındaki tatmin farkı incelendiği zaman, kadınların otoritelere daha kolay uyum sağladığı, erkeklerin ise daha saldırgan olduğu görülmüştür. Kadınların örgüt içerisinde daha uyumlu ve sakin oldukları görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 1999: 83).

Machado vd., (2004) Portekiz'de akademik kariyer memnuniyeti ve akademik iş tatmini açısından cinsiyet farklılıkları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada yükseköğretim kurumlarında erkek katılımcıların kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda olduğunu, ancak özel kurumlarda bu farkın daha az olduğunu bulmuştur. Ayrıca, iş tatminindeki benzerlik ve/veya farklılıkları açıklamak için kadın ve erkeklerin çalıştıkları mesleki bağlamın bazı yönlerini de analiz etmişlerdir. Buna göre cinsiyetler arası temel fark, kadınların özellikle iş ve aile arasındaki dengeden dolayı kişisel ve mesleki gelişimlerinden, daha az tatmin olmalarıdır (Machado, vd., 2014: 15).

Son yıllarda erkeklerin toplumun gözündeki baskın rolü azalmaktır. Artık kadınlar hayatın her alanında en az erkekler kadar rol almaktadır ve gördükleri eğitim neticesinde yöneticilik gibi üst düzey kadrolarda çalışabilmektedirler. Kadınlar iş hayatında güçlendikçe, toplumun gözünde saygınlığı artmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 447).

1.4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Eğitim düzeyi hem işgörenin verimliliği hem de çalışma davranışları üzerinde belirleyici rol oynar, işgörenin hedeflerini ve işi anlamasını etkiler. Bu etki çalışanın eğitim seviyesi arttıkça beklentinin de artması şeklinde ortaya çıkar. Ancak eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azalması beklenir. Eğitim seviyesi düşük, nitelikleri kısıtlı olan

Çalışanlar, ileri derecede uzmanlığa gerek duymazlar ve yaptıkları işlerden tatmin olurlar. Yükseköğrenim görmüş ve prestijli işlerde çalışan kişiler, seviyesi düşük işlerde çalışan az eğitilmiş kişilere göre kazandıkları ücretten daha az tatmin olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyinin artması beraberinde yüksek beklentiler doğurur. Alınan eğitimin seviyesine göre ücret, ödöl ve terfilerdeki beklentiler de artar. Yüksek eğitilmiş kişiler monoton ve sıkıcı işlerde çalışmak istemeyecek, dinamik yapıya sahip olan örgütleri tercih edeceklerdir (Özdemir, 2009: 36).

Yapılan araştırmalarda maaş, işin değışkenliği, görevin kompleks oluşu gibi faktörlere resmi eğitimin etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırma çerçevesinde hipotezler Tablo 4'te şöyle belirtilmiştir (Silah, 2005: 122):

Tablo 4: Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Düşük (ücret)	Değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan düşük eğitilmiş bir kişi daha yüksek eğitilmiş bir kişiye oranla işinde daha fazla tatmin olur
Orta düzeyde (ücret)	Değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan orta eğitilmiş bir kişi yüksek ya da düşük eğitilmiş birine oranla işinde daha çok tatmin olur.
Yüksek (ücret)	Değişkenlik ve komplekslikteki bir işte çalışan yüksek eğitilmiş bir kişi işinden daha düşük eğitilmiş birinden daha fazla tatmin olur

Kaynak: Silah, 2005: 122.

Araştırma neticesinde eğitim seviyesi ve iş değışkenliği arasında, ilkööl mezunu ve değışkenlik düzeyi düşük bir işte çalışan bir kişinin, aynı işteki bir yüksekööl mezununa kıyasla daha çok tatmin olduğu görölmektedir. İşgörenlerin aldıkları eğitim seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri arasında ters orantılı bir ilişki vardır. İşgörenlerin eğitim seviyeleri artıkça tatminde azalma yaşanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 128).

Bucheli vd. (2010) 25 ölkeden katılımcılardan oluşan bir veri seti üzerinden, iş tatminini şekillendiren faktörleri ve özellikle eğitim düzeyinin doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Veri kaynağı Uluslararası Sosyal Anket Programı tarafından yürütölen (2007) bir anket olup, 13.000'den fazla gözlem ve sadece araştırma anında işi olan insanları dikkate almıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi, iş tatmini ile

olumlu yönde ilişkilidir, yani eğitim daha iyi araç ve yetenekler sağlayarak iş tatminini arttırmaya eğilimlidir. Bucheli vd. (2010) özellikle, yüksek eğitim seviyelerinin insanları işten memnun kalmaya zorlayabileceğini; bunun da gerçeklik ve beklentiler (daha iyi maaş veya çalışma koşulları gibi) arasındaki etkileşimden kaynaklı olabileceğini ileri sürmektedir (Bucheli, vd., 2010).

Lise mezunu olan çalışanlar ile yüksekokul mezunu olan çalışanlar arasında iş tatmini konusunda farklılıklar görülmektedir. Lise mezunu olan çalışanlar üniversite mezunlarına göre daha az beklenti içerisinde olduklarından işlerinden daha fazla tatmin olacaktır. Aynı şekilde beklentiyi yüksek tutan üniversite mezunları lise mezunlarına göre daha az tatmin olurlar (Ağaoğlu, 1991: 119).

1.4.2.4. Kültür Değişkeni

Çalışanların sahip olduğu değer, inanç, tutumlar ve kültürel özellikler iş tatminini etkiler. Kişi kendi kültürel özellikleriyle örgütün özellikleri arasında benzerlik kuruyorsa örgüte bağlanır ve iş tatmini artar (Güler, 2014: 38). Çalışanlar örgüt içerisinde kendi kültürel özellikleriyle örtüşen kişilerle daha fazla etkileşim halindedir. Kişinin kendisini ve kültürel özelliklerini örgüt içerisinde bulması hususunda diğer çalışanlarla yaptığı sağlıklı iletişimler çok önemlidir (Çağlıyan, 2007: 21).

Kültür, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda etmenden meydana gelmektedir. Kişiye verilen değeri yalnızca çalışanlarla değil tüm insanlarla birlikte ele alır. Kültür, maddi unsur ve amaçlardan çok manevi hedefler ve moral değerlerinden oluşur, insanlara farklı kimlikler verir ve birbirlerine bağlanmalarına yardımcı olur. Bu bağlamda çalışanlar iş tatminlerini sağlamak için içerisinde bulundukları kültürle iş şartlarını karşılaştırırlar. Gelir seviyesinin düşük ya da istihdam oranının çok az olduğu bir toplumda bir işe sahip olan çalışan en azından çevresindeki çalışmayan insanlardan daha iyi bir vaziyettedir. Ekonomik şartların kötü olduğu yerlerde çalışanlara daha iyi seçenekler sunulmaz. Aynı çalışanın daha az gelişmiş bir toplumda tatmin düzeyinin daha düşük olması beklenebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

1.4.2.5. Zeka Değişkeni

Zeka seviyesi işe karşı olan davranışları etkiler ve bunlardan aynı şekilde etkilenir diyebiliriz. İş tatmininin zeka seviyesindeki farklılıklara göre paralellik gösterebileceği göz önüne alınmalıdır. Fazla yeteneğe gerek duyan işlerde, daha fazla tatmin olan kişi varken, sıradan işlerde bu düzey daha azdır. Düşük ve yüksek zeka seviyesindeki çalışanların iş tatminleri sonuçlarına göz atıldığında, zeka seviyesi yüksek olan iş çevresinde daha fazla tatmin olan çalışanların olduğu görülmüştür. Yeni bir şeyler üretmek, yetenekleri kullanmak çalışanlarda hoşnutluk yaratmaktadır. Şekil 2. bu bilgileri özetler niteliktedir (Silah, 2005: 124).

Şekil 2: Zekanın Belirleyicileri Olarak İş Tatmini ve Tatminsizliği

Kişisel geçmiş: Bireyin şekillenmesini etkiler. Çalışan beklenti ve isteklerini kapsayan şimdiki durum →	Hayal kırıklıkları, hayattaki tatmin ve tatminsizlikler ← →	Zeka düzeyi ile ilgili tüm davranış ve tutumlar ← →
Çalışma ve yaşamın şimdiki koşulları iş düzeyi ile ilgili koşullar (a) →	İş düzeyi ile ilgili iş tatmini ve tatminsizliği (b) →	İş düzeyiyle ilgili zeka (c) İş düzeyiyle ilgili sosyopolitik tutumlar (d) (a+b+c+d) ←

Kaynak: Silah, 2005: 124.

Thompson ve Lane (2014) çalışması, ABD ve Çin'deki çalışanların duygusal zekâ ve iş tatminini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ABD'li çalışanlarda duygusal zekâ ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu, ancak her iki yapıyı kültürlerarası karşılaştırmak için hiçbir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir (Thompson, 2014: 232).

1.4.2.6. Meslek Değişkeni

Yüksek iş tatminine sahip kişilerin (yöneticiler, profesyoneller) uzmanlaşmış ağır endüstri çalışanlarına göre daha yüksek ücret aldıkları görülür. Bu durum ücretin iş tatmininde en önemli unsur olduğunu göstermez. İş tatmini ücret seviyesi, sosyal durum, özgürlük ve yaşam standartları ile de ilişki içerisindedir. İşgörenler işgücü potansiyeli ve

becerisine uygun bir üretim sektörü ve iş dalına yerleştirilirse, üreticiliklerini ve yaratıcılıklarını en yüksek düzeyde gerçekleştireceklerdir. (Silah, 2005: 125).

1.4.2.7. Kişilik Değişkeni

Kişilik bireylerin, duygu, düşünce ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları oluşturan özellikler bütünüdür. Kişiliği tanımlamada, benzerlik veya kendine özgü oluş, tutarlılık, değişmezlik ve durağanlık özellikleri kullanılabilir. Bu özellikler kalıcıdır ve bireyleri diğer kişilerden ayırt etmeye yarar (Özkalp ve Kirel, 2011: 72).

Çalışanların kişilik özellikleriyle iş tatminleri arasında ilişki olduğu bilinmektedir. Çalışanların işleri başlarında hissettikleri, korkuları ve kaygıları çalışma düzenlerini etkiler. Karamsar kişiler, sürekli kötü bir şey olacağı korkusuyla çalışırlar, esnekliklerini kaybederler, olaylara karşı sert tepkiler verirler. Bu karakter yapısına sahip olan kişilerin işlerine olumsuz bir şekilde bakacağı söylenebilir. Bir örgüt içerisinde aynı statüdeki ve eğitim seviyesindeki çalışanlara aynı imkanlar sunulduğu halde, farklı tatmin seviyesine ulaşıyorsa bu durum kişilik özellikleriyle açıklanabilir. Tüm ihtiyaçları karşılansa dahi kişiler bireysel özelliklerine istek ve beklentilerine göre farklı şekilde tatmin olacaklardır (Erdil, vd., 2004: 168).

İşlerinden tatmin olan çalışanların, kararlı, esnek kararlar alabilen, güçlü karakter yapısına sahip oldukları söylenebilir. Psikolojik sağlığı yerinde olan ve işiyle iyi dengeler kurabilen kişiler yüksek iş tatminine sahiptirler. Psikolojik dengesizlik, hayatın her alanında olduğu gibi, iş yaşamında da olumsuz etkiler yaratır (Locke, 1976: 1303).

1.4.2.8. Kıdem ve Statü Değişkeni

Kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşte çalışılan süre arttıkça iş tatminlerinin de deneyime bağlı olarak arttığı söylenebilir. Uzun yıllar bir işte çalışılması o işle ilgili uzmanlığı ve beceriyi artırır, çalışanla işleriyle bütünleşir, işlerine karşı olan tutumları iyileşir (Urhan, 2014: 18-19).

Çalışma süresi arttıkça, kişilerin kıdemleri artacak, işler daha iyi kavranacak, çalışanlarda başarıma hissi uyanacak, örgütler personel ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak, örgüt ve işin bütünleşmesi sağlanacak, çalışanlara daha geniş olanaklar ve fırsatlar sunulacaktır (Özgen ve Özgen, 2010: 134).

Statü genel olarak kişinin toplumdaki yerini ve pozisyonunu yansıtmakla birlikte onun yetki ve sorumluluk alanını gösterir. Kişinin statüsü, onun toplumdaki yerini ve sosyal durumunu gösterir, kişi kendisini belirli bir konuma ve pozisyona yerleşmiş biçimde kabul eder (Eroğlu, 2007: 89).

Statü, toplum tarafından bireylere atfedilmiş değerler bütünüdür. Bireylerin toplum tarafından kabul görmüş ve prestiji yüksek işlerde çalışması onlara statü kazandırır. İşgörenler yaptıkları işlerin takdir görmesi durumunda, örgütlerden beklentilerine tam olarak cevap alamazlar dahi işlerini yapmaya devam ederler. Bu, kendilerini nitelikli işgücü olarak görmelerinden ve statülerinden kaynaklanmaktadır. Çalışmaların karşılığında saygı ve itibar görmeleri durumunda iş tatminleri yükselecektir (Eren, 2001: 575).

Statü, bireylere problemlerle daha kolay baş edebilme gücü ve engelleri aşabilme yeteneği kazandırmaktadır. Statüsü düşük bireylere göre statüsü yüksek olan kişiler daha fazla iş tatminine sahiptir (Karahana, 2008: 237).

1.4.2.9. Medeni Durum Değişkeni

Evlilik bireylerin hayatında önemli bir yer tutar ve beraberinde sorumluluk getirir. Bu sorumluluklara bağlı olarak kişiler daha düzenli bir iş hayatına ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden evli olan çalışanların işlerinde bekar çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptıkları ve işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür (Urlu, 2010: 15).

İş tatmini ve çocuk sayısı arasında ilişkiler söz konusudur. Yeni iş bulma ve işsiz bir süre geçirme kaygısı çocuk sayısı fazla olan çalışanlarda işten ayrılmayı azaltırken,

bazen de çocuk sayısı fazla olan çalışanlarda işten beklenilenin bulunamaması neticesinde ayrılmalar artmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1999: 83).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ TEORİLERİ VE ÖLÇÜLMESİ

2.1. İş Tatmini Teorileri

İş Tatmin Teorileri, kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmaktadır.

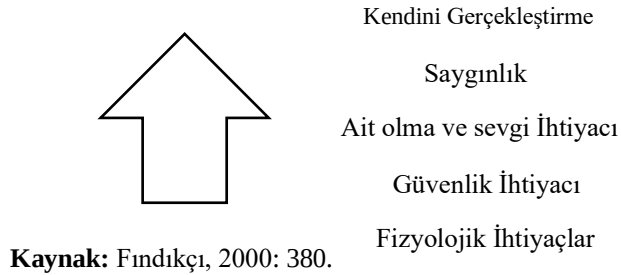
2.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Referans Grubu Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer'in E.R.G. Teorisi şeklindeki teorilerden oluşmaktadır.

2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Psikoloji Profesörü Abraham Maslow' a göre bireylerin motive olabilmeleri ihtiyaçlarının karşılanmasından geçmektedir. Giderilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli davranışlarda bulunmaya sürükler. İnsan ihtiyaçları bir piramit şeklinde aşağıdan yukarıya doğru yükselir, beş basamaktan oluşur. Aşağıdaki Şekil 3'e göre insanlar her basamaktaki ihtiyaçları karşılandığı zaman bir üst basamağa geçer (Özdemir, 2009: 12).

Şekil 3: Maslow 'un İhtiyaçlar Piramidi



Fizyolojik İhtiyaçlar, hava, su yemek, uyku, cinsel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ise can ve iş güvencesi gibi ihtiyaçlardır. Sosyal ihtiyaçlar, aidiyet duygusu, sevgi, arkadaşlık gibi ihtiyaçlardır. Saygınlık ihtiyacı, statü sahibi olma, saygı duyulması, itibar gibi ihtiyaçlardır. Son olarak kendini gerçekleştirme ise özel yetenekleri kullanabilmek için gösterilen çaba, kişisel gelişim ve ilerleme gibi ihtiyaçlardır (Güney, 2001: 227).

Fiziksel ihtiyaçlar basamağın en altında bulunur ve bireyin karşılaşmasının zorunlu olduğu ihtiyaçlardır. Karşılandığı zaman bireyde motive edici özelliğini kaybeder. Bireyin çeşitli tehlikelerden uzak durma, kendisini güvende hissetme isteği onu ikinci basamağa iter ve güvenlik ihtiyacı doğar. Bu iki önemli ihtiyacı karşılanan birey, toplumda bir gruba ait olmak ister, bu da onun üçüncü basamakta yer alan ihtiyaçlarıdır. Sonrasında, saygı ve itibar görme isteği, son olarak da kendisini gerçekleştirebilme arzusuyla hiyerarşi piramidinin sonuna gelinmiş olur. İnsan ihtiyaçları temel ve ikinci derece ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılabilir. İlk olarak, temel ihtiyaçlar, fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarıdır (ilk iki basamak), ikinci derece ihtiyaçlar ise sevgi ihtiyacı, ego-benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak gruplandırılabilir (son 3 basamak) (Yüksel, 1998: 123).

Başka bir açıdan değerlendirmek gerekirse hiyerarşi basamağının ilk dört basamağı eksiklik ihtiyacıdır, karşılanmadığı takdirde sağlıklı bireyler ortaya çıkar. Son basamağı ise büyüme ihtiyacı olarak adlandırılır (Benton ve Halloran, 1991: 63).

Maslow yaptığı araştırmalarda bireylerin, fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %40'ını, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise %10'unu tatmin edildiğini varsaymıştır. Bununla birlikte her basamak aynı önemi göstermez. Basamaklar arasında kıyaslama yapıldığı zaman bazı ihtiyaçlara, diğerlerine göre daha baskın düzeyde gereksinim duyulmaktadır (Bayar, 2016: 9). Türkiye'de yapılan bazı araştırmalara göre güvenlik ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçlarının önünde olduğu görülmektedir. Bu sonuç belirli toplum ve kültürlerle göre farklılık gösterebilir. Eğer insanlar belirsizlikten kaçmak istiyorsa iş güvencesine daha fazla önem verecektir (Varoğlu, vd., 2000: 425-426).

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının gerçeğe uygun olup olmadığıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmaların sonuçları bu yaklaşımı doğrularken bazıları ise doğrulamamıştır. Bu yaklaşıma yapılan bir eleştiri olarak, oluşturulan bu ihtiyaçlar piramidinin A.B.D. işçilerine göre şekillendirildiği söylenmiştir. Fakat kolay, anlaşılır ve mantıklı olması bu yaklaşımın en çok bilinen motivasyon teorisi olarak kabul edilmesine yol açmıştır (Koçel, 2003: 514).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre tatmin edilemeyen gereksinimler insanlarda olumsuzluklar ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu teoriye göre, insan arzu ettiklerine ulaştığı zaman tatmin ortaya çıkar. Ayrıca ulaşılmak istenen şeyin daha fazla istenmesi ve kişi için bu işteğin daha önemli olması, hedeflere ulaşıldığı zaman daha fazla tatmini ortaya çıkarır. Bu yaklaşım çerçevesini kullanan iki temel model vardır. Bunlardan biri çıkarma modeli, diğer i çarpma modelidir (Silah, 2001: 130).

2.1.1.1.1. ıkarma Modeli

Bu model iş tatmininin, kişinin ihtiyaçları ve çevrenin bu ihtiyaçları karşılaması arasındaki bir fonksiyon olduğunu kabul eder. İki değişken arasındaki zıtlık çoğaldıkça, tatmin azalır, zıtlık azaldıkça tatmin çoğalır. ıkarma modeline göre, bireylerin işlerinden tatmin olma derecelerine göre yapılabilecek bir sıralama çarpma modeliyle birlikte Tablo 5'te gösterilmiştir. Burada görülebileceği gibi bireylerin ihtiyaçları ile tatmin durumu farklarına göre sıralanışı; en çok tatmin olandan başlayarak C, D, E, G, A, B, F tatmin düzeyi sıralaması yapılabilir. Bu modelin belirli bazı karakteristikleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, kişinin ihtiyaçları arttıkça çevredeki değişkenleri dikkate almadan iş tatmini daha da azalır. İkinci karakteristik; bir insanın ihtiyaç düzeyleri 1 ve tatmin düzeyleri 1 olduğu varsayılabılır. Bu birey 10 ihtiyaç düzeni ve 10 tatmin düzeyi olan kişiyle aynı derecede tatmin olmaktadır (Silah, 2005: 140).

2.1.1.1.2. Çarpma modeli

Çarpma Modelinde, kişinin ihtiyaçlarının, bunların tatmin olma düzeyleriyle çarpılması ve bütün ihtiyaçların çarpımının toplanması söz konusudur. Bu toplam iş tatmini ve düzeyidir. Aşağıdaki tabloda iş tatmini düzeyi sıralaması E, C, A, G, D, B, F şeklinde gerçekleşmiştir (Silah, 2005: 140).

Tablo 5: Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Tatmin Düzeyleri Sıralaması

	İhtiyaçlar			Tatminler			Fark skoru			Toplam fark	İhtiyaç x tatmin	Tatmin düzeyi
	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A	8	7	4	6	3	0	2	4	4	10	69	E
B	3	9	6	1	1	2	2	8	4	14	24	C
C	8	7	5	7	7	4	1	0	1	2	125	A
D	4	2	3	2	2	8	2	0	0	2	36	G
E	8	10	10	9	9	8	0	1	2	3	242	D
F	3	6	9	1	1	1	2	5	8	15	18	B
G	4	4	7	3	2	5	1	2	2	5	55	F

Kaynak: Silah, 2005: 140.

Literatürde bu modelleri (çarpma ve çıkarma) destekleyen çalışmalar olduğu gibi bu modellerin karşısında yer alan çalışmalar da vardır. Kuhlen(1961), Neely (1873), Schletzer (1966), Korman (1967), Berger (1968), bu modellerin yüksek benlik saygısına sahip çalışanlar için geçerli olabileceği, düşük benlik saygısına sahip çalışanlar için ise geçerli olmadığını belirtmişlerdir. (Silah, 2005: 140).

2.1.1.2. Referans Grubu Teorisi

Bu teori ile bir önceki teori arasında benzerlikler bulunmaktadır. Ancak ondan farklı, hareket noktası olarak, bireyin istekleri, ihtiyaçları ve ilgileri değil, bireyin ait olduğu grubun görüşlerine dayanmasıdır. Referans grubu olarak tanımlanan bu tür gruplar, kişinin dünyaya bakışını ve çevredeki değişik olayları değerlendirmesini etkiler. Bu teoriye

göre iş, kişinin referansın grubunun istekleri, ilgileri arzuları ile benzer olduğunda kişi, o işi sevecek, aksi taktirde sevmeyecek ve tatmin olmayacaktır. Ancak pek çok insan, grup fikirleri ve değerlendirmeleri ile hareket ederken, yine pek çok insan bu tür baskılardan bağımsız olarak iş tercihleri yapabilmektedir (Silah, 2005: 141).

2.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Bu teori, 1959 yılında Psikolog Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırmayla ortaya atılmıştır. Araştırmanın sorusu “işyerinde kendinizi ne zaman iyi ne zaman kötü hissediyorsunuz?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. İşin kendisi, başarıma ve sorumluluk kavramlarını kullananlar kendilerinin tatmin olanlar kategorisine ait hissetmişlerdir. Ücret, çalışma koşulları gibi durumlardan şikayetçi olanlar ise kendilerini mutsuz ve tatminsiz olarak belirtmişlerdir (Koçel, 2003: 440).

Tablo 6: Herzberg’in Çift Faktör Modeli

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
İş Koşulları	Başarı
Yöneticilerle İlişkiler	Tanınma İhtiyacı
Ücret	İşin Kendisi
Çalışma Gruplarıyla İlişkiler	Sorumluluk
Özel Hayat	İlerleme
Astlarla İlişkiler	Kendini Geliştirme ve Büyüme
Statü	Terfi ve Unvan
Güvenlik	

Kaynak: Urlu, 2010: 33.

Tablo 6’da da görüldüğü üzere iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar motive edici faktörler ve tatminsizliğe sebep olan koruyucu faktörlerdir. Herzberg’e göre koruyucu faktörler iş tatminini sağlamaz ancak önleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu faktörler, denetim, yönetim, iş koşulları, ücret ve çevreyle olan etkileşimdir. Motive edici faktörler ise, başarı hissi, tanınma ihtiyacı, işin kendisi, sorumluluk ve kendini geliştirme olarak belirtilmiştir (Örücü, vd., 2006: 42).

Herzberg örgütlerde çalışanları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler” tatminsizlik ortaya çıkaran faktörleri de “hijyen faktörleri” olarak adlandırmıştır. Örgütlerde çalışanları motive eden faktörler içsel olarak tanımlanmıştır. Bunlar başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve kendini geliştirmek gibidir. Herzberg’e göre çalışan işinden memnun olduğu ve onu sevdiği sürece saygı ve itibar görecektir, çeşitli sorumluluklar alıp, ilerleyip tatmin olacaktır (Güney, 2001: 229).

Ayrıntılı ele almak gerekirse, bir örgütte hizmet ve üretimin aksamaması, teknik bilginin olmayışı, yönetimle ve iş gruplarıyla olan ilişkilerin kötü seyretmesi, çalışanların kendilerine ve özel hayatlarına saygı gösterilmemesi, iş koşullarının olumsuz olması, verilen ücretlerin ihtiyaçları karşılamaması, iş güvencesinden yoksun olarak işgörenlerin çalıştırılması, çalışanlarda tatminsizlik yaratır. Bu koşullar (hijyenik faktörler) sağlandığı zaman çalışanların tatminsizliği ortadan kalkar ancak, onlarda tatmin yaratmaz. Hijyen faktörler, işin çevresiyle ilgili yani dışsal faktörlerdir. Bunlar, yönetim politikaları, gözetim, yöneticilerle ve alt kademelerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, ücretler, çalışma gruplarıyla olan etkileşimler, özel hayat, statü ve iş güvencesi faktörleridir. Motive edici faktörler ise içsel faktörlerdir. Bunlar işin kendisi-içeriği, takdir edilme, sorumluluk ve ilerleme olanakları olarak belirtilirken ihtiyaçlar ise Maslow ‘un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst seviye ihtiyaçlarına benzetilmektedir. Tablo 7’de Maslow ve Herzberg’in kuramlarının karşılaştırılması görülmektedir (Ateş, 2005: 79).

Tablo 7: Maslow ve Herzberg’ in Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow’un Kuramı	Herzberg’in Kuramı
Kendini gerçekleştirme gereksinimi	İşin kendisi, başarıma, gelişme olanakları ve sorumluluk
Saygı ve takdir gereksinimi	İlerleme, tanınma ve statü
Ait olma ve sevgi gereksinimi	Üstlerle, astlarla karşılıklı ilişkiler, teknik denetleme
Güvenlik gereksinimi	İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

Kaynak: Ateş, 2005: 79.

Herzberg ve Maslow’un teorileri karşılaştırıldığı zaman Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıralamıştır. Herzberg ise, çalışanların başarı duygularına, kendilerini gerçekleştirebilmelerine odaklanmıştır. Herzberg’in bu teorisinde motive edici değişkenler, tatmin düzeyi ile ilişkili iken, hijyenik değişkenler tatminsizlikle ilgili bulunmuştur. Bu

faktörleri belirlemek üzere yapılan bir çalışmada Korman (1977) sigorta şirketinde çalışan, yaşları 20-60 yaş arasında değişen en az lise mezunu, 160 kadın denek üzerinde incelemeler yapılmıştır. Araştırmada, çalışmanın kendisi ve ilerleme fırsatlarının motive edici, ücretin ise hijyenik faktörler olarak sınıflandırıldığı görülmüştür (Silah, 2001: 132).

Zenginleştirilmiş iş, tatmini ortaya çıkarır ve iyi bir performansın gerçekleşmesi için kişiyi motive eder. Bu sayede çalışanın gözünde iş daha anlamlı hale gelir, sistemli bir çalışma ortamı oluşmuş olur. İşlerin genişletilip zenginleştirilmesi, çalışanlar üzerinde sorumluluk duygusu oluşturur, onlara daha fazla söz hakkı verir ve örgüte bağlılığı sağlar (Oksay, 2005: 26).

2.1.1.4. McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi

Psikolog David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, insanların ihtiyaçlarını daha sonradan öğrenerek kazanmış olduklarını savunur. Bu teori, insan ihtiyaçlarından güç, başarı ve arkadaşlık ilişkilerinin çevresel etmenlerle nasıl birleştirilebileceği üzerinedir (Can, 1999: 179). Başarma ihtiyacı, kişilerin başarıya verdiği önem boyutudur. Güç ihtiyacı, başkalarını etkileyebilme, prestij yaratma ve bunu sürdürme ihtiyacıdır. Arkadaşlık ilişkisi (bağlılık) ise, başkalarıyla etkileşimde bulunabilme, belirli gruplara girme, sosyalleşmeyi ifade eder (Bayar, 2016: 11).

Güçlü Olma İhtiyacı: Bireyler yaşadıkları çevre içerisinde belirli bir yer ve otorite edinmek isterler. Güç sahibi olan kişiler, elinde bulundurduğu kaynaklar genişletir, diğer bireyleri etkisi altında tutar, gücünü sürdürebilmek için temkinli ve sorumlu davranır. Tüm bu güç faktörlerini elinde bulundurmak isteyen birey, diğer insanlarla çatışma içerisine girebilir. Yaşanan çatışmalar, insanın başarma ihtiyacı hedeflerini sekteye uğratabilir (Eren, 2001: 501).

Başarma İhtiyacı: İnsanlar zor olarak görünen ve karmaşık olan işlerin üstesinden gelmek, başarı standartlarına ulaşmak, çeşitli hedefler belirleyip bu doğrultuda çaba göstermek, yeteneklerini ve bilgilerini ortaya koyarak kendilerini geliştirmek isterler.

Başarıya olan gereksinim, elde edildiği zaman yüksek seviye tatmin ortaya çıkar. Başarıya ulaşmak isteyen bireyler, şahsi sorumluluk bilincine sahip olmak, bir hedef belirlemek, performanslarına karşılık sonuç görmek, diğeri insanlar üzerinde iyi etkiler bırakabilmek, çalışma gruplarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, sevmek ve saygı görmek, sosyal etkinliklere katılmak isterler. Başarıda yüksek hedefleri olan bireyler rekabetçi yapıya sahip olurlar ve bulundukları iş gruplarında mükemmeliyetçi davranırlar. İçinde bulundukları grupların kendi kontrolleri altında bulunmasını isterler. Hedefleri net olmakla birlikte, sergiledikleri performans ile ilgili kendilerine bildirimde bulunulmasını isterler. Bu tip çalışanlar başarıma ihtiyaçlarını karşılayacak işlerde çalışmayı tercih ederler (Timuroğlu, 2005: 54).

Arkadaşlık İlişkileri İhtiyacı: İnsanların en önemli ihtiyaçlarından biri yalnızlıktan kurtulmak ve sosyal çevreyle ilişki halinde bulunmaktır. Bireyler çatışmalardan uzak, etkili dostluklar içerisinde yaşamak isterler. Fakat bütün insanlar için aynı şeyleri söyleyemeyiz. Bazı bireyler, gruplardan ve arkadaşlıklardan uzak olmaktan, problemlerini tek başlarına çözmekten hoşlanırlar (Eren, 2001: 501).

Başarıyı çok arzulayan çalışanlar başarısızlık yaşamaktan da korku ve endişe duyarlar. Endişe ve korku onları başarıma yolundaki çalışmalarına engel teşkil edecektir ve bu etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Olumsuz etmenleri ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir: Yönetim uygun ölçüde hedef ve çalışma standartları geliştirmeli, bunlar uygulanırken çok katı veya aşırı esnek olunmamalıdır. Örgüt içerisinde belirsizlik ortamını kaldırmak için iş basitleştirilmeli, iş bölümü, yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmeli ve çalışanlar motive edilmelidir. Örgütlerde gösterilen performans ve başarıya bağlı olarak çeşitli ödül sistemleri uygulanmalı, çalışan gerektiği zaman terfi ettirilip onlarla sağlıklı etkileşim içerisinde bulunulmalıdır (Özdemir, 2009: 18).

2.1.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi

Psikolog Clayton Alderfer (1972)'e göre üç çeşit ihtiyaç vardır. Bunlar; var olma (existence), ilişki (relatedness), gelişme (growth) ihtiyaçlarıdır. Varolma ihtiyaçları fiziksel sağlık ve refaha yönelik ihtiyaçlardır. İlişki ihtiyaçları ise bireyler ve sosyal çevreyle olan ilişki ihtiyaçları şeklindedir. Son olarak gelişme ihtiyaçları bireylerin kendilerini geliştirmeleri yönündeki ihtiyaçlardır. Alderfer, ihtiyaçlar karşılandığı zaman daha fazlasının arzu edileceğini söylemiştir. Ona göre ücret ihtiyacı karşılanınca daha fazlası istenecektir. Alt seviye ihtiyaçlar giderildiği zaman, üst düzeydeki ihtiyaçlara olan istek daha fazla artar. Örneğin var olma ihtiyaçlarından ücret ihtiyacı karşılandığı zaman, üst seviye ihtiyaçlarından olan beraber olma ihtiyacına olan istek artar. Aynı şekilde üst düzey ihtiyaçların az giderilmesi kişide alt seviyede olan ihtiyaçlara olan isteği arttıracaktır. Birey istediği amaca ulaşamadığı zaman, ihtiyaçlarında değişikliğe gider ve önceden başardığı bir amaca ulaşmak için bütün çabasını harcar (Urlu, 2010: 36).

Alderfer, Maslow' dan farklı olarak, ihtiyaçları bir hiyerarşi çerçevesinde değerlendirmemiş, aksine ihtiyaçların karşılanmadığı zaman bile hala en baskın olabileceğini ileri sürmüştür. Alderfer Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamak sayısını üçe indirmiştir (Özdemir, 2009: 19). Tablo 8'de iki teori arasındaki karşılaştırma görülmektedir.

Tablo 8: ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Teorisinin Karşılaştırılması

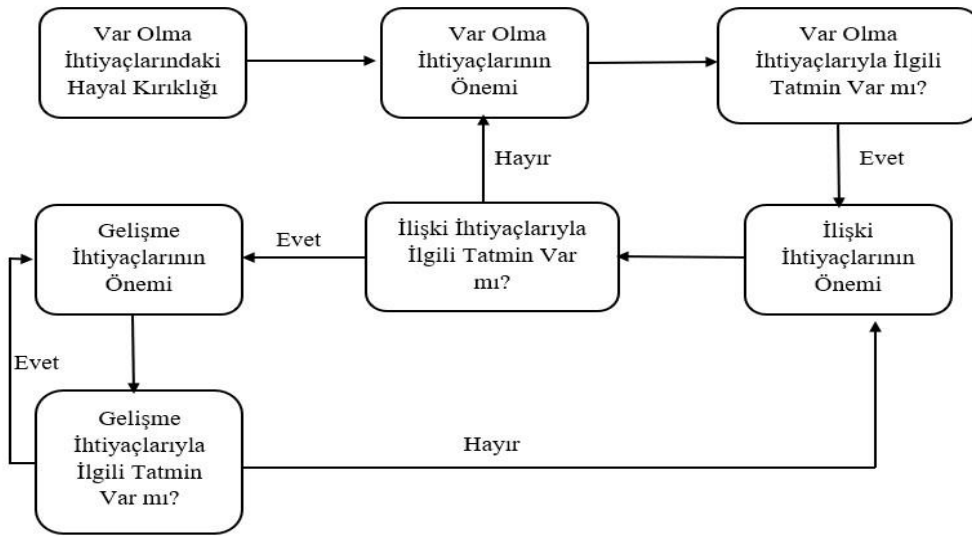
Alderfer ERG Teorisi	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Varolma İhtiyacı	Fizyolojik İhtiyaçlar
	Güvenlik İhtiyacı
İlişki İhtiyacı	Sevilme ve Ait Olma İhtiyacı
Gelişme İhtiyacı	Saygı ve İtibar Duyulması İhtiyacı
	Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Özdemir, 2009: 19.

ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini Maslow teorisindeki gibi aşağıdan yukarı doğru ilerlemez. Bu teoride hayal kırıklığı ve geri çekilme prensibi vardır. Alderfer de Maslow

gibi “tatmin edilen ihtiyaçlar bireyleri bir üst basamağa yönlendirir”, demektedir ancak üst düzeydeki bireylerin ihtiyaçları tatmin edilmezse, bu konuda yaşadığı hayal kırıklığı onu bir alt basamaktaki ihtiyacın tatminine geri döndürür ve bu şekilde güdülenir. Aynı zamanda ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu kişide aynı anda istek yaratabilir. Örneğin kişi, ilişki ihtiyacıyla gelişme ihtiyacına aynı anda istek duyabilir. Şekil 4’te isteklerin karşılanmaması durumunda geri çekiliş biçimlerini görebiliriz (Güney, 2001: 22).

Şekil 4: Tatmin Sonuçlarına Göre Geri Çekilme ve İlerleme Biçimleri



Kaynak: Güney, 2001: 22.

2.1.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, Vroom’un Beklenti Teorisi, Lawler, Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Stacey Adams Eşitlik Teorisi, Locke’ın Amaç Teorisi’dir.

2.1.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Yale University School of Management’den Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi üç ana ilişki üzerinde durmuştur. Çaba-başarı ilişkisi gösterilen performans ve emek karşılığında başarıya karşı oluşan beklentidir. Başarı-ödül ilişkisi, çalışanların başarı elde etmesinin ardından ödül alacağına dair beklentisinin olmasıdır. Ödül-ihtiyaç ilişkisi ise

verilen ödüllerin kişilerin ihtiyaçlarını ne derecede tatmin ettiğidir. Teoriye göre verilecek ödül kişinin ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde ona olan isteğin derecesi de artmaktadır. Vroom kişilerin gösterecekleri davranışların sadece ihtiyaç ile ilişkili olmadığını, bu ihtiyaçları gerçekleştirilmesi için bir beklentisinin de olması gerektiğini söylemiştir. Birey elde edeceği sonuçlar arasında tercih yapar, onlara ulaşmak için tahminlerde bulunur. Kişilerin örgütlerde motive edilebilmesi için gösterdikleri davranışlara bağlı olarak, elde edeceği maddi veya manevi kazançlar önem arz etmektedir (Kazanç, 1998: 66).

Vroom teorisini matematiksel işlemlere dayandırmaktadır. Ona göre, bir bireyin motivasyon gücü, beklenti ile beklentisine bulduğu sonucun çarpımıdır (Pekel, 2001: 16).

Motivasyon Gücü = Değer (Valence) x Beklenti 'dir

Motivasyon: Çalışanların gösterdikleri emek ve çaba neticesinde belirli amaçlara ulaşmak için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları sürecidir. Başka bir deyişle, bir hedefi elde etmek için, ona duyulan istek ve bekleme süresidir. Motivasyon daha fazla çaba ihtiyacı doğurur. Gösterilen çaba ve emek arttıkça, kişiler daha kolay motive edilir ve istenilen amaca daha kolay ulaşılacağı beklenir (Tarlan ve Tütüncü, 2000: 152).

Değer (Valence): Gösterilen çaba neticesinde bir ödülü kazanma isteğidir. Elde edilecek ödüllere duyulan istek ve arzu bireyler arasında farklılık gösterebilir, öyle ki bazı bireyler aynı ödülü çok arzularken bazıları ise fazla önemsememektedirler. Bireyler amaçladıkları sonuçlara ulaşabilmek için çeşitli davranışlar sergiler. Bu amaçlar iki kademeli olarak sonuçlar doğurur. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçları gerçekleştirebilmek için kullanılan amaçlardır. Örneğin, yüksek statü sağlamak, ailesini iyi bir şekilde geçindirmek için bireyler yüksek ücret isterler. Burada arzu ettikleri ücret birinci kademedir, yani iyi aile koşulları yaratmak için kullanılan bir araçtır (Tümgan, 2007: 28).

Valence davranışların sonucunda ortaya çıkan değerlerdir. Kişi bir amaç elde etmek istiyorsa, başka bir deyişle bu amacın elde edilmesi isteği, elde edilmemesinden daha

baskın geliyorsa bu amacın valence'ı (+), elde edilmeme isteği daha baskın geliyorsa (-) olacaktır. Amaca karşı bir kayıtsızlık, ilgisizlik duyuluyorsa o zaman valance (0) olacaktır. Valance değeri, -1 ve +1 arasında değişkenlik gösterir. Valance amacın beklenen değeridir ve her zaman elde edilen amaçla aynı olmayabilir (Özdemir, 2009: 23).

Beklenti ve Araçsallık: Kişinin gösterdiği emek ve çaba neticesinde ulaşmak istedikleri hedefleri arzulamaları anlamına gelir. Beklenti 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Eğer kişiler elde etmek istedikleri ödül ile gösterdikleri emek ve çaba arasında bir bağlantı görmezse beklenti 0 olacaktır. Eğer bir bireyin “valence”i ve beklentileri yüksek ise, o bireyde motivasyon oluşacaktır. Bu durumda kişi bütün niteliklerini, tecrübelerini, bilgisini, o amacı gerçekleştirmek için kullanarak üstün gayret ile çalışacaktır. Kişilerin gösterdikleri performansın ödüle ve doyurucu bir değere ulaşabileceğine inanmasıdır. Beklenti kavramında olduğu gibi, araçsallık da 0 ile 1 arasında değişkenlik gösterir. Kişi gösterdiği performansa bağlı olarak bu iki değerden bir tanesine eşit ya da yakın olabilir. Beklenti teorisi diğer teorilerle karşılaştırıldığında zaman, bu teorilerin parçalarını bir araya getirir nitelikte olduğu görülebilir. Vroom'un beklenti teorisi genel olarak, çalışanların gösterdikleri davranışları, amaçlarını ve tercihlerini gerçekleştirme beklentisiyle açıklamaya çalışır (Saylan, 2008: 15).

2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom'un beklenti kuramını bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak daha da geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu sayede beklenti teorisi daha sağlam temellere oturacaktır görüşü benimsenmiştir. Bu teoriye göre Vroom'un söylediği gibi iş tatmini sağlanması için çalışanların sadece beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Çalışanların gösterdikleri performans sonucunda elde ettiği maddi ve manevi ödülleri adil bir şekilde verilmiş ödüller olarak algılaması gerektiği belirtilmiştir. Çalışanlar kendilerini gösterdikleri emek ve çaba, elde ettikleri sonuçlara göre diğer çalışanlarla mukayese eder ve buna göre iş tatmini olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkar. Çalışanların aldıkları ödül, beklentilerini karşılamayacak nitelikte ise, iş tatmini düşecektir. Teoride bahsedilen başka bir konu ise, eğer çalışanların görev kimlikleri açık bir şekilde tanımlanmamışsa,

üstlendikleri roller ve sorumluluklar belirsizlik yaratacak şekilde düzenlenmişse, örgüt içerisinde rol çatışmaları yaşanacak ve tatminsizlik artacaktır (Oksay, 2005: 31).

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un beklenti teorisinin aynı şekilde alınmasıyla oluşturulmuştur. Yani bireylerin motive dereceleri beklenti ve valence ile ölçülmüştür. Araya iki değişken girmiştir. Bunlardan birincisi, çalışanların yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Çalışanların başarısı, onların bilgi ve yetenekleriyle orantılıdır. Yetenek ve bilgi olmazsa gösterilen bütün çaba ve uğraşa rağmen başarının oluşmayacağı belirtilmiştir. Ek olarak ikinci değişken çalışanların kendi rollerini benimsemeleridir. Başarıya ulaşmak için bireyler belirli rol anlayışına sahip olmalıdır. Rollerin belirgin olmaması durumu beraberinde rol çatışmalarını getirir ve verimi düşürür (Urlu, 2010: 42).

İkinci değişken, kişinin kendini tanıması ve başarısını değerlendirmesine bağlıdır. Kişinin kendini tanıması, ödül hedefine ulaşmasına olan beklentileri konusunda önemli rol oynar. Rollerini tam olarak benimsemiş çalışanlar bu doğrultuda beklenti oluştururlar, kendi amaçlarını ve ulaştıkları sonuçları diğer çalışanlarla mukayese ederler. Kişi diğer çalışanlarla kıyaslama neticesinde oluşturduğu seviyeden az bir derecede ödül alırsa tatminsizlik duyacaktır. Bu durumda valence ve beklentiler etkilenecek ve süreç yeniden başlayacaktır. Beklentilerle gerçekleşen ödüller arasında bir dengenin olması oldukça önem arz eder. Lawler ve Porter motivasyonun tatmin ve performansa tam olarak karşılık gelmediğini söylemiştir. Onlara göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve tatmin performansa yol açmaz aksine performans tatmine yol açar. Bu teori genelde performans ile tatmin arasında ilişkiyi temel alır, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi önceki klasik anlayışa göre farklı olarak değerlendirir. Klasik anlayıştaki yüksek tatmin yüksek performans getirir anlayışı, Porter ve Lawler modelinde yerini yüksek performans yüksek tatmin getirir anlayışına bırakmıştır (Eroğlu, 2007: 278).

2.1.2.3. Stacey Adams Eşitlik Teorisi

StaceyAdams'ın Eşitlik Teorisi insanların performansları karşısında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istemesine dayanır. Bu eşitlik sağlandığı zaman çalışanların motive olacaklarından bahsedilir. Çalışanlar kendi emek ve çabalarını

kendisiyle aynı seviyedeki diğer çalışanlarınkıyle kıyaslar. Eğer bu karşılaştırma neticesinde ortada bir eşitsizlik durumu varsa kişi bu eşitsizliği düzeltmek isteyecektir. Kişi bu eşitliği sağlamak için, gösterdiği çabasını artırma ve azaltma yoluna gider, daha yüksek maaş ve ödül talebinde bulunur, işi terk eder, üzerinde gösterilen çabanın azaltılması yolunda baskı kurar (Urlu, 2010: 43).

Bu teori bireylerin davranışlarını bir alışverişe benzetmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim ve beceri düzeylerini, tecrübelerini, gösterdikleri gayreti, onların işe olan katkıları şeklinde değerlendirir. Bu çabaları sonrası elde etmek istedikleri, çalışma şartları, iş güvencesi, terfi olanakları gibi faktörleri de ödül olarak değerlendirmiştir. Şekil 5'te görüldüğü gibi bu teoride çalışanların istek düzeyi üzerinde durulmadan, girdi ile çıktıların birbirlerine oranı tatmin ya da tatminsizlik kaynağı olarak ele alınır. Bu sebeple istenildiğinden fazla seviyede ödüllendirilen bir çalışanın tatminsiz olması beklenebilir. Aynı standartlarda iş yapmasına rağmen, diğer çalışanlardan daha fazla ücret alan kişilerin tatminsizliği bu teoriyle açıklanabilir (Kazanç, 1998: 46).

Şekil 5: Stacey'in Eşitlik Kuramı

$$\text{Bireyin Aldığı Ödül} / \text{Bireyin Harcadığı Efor} = \text{Başkalarının Aldığı Ödül} / \text{Başkalarının Harcadığı Efor}$$

Kaynak: Oksay, 2005: 32.

Ödüllerin gereğinden fazla veya eksik olması dengesizlik yaratacak, beraberinde bireylerde gerilime yol açacaktır. Bu gerilim kişinin kendi algısında oluşan eşitsizlik durumunu önlemeye yöneliktir. Kişi bu durumda eşitliği sağlamak amacıyla, girdi ve çıktıları değiştirecek, yıkıcı çalışmalarda bulunarak nihayetinde işi bırakacaktır. Eşitsizlik farklı şekillerde kendisini gösterebilir. Kişiler kendi nitelikleriyle başkalarının niteliklerini kıyaslayarak bir ücret beklentisine girerler. Çalışanlar aynı işi yaptıkları halde daha az nitelikli kişilerle aynı ücrete sahip ise bir eşitsizlik algısına kapılır (Saylan, 2008: 17).

Çalışanlar kıyaslama yaparken iki faktörü gözetirler. Bu faktörlerden birincisini girdi olarak tanımlarsak bunlar; beceri, kişisel özellikler, ikincisini de çıktı olarak tanımlarsak bunlar da; maaş, statü, prim, ikramiye gibi ödül sistemleridir. Bu teoriye göre

Çalışanlar bu girdi ve çıktı faktörleri arasında denge kurmak için uğraşırlar. Eşitsizliğin büyüklük ölçütü girdi-çıktı oranları arasındaki farklılığa bağlıdır. Çalışanlara göre bu girdiler çıktılar arasındaki fark ne kadar fazla ise o derecede eşitsizlik vardır (Wexley, 1984: 53).

Eşitlik teorisi bir önceki teori olan Lawler-Porter' in modeliyle yakından ilgilidir. Eşitlik teorisi de performans ile tatmin arasındaki ilişkilerin vermek istediğine benzer bir amaç üzerine kurulmuştur. Bu teorinin örgüt içerisinde çalışanları motive etmedeki yararı, kişiler arasındaki olumsuz etkiler yaratabilecek rekabet, hırs, kıskançlık gibi duygularını olumlu tarafa çekme yönündedir. Beklenen seviyenin altındaki ya da üstündeki ödüller kişiler arasında gerilime ve uyumsuzluğa yol açar. Örgütlerin amacı burada eşitsizliği giderici yöntemler uygulayarak, bireylerin uyumu için çeşitli uygulamaların yapılması olmalıdır. Bu yöntemler sağlıklı bir şekilde uygulandığı takdirde motivasyon artırıcı sonuçlar elde edilir, istenilen iş tatmini düzeyine ulaşılır (Eroğlu, 2007: 291).

2.1.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi

Edwin Lock'ın geliştirdiği bu teoriye göre davranışın altında yatan temel neden kişilerin amaçlarıdır. Her birey kendisine özgü belirli amaçlar edinecek ve performans düzeyini bu amaçlara göre düzenleyecektir. Amaçlar, bireylere ne derece performans gösterecekleri, neyi yapıp neyi yapmayacakları hususunda yol gösterir. Teorinin ana fikri kişilerin edindikleri amaçlara ulaşılabilirlik derecesidir. Kişilerin edindikleri amaçlar onların motivasyon derecelerini de gösterir. Ulaşılması zor bir amaç edinen bir kişi, kolay amaçlar edinmiş çalışanlara göre daha fazla performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Locke kişinin geçmişteki veya şimdiki davranışlarından çok gelecekte sergileyeceği davranışlara özgü olarak bu teoriyi ortaya atmıştır. Hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için çeşitli şartların sağlanması gereklidir. Bireyler kendilerini tanımalı, başarmak için ne tür çaba göstereceğini iyi analiz etmelidir. Amaçlara ulaşma konusunda bireyler kendilerine düşen görevleri yerine getirdikten sonra örgütlerde de çeşitli şeyler beklerler. Örgütler bu beklenti doğrultusunda çalışanlarını motivasyon yöntem ve teknikleriyle motive etmeli, çeşitli zendiriciler kullanmalıdır (Molla, 2002: 31).

Locke bireylerin edindikleri amaçların özellikleri üzerinde durmuştur. Kazanılacak başarıyı ve motive edici unsurları amaçların niteliklerine bağlamıştır. Ona göre, amaçların açık ve net olması kazanılacak başarıyı arttıracaktır. Belirlenen amaçların başarılmasının zor olması daha etkili ve istekli çalışma gerekliliği yaratacak ve bu sayede iş başarısı artacaktır. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların çatışması durumunda işyerinde huzursuz bir ortam oluşacak, başarı ihtimali düşecektir. Amaçların aynı doğrultuda olması için bireylerin ve yöneticilerin etkin bir iletişim halinde olması önemlidir. Yöneticiler amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda çalışanlara geri bildirimde bulunmalıdır. Örgütsel ve bireysel amaçların uyumlu olması çalışan tatmini oluşturacak, iş tatminiyle birlikte motivasyon oluşumunu destekleyecektir (Urlu, 2010: 45).

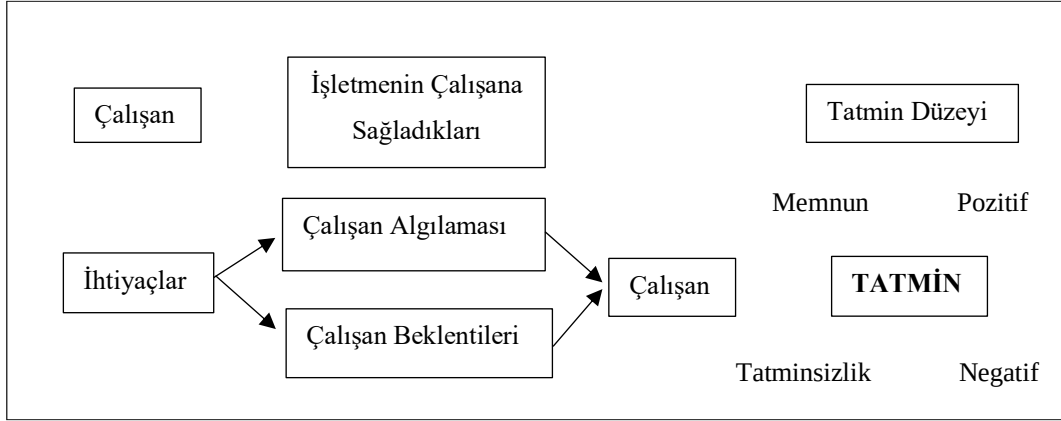
2.2. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmininin ölçülmesi için çeşitli metotlar kullanılır. Bu metotlar çalışan özellikleri, örgütün nitelikleri gibi değişkenlere göre farklılık gösterir. İş tatmini çok boyutlu unsurlardan meydana gelmektedir. Bu sebepten dolayı ölçümü de kolay değildir. (Nalbantoğlu, 2012: 55). İş tatmininin ölçülmesi çeşitli araçlarla mümkün olabilmektedir. Bu araçların sonuçlarına göre iş tatminine bir anlam yüklenir, ilişkiler ve elde edilen veriler değerlendirilir ve ilerleme sağlanır (Ateş, 2005: 130).

İş tatmini taramalarının bir faydası da yarattığı iletişim unsurudur. Tarama hazırlandıkça, uygulandıkça ve sonuçlar ortaya koyuldukça, her bakımdan iletişim ortaya çıkar. Başka bir yararı ise davranışların gelişmesidir. Kimileri için tarama, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimileri için de yönetimin, iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini seviyesinin belirlenmesi için çeşitli ölçekler oluşturulmuştur. Yapılan ilk araştırmalarda açık uçlu sorular şeklinde çalışanlara sorular yöneltilmiştir. Alınan cevapların değerlendirilmesinin zorluğu ortaya standart ölçme araçlarıyla incelenmesi gerekliliğini çıkarmıştır (Çakmur, 2011: 761).

Şekil 6’da şematik biçimde ölçme araçlarını görebiliriz, “boşluk” ile anlatılmak istenen çalışan algılaması ve beklentileridir (Keser, 2006: 149).

Şekil 6: Çalışan Tatmin Ölçüm Modeli



Kaynak: Keser, 2006: 149.

İş tatmini ölçme yöntemleri arasında en basit olan belki de bireyin kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları derecelendirerek varılan sonuçtur. Genellikle iş tatmini ve tutumlarla ilgili araştırmalarda Likert türü derecelendirme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ancak bazı ayrıntılı ve geniş kapsamlı araştırmalar için bu tür ölçekler yeterli olmamakta, genel bir ölçüm tekniği olarak kabul edilmektedir. Çünkü olumsuz iş tutumları olan bir kişi direkt olarak tatminsizlik tepkisi göstermeyi bastırabilir. Bu bastırmada onun kişisel nitelikleri, inançları ve etik değerleri etkili olabilir. İş tatminini bir bütün olarak değerlendirmek bazen hatalı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle geliştirilen iş tutumu ölçekleri, çalışma ortamının değişik yönleri hakkında çeşitli alt test skorlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Toplam iş tatmin skoru, “ücret gözetim, ilerleme olanakları, çalışma ortamı ve çalışmanın kendisi” konusundaki tutumlardan oluşur (Silah, 2005: 142).

2.2.1. Minnesota Çalışan Tatmini Ölçeği

En fazla bilinen ve çalışmalarda kullanılan ölçektir. Ölçekte, işin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde kullanılmaktadır. Her bir ifade "hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum" a kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir (Keser, 2006: 150). Ölçeğin sorularına ekler bölümünde yer verilmiştir.

2.2.2. İş Betimlemesi Ölçeği

En sık rastlanan diğer bir ölçek ise iş betimlemesi ölçeğidir. Bu ölçek en fazla kullanılan analitik yöntemlerden bir tanesidir. Bu ölçek 1969'da Smith Kendal ve Hulin tarafından yapılmış ve 1985'te JDI Araştırma Grubu vasıtasıyla geliştirilmiştir. Bu ölçek çalışma ortamı, işin faydaları, işin yüklediği sorumluluklar, çalışma şartları, çalışma ortamındaki ilişkiler ve bu çevreden beklentiler şeklinde 6 boyut ve 72 maddeden meydana gelmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.92'dir (Çakmur, 2011: 762). Ölçekle ilgili işin özellikleri (Ateş, 2005: 131):

- a) İşin yapılabilmesi için gerek duyulan yetenekler,
- b) İşin çevresi ve çalışanlar üzerindeki etkileri,
- c) İşin çalışanlara sağladığı özerklik,
- d) Çalışanların kendi performansları hakkındaki değerlendirmeleri,
- e) İş ile ilgili tatmin düzeyi,
- f) İş algılama ve anlama düzeyi,
- g) İş ile ilgili güdülenme araçları,
- h) İş yerinde olması gereken güvenlik,
- i) Maaş ve ücret,
- j) Yapılan işin sosyallik düzeyi
- k) Gözetim ve denetim şeklindedir.

Bu ölçekte işin nitelikleri, ücret, terfi imkanları, insanlarla iletişim, gözetim gibi alt ölçekler vardır. Toplam 72 sorudan oluşmakta ölçekte her alt ölçekle ilgili sıfat ya da kısa paragraflar bulunmaktadır. Deneklerin her bir sıfat ya da paragraf için “evet”, “hayır” ya da “bilmiyorum” demesi beklenmektedir. Tablo 9'da örneğin ücret ve maaş imkanları alt başlığında bu konuları ölçmeye yönelik örnek sorular mevcuttur (Keser, 2006: 151).

Tablo 9: İş Betimlemesi Ölçeği

Maaş ve ücretim hak ettiğimden az	EVET	HAYIR
Gelirim normal harcamalar için yeterli	EVET	HAYIR
Bu gelikle hayatımı zor sürdürüyorum	EVET	HAYIR
Lüks harcamalara yetecek bir gelire sahibim	EVET	HAYIR
Gelir düzeyim kötü	EVET	HAYIR
Yüksek bir maaşa sahibim	EVET	HAYIR

Kaynak: Keser, 2006: 151.

2.2.3. Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmini Ölçeği

Çalışanların duydukları iş tatminini ortaya koymak amacıyla Brayfield ve Rothe'in yaptıkları ölçek 5 ifadeden oluşur, iki soru ters değerlendirme şeklindedir. Ölçek "Çok Mutsuzum" dan "Çok Mutluyum" a doğru 5 aşamalı likert tipi ölçek şeklindedir. Ölçeğin sorularına ekler bölümünde yer verilmiştir (Keser, 2006: 152).

2.2.4. Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği

Hackman ve Oldham (1975) Job Diagnostic Survey (JDS) adını verdikleri bir iş tatmini ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini, 7 organizasyonda 62 farklı iş alanındaki 658 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiştir. Bu ölçek, çalışanların motivasyonu ve verimliliğini artırmak için mevcut işlerin yeniden tasarlanıp tasarlanamayacaklarını ve iş değişikliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Hackman ve Oldham (1975) makalesinde ölçeğin, belirli bir işte çalışan beş veya daha fazla kişiden oluşan bir grubun ortalama puanlarını elde etmek için kullanıldığında güvenilirliğinin daha tatmin edici olduğunu; bu gibi durumlarda, her ölçeğin tahmini iç tutarlılığının, işi yapan bireylerin ortalaması için 0,85'i aşacağını ileri sürmüştür (Hackman ve Oldman, 1975: 159).

Hackman ve Oldham ölçeği, çeşitli çalışmalarda yararlanılan, geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmış bir ölçektir. Ölçek 14'tür ve likert tekniğine göre yapılmıştır. Ölçekteki maddeleri olumlu yönde ve yarımıdır. Bu yarım cümleleri, kişinin mantıksak yolla tamamlanması beklenmektedir. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif olduğu puanlamada bir dönüştürme işlemi yoktur. 14 sorudan oluştuğu için en düşük puan 14, en

yüksek puan 70'tir. Dizi genişliği 56'dır. Yani skoru 14 puan alan bir kişinin hiç doyum almadığı, 70 olanın çalıştığı işten çok zevk aldığı, tatmin olduğu söylenebilir. Ayrıca 14-32 puan aralığı iş doyumunu için düşük seviye, 33-52 puan aralığı normal, 53-70 aralığı yüksek düzeyde doyum elde edildiğini göstermektedir (Silah, 2005: 142). Ölçeğin sorularına ekler bölümünde yer verilmiştir.

2.2.5. Spector'un Çalışan Tatmini Ölçeği

Spector'un ölçeği toplam 36 maddedir. Ölçeğin 9 alt boyutu vardır. Her alt boyut dört soru ile test edilmektedir. Bunlar; ücret, ilerleme, amir, sosyal haklar, ödüller, normlar, çalışma arkadaşları, işin doğası, iletişim şeklindedir (Keser, 2006: 153).

2.2.6. Ivancevich ve Donnelly'in Çalışan Tatmini Ölçeği

Ölçek, Tablo 10'da toplam 9 yargıdan oluşmaktadır (Rodgers, vd., 1994: 26).

Tablo 10: Ivancevich ve Donnelly'in Çalışan Tatmini Ölçeği

	Yargılar
1	İşim, organizasyon içinde gelecekte ilerleme fırsatı veriyor.
2	Örgütün başarısında benim yaptığım işin önemi büyük değil.
3	İşim, yetenek ve becerilerimin artmasını destekliyor.
4	İşim, örgütteki diğer kişiler tarafından önemseniyor.
5	İşim, bir takım amaç ve hedefler koymaya imkan sağlıyor
6	İşim, bende birşeyler yaratma duygusu doğuruyor.
7	İşim, örgüt dışındaki insanlarca önemseniyor.
8	İşim, çok karmaşık değil.
9	İşim, eğitimim ve tecrübelerimi kullanmama izin veriyor.

Kaynak: Rodgers, vd., 1994: 26.

2.2.7. Porter'ın Gereksinim ve Tatmin Ölçeği

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un teorisine göre insanın öncelikli ihtiyaçlarının görülmesi (güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları) daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevme-sevilme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları) görülmesi gerektiğine dayanmaktadır. Porter burdan hareketle çalışanın içinde olduğu mevcut koşullar ile ideal olarak gördüğü koşullar arasında bağlantı kurmaktadır (Keser, 2006:154). Kullanılan bu ölçek, iş tatmin düzeyini ölçen bir soru formudur. Ölçeğin sorularına ekler bölümünde yer verilmiştir (Keser, 2006: 154).

2.2.8. Yüz Çizelgesi Ölçeği

Bu ölçek, 1983 yılında Cammann, Jenkins, Klesh ve Fichman tarafından geliştirilmiştir. Bu değerlendirme anketi üç maddeli genel iş tatminini içerir. Ölçek basittir, kısa ve çok madde barındıran anketlere göre kolay uygulanabilir. Cammann'a göre örgütsel değerlendirme sonuçları örgütlerde çalışanların bireysel görüşünü yansıtır. Bu ölçek diğer ölçeklere göre farklılık gösterir ve tek maddeden oluşur. Çalışanlardan maaş, yönetim ve çalışma gruplarıyla ilişkilerden duyulan memnuniyeti yüz şekillerini seçerek belirtmeleri istenir (üzgün surat, gülen surat gibi). Gülümseyen yüzler metodu sembolik oranlı ölçüt olarak kabul edilir ve genel iş tatminin seviyesini belirlemek için sıkça kullanılmaktadır (Kaya, 2003: 59).

2.2.9. Diğer Ölçme Yöntemleri:

2.2.9.1. Kritik Olay Metodu

Bu yöntemle göre, örgüt içerisinde kritik olaylar araç edinerek iş tatminini ölçme yoluna gidilir. Bu yöntem Herzberg tarafından geliştirilmiştir ve çalışanlardan kendilerini en fazla tatmin düzeyine ya da tatminsizliğe sürükleyen olayları açıklamaları istenmiştir. Çalışanların tanımladığı bu olayların içerikleri analiz edilerek, bunlardan hangilerinin iş tatminine sebep olduğu. Bu yöntemin diğer ölçeklerinden farkı, belirli sorulara sıkışmadan çalışanların tatminini anlamaya çalışmasıdır. Yöntemin uygulama süreci uzundur, bu

yüzden hızlı sonuç alınmak istenen araştırmalarda pek kullanılmamaktadır incelenmiştir. Kısaca onları mutlu ya da mutsuz eden durumların belirlenmesi amaçlanmıştır (Özalp ve Kırel, 2011: 121).

2.2.9.2. Mülakat Yöntemi

Bu yöntemde işgörenler ile birebir yüz yüze görüşmeler yapılır. Mülakat esnasında çalışana yönlendirilecek sorular önceden belirlenmiş de olabilir, görüşme anında sohbetin gidişatına göre sorular şeklinde de olabilir. Mülakat yönteminin diğeri yöntemlere göre en büyük avantajı çalışarlarda derinlemesine analiz imkanını sağlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 121).

Mülakatta istenilirse tek soru tek cevap şekilde ilerlenmeyebilir. Verilen cevapların daha ayrıntılı analizi amacıyla sorulan sorulara ek sorular kullanılabilir. Bu sayede çok boyutlu cevaplar alınmış, çalışarlının tatminleri derinlemesine incelenmiş olacaktır. Mülakat yöntemleri, yığın ve bireysel olmak üzere iki biçimde yapılır. Yığın görüşmeler, kamuoyu yoklamaları, araştırmalar şeklinde, bireysel görüşmeler ise kılavuzlu ve kılavuzsuz olarak iki biçimdedir. Mülakatlar, doğruluk derecesi ve sonuçların analizlerinin değeriendirilmesi neticesinde yüksek güvenilirlik sağlarlar. Mülakat yönteminin diğeri bir faydası ise iletişim ve haberleşme fırsatını oluşturmasıdır. Soruların hazırlanması, cevapların analizi sırasında çalışarlın ve yönetim arasında sürekli bir iletişim gerçekiştirilmiş olur (Tor, 2011: 36).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

3.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının seviyesini belirler. İş tatminini yalnızca olumsuz durumları ortadan kaldıran bir faktör olarak değerlendirmemek gerekir. İş tatmininin sağlanması beraberinde örgüt ve çalışanlar açısından birçok olumlu sonuç doğurur. Başarının elde edilmesi, performans ve verimlilik artışı, çalışanların güdülenmesi, örgüte bağlılığın artması, çalışanların kendilerini anlamlandırabilmeleri iş tatmininin genel sonuçlarıdır. Bu genel başlıklar altında iş tatmininin sonuçlarını göstermek için ortaya çıkan olumlu durumları şöyle sıralayabiliriz (Güler, 2004: 42):

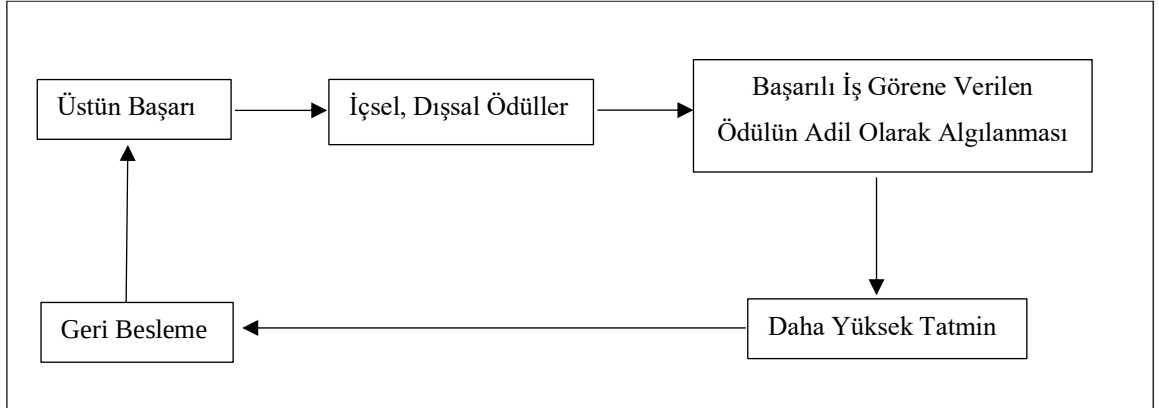
- a) İşe bağlılık ve örgüte duyulan aidiyet hissi,
- b) İşgücü devir oranının azalması,
- c) Çalışanların etkinliklerinin ve verimliliklerinin artması,
- d) Mutluluk duygusunun ortaya çıkması,
- e) Fiziksel ve psikolojik anlamda sağlık,
- f) Yetenek ve becerilerin yükselmesi,
- g) Yüksek motivasyon.

3.1.1. Yüksek Başarı

Bireylerin elde etmek istedikleri ödüllerin seviyelerini başarıları belirler. Onlara göre ne kadar yüksek başarı elde edilirse o kadar yüksek ödüllere ulaşılabilecektir. Elde edilen başarının en kısa sürede çeşitli ödüllendirme araçlarıyla karşılığının verilmesi gerekmektedir. Bu ödüllendirmeler parasal olarak ek ödeme, ikramiye, prim, maaş artışı olabileceği gibi, terfi, statü kazandırma unvan verme gibi işçiyi psikolojik yönden iyileştirecek şekilde de olabilir. Ödül, başarının ortaya çıkabilmesi için kullanılan en

önemli araçtır. İş tatmini ve istenen başarı arasındaki ilişkiyi karşılıklı değerlendirmek gerekmektedir. Üstün başarının getirdiği ödül işgören tarafından adil ve yeterli bulunursa yüksek iş tatmini ortaya çıkar. Başarı tatmini, tatmin başarıyı etkilemektedir diyebiliriz. Şekil 7’de görüldüğü gibi ödüllerin iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etkisi vardır (Erdoğan, 1996: 247).

Şekil 7: İş Tatmini Başarı İlişkisi



Kaynak: Erdoğan, 1996: 247.

3.1.2. Yüksek Performans

Performans, çalışanların işlerini gerçekleştirirken onlara karşı olan davranış şekilleridir. Çalışanların göstermiş oldukları performanslara göre kendilerine belirli değerlendirmeler yapılır, bu işleme “performans değerlendirme” denir. Bu performans değerlendirme belirli kıstas ve ölçütlere göre yapılır. Yapılan bu değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanlara ne gibi ödüller verileceği belirlenmiş olur. Bu ödüller maaş ücret, terfi, statü kazandırma, izin, eğitim ile birlikte kişiye kendini geliştirme imkanının verilmesi gibidir. Çalışanların gösterdiği verim ve performans örgüt üst kademesi tarafından ödüllendirilmelidir. Ödül çalışanların performanslarını arttıracak daha etkin bir şekilde mal ve hizmet üretimi sağlayacaktır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Spector, çalışanları sınıflandırırken mutlu olanları verimli çalışanlar olarak adlandırmıştır. Ona göre yüksek performans gösteren çalışanlar işlerini daha çok severler,

örgütlerine daha çok bağlıdır. Ayrıca yüksek performansın sürdürülebilir olması onların adil bir şekilde ödüllendirilmelerinden geçer (Özdemir, 2009: 61).

Çalışanların mutlu olmaları, performanslarını arttırıcı etki yaratır. Kişinin işinden tatmin ve mutlu olması onun başarma isteğini arttırır. Eğer bu istek yöneticiler tarafından doğru şekilde yönlendirilirse hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkar. Yüksek başarıda olduğu gibi performans ve iş tatmini arasında da karşılıklı bir ilişki vardır. Tatmin performansa, performans tatmine neden olur ve bu iki değişkeni birbirine verilecek olan ödüller bağlar (Karaca, 2001: 30).

Birinci yaklaşımın gerçekleşmesi isteniyorsa örgüt yönetimine düşen görev onları mutlu etmeye çalışmaktır. Bu yaklaşım ve yapılması gerekenler üst düzey çalışanlar ve profesyoneller tarafından doğru kabul edilmektedir. İkinci yaklaşımda ise örgüt yöneticileri, tatmin odaklı düşünmek yerine çalışanlara performans yaratma konusunda yardımcı olmalıdırlar. Çalışanların gösterecekleri performansın uzun vadede iş tatmini yaratacağı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Üçüncü yaklaşımın gerçekleşmesi için ise adil ödül sistemi uygulanmalıdır. Adil ödül sistemi sayesinde istenilen performansa ulaşılacak ve nihayetinde iş tatmini yaratılmış olacaktır. Tatmin ve performans arasındaki ilişki karmaşık işler için daha fazladır. Karmaşık işler daha fazla yetenek ve bilgi gerektirir. Bu işlerin başarılabilmesi için ise daha fazla performans gösterilmelidir. Ayrıca karmaşık ve zor işleri başarmak için çalışan kişiler kendi tatminlerini daha özgür bir şekilde yaratabilir (Oksay, 2005: 39).

3.1.3. Yüksek Motivasyon

Motivasyon bireyleri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren, nasıl davranacaklarını belirleyen, düşüncelerine yön veren istek, arzu korku gibi hislerin bütünüdür. Motivasyon psikolojik bir etmendir. Temelinde arzu ve ihtiyaçların yer aldığı motivasyon bireylerin çalışmasında ve üretmesinde önemli rol oynar.. İş tatmini ile ilgili araştırmalar yapılırken motivasyon konusu iş tatmini kavramına dahil olarak değerlendirilmiştir. Motivasyon olmazsa iş tatmininden söz edilemeyeceği belirtilmiş, iş tatmini olmayınca da olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceğinden bahsedilmiştir. Motive

olmanın temelinde ihtiyaçları gerçekleştirme isteği yatmaktadır. Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanması oranında işlerinden tatmin olmaktadırlar. Tatminin varlığı motivasyon kuramlarından geçtiği için, bir örgütte onu yaratacak koşulların bulunması oldukça önemlidir (Kaya, 2003: 57). Çalışanlarda motivasyon kaynakları şu şekilde belirtilmiştir (ztrk ve Dündar, 2003: 59):

- a) cretlerin arttırılması,
- b) Gelecek ve iş güvencesi,
- c) Terfi imkanları,
- d) Sağlıklı fizyolojik ve psikolojik koşullar,
- e) alışanlara kendilerini tanımlama imkanlarının sunulması,
- f) Yöneticilerle olan sağlıklı ilişkiler,
- g) alışanlara adil davranılması,
- h) Yönetim tarafından takdir görmek,
- i) Kişisel problemlere yardım gösterilmesi,
- j) rgte aidiyet duygusunun geliştirilmesi.

Motivasyon eksiklikleri tatminsizliğe yol açar. Çalışanları güdülerken, onların performans ve verimliliklerini etkileyecek şekilde davranılmaması gerekmektedir. Bu da adil bir şekilde ödül araçlarının uygulanmasından geçer. nemli motive araçlarından bir tanesi de ekonomik ödüllerdir. Bireylerin gösterdikleri başarı ve performansları neticesinde onlara çeşitli ödüller verilerek motivasyonları arttırılır. cret, ikramiye, prim gibi hızlı sonuç gösteren araçlar çalışan motivasyonunda önemli rol oynar. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması moral ve motivasyonlarının bozulmasına yol açar. Düşük motivasyon ve moral ise üretimi olumsuz yönde etkiler, iş tatmini seviyesini düşürür (ztrk ve Dündar, 2003: 59).

3.1.4. Yüksek rgtsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların belirli örgütlerle kimlik birliği yaşaması ve onlarla olan birleşme gücüdür. Çalışanlar içinde bulundukları örgütün aktif bir yesi olmak için çaba gösterirler. Kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak tanımlarlar. Bu

bağlamda çalışanların gözünde örgütün yeri ve önemi oldukça fazladır. Çalışanlar ait olma duygusuyla birlikte, örgütün hedef ve değerlerine saygı gösterir onları kabul eder. Örgüt ile kendisini bir bütün olarak görmesi çalışan ve örgüt yönetimi açısından olumlu sonuçlar doğurur. Genel olarak örgüte bağlılığın boyutları şu şekilde özetlenmiştir (Erol, 1998: 64):

- a) Kimlik birliği
- b) Örgütün bir parçası olmak
- c) Örgütün hedefleri için çaba göstermek
- d) Yapılan işlerin örgüt çıkarları için olduğunun kabul edilmesi.

Her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmini seviyeleri de yüksektir. Örgüte bağlılık hisseden çalışanlar örgütlerde daha fazla çalışma sürelerine sahip olacak ve kesintisiz üretim sağlanacaktır. Uzun süreler aynı örgütlerde çalışan kişiler belirli bir statü kazandıkları düşüncesiyle işlerine daha da sıkıca sarılırlar. Bu işi sahiplenme duygusu beraberinde yüksek verim ve performans getirir. İş tatmininin sağlanması sonucunda örgütsel bağlılığın artacağı konusunda araştırmacılar ortak bir fikre sahip olamamıştır. Araştırmacılar kavramları kendilerine göre anlamlandırmışlar ve farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Örneğin Mowday (1982) “iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur” demiştir. Bateman ve Strasser (1984) ise “örgütsel bağlılık iş tatminine sebep olur” söyleminde bulunmuşlardır. Lance (1991) ise “örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki yoktur” görüşünü dile getirmiştir (Robert, 1992: 155).

Yapılan bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığı, çalışanların kişisel ihtiyaçlarının dışı vurulması olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgütleri birbirine bağlayan psikolojik bir bağdır. Bu ilişki, çalışan işine uyum sağlarsa, kendisini tanımlayabilme yetisine sahipse, çalıştığı örgütün değerlerini özümsemişse mümkündür. Çalışanlar örgütlerin hedeflerini kendi hedefleri gibi kabullenip, yüksek performans ve başarıyla birlikte o hedeflere ulaşabilirlerse yüksek tatmine erişmiş olurlar. Örgütsel bağlılığa sebep olan bir faktör de sorumluluk duygusudur. Sorumluluk, çalışanların kendilerine verilmiş olan yetkileri yerinde ve etkin biçimde kullanmasıdır. Sorumlulukların yerine getirilmesi, örgüte bağlılığı artırır, kişiye statü ve kabul görme

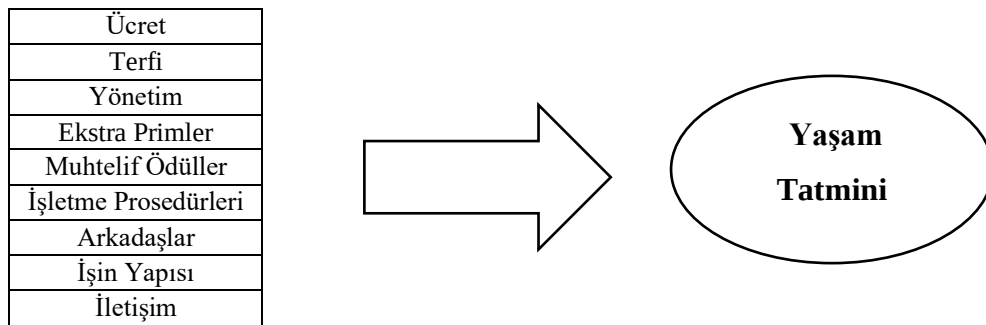
duygusu kazandırır. Örgütsel bağlılık, kişinin kendisini örgütle özdeşleştirilmesiyle ortaya çıkan psikolojik bir ait olma duygusudur. Çalışanlar kendi amaçlarıyla örgüt amaçları arasında bağlantılar kuracak ve her ikisini de gerçekleştirmek için çalışacaklardır. Çalışanlar örgütlere bağlılık hissederken, örgütlerden ayrılma durumunda içerisine düşecekleri belirsizlik ve maddi külfet gibi olumsuz koşulları da düşünmektedirler (Kaya, 2003: 59).

3.1.5. Yüksek Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireylerin yaşam bütününe karşı olan gösterdiği tutumlardır. Yaşam tatmini psikolojik bir kavramdır ve bireylerin kendi hayatlarından duydukları hazzı ve mutluluğu ifade eder. Bireylerin yaşam tatmin seviyeleri onların ne istedikleri ve ne elde ettikleri ile ilgilidir. Bu tatmin, kişilerin sahip oldukları ve istedikleriyle olan ilişkiyi gösterir. Bireylerin sosyal yaşantıları, kültürel değerleri, aile ilişkileri, beklenti ve inançları, hayata bakış açıları yaşam tatminlerini doğrudan etkiler. Yüksek yaşam tatmini yaşamı anlamlı bulmak, hedeflere ulaşmak için gösterilen uyum, olumlu bireysel kimlik, bireylerin fizyolojik olarak sağlıklı olması, iş hayatından duyulan tatmin, sosyal hayattan duyulan keyif, ekonomik güvence şeklindedir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 540).

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma ortamındaki olumlu ve olumsuz koşullar doğrudan kişinin özel hayatını etkilemektedir. Şekil 8’de yaşam tatminini yaratan faktörleri görebiliriz (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 542).

Şekil 8: Yaşam Tatmini Oluşturan Etkenler



Kaynak: Çınar ve Özyılmaz, 2019: 542.

İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki çift yönlüdür. İş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini de iş tatminini etkiler denilebilir. Tatmin seviyesinin yüksek olması diğer değişken üzerinde doğrudan etki meydana getirmektedir. Bireylerin işi ile yaşamlarından aldıkları tatmin arasındaki bağlantı üç şekildedir (Oksay, 2005: 37):

- a) Yayılmacı: İş hayatı bireylerin yaşantılarına, yaşantıları da iş hayatlarına yayılmış durumdadır.
- b) Bölümlenme: İş hayatı ve özen yaşantı birbirinden ayrılmıştır, aralarında çok az ilişki bulunmaktadır.
- c) Telafi: Birey tatmin olduğu alandan tatminsiz olduğu alana doğru bir aktarma yapmaktadır. Örneğin mutsuz olduğu özel yaşamını, mutlu olduğu işiyle telafi etmeye çalışması gibi.

3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

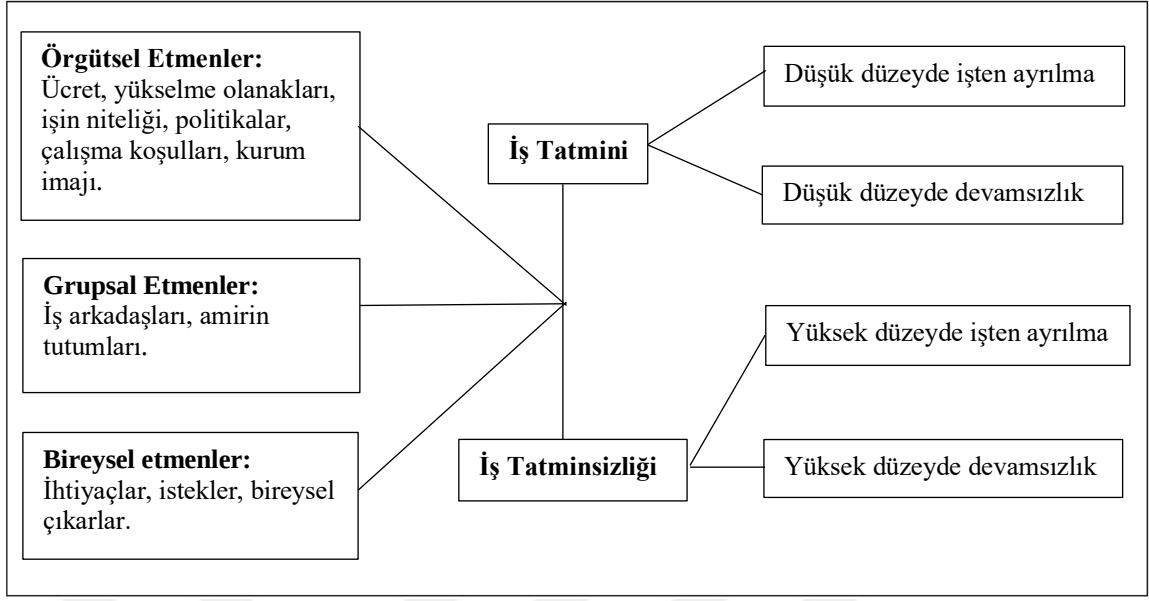
İş tatminsizliği, bireylerin işlerinden hoşnut olmamaları, isteksizlik ve tükenmişlik hissetmeleri, işten kaçma duygusu içinde olmalarını, işten sıkılmalarını ifade eder. İşten duyulan tatminsizlik olumsuz duygular ve davranışlar ortaya çıkarır. Tatminsizliğin psikolojik olarak çalışanlarda endişe yaratması, bu endişenin sürekli ve yoğun olması ruh sağlıklarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Ruh sağlığı yerinde olmayan çalışanlar çeşitli istenmeyen davranışlar gösterecek; hem kendilerini hem de örgüt genelini mutsuz edeceklerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 380). Ruh çöküntüsünün yaşanmasıyla birlikte, şikayetler artacak, çalışma koşulları beğenilmeyecek, ücret, statü ve beğenilme duygusunun eksik olduğu yönetime bildirilecektir (Eren, 2001: 241).

İş tatminsizliğini, iş tatmininin karşıtı bir psikolojik durum olarak değerlendirmek mümkün değildir. Eğer bu sonuç böyle olsaydı, iş tatminsizliği, iş tatminini yaratan nedenlerin tersi nedenler ya da bunların bulunmadığı koşullarda ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilebilirdi (Silah, 2001: 115).

İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili uyumlarının bozulması, motivasyon bozukluğu yaşamaları ve o işten zevk duymamaları iş tatminsizliği olarak tanımlanmakta ve doğal karşılanmaktadır. Fakat, işgörenlerin işlerine fazla bağlanmaları, ona adeta tapmaları, diğer sosyal ilişki ve yükümlülükleri görmezden gelmeleri de “işkoliklik” olarak tanımlanıp saplantılı ve normal olmayan bir davranış olarak kabul görmektedir. Yapılan işlerin sıkıcı, yeniliğe ve çeşitliliğe kapalı olması çalışanlarda tatminsizlik oluşturan diğer bir etkidir. Kötü yönetilen örgütler ve çalışanlara yeterli düzeyde çalışma koşullarının sağlanmaması, onları olumsuz etkiler. Yapılan işlerin içeriğinin tam olarak anlaşılabilmesi, işlerin çalışanların nitelikleriyle uyuşmaması, devamsızlığı arttıracak gibi örgüte duyulan sadakati ve bağlılığı da azaltır. Tatminsizlik stresle doğru orantılıdır. Yüksek stres motivasyon eksikliği ve endişeye neden olur. Örgüt yönetimi, yapılan işlerin içeriklerini çalışanlara anlatmakla ve onların streslerini önleyici çeşitli önlemler almakla yükümlüdür (Oksay, 2005: 40).

Herzberg, iş içeriğinin tatmin oluştururken, buna karşılık, ilginç olmayan, monoton bir işin tatminsizlik yarattığını, fakat işe karşı olumlu tutumların oluşmasını önlemediğini belirtmiştir. Diğer yandan iş içeriği kapsamındaki, kötü denetim, ücret konusundaki haksızlıklar, kötü ya da yetersiz çalışma koşullarının tatminsizliğe yol açtığı belirlenmiştir. İşyerinde bu tür sorunları çözümlenmek tatminsizliği ortadan kaldıracaktır, ancak tatmin yaratmaz. Yani çalışanların iş tatminsizliğini sıfırlamak, her zaman onlarda iş tatmini yaratmaz. İş tutumlarını etkileyen bir faktör olan ücret, iş tatminine göre, iş tatminsizliğinde daha fazla etkilidir. Bu bulgular; geleneksel düşünce olan, “çalışma ortamında yer alan değişkenler hem iş tatminine hem de iş tatminsizliğine yol açmaktadır” görüşüne tümüyle karşıdır. Çalışan tatmini ve tatminsizliğinin olası sonuçlarını Şekil 9’da görebiliriz (Taşdemir, 2007: 50).

Şekil 9: İş Tatminine & Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler

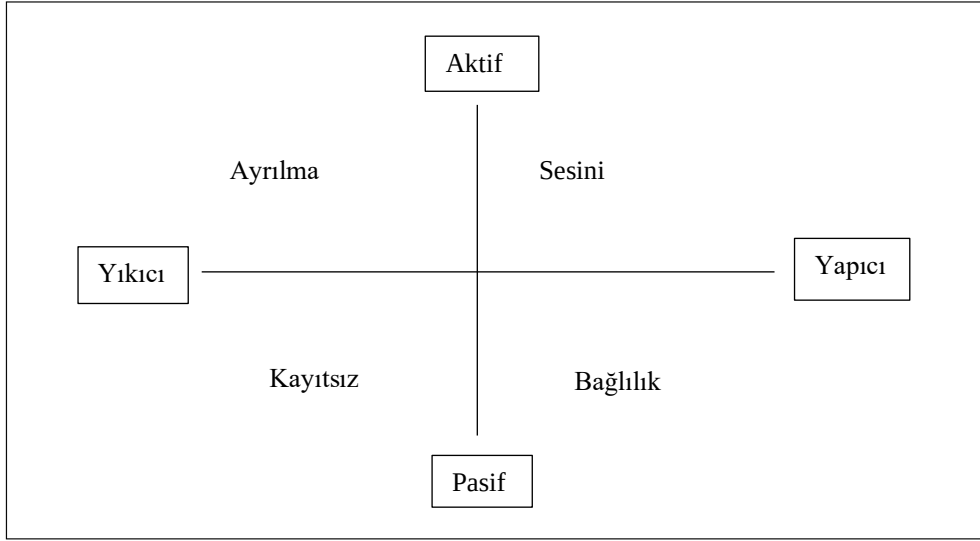


Kaynak: Taşdemir, 2007: 50.

Herzberg, iş tatmini ve tatminsizliğinin birbirinin aynadaki karşısı olmadığını ve genellikle zıt şeylerin buna neden olmadığını belirtmiştir. Bu inancını şu çalışma bulgularına dayandırmıştır. Herzberg, çalışanlardan işlerinde tatmin olmalarını sağlayan fırsat ve koşullarla ilgili hikayelerini (otobiyografilerini) yazmalarını istemiş, aynı biçimde bunun tersi olarak, işte tatminsizlik yaratan ya da çalışma yaşamında kendilerini kötü hissetmelerini sağlayan olayların ya da durumların hikayelerini yazmalarını istemiştir. Bu hikayelerde geçen fikirlerin analizi ile “başarı, çalışmanın kendisi, işin özelliği” gibi faktörler çalışanlarda iş tatmini oluştururken, “ücret, iş denetimiyle ilgili koşullar ve iş çevresi dışındaki konular”, iş tatminsizliği ile açıklamıştır (Silah, 2005: 127).

Çalışanlar tatminsizliklerini ifade etmek için çeşitli yollara başvururlar. Çalışanların tatminsizlik düzeyleri iki boyutlu sistem içinde değerlendirilir. Buna göre çalışanların tatminsizliklerini ifade boyutlarından biri yapıcı ve yıkıcı, diğeri ise aktif-pasif boyutudur. İş tatminsizliği karşısında gösterilen reaksiyonlar Şekil 10’da şöyle gösterilmiştir (Silah, 2005: 127).

Şekil 10: Kişilerin Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri



Kaynak: Silah, 2005: 127.

İş tatminsizliğinin iki sonucu beraberinde getirmektedir. Bunlar, iş değiştirme ve işe devamsızlıktır. Çalışanların işindeki tatminsizlikleri ifade ediş biçimleri; kaçış, sesini yükseltme, bağlılık ve kayıtsızlıktır. Kaçış, işten ayrılma, işletmeden istifa etmek, ayrılmak veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir. Aktif fakat yıkıcı bir davranış biçimidir. Kaçış, çalışanların işlerinden memnun olmadığını, ondan ayrılmak istediğini ifade eder. Sesini yükseltme mevcut durumu düzeltmek için yapılan aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. Üstlerle sorunları münazara etme, sendikalaşma bunlara örnek verilebilir. Çalışanlar mutsuz ve huzursuz olduklarını çevresindeki kişilere ve yöneticilere söyleyerek bir çözüm ararlar. Çalışanların bu olumsuz durumlarını ortadan kaldırmak için üst yönetim personel ile iş birliğine gider ve problemleri çözmeye çalışır. Bu davranışa başvuran bireyler, sorunların normal yollarla çözülemeyeceğine inanırlar ve zor kullanmayla üstesinden gelmeye çalışırlar. İş içerisinde saldırganlık gösterebilecekleri gibi bu tutumlarını özel hayatlarına da yansıtabilirler. Sesini yükseltme davranışı günümüzde çok yaygın olarak görülmektedir. Fiziksel ve fiziksel olmayacak şekilde iki türdür. Bireyler problemlerin kaynağı olarak gördükleri kişilere seslerini yükseltebilecekleri gibi bazen de bu tepkilerini eşyalara karşı verirler. Hatta bu tepkilerini kendilerine karşı göstererek, kendilerini cezalandırma yoluna giderler (Kazanç, 1998: 51).

Bağılılık davranışları pasif fakat optimist bir biçimde şartların düzeleceğini ümit ederek bekleme şeklindeki davranışlardır. Yapıcı bir davranıştır, üstlere duyulan güven, yönetimi eleştirenlere karşı onları savunma örnek gösterilebilir. Kayıtsızlık ve ihmal davranışları, koşulların daha da kötüleşmesine yol açabilecek davranışlarda bulunulması anlamına gelir. Devamsızlıklar, düşük performans, yüksek hata seviyeleri şeklinde ortaya çıkar ve yıkıcıdır. Bu durum işten ayrılmadan daha da kötü sonuçlar doğuran bir durumdur. Çünkü işten ayrılan çalışanlar işletmeye herhangi bir zarar vermezken, aktif işinde çalışıp kayıtsız olan kişiler işletmede huzursuzluk oluşturur, işi yavaşlatır, diğer çalışanlara kötü örnek teşkil eder. Bu davranışı gösteren kimseler, olumsuz koşulların daha kötüleşeceğini bilirler. İş boşlarlar, devamsızlık yapıp düşük performans gösterirler. Hatalı mal ve hizmet üretilmesine sebep olurlar (Timuroğlu, 2005: 43).

Aktif-yıkıcı davranış gösteren çalışanlar, tatminsizliklerini işten ayrılarak gösterirler. Yaşanan tatminsizliği yönetime göstermek için istifa ederler ve yeni iş arayışına girerler. Bu durumun örgüt içerisinde bilinmesi onlara rahatsızlık vermez. Bazen de çalışanlar aktif-yapıcı davranışlar sergilerler. Ses yükseltip rahatsızlık yaratan durumları ortadan kaldırmaya çalışırlar, durumun iyileştirilmesi için çeşitli öneriler sunarlar. Üst yönetimle görüşerek olumsuz şartların giderilmesi için isteklerde bulunurlar. Pasif-yıkıcı davranışlar ise ihmal şeklindedir. Bu davranışı sergileyen çalışanlar olumsuz durumlarda pasif kalmayı tercih ederler, olumsuz durumların daha da ileriye gitmesine izin verirler. Devamsızlık, işe geç kalma, işleri aksatma gibi davranışlar buna örnektir. Son olarak pasif-yapıcı davranış sergileyen çalışanlar ise, iyimser ve sadakatli bir şekilde davranırlar. İleriki zamanlara şartların daha iyi duruma geleceğini ve tatminsizliklerinin sona ereceğini umarlar. Örgüte karşı dışarıdan yapılan kötü eleştirilere karşı savunmada bulunurlar. Gösterilen bu tepkilerin çalışanların kıdemiyle yakından ilgisi vardır. İşe yeni başlayıp umduğunu bulamayan çalışanlar tatminsiz olurlar ve bir süre sonra işten ayrılmak isteyebilirler. Buna karşıt olarak işinden beklediğini bulan çalışanlar tatminsizlik yaşamazlar ve eğer kişilik özellikleri, becerileri işe uygun ise o işte kalıcı olurlar. Bu konuda örgüt yönetimine düşen en büyük görev personel seçme sürecinin iyi idare edilmesi ve iyi personel seçimidir (Erdoğan, 1996: 253).

Çalışılan iş ile ilgili yapılan şikayetler ve bunların beraberinde getirdiği olumsuz davranışlar üç kısımda gösterebilir (Güngören, 2017: 69):

- a) İşin uygulanış şekline ve iş ekipmanlarına bağlı şikayet ve uyumsuzluklar,
- b) Elde edilen maddi gelir ile ilgili duyulan tatminsizlikler ve şikayetler,
- c) Takdir edilme ve sosyal statülerle ilgili tatminsizlikler ve şikayetler.

İşgörenin icra ettiği işine karşı olumlu olması, mutluluğunu arttıracaktır. Bu şekilde optimum düzeyde iş tatmini oluşturularak kişinin işine bağlanması ve performans göstermesi, işgücü devir oranının azalması gibi pozitif neticelerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. İşlerinden tatminsizlik duyan çalışanlar ise örgütlerde geçirdikleri zamanı kendi çıkarlarına yönelik olarak kullanmak için çeşitli davranışlarda bulunurlar. Örneğin, mesai saatleri içerisinde kendilerine verilen işler yerine şahsi işlerle ilgilenmek, mola sürelerini uzun kullanmak, iş yapmadığı halde meşgul ve çalışıyor olarak görünmek, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz konularda sohbet etmek, işin yapılmasını geciktirmek, kurallara karşı gelmek, agresif ve saldırgan şekilde hareket etmek (Güler, 2014: 40).

Çalışan tatmininin oluşturulmaması veya çalışan tatmininin istenilen seviyede oluşmaması işgören ve örgütlerin olumsuz sonuçlarla karşılaşmaları sonucunu doğurur. Bu olumsuz durum; yüksek iş gücü devir oranı, çalışan ve müşteri memnuniyetinde düşüş devamsızlık, düşük işletme bağlılığı, yabancılaşma, stres, makina ve ekipmanlara zarar verme, yaratıcılıkta ve katılımda azalma, yetersiz seviyede duygusal ve fiziksel sağlık, performans düşüklüğü olarak açıklanabilir (Keser, 2006: 132).

3.2.1. İşten Ayrılma ve Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanların örgütün sahip olduğu çalışma planları ve programlarına göre iş görmesi gereken zamanlarda işe gelmemesi şeklinde açıklanır. Devamsızlıklara, “yıllık izinler, yönetim tarafından verilen güdüleme amaçlı tatiller, sağlık sorunları ve diğer problemler sonucunda alınan izinler” dahil edilmez. Fakat aynı sağlık

sorunları ve problemler kronik hale gelir ve sürekli izin alma, işe geç kalma durumu oluşturursa bu durum devamsızlık olarak nitelendirilecektir (Kazanç, 1998: 57).

Devamsızlık, örgütler için yüksek maliyetli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Son 75 yıldır yapılan çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim gibi bireysel değişkenlerin yanında devamsızlığın da iş tatminindeki rolü ortaya konulmuştur. Yapılan bu araştırmalara göre, örgüt yönetimlerinin çalışanlar üzerindeki destek ve yardımları devamsızlık yapma eğilimlerini azaltmaktadır. Weinberg ve Creed (2000) “yalnızca örgüt yönetiminin değil iş arkadaşlarının da çalışanlara yardımda bulunmaları, onların devamsızlıklarını ve tatminsizliklerini azaltır” demiştir (Oksay, 2005: 40).

İş tatminsizliği devamsızlık ile yakından ilişkilidir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar çeşitli bahaneler öne sürerek işe devamsızlık yaparlar. Bu bahaneler, psikolojik ve fiziksel rahatsızlık veya çeşitli kişisel sorunlar şeklindedir. Çalışanların bu bahanelerinin gerçek olup olmadığı tıbbi kayıtlarda anlaşılabilir fakat asıl amaç burada çalışana önem verme ve neden bu bahaneleri belirtmiş olduklarını anlamaya çalışmak olmalıdır. Çalışanın problemlerini çözme yoluna gidilmezse, işten ayrılma gibi büyük bir insan kaynağı kaybı yaşanabilir. İnsan kaynağı kaybının örgüte maliyeti oldukça yüksektir. Yeni personel seçme, işe alma, eğitimi ve yetiştirilmesi örgüt için yeni bir mali külfet demektir. İşe devamsızlığın önüne geçilemez ise, tükenmiş ve aşırı stresli, örgüte zarar veren çalışanlar yerine, örgütün çıkarlarını gözetecek yeni çalışanlar işe alınabilir (Shermerhorn, 1994: 204).

Metzner ve Mann, çalışma yaşamında işe toplam devamsızlık sayısından çok, devamsızlık sıklığının ölçüt olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin, sağlık sorunları gibi sebeplerle devamsızlıkta minimize, işe devamın düzensiz olduğu durumlarda maksimize kabul edilmesi gerektiğini söylemişlerdir (Silah, 2005: 136).

İşten ayrılma sürecini, piyasa koşulları, alternatif iş olanakları, çalışanın örgütteki kıdemi gibi faktörler de etkilemektedir. Ancak bu faktörler veri olarak kabul edildiği

zaman iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu, çeşitli araştırma kanıtlarıyla ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalarda tatmin olan işgörenlerin aynı işte kalma eğilimlerinin, tatminsizlik yaşayan çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yani iki değişken arasında negatif bir ilişki söz konusudur (Keser, 2006: 134).

İşten ayrılma ile ilgili birçok model bulunmaktadır. Bunlardan en bilinen iki model Mobley'in geliştirdiği model ile Hulin'in geliştirdiği modeldir. Mobley'in modeline göre çalışan tatmin düzeyi fazla ise, işten ayrılmayı aklına getirmeyecektir. Eğer tatminsizlik fazla ise, bu kez işi bırakma planları yapacaktır. Ancak birey bu planını hemen uygulamaya sokmayacak ve yapacağı eylemin iyi ya da kötü olduğunu kendi içinde değerlendirecektir. İşten ayrılacağı vakit karşılaşacağı olumsuz durumları önceden düşünecektir. Örneğin; çalışanların örgüte bağlılığı, uzun süre aynı iş yerinde çalışmış olması, başka bir işletmeyi kabullenememesi gibi faktörler bu kararda etkili olacaktır. Diğer yandan genel ekonomik konjonktürde işsizlik düzeyi yüksek olabilir ve bireyin işini kaybetmesi durumunda yeni iş bulma umudu zayıf olabilir. Diğer bir model de Lawler ve Porter tarafından geliştirilen "yol-amaç" modelidir. Bu modele göre başarıya ulaşmak için ortaya konulan emeğin ve çabaların nitelikleri ödülleri bireylerin kendilerine göre algılamalarına bağlıdır. Bireyler ihtiyaç duydukları ödülleri elde ettikleri zaman, icra ettikleri mesleklerini mutlu bir şekilde sürdüreceklerdir. Bireylerin ödüllere olan istekleri, onları işe bağlar ve işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz durumları ortadan kaldırır (Ateş, 2005: 115).

Bireyin tatmin düzeyi düşük olsa bile işten ayrılmasını engelleyici unsurlar olabilir. Birey rasyonel filtrelemede, yeni bir iş bulduğunda elde edeceği kazanımları mevcut işindeki koşullardan daha güçlü bulursa ayrılmaya niyetlenecektir. Benzer koşullara sahip olaksa başka bir işletmeye geçmeyi risk olarak algılayacaktır. Ancak uygun bulunduğu koşullar oluşmuşsa o zaman işini değiştirmeye karar verir (Keser, 2006: 134-135).

Çalışan tatmininin az olduğu örgütlerde kişinin işten ayrılmaya yatkınlığının fazla olduğu söylenebilir. Özellikle katı ve konvansiyonel yönetim anlayışının olduğu örgütlerde, işgörenlerin sık sık iş değiştirme ve işi bırakma eğiliminde oldukları

görülmektedir. Çalışanların örgütlerde bulundukları statü, işi bırakıp bırakmama konusunda önem teşkil eder. Özellikle üst kademedeki bulunan çalışanların işi bırakma eğilimleri düşüktür. Bu yüzden işte kalma eğilimini arttırmak için üst kademedeki görev yapan yöneticilere ciddi düzeyde yatırım yapılır ve işyerinde kalmaları sağlanır. İş tatminiyle işe devamsızlık arasında ters orantı olması işlerinden yüksek tatmin alan işgörenlerin hiçbir zaman devamsızlık davranışı göstermedikleri anlamına gelmez ancak devamsızlık, tatmin oranı yüksek olan kişiler için daha düşüktür. İşgörenlerin çalışma çevresi alanına ilişkin düşük tatmin yaşamaları, sadece kendilerini değil çalıştıkları örgütü de olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebepten dolayı kişinin tatminsizlik duyması, yapılan işe yönelik bir takım tepkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu tepkilerden birisi de işte devamsızlığın ortaya çıkmasıdır. İşe devam etmeme; işe geç gelme ve işten kaçma şeklindedir. Devamsızlık, bireyin mevcut işten ayrılma arzusu ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Keser, 2006: 138).

3.2.2. İşgücü Devir Oranı

İşgücü devri örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinde önemli bir rol oynar. Kısaca bir örgüt içerisinde çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum çalışanların kişisel kararlarıyla işten ayrılmaları şeklinde olabileceği gibi, yönetimin çalışanın işine son vermesiyle de olabilir (Eren, 2001: 108).

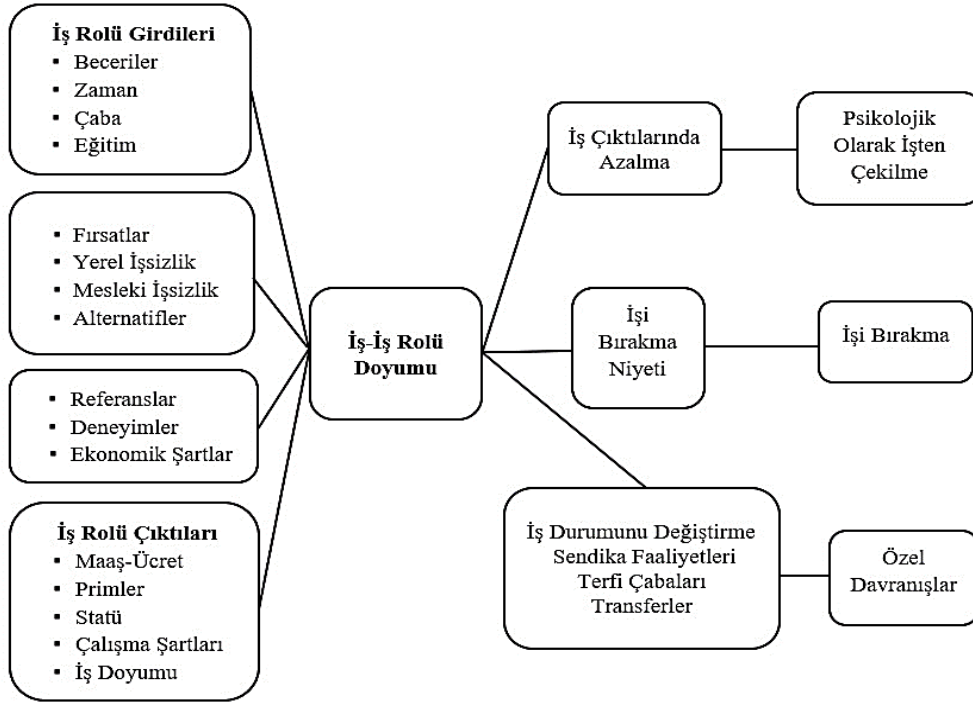
Bir örgüt yüksek işgücü devir oranına sahip ise, ilk araştırılan faktörlerden biri iş tatminsizliğidir. Çalışanların, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmaması, beklentilerine ulaşamamaları işgücü devir oranını arttırır. Çalışanların arzu ettikleri ücrete ulaşabilmeleri, karar alım süreçlerinde etkin rol oynayabilmeleri, kendilerini geliştirebilecek imkanların olması, örgütlerde iş tatminsizliğini azaltır. Bu isteklerine ulaşamadığı takdirde çalışanlar işlerini bırakma yoluna gideceklerdir. İstek ve arzuların elde edilme oranı böylelikle işgücü devir oranını belirlemektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 66).

İş tatmini işgören devir oranını düşüren önemli bir etmendir. İş bırakma yalnızca bedensel olarak çalışanın işten uzaklaşmasıyla kalmaz bilgi, deneyim ve sosyal birikimin de yok olmasına yol açar (Güngören, 2017: 60).

Yüksek iş tatminine sahip olan işletmelerde işgücü devir oranı düşüktür. Burada iş tatminiyle, işgücü devir oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki vardır. İş devri ve devamsızlığın, organizasyon açısından önemli pratik sonuçları bulunmaktadır. İş tatminsizliği, en yüksek düzeye ulaştığında, iş devri ve devamsızlık artarak, maddi kayıplara neden olmaktadır. Buna karşılık devamsızlık ve iş devri en az düzeye indirildiğinde, örgütsel performans üretkenliği de artmaktadır. İşgücü devir oranının yüksek olması, işletmelerde yüksek maliyetlere yol açmaktadır. İşyerinden ayrılan çalışanların yenilerinin bulunması işletme açısından zaman kaybına yol açmaktadır. Tedarik edilen çalışanlar tecrübeli ve iyi niteliklere sahip olsalar dahi kaybedilen zamanın karşılığı örgüte yüksek maliyet şeklinde yansır (Akıncı, 2002: 9).

Yeni personel alınması durumu, örgütlerde çalışanları işe adapte etme, onlara eğitim verme gibi maliyetli uygulamaları beraberinde getirir. Diğer taraftan çalışan arkadaşlarının işten ayrıldığı gören kişiler, mutsuzluk ve huzursuzluk hissedecektir. Ayrıca işe yeni başlayan kişilerde iş kazaları olasılıkları oldukça yüksektir (Keser, 2006: 137). İşgücü devir şemasını Şekil 11’de görmekteyiz.

Şekil 11: İşgücü Devri Modeli



Kaynak: Keser, 2006: 137.

3.2.3. İş Performansı

İş tatminsizliği ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmalarda üç farklı sonuç elde edilmiştir. Bunlardan birincisi, Hawthorne araştırmalarına dayanan yüksek tatmin düzeyi yüksek performans doğurur görüşüdür. Aynı şekilde performansın düşük olması da tatminsizlik yaşanması durumunda ortaya çıkar denilebilir. İkinci görüşe göre ise, Brayfield ve Crockett (1955) yaptıkları araştırmada performans ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Onlara göre tatmin beraberinde daha fazla verim getirmez. Üçüncü görüş, tatmin ile performansın ödül gibi diğer değişkenlere bağlı olduğunu söyler (Urlu, 2010: 53).

İş tatmini performansı artırır görüşü yerini, iş tatmini performansa zemin hazırlar görüşüne bırakmıştır. Performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi, çalışanların niteliklerine, kendilerini tanıyabilmelerine, ödül ve beklentilerine, ihtiyaçlarının giderilmesine bağlıdır. Ancak yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların yüksek performans gösteren kişiler olduğu gerçeği yadsınamaz (Akıncı, 2002: 7).

İş tatmininin yüksek olması, daha fazla verim, performans ve üretim yaratabilir mi? İş tatmininin düşük olması beraberinde performans düşüklüğünü getirir mi? Bu gibi sorular çalışma psikologlarının hep odak noktasındadır. Çoğu birey iş tatmini ve verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu varsayabilir. Ancak, iş tatmini ve verimi arasındaki ilişkinin türü konusunda çalışmalar arasında bir tutarlılık görülmemektedir. Her şeye rağmen, gerçekte de endüstriyel yaşamda amaç, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme yoluyla verimliliği arttırmaktır. Bazı araştırmalar performans ile iş tatmini arasında bir bağlantı olmadığı yönündedir. Sigorta şirketinde ve demiryollarında yapılan araştırmalarda, maaş, bulunan kıdem, işletmeden tatmin olma oranı ile yüksek performans ve düşük performans arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Sigorta şirketinde yapılan çalışmada yüksek düzeyde verimli olan grup şirket politikası hakkında daha fazla eleştiride bulunmuş demiryolu çalışmasında da yüksek verimli grup daha az iş tatmini düzeyi belirtmişlerdir. Birçok örgütte yüksek performans karşılığında ödüller alınır, düşük performansta ise ceza ile karşılaşılır. Verimin yüksek olduğu durumda alınan ödül, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Kötü çalışma performansının tatminsizliğe etkisini belirleyen bir başka koşul bireyin çalışma davranışının kendi kontrolü altında olmasıdır. Herman (1973) insanların çalışma aktivitelerini kendileri kontrol edebildikleri zaman iş tatminini performansı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Silah, 2005: 138).

3.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma, çalışanların işlerinden ve içinde bulundukları örgütlerden psikolojik olarak uzaklaşmaları, soğumaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar örgüte yabancılaşınca o örgütten kopar ve kendisini örgüte ait olarak hissetmez, bu örgüte karşı olan yabancılaşma biçimidir. Kişilerin işlerine yabancılaşmaları ise işlerini aksatma, sevmeme, başka işlere yönelmesi şeklindedir. Ayrıca çalışanlar kendi özlerine karşı da yabancılaşabilir. Bu durumda çalışanlar kendilerini tanımlayamaz, niteliklerinin farkına varamaz ve ne arzu ettiğini, istediğini bilemez. Bu yabancılaşma beraberinde psikolojik sorunlar getirir. Yabancılaşma, gereğinden fazla iş bölümü, katı merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ve işletmenin kontrolsüz büyümesinden kaynaklanır. Tüm bu durumlar, çalışanların çevresiyle ve işiyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek, örgütün amaçlarını görememesine sebep olacaktır (Karaca, 2001: 108).

Örgüte yabancılaşma sonucunda çalışanlar kendilerine sağlanan toplumsal konumu ve saygınlığı kabul etmezler. İşlerine bir anlam yüklemeyip sadece zorunlu olarak görürler, özel hayatlarını da işlerine yansıtıp ondan bahsetme ihtiyacı duyarlar. Örgüte yabancılaşan çalışanlar örgüt yönetimiyle aralarına bir duvar çekerler, onlarla iletişim kurmaktan kaçınırlar. Yabancılaşma ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir bağlantı bulunmaktadır. İş tatminsizliğinin sonucu olarak yabancılaşma ortaya çıkar. Çalışanları yabancılaşmaya iten diğer faktörler, onlara yetki verilmemesi, anlamsızlık ve yalnızlık hissetmeleri, kendilerini geliştirecek fırsatların bulunmaması şeklindedir (Başaran, 1991: 208).

3.2.5. Kişisel Problemler

Kişisel problemler, yüksek stres, fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri, psikolojik tatminsizlik başlıkları altında açıklanabilir.

3.2.5.1 . Yüksek Stres

Yüksek iş stresi, kişilerin işleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan gerilim durumudur. Kişiler aldıkları sorumluluklar neticesinde üzerlerinde bir baskı hissederler. Eğer yetenekleri bu baskıları aşabilecek güçte değil ise ortaya yüksek stres çıkar. Yüksek stres çalışanları doğrudan etkilemekle beraber, onların davranışlarını, performanslarını ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini belirler. Yüksek stresin bireysel göstergeleri, karakter, rol belirsizliği ve diğer çalışanlarla olan çatışmalardır. Örgütsel göstergeler ise, işlerin zahmetli ve yorucu olması, yenilik barındırmaması ve sıkıcı olmasıdır. Yaşanılan yüksek stres kişilerde, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları ve çeşitli fiziksel hastalıklar gibi olumsuz sonuçlar yaratır. Kas ve boyun ağrıları, iskelet sistemi problemleri, ruhsal problemler stresle yakından ilişkilidir. Örgütlerde yüksek stres kaynakları, yönetimlerin değişmesi, yönetim politikaları, liderlik davranışları, rol çatışması ve belirsizliği, zaman baskısı, kontrolsüzlük, teknolojik stres, müşteri şikayetleri, sosyal destekten mahrum olunması, fiziksel çalışma koşulları olarak belirtilebilir (Tanrıverdi, 2006: 3).

Aytaç (2002) örgütsel stres kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır (Aytaç, 2002: 53):

- a) Rollerdeki belirsizlik,
- b) Bireyler arasındaki çatışmalar,
- c) Sorumluluk,
- d) Yönetime katılma ve yönetimin tavrı,
- e) İş güvencesi,
- f) Çalışma ortamı ve yoğun iş yükü,
- g) Zamanın yetersiz olması ve kariyer engeli.

Yüksek stres, düşük iş performansına ve iş tatminsizliğine yol açar. Aynı şekilde tatminsizlik de yüksek stresi doğurur. Yaşanan yüksek stres, işlerin düzenlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve geri bildirim aşamalarında olumsuz etkiler yaratır ve süreci aksatır. Performans düzeyinin yüksek tutulabilmesi için stresle neden olan etkilerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Eğer stresi azaltacak önlemler alınmaz ise işgücü devir oranı artacak, işten ayrılmaların önüne geçilemeyecektir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Yüksek stresin zihinsel ve duygusal sonuçları; olumsuz tutum, endişe, korku, üzüntü, asabiyet, öfke, unutkanlık, yalnızlık, konsantrasyon problemleri, karar verememe, depresyon şeklinde, fiziksel sonuçları ise; kas gerginliği, baş ağrıları, yorgunluk hissi, sindirim problemleri, astım, kalp çarpıntısı, yüksek tansiyon, nefes alma bozukluğu, sakarlık şeklindedir (Sabuncuoğlu, 2009: 172).

3.2.5.2 . Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

İş tatminsizliği yaşayan çalışanların sağlık problemleri yaşama olasılıkları oldukça yüksektir. İş tatminsizliğinin yarattığı sağlık sorunları arasında, nefes darlığı, baş ağrıları, yorgunluk, iştahsızlık, mide rahatsızlıkları, kalp rahatsızlıkları gibi problemler görülmektedir. Ayrıca yüksek iş tatminsizliğinin, alkol sigara ve madde kullanımını arttırdığı görülmüştür. Ruh sağlığı ise genelde, kişilerin kendilerini iyi anlamalarını, işleri ile ilgili gerçekçi bakış açılarına sahip olmalarını, kendilerine saygı beslemelerini, arkadaş ve aile ile ilişkilerinin düzenli olmasını, sosyalleşme derecelerinin yeterli düzeyde

olmasını, zorluklarla baş edebilmesini ifade eder. Örgütlerde iş tatmininin eksikliği, kaygı belirsizlik ve gerilimin olması, örgüt içi ilişkilerin yetersiz olması çalışanların ruh sağlıklarını bozucu etkiler yaratır (Saylan, 2008: 65).

Tatminsizlik yaşanması önemli olmayan konularda bile kızgınlığa, saldırganlığa, rahatsızlık duygusuna, unutkanlığa, konsantrasyon ve motivasyon eksikliklerine, yanlış kararlar vermeye sebep olur. Tatmin yaratmayan ve çalışanların ruh sağlığını olumsuz şekilde etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır (Erol, 1998: 36):

- a) Sıradan, sıkıcı ve tekrarlanan işler,
- b) Örgüt yönetimi ve çalışma gruplarıyla olan yetersiz ilişkiler,
- c) Beklenen performansın yetersiz olması,
- d) Kısıtlı zaman dilimlerine çok fazla iş sığdırılmak istenmesi,
- e) Örgüt yöneticilerinin gerçek dışı beklentileri,
- f) Bölümler arasındaki karar almada yaşanan çelişkiler,
- g) İşin hızlı ve sürekli değişim göstermesi,
- h) Yetersiz düzeyde iş güvenliğinin bulunmasıdır.

Çalışanların ruh sağlıklarının bozulması, kişilik bozukluklarına yol açar. Kişiler sürekli heyecan ve korku gerilimleri yaşarlar. Sebepsiz şeylerden korkma gibi fobiler yaşarlar. Bu huzursuzluk halleri başlarda psikolojik gibi görünse de sonrasında fizyolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Bunlara örnek, çarpıntı, kalp rahatsızlıkları, anksiyete bozukluklarını gösterebiliriz. Yüksek düzeyde endişe duyulması, kişilerin başarabilecekleri işleri bile başaramamalarına sebep olur. Sinir yorgunluğu, hastalık hastalığı gibi rahatsızlıklar baş gösterebilir. Bu tür rahatsızlık ve kişilik bozukluğu yaşayan kişiler gerçekle olan ilişkilerini kesmezler. Akıl hastalığı olan psikoz durumu daha sonraki safhalarda görülür (Erol, 1998: 36).

3.2.5.3 . Psikolojik Tatminsizlik

Psikolojik tatminsizlik, istenen bir hedefe ulaşılamaması durumu sonucunda ortaya çıkan olumsuz bir durumdur. Bu durum, beşeri anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar, çalışma düzenini bozar. Psikolojik tatminsizlik yaşayan çalışanlar, davranış ve kişilik bozuklukları içerisine girer ve çevresini rahatsız eder. Psikolojik tatminsizlik davranışları dört grupta incelenir. Kişi karşılaştığı problemlerin normal yollarla çözölemeyeceğı düşöncesindedir, bu sorunları zor kullanarak ortadan kaldırmak ister ve saldırgan davranışlarda bulunur. Bu saldırganlık davranışına örnektir. Bu davranışı sergileyen kişiler, sorunun kaynağı olarak gördüğü kişilere şiddet hareketleri gösterebilecekleri gibi, bir ilişkisi olmayan kişi ve nesnelere de saldırabilirler. Çekilme ise çalışanların başvuracağı olumsuz savunma tepkilerinden biridir. Çekilme davranışı gösteren kişiler, başkalarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırlar, herkese ve her şeye evet derler, çekinik içe kapanık davranışlar sergilerler. Bu davranışlara örnek olarak, çocukça davranma, dedikodu yapmak, diğer çalışanlarla alay etmek, başarılamayan bir iş sonrası özellikle kadınların ağlaması, erkeklerin sürekli somurtmaları gösterilebilir (Eren, 2001: 235).

Direnme davranışı, saldırganlık ve çekilme davranışlarına nazaran daha olumlu bir tepkidir. Kişiler kendilerini düş kırıklarına uğratan, morallerini bozan durumlara karşı direnirler, performans ve etkinliklerini arttırarak bu olumsuz durumların üstesinden gelmeye çalışırlar. Bireyler uzlaşmada ise, ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşamadıkları takdirde, beklentilerini azaltarak onlara ulaşma yoluna giderler. Amaçlarını yeniden yorumlarlar ve yeni amaçlar oluştururlar. Bu davranış şekli yapıcı savunma mekanizmaları arasındadır (Kılınç, 2000: 245).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE DEĞİŞKENLERİ: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bir toplumun gelişmesi ve kalkınması için üniversiteler oldukça önemli yer tutmaktadır. Bu kurumlarda bilim ve teknoloji üretilir, yeni bir neslin nitelikli ve eğitilmiş olarak yetiştirilmesi sağlanır. Üniversitelerde alanında uzmanlaşmış kişiler, eğitim ve öğretim vermek amacıyla çeşitli bilim dallarında görev yapmaktadırlar. Görev yapan öğretim elemanlarının işleriyle olan ilişkileri oldukça önemlidir. Üniversitelerde öğrenim gören öğrencilerin başarısı öğretim elemanlarının tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Öğretim elemanlarının tatmin düzeylerinin yüksek olup işlerini sevmesi, fikir ve akıl yönünden hür, yeni bakış açılarına, analitik düşünme ve eleştirel yeteneğe sahip bireyleri yetiştirmesi demektir. Bu bakımdan öğretim elemanlarının tatmin düzeyleri incelenmeye değer görülmüş ve araştırmaya konu olmuştur.

Bu araştırma, T.C Gümüşhane Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki ilişkisel yani korelasyonel değerlerini belirlemek, bazı demografik özelliklere göre anlamlı biçimde değişiklik gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan tanımlayıcı ve istatistiksel bir araştırmadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini T.C Gümüşhane Üniversitesi Doğa Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan 176 kişilik öğretim elemanları topluluğu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise yine T.C Gümüşhane Üniversitesi Doğa Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan, random yöntemi ile seçilen toplam 101 kişilik öğretim elemanı topluluğu

oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yolu ile ölçme ve değerlendirme araçları uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan bireylere ilişkin demografik değişkenler aşağıdaki Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Araştırmadaki Örneklem Grubunun Sosyo-Demografik Özellikleri

DEĞİŞKEN		N	%	TOPLAM
Unvan	Prof. Dr.	6	5,9	101
	Doç. Dr.	9	8,9	
	Dr. Öğr. Üyesi	35	34,7	
	Öğr. Gör.	32	31,7	
	Arş. Gör.	17	16,8	
	Okutman	2	2,0	
Cinsiyet	Kadın	36	35,6	101
	Erkek	65	64,4	
Yaş	22 – 26	11	10,9	101
	27 – 35	37	36,6	
	36 – 45	48	47,5	
	46+	5	5,0	
Medeni Durum	Evli	66	65,3	101
	Bekar	35	34,7	
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	0	0,0	101
	1-5 yıl	31	30,7	
	6-10 yıl	28	27,7	
	10+ yıl	42	41,6	

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun unvan düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde Prof. Dr. olanların oranı %5,9 (n=6); Doç. Dr. olanların oranı %8,9 (n=9); Dr. Öğr. Üyesi olanların oranı %34,7 (n=35); Öğr. Gör. olanların oranı %31,7 (n=32); Arş. Gör. olanların oranı %16,8 (n=17); Okutman olanların oranı %2,0 (n=2) olarak dağılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun cinsiyet durumlarına göre dağılımı incelendiğinde kadın katılımcılar %35,6 (n=36); erkek katılımcılar ise %64,4 (n=65) olarak dağılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde yaşı 22-26 arası olanların oranı %10,9 (n=11); yaşı 27-35 arası olanların oranı %36,6 (n=37); yaşı 36-45 arası olanların oranı %47,5 (n=48); yaşı 46 ve üzeri olanların oranı %5,0 (n=5) olarak dağılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde evli olan katılımcıların oranı %65,3 (n=66); bekar olan katılımcıların oranı ise %34,7 (n=35) olarak dağılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların oranı %30,7 (n=31); 6-10 yıl arası olanların oranı %27,7 (n=28); 10 yıldan fazla olanların oranı %41,6 (n=42) olarak dağılmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği”, “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

4.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgiler formu, örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin kişisel bilgilerini öğrenmek amacıyla toplam 5 sorudan oluşmaktadır. Kişisel Bilgi Formu’nda örneklem grubunu oluşturan katılımcılara “Unvan, Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Toplam Çalışma Süresi” içerikli sorular yöneltilmiştir.

4.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik Analizleri

Weis ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen ve orijinal formu 100 maddeden oluşan ölçeğin Türkçe'ye yönelik olarak yapılan geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarında Baycan (1985) Alpha değerini 0,77 bulurken, güvenirlik değerini ise Özdayı (1990) 0,87 olarak tespit etmiştir. Ölçeğin Türkçe 'ye çevirisi Hacettepe Üniversitesi'nden Güliz ve Deniz Gökçora tarafından yapılmış ve ölçek iç ve dış tatmini ölçmesi maksadıyla 20 madde ile sınırlandırılmıştır. Ölçekteki 20 sorunun 12'si iç faktör, 8'i ise dış faktörleri değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Tablo 12'de iç ve dış tatmin sorularının ayrıntıları görülmektedir (Keser, 2006: 150).

Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçsel Tatmin Faktör Soruları:

S.1, S.2, S.3, S.4, S.7, S.8, S.9, S.10, S.11, S.15, S.16, S.20

Minnesota İş Tatmini Ölçeği Dışsal Tatmin Faktör Soruları:

S.5, S.6, S.12, S.13, S.14, S.17, S.18, S.19

Tablo 12: Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçsel ve Dışsal Faktörler Sorularının Dağılımı

Sorular	İlişkilendirilenler
S.1	Gerçekleştirilen Faaliyetler
S.2	Sorumluluk
S.3	Çeşitlilik
S.4	Sosyal Statü
S.7	Ahlaki Değerler
S.8	İş Güvencesi
S.9	Sosyal Hizmet Üretme
S.10	Otoriteye Sahip Olma
S.11	Kendini Keşfetme, Yetenek
S.15	Özgürlük
S.16	Yaratıcılık
S.20	Başarı Hissi
S.5	Yönetim- Çalışan İlişkileri
S.6	Teknik Yardım
S.12	İşletme Politikaları
S.13	Ücret
S.14	Terfi
S.17	Çalışma Şartları
S.18	İş Gruplarıyla Olan İlişkiler
S.19	Takdir Edilme

Likert tipi ölçek kullanılarak sorulara “Hiç memnun değilim”, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum” ve “Çok Memnunum” olarak 5 aşamalı değerlendirme yapılmıştır. Ölçekten alınacak puanlar her soru için 1-5 arasında değişmekte ölçeğin genelinden 20 ile 100 arasında; iç tatmin boyutundan 12 ile 60 arasında; dış tatmin boyutundan 8 ile 40 arasında puan alınmaktadır. Alınan puanlar yükseldikçe bireyin tatmin düzeyinin arttığı, azaldıkça tatmin düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılabacaktır.

Bu çalışmada kullanılan "Minnesota İş Tatmin Ölçeği"nin “AFA”da (Açımlayıcı Faktör Analizi) verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla “KMO” (Kaiser-Meyer-Olkin) ve “Barlett Testleri” uygulanmıştır. Ölçeğin genel olarak “KMO” değeri ,792 bulunmuş, bu değer 1.00 yakın ve .60’dan yüksek olduğu için istenilen kriterlere uygun olduğu tespit edilmiştir (sig. ,000).

Tablo 13: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Yükleri

Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü
m1	,664	m8	,462	m15	,675
m2	,564	m9	,575	m16	,498
m3	,669	m10	,529	m17	,587
m4	,556	m11	,622	m18	,336
m5	,635	m12	,625	m19	,589
m6	,690	m13	,696	m20	,618
m7	,625	m14	,675		

“Minnesota İş Tatmin Ölçeği” nin madde faktör yüklerinin elde edilen yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi çalışmaları sonucu ,336 ile ,696 arasında olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere her bir maddenin madde faktör yükü ,300’den daha büyüktür.

4.3.3. Hackman Oldham Çalışan Tatmini Ölçeği Geçerlilik Analizleri

Çalışanların işlerinden aldıkları doyumun ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla Hackman ve Oldham (1976) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik çalışması Hackman ve Oldham tarafından test tekrar test yöntemi ile yapılmıştır. Elde edilen

sonuçlarda puan ortalamaları birbirine çok yakın olduğu için güvenilirlik düzeyi iyi seviyede kabul edilmiştir. Türçe'ye uyarlama çalışmalarında ise ölçeğin Cronbach Alpha değerini, Güler (1990) 0,92 ve Yüksel (1997) ise 0,88 olarak saptanmıştır. Ölçeğin uygulanmasında kişi sunulan seçeneklerden kendisine en uygun olanı işaretlemekte, işaretlediği seçeneklerin puanları toplanarak bireyin çalışan tatmin puanları hesaplanmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek iş doyumunu ifade etmektedir. Ölçekten en düşük 14 en fazla 70 puan alınabilmektedir (Silah, 2005: 142).

Bu çalışmada kullanılan diğer bir ölçek olan “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nin “AFA”da (Açımlayıcı Faktör Analizi) verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla “KMO” (Kaiser-Meyer-Olkin) ve “Barlett Testleri” uygulanmıştır. Ölçeğin genel olarak “KMO” değeri ,885 bulunmuş, bu değer 1.00 yakın ve 60’ dan yüksek olduğu için istenilen kriterlere uygun olduğu tespit edilmiştir (sig. ,000).

Tablo 14: Hackman Oldham Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Yükleri

Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü
m1	,597	m6	,599	m11	,663
m2	,599	m7	,727	m12	,744
m3	,563	m8	,587	m13	,709
m4	,780	m9	,703	m14	,822
m5	,756	m10	,542		

“Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” nin madde faktör yüklerinin elde edilen yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi çalışmaları sonucu ,542 ile ,822 arasında olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere her bir maddenin madde faktör yükü ,300’den daha büyüktür.

4.4. Veri Analizi Teknikleri

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubundan elde edilen veriler araştırmacı tarafından kodlanmış ve SPSS 16.00 Windows paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Ölçme araçlarında hangi istatistiksel yöntemlerin uygulanacağını belirlenmesi

ve değerlerin normal olup olmadığının belirlenmesi amacıyla arpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış değerlerin -1,96 ile +1,96 arasında çıkması durumunda normallik varsayımını sağlayacağı kabul edilmiştir.

Tablo 15: Normallik Varsayımı Bulguları

	N	Min.	Max.	Ort.	SH	arpıklık	Basıklık
Minnesota Tatmin Ölçeği	101	46,00	97,00	79,36	9,03	-,473	,721
Hackman Oldham Tatmin Ölçeği	101	31,00	69,00	53,30	8,71	-,646	-,127

Tablodan elde edilen değerlere göre söz konusu ölçme araçlarının örneklem grubunda normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle iki seçenekli değişkenler olan cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde “*Bağımsız Örneklem t testi*”; ikiden fazla olan değişkenlerde yani yaş, unvan ve toplam çalışma süresinde ise “*One Way Anova*” yani “*Tek Yönlü Varyans Analizi*” tekniği kullanılmıştır.

Yapılan varyans analizinde anlamlı değerler çıkması durumunda bu anlamlı farklılığın hangi boyutlar arasından kaynaklandığını belirlemek için “*LSD Çoklu Karşılaştırma*” testi uygulanmıştır.

Bunların dışında ölçekler ve alt boyutları arasında ne tür bir ilişki (pozitif ya da negatif) olduğunu tespit etmek amacıyla Pearson Momentler Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. Ayrıca genel, iç ve dış tatmin düzeyinin çalışan tatminini yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla Çok Yönlü Regresyon analizi kullanılmıştır.

4.5 Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde kişisel bilgi formunda yer alan demografik bilgilerin yani “unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum ve toplam çalışma süresi” değişkenlerine göre

“Minnesota Tatmin Ölçeği ve Alt boyutları” ile “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nin anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 16: Minnesota Tatmin Ölçeğine İlişkin Verilen Cevapların Frekans Analizi

	Çok Memnunum		Memnunum		Kararsızım		Memnun Değilim		Hiç Memnun Değilim		Ortalama
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
S.1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından;	25	24,8	56	55,4	5	5,0	13	12,9	2	2,0	3,88
S.2.Tek başına çalışma olanağımın olması bakımından;	47	46,5	39	38,6	7	6,9	8	7,9	0	0,0	4,23
S.3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından;	34	33,7	47	46,5	12	11,9	6	5,9	2	2,0	4,03
S.4.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından;	50	49,5	38	37,6	11	10,9	2	2,0	0	0,0	4,34
S.5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından;	13	12,9	48	47,5	23	22,8	8	7,9	9	8,9	3,47
S.6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından;	16	15,8	46	45,5	24	23,8	3	3,0	12	11,9	3,50
S.7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından;	27	26,7	45	44,6	21	20,8	7	6,9	1	1,0	3,89
S.8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından;	38	37,6	47	46,5	13	12,9	3	3,0	0	0,0	4,18
S.9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma bakımından;	40	39,6	41	40,6	16	15,8	4	4,0	0	0,0	4,15
S.10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından;	29	28,7	44	43,6	21	20,8	6	5,9	1	1,0	3,93
S.11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından;	43	42,6	38	37,6	13	12,9	6	5,9	1	1,0	4,14

Tablo 16: Devamı

S.12. Üniversitenin görevlerle ilgili aldığı kararların uygulamaya konması bakımından;	8	7,9	29	28,7	43	42,6	19	18,8	2	2,0	3,21
S.13. Yaptığım görev ve karşılığında aldığım ücret bakımından;	35	34,7	54	53,5	4	4,0	5	5,0	3	3,0	4,11
S.14. Görevimde yükselme olanağımın olması bakımından;	48	47,5	38	37,6	6	5,9	7	6,9	2	2,0	4,21
S.15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından;	28	27,7	56	55,4	13	12,9	3	3,0	1	1,0	4,05
S.16. Öğrencilere ders verirken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından;	41	40,6	53	52,6	7	6,9	0	0,0	0	0,0	4,33
S.17. Çalışma şartları bakımından;	36	35,6	54	53,5	7	6,9	3	3,0	1	1,0	4,19
S.18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından;	19	18,8	43	42,6	27	26,7	9	8,9	3	3,0	3,65
S.19. Yaptığım görev karşılığında takdir edilmem açısından;	20	19,8	43	42,6	25	24,8	9	8,9	4	4,0	3,65
S.20. Yaptığım görev karşılığında duyduğum başarı hissinden;	34	33,7	49	48,5	14	13,9	3	3,0	1	1,0	4,10

Tablo 17: Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans Analizi

	Çok Yeterli		Oldukça Yeterli		Kararsızım		Yetersiz		Çok Yetersiz		Ortalama
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	
S.1. İşinizin size sağladığı iş güvencesi derecesi nedir?	23	22,8	53	52,5	18	17,8	6	5,9	1	1,0	3,90
S.2. Aldığınız maaş ve destekler yeterli mi?	26	25,7	58	57,4	12	11,9	4	4,0	1	1,0	4,02
S.3. Kendi bölümünüzde bulunan akademik personellerle olan ilişkilerinizden memnun musunuz?	21	20,8	50	49,5	21	20,8	7	6,9	2	2,0	3,80
S.4. Amirlerinizin size karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyor musunuz?	15	14,9	47	46,5	22	21,8	6	5,9	11	10,9	3,48
S.5. Öğrencilere ders verirken takdir edileceğiniz duygusunu yaşıyor musunuz?	23	22,8	36	35,6	29	28,7	10	9,9	3	3,0	3,65
S.6. Diğer akademik personeller ile yakın ilişki içerisinde misiniz?	14	13,9	60	59,4	17	16,8	9	8,9	1	1,0	3,76
S.7. Amirlerinizden gördüğünüz destek ve yardımlardan memnun musunuz?	12	11,9	48	47,5	28	27,7	6	5,9	7	6,9	3,51
S.8. İşinizle ilgili kişisel gelişim ve yükselme olanakları var mı?	39	38,6	44	43,6	13	12,9	3	3,0	2	2,0	4,13
S.9. Aldığınız maaşın adil olduğunu düşünüyor musunuz?	37	36,6	43	42,6	15	14,9	5	5,0	1	1,0	4,08
S.10. Öğrencilere ders verirken bağımsız bir şekilde kişisel istek ve düşüncelerinizi uygulayabiliyor musunuz?	28	27,7	60	59,4	12	11,9	1	1,0	0	0,0	4,13

Tablo 17: Devamı

S.11. Geleceğe dair planlarınızı gerçekleştirmek açısından işinizi güvenceli buluyor musunuz?	28	27,7	47	46,5	20	19,8	5	5,0	1	1,0	3,95
S.12. Çalıştığınız üniversite ile ilgili düşüncelerinizi paylaşılabiliyor musunuz?	19	18,8	45	44,6	21	20,8	15	14,9	1	1,0	3,65
S.13. Göreviniz ile ilgili diğer akademik personellerle rekabet fırsatınız var mı?	21	20,8	43	42,6	27	26,7	7	6,9	3	3,0	3,71
S.14. Üniversite üst yönetiminin tutum ve kararlarından memnun musunuz?	21	20,8	34	33,7	27	26,7	10	9,9	9	8,9	3,47

4.5.1.Demografik Özelliklere Göre Farklılık Sonuçları

Unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresine göre iş tatminlerinin farklılık gösterip göstermediği aşağıda incelenmiştir.

4.5.1.1 Unvana Göre Fark Testleri Sonuçları

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₁: İç tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₂: Dış tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₃: Genel tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Unvana Göre Fark Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	f	P	Anlamlı Fark
İç Tatmin	Prof. Dr	6	46,00	2,96	,667	,649	-
	Doç. Dr.	9	48,77	3,89			
	Dr.Öğr.Üyesi	35	49,97	5,60			
	Öğr. Gör.	32	49,46	5,19			
	Arş. Gör.	17	49,29	4,81			
	Okutman	2	48,50	,70			
Dış Tatmin	Prof. Dr	6	24,16	5,34	3,325	,008	Prof.Dr.&Dr.Öğr.Üyesi. Prof.Dr.& Öğr.Gör. Prof.Dr.& Arş.Gör. Prof.Dr.& Okutman Doç.Dr.&Dr.Öğr.Üyesi. Doç.Dr. & Öğr.Gör. Doç.Dr. & Arş.Gör.
	Doç. Dr.	9	26,33	6,48			
	Dr.Öğr.Üyesi	35	30,85	4,86			
	Öğr. Gör.	32	30,18	5,61			
	Arş. Gör.	17	31,82	2,85			
	Okutman	2	32,50	3,53			
Genel Tatmin	Prof. Dr	6	70,16	7,54	2,080	,075	-
	Doç. Dr.	9	75,11	8,44			
	Dr.Öğr.Üyesi	35	80,82	9,35			
	Öğr. Gör.	32	79,65	9,46			
	Arş. Gör.	17	81,11	6,78			
	Okutman	2	81,00	4,242			

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Unvan” değişkenine bağlı olarak “*f Testi*” ile incelenmiştir. Bu altı grup ile “İç Tatmin” alt boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($f_{(5-95)} = ,667$; $p = ,649$; $p > 0.05$). Yine bu altı grup ile “Dış Tatmin” alt boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($f_{(5-95)} = 3,325$; $p = ,008$; $p < 0.05$). Toplam ölçek puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($f_{(5-95)} = 2,080$; $p = ,075$; $p > 0.05$).

“Dış Tatmin” alt boyutundaki anlamlı farklılığın hangi “Unvan”lar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre Prof.Dr.-Dr.Öğr.Üyesi ($p = ,003$); Prof. Dr.-Öğr.Gör. ($p = ,008$); Prof.Dr.-Arş.Gör. ($p = ,002$); Prof.Dr.-Okt. ($p = ,045$); Doç.Dr.-Dr.Öğr.Üyesi ($p = ,018$); Doç.Dr.-Öğr.Gör. ($p = ,045$); Doç.Dr.-Arş.Gör. ($p = ,010$) arasında anlamlı farklılık vardır.

“Unvan” değişkenine göre “Dış Tatmin” alt boyutu baz alınarak yapılan puanlamada en yüksek tatmine “Okutmanlar ve Araştırma Görevlileri” sahipken, en düşük tatmine “Profesörler” sahiptir.

Tablo 19: Genel Tatmin Puanlarına Göre Fark Testi Sonuçları

Tatmin	Unvan	N	$\bar{x}$	sd	f	P	Anlamlı Fark
Genel Tatmin	Prof. Dr	6	45,50	10,85	1,425	,222	-
	Doç. Dr.	9	50,88	9,62			
	Dr. Öğr. Üyesi	35	54,05	9,10			
	Öğr. Gör.	32	53,65	8,29			
	Arş. Gör.	17	54,47	6,84			
	Okutman	2	59,00	5,65			

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Unvan” değişkenine bağlı olarak “*f Testi*” ile incelenmiştir. Bu altı grubun çalışan tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($f_{(5-95)} = 1,425$; $p = ,222$; $p > 0.05$).

4.5.1.2. Cinsiyete Göre Fark Testleri Sonuçları

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₄: İç tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₅: Dış tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₆: Genel tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	t	p
İç tatmin	Kadın	36	48,38	5,88	-1,402	.164
	Erkek	65	49,84	4,44		
Dış Tatmin	Kadın	36	29,11	5,76	-1,311	.193
	Erkek	65	30,55	5,02		
Toplam Tatmin	Kadın	36	48,38	5,88	-1,556	.123
	Erkek	65	49,84	4,44		

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Cinsiyet” değişkenine bağlı olarak “*t Testi*” ile incelenmiştir. Bu iki grubun “İç Tatmin” alt boyutu puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($t_{(99)} = -1,402$; $p = .164$; $p > 0.05$). “Dış Tatmin” alt boyutu puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($t_{(99)} = -1,311$; $p = .193$; $p > 0.05$). “Genel Tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(99)} = 1,156$; $p = .123$; $p > 0.05$).

Tablo 21: Cinsiyete Göre Genel Tatmin Fark Testi Sonuçları

Boyutlar		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Genel Tatmin		Kadın	36	53,27	8,67	-,025	,980
		Erkek	65	53,32	8,80		

Tabloda yer alan değerlerde araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin “Cinsiyet” değişkenine göre N sayıları, aldıkları puanların sıra ortalamaları, sıraları toplamı verilmiş ve “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Cinsiyet” değişkenine bağlı olarak “*Bağımsız Örneklem t Testi*” ile incelenmiştir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(99)} = -,025$; $p = ,980$; $p > 0.05$).

4.5.1.3. Yaşa Göre Fark Testleri Sonuçları

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₇: İç tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₈: Dış tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Genel tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Yaşa Göre Fark Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	f	p	Anlamlı Fark
İç Tatmin	22-26	11	48,90	6,05	,133	,940	-
	27-35	37	49,59	5,35			
	36-45	48	49,12	4,77			
	46+	5	50,20	3,34			
Dış Tatmin	22-26	11	33,09	2,16	1,460	,230	-
	27-35	37	30,00	5,63			
	36-45	48	29,41	5,12			
	46+	5	29,60	8,32			
Genel Tatmin	22-26	11	82,00	7,12	,449	,719	-
	27-35	37	79,59	9,98			
	36-45	48	78,54	8,57			
	46+	5	79,8000	11,12			

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Yaş” değişkenine bağlı olarak “*f Testi*” ile incelenmiştir. Bu altı gruba ait ölçeğin “İç Tatmin” alt boyutu puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($f_{(3-97)} = ,33$; $p = ,940$; $p > 0.05$). “Dış tatmin” alt boyutu puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($f_{(3-97)} = 1,460$; $p = ,230$; $p > 0.05$). “Genel Tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($f_{(3-97)} = ,449$; $p = ,719$; $p > 0.05$).

Tablo 23: Yaşa Göre Genel Tatmin Fark Testi Sonuçları

Tatmin	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	f	p	Anlamlı Fark
Genel Tatmin	22-26	11	58,63	7,37	3	1,674	,178
	27-35	37	52,32	8,44			
	36-45	48	52,70	9,02			
	46+	5	54,60	8,38			

Tabloda çalışmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nden aldıkları puanlar yaş düzeyi değişkenine bağlı olarak “*f Testi*” ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre “Hackman ve Oldham Çalışan

Tatmin Ölçeği”nden öğretim elemanlarının aldıkları puanlar “Yaş” aralıklarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($f_{(3-97)} = 1,674$; $p = ,178$; $p > 0.05$).

4.5.1.4. Medeni Duruma Göre Farklılık Testleri Sonuçları

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₁₀: İç tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Dış tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Genel tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	t	p
İç tatmin	Evli	66	49,71	4,76	1,059	.292
	Bekar	35	48,60	5,47		
Dış Tatmin	Evli	66	29,74	5,70	-,770	.443
	Bekar	35	30,60	4,51		
Toplam Tatmin	Evli	66	79,45	9,34	,134	.894
	Bekar	35	79,20	8,55		

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Medeni Durum” değişkenine bağlı olarak “Bağımsız Örneklem t Testi” ile incelenmiştir. Bu iki grubun “İç Tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($t_{(99)} = 1.059$; $p = ,292$; $p > 0.05$). “Dış tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($t_{(99)} = -,770$; $p = ,443$; $p > 0.05$). “Genel Tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(99)} = ,134$; $p = ,894$; $p > 0.05$).

Tablo 25: Medeni Duruma Göre Genel Tatmin Farklılık Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Genel Tatmin	Evli	66	52,80	9,11	-,797	,428
	Bekar	35	54,25	7,93		

Tabloda yer alan değerlerde araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının “Medeni Durum” değişkenine göre N sayıları, aldıkları puanların sıra ortalamaları, sıraları toplamı verilmiş ve “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Medeni Durum” değişkenine bağlı olarak “*Bağımsız Örneklem t Testi*” ile incelenmiştir. Bu iki grubun puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(99)} = -0,797$; $p = 0,428$; $p > 0,05$).

4.5.1.5. Çalışma Süresine Göre Farklılık Testleri Sonuçları

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₁₃: İç tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Dış tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Genel tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	sd	f	P	Anlamlı Fark
İç Tatmin	1-5 yıl	31	50,48	5,45	1,218	,300	-
	6-10 yıl	28	48,64	5,20			
	10+ yıl	42	48,92	4,52			
Dış Tatmin	1-5 yıl	31	32,00	3,33	3,757	,024	1-5 Yıl / 10+ Yıl
	6-10 yıl	28	29,96	6,10			
	10+ yıl	42	28,64	5,59			
Genel Tatmin	1-5 yıl	31	82,48	7,34	2,876	,061	-
	6-10 yıl	28	78,60	10,16			
	10+ yıl	42	77,57	8,97			

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılık “Toplam Çalışma Süresi” değişkenine bağlı olarak “*f testi*” ile incelenmiştir. Bu üç grubun ‘İç Tatmin’ puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($f_{(2-98)} = 1,218$; $p = 0,300$; $p > 0,05$). “Dış Tatmin” puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($f_{(2-98)} = 3,757$; $p = 0,024$; $p < 0,05$). “Dış Tatmin” alt boyutundaki anlamlı farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “1-5 yıl ile 10+ Yıl” ($p = 0,007$) arasında anlamlı farklılık vardır.

Çalışma süresi değişkenine göre “Dış Tatmin” boyutları baz alınarak yapılan puanlamada “En Yüksek Tatmin”e “1-5 Yıl Arasında Çalışanlar” sahipken, “En Düşük Tatmin”e “10+ Yıl Çalışanlar” sahiptir.

Tablo 27: Çalışma Süresine Göre Genel Tatmin Farklılık Testi Sonuçları

Tatmin	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	sd	f	P	Anlamlı Fark
Genel Tatmin	1-5 yıl	31	56,45	6,15	3,889	,023	1-5yıl , 10+yıl
	6-10 yıl	28	53,50	8,60			
	10+ yıl	42	50,85	9,75			

Tabloda çalışmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği”nden aldıkları puanlar “Toplam Çalışma Süresi” değişkenine bağlı olarak “*f testi*” ile incelenmiştir. Bu üç grubun “Genel Tatmin” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($f_{(2-98)} = 3,889$; $p = ,023$; $p < 0.05$). Elde edilen bu farklılığın hangi boyutlardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “1-5 Yıl ile 10+ Yıl” ($p = ,006$) arasında farklılık vardır.

“Toplam Çalışma Süresi” değişkenine göre “Genel Tatmin” puanları baz alınarak yapılan puanlamada “En Yüksek Tatmin”e “1-5 Yıl Arasında Çalışanlar” sahipken, En Düşük Tatmin”e “10+ Yıl Çalışanlar” sahiptir.

4.5.2 Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₁₆: Ücret tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₁₇: Ücret tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₁₈: Ücret tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₉: Ücret tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₂₀: Ücret tatmin düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	3,16	1,32	2,427	,041
Doc. Dr.	9	3,66	,86		
Dr. Öğrt Üyesi	35	4,11	1,02		
Öğrt. Gör.	32	4,25	,80		
Araştırma Gör.	17	4,41	,50		
Okutman	2	4,50	,70		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Ücret Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

“Unvan”a göre “Ücret Tatmin Düzeyi” toplam puanları değerlendirildiğinde görülmektedir ki “En Yüksek Tatmin”e “Okutmanlar ve Araştırma Görevlileri”, “En Düşük Tatmin”e “Profesörler” sahiptir.

Tablo 29: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	3,83	1,02	-2,375	,019
Erkek	65	4,27	,819		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Ücret Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. “Cinsiyet”e göre “Ücret Tatmin Düzeyi” toplam puanları “Erkekler” in “Kadınlar” dan daha yüksek tatmine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 30: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	4,45	,52	1,364	,258
27-35	37	4,24	,92		
36-45	48	3,93	,93		
46+	5	4,20	1,30		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Ücret Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 31: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	4,09	1,00	-,417	,678
Bekar	35	4,17	,74		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Ücret Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 32: Ücret Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	4,45	,505	3,356	,039
6 – 10 yıl	28	4,07	1,01		
10+ yıl	42	3,90	1,03		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Ücret Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. “Toplam Çalışma Süresi”ne göre “Ücret Tatmin Düzeyi” toplam puanları gösteriyor ki “1-5 Yıl” arasında çalışanlar “En Yüksek Tatmin”e, “10+ Yıl” çalışanlar “En Düşük Tatmin”e sahiptir.

4.5.3. Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₂₁: Takdir tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₂₂: Takdir tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂₃: Takdir tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₂₄: Takdir tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₂₅: Takdir tatmin düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	3,00	1,26	1,693	,144
Doc. Dr.	9	3,00	1,11		
Dr. Öğrt Üyesi	35	3,88	,90		
Öğrt. Gör.	32	3,65	1,06		
Araştırma Gör.	17	3,70	,98		
Okutman	2	4,00	,00		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Takdir Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 34: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	3,66	1,12	,096	,924
Erkek	65	3,64	,97		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Takdir Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 35: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	4,27	,64	2,659	,053
27-35	37	3,67	1,20		
36-45	48	3,43	,87		
46+	5	4,20	1,09		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Takdir Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 36: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	3,57	,99	-1,048	,297
Bekar	35	3,80	1,07		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Takdir Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 37: Takdir Tatmin Düzeyine Göre Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	4,06	,89	3,910	,023
6 – 10 yıl	28	3,53	1,23		
10+ yıl	42	3,42	,88		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Takdir Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

“Toplam Çalışma Süresi” ne göre “Takdir Tatmin Düzeyi” toplam puanları gösteriyor ki “1-5 Yıl” arasında çalışanlar “En Yüksek Tatmin”e, “10+ Yıl” çalışanlar ise “En Düşük Tatmin”e sahiptir.

4.5.4. Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₂₆: Başarı tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₂₇: Başarı tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂₈: Başarı tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₂₉: Başarı tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₃₀: Başarı tatmin düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	3,66	,81	,602	,699
Doc. Dr.	9	4,11	,78		
Dr. Öğrt Üyesi	35	4,17	,89		
Öğrt. Gör.	32	4,03	,89		
Araştırma Gör.	17	4,23	,56		
Okutman	2	4,50	,70		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Başarı Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 39: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	4,19	,85	,775	,440
Erkek	65	4,06	,80		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Başarı Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 40: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	4,45	,68	1,438	,236
27-35	37	4,21	,82		
36-45	48	3,95	,84		
46+	5	4,00	,70		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Başarı Tatmin Düzeyi”) %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 41: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	4,03	,82	-1,322	,189
Bekar	35	4,25	,816		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Başarı Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 42: Başarı Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	4,54	,56	7,164	,001
6 – 10 yıl	28	3,92	,94		
10+ yıl	42	3,90	,79		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Başarı Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre “Başarı Tatmin Düzeyi” toplam puanları gösteriyor ki “1-5 Yıl” arasında çalışanlar “En Yüksek Tatmin”e, “10+ Yıl” çalışanlar “En Düşük Tatmin”e sahiptir.

4.5.5. Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₃₁: Yakın çevreyle olan ilişki tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₃₂: Yakın çevreyle olan ilişki tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃₃: Yakın çevreyle olan ilişki tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃₄: Yakın çevreyle olan ilişki tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₃₅: Yakın çevreyle olan ilişki tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 43: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	3,33	,81	1,326	,260
Doc. Dr.	9	3,33	,86		
Dr. Öğrt Üyesi	35	3,71	,95		
Öğrt. Gör.	32	3,96	,64		
Araştırma Gör.	17	3,88	,85		
Okutman	2	3,50	,70		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 44: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	3,83	,87	,631	,529
Erkek	65	3,72	,81		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 45: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	3,81	1,32	,168	,918
27-35	37	3,72	,73		
36-45	48	3,75	,81		
46+	5	4,00	,70		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 46: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	3,77	,73	,170	,866
Bekar	35	3,74	1,01		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 47: Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	3,93	,96	1,583	,211
6 – 10 yıl	28	3,82	,66		
10+ yıl	42	3,59	,82		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

4.5.6. Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₃₆: Kişisel gelişim tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₃₇: Kişisel gelişim tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃₈: Kişisel gelişim tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃₉: Kişisel gelişim tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₄₀: Kişisel gelişim tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 48: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	3,83	,75	,677	,642
Doc. Dr.	9	4,44	,72		
Dr. Öğrt Üyesi	35	4,00	1,05		
Öğrt. Gör.	32	4,15	,88		
Araştırma Gör.	17	4,29	,68		
Okutman	2	4,50	,70		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 49: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	4,27	,65	1,165	,247
Erkek	65	4,06	,99		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 50: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	4,45	,68	,776	,510
27-35	37	4,18	,81		
36-45	48	4,02	1,02		
46+	5	4,20	,44		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 51: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	4,15	,84	,198	,843
Bekar	35	4,11	,99		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 52: Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	4,48	,56	4,744	,011
6 – 10 yıl	28	4,17	,90		
10+ yıl	42	3,85	1,00		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının aldıkları “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” toplam puanları gösteriyor ki “1-5 Yıl” arasında çalışanlar “En Yüksek Tatmin”e, “10+ Yıl” çalışanlar en düşük tatmine sahiptir.

4.5.7. Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₄₁: Üniversite yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

H₄₂: Üniversite yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₄₃: Üniversite yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₄₄: Üniversite yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₄₅: Üniversite yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi unvana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 53: Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Unvan)

Unvan	n	$\bar{X}$	ss	f	p
Prof. Dr.	6	2,33	1,75	1,585	,172
Doc. Dr.	9	3,33	1,50		
Dr. Öğrt Üyesi	35	3,60	1,11		
Öğrt. Gör.	32	3,46	1,07		
Araştırma Gör.	17	3,58	1,06		
Okutman	2	4,50	,70		

“Unvan”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının “Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 54: Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Cinsiyet)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	36	3,27	1,25	-1,246	,216
Erkek	65	3,58	1,14		

“Cinsiyet”e göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının “Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 55: Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Yaş)

Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p
22-26	11	4,09	,94	1,368	,257
27-35	37	3,43	1,19		
36-45	48	3,33	1,22		
46+	5	3,80	1,09		

“Yaş”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının “Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 56: Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Medeni Durum)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Evli	66	3,33	1,24	-1,663	,100
Bekar	35	3,74	1,03		

“Medeni Durum”a göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının “Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 57: Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi Farklılık Testi (Çalışma Süresi)

Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	f	p
1 – 5 yıl	31	3,80	,94	2,280	,180
6 – 10 yıl	28	3,50	1,29		
10+ yıl	42	3,21	1,24		

“Toplam Çalışma Süresi”ne göre yapılan karşılaştırmalar sonucu öğretim elemanlarının “Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

4.5.8. Diğer Farklılık Testleri

Aşağıdaki hipotezlere göre değerlendirilmiştir:

H₄₆: Öğretim elemanlarının genel tatmin düzeyleri ile iş tatmini alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₄₇: Öğretim elemanlarının genel tatmin düzeyleri ile iş tatmini ve alt boyutları tarafından yordanmaktadır.

Tablo 58: Tatmin Ölçekleri Puanlarına Göre Korelasyon Katsayıları

	Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği	Minnesota Tatmin Ölçeği	İç Tatmin	Dış Tatmin
Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği	1			
Minnesota Tatmin Ölçeği	,760**	1		
İç Tatmin	,539**	,866**	1	
Dış Tatmin	,782**	,881**	,526**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabloda araştırmanın çalışma grubunu oluşturan akademisyenlerin “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” ile “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Öğretim elemanlarının “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” ile “Minnesota Tatmin Ölçeği” ve alt boyutları arasındaki korelasyonlar Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile incelenmiştir.

“Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” toplam puanı ile “Minnesota Tatmin Ölçeği” toplam puanı arasında “Pozitif Yönde İlişki” vardır. Öğretim elemanlarının “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” puanları artarken “Minnesota Tatmin Ölçeği” puanları da artmaktadır ($r_{x=,760}$).

“Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” toplam puanı ile “Minnesota Tatmin Ölçeği İç Tatmin Alt Boyutu” puanı arasında “Pozitif Yönde İlişki” vardır. Öğretim elemanlarının “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” puanları artarken “İç Tatmin” puanları da artmaktadır ($r_{x=,539}$).

“Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” toplam puanı ile “Minnesota Tatmin Ölçeği Dış Tatmin Alt Boyutu” puanı arasında “Pozitif Yönde” ilişki vardır. Öğretim elemanlarının “Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği” puanları artarken “Dış Tatmin” puanları da artmaktadır ($r_{x=,782}$).

Tablo 59: İç Tatmin ve Dış Tatmin Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	B	SH _b	β	T	p
Sabit	4,285	5,265		,814	,418
İç tatmin	,306	,125	,177	2,457	,016
Dış tatmin	1,129	,118	,689	9,574	,000
R= ,796 R² = ,634 F_(2 - 98)=84,710 p=.000					

Tabloda görüldüğü gibi “Minnesota Tatmin Ölçeği İç ve Dış Tatmin” puanları “Genel Tatmin” puanlarını “Anlamlı ve Yüksek Düzeyde” yordamaktadır. ($R= 0.796$, $R^2 =,634$, $p<.01$). Söz konusu 2 farklı alt boyut, “Genel Tatmin”deki toplam varyansın %63’ünü yansıtmaktadır. Standartlaştırılmış olan regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin “Genel Tatmin” üzerindeki göreceli önem sırası; önce “Dış Tatmin” ardından “İç Tatmin” puanı olarak sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin “*t Testi*” sonuçları incelendiğinde ise hem “İç Tatmin”in hem de “Dış tatmin”in “Genel Tatmin” üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

4.5.9 Öğretim Elamanlarının Tatmin Düzeylerinin Puan Skalasına Göre Analizleri

Minnesota Tatmin Ölçeği’ ne göre: ölçekten alınabilecek en düşük-en yüksek puan aralığı: 20-100’ dür. Hackman Oldham Tatmin Ölçeği’ne göre: ölçekten alınabilecek en düşük-en yüksek puan aralığı: 14-70’tir.

Tablo 60: Minnesota ve Hackman Oldman Ölçeğine Göre Tatmin Düzeyi Puanlaması

Minnesota Tatmin Ölçeği		Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği	
Tatmin Düzeyleri	Puan Aralıkları	Tatmin Düzeyleri	Puan Aralıkları
Hiç Tatmin Olmama	20-36	Düşük Düzey Tatmin	14-32
Biraz Tatmin Olma	37-52		
Tatmin olma	53-68	Normal Düzey Tatmin	33-52
Çok Tatmin Olma	69-84	Yüksek Düzey Tatmin	53-70
Son Derece Tatmin Olma	85-100		
Weis, Davis, England, Lofquist (1967)		Hackman ve Oldham (1976)	

4.5.9.1. Unvana Göre Ölçme Araçlarından Alınan Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 61: Unvana Göre Alınan Ortalama Puanlar

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	sd
Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç Tatmin Alt Boyutu	Prof. Dr	6	46,00	2,96
	Doç. Dr.	9	48,77	3,89
	Dr. Öğr. Üyesi	35	49,97	5,60
	Öğr. Gör.	32	49,46	5,19
	Arş. Gör.	17	49,29	4,81
	Okutman	2	48,50	,70
	Toplam	101	49,32	5,02
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış Tatmin Alt Boyutu	Prof. Dr	6	24,16	5,34
	Doç. Dr.	9	26,33	6,48
	Dr. Öğr. Üyesi	35	30,85	4,86
	Öğr. Gör.	32	30,18	5,61
	Arş. Gör.	17	31,82	2,85
	Okutman	2	32,50	3,53
	Toplam	101	30,03	5,31
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı	Prof. Dr	6	70,16	7,54
	Doç. Dr.	9	75,11	8,44
	Dr. Öğr. Üyesi	35	80,82	9,35
	Öğr. Gör.	32	79,65	9,46
	Arş. Gör.	17	81,11	6,78
	Okutman	2	81,00	4,24
	Toplam	101	79,36	9,03
Hackman ve Oldham Ölçeği Toplam Puanı	Prof. Dr	6	45,50	10,85
	Doç. Dr.	9	50,88	9,62
	Dr. Öğr. Üyesi	35	54,05	9,10
	Öğr. Gör.	32	53,65	8,29
	Arş. Gör.	17	54,47	6,84
	Okutman	2	59,00	5,65
	Toplam	101	53,30	8,71

“Minnesota Tatmin Ölçeği İç Tatmin Puanları” hesaplandığında unvanlar arasında en yüksek tatmine “Dr.Öğr. Üyeleri” sahipken, en düşük tatmine “Profesörler” sahiptir. Tatmin düzeyleri arasında kayda değer bir fark yoktur. “Dış Tatmin Puanları” hesaplandığında ise unvanlara göre en yüksek tatmine “Araştırma Görevlileri ve Okutmanlar” sahipken, en düşük tatmine “Profesörler” sahiptir.

“Minnesota Tatmin Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında unvanlar arasında en yüksek tatmine “Dr.Öğr.Üyeleri, Araştırma Görevlileri ve Okutmanlar” sahipken, en düşük tatmine “Profesörler” sahiptir.

Tablodaki ve grafikteki analiz sonuçlarına göre “Hackman Oldham Tatmin Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında unvanlar arasında en yüksek tatmine “Okutmanlar” sahipken, en düşük tatmine “Profesörler” sahiptir. “Doç.Dr. ve Profesörler” “33-52 Puan” aralığında olduklarından işlerinden “Normal Düzeyde Tatmin” olurken, “Dr.Öğr.Üyesi, Öğr.Gör., Arş.Gör. ve Okutmanlar” “53-70 Puan” aralığına sahiplerdir ve işlerinden “Yüksek Düzeyde Tatmin” olmaktadır.

4.5.9.2. Cinsiyete Göre Ölçme Araçlarından Alınan Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 62: Cinsiyete Göre Alınan Ortalama Puanlar

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss
Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç Tatmin Alt boyutu	Kadın	36	48,38	5,88
	Erkek	65	49,84	4,44
	Toplam	101	49,32	5,02
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış Tatmin Alt boyutu	Kadın	36	29,11	5,76
	Erkek	65	30,55	5,02
	Toplam	101	30,03	5,31

Tablo 62: Devamı

Minnesota İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı	Kadın	36	77,50	10,56
	Erkek	65	80,40	7,96
	Toplam	101	79,36	9,03
Hackman ve Oldham Ölçeği Toplam Puanı	Kadın	36	53,27	8,67
	Erkek	65	53,32	8,80
	Toplam	101	53,30	8,71

“Minnesota Tatmin Ölçeği İç Tatmin Puanları” hesaplandığında cinsiyetler arasında “Erkekler”, “Kadınlar” dan daha yüksek tatmin düzeyine sahipken, “Dış Tatmin Puanları” hesaplandığında da cinsiyete göre “Erkekler”, “Kadınlar” dan daha yüksek tatmine sahiptir. Tatmin düzeyleri arasında kayda değer bir fark yoktur.

Tablodaki analiz sonuçlarına göre her iki ölçeğin genel tatmin puanları hesaplandığında cinsiyetler arasında “Erkekler”, “Kadınlar” dan daha yüksek tatmin düzeyine sahiptir.

4.5.9.3. Yaşa Göre Ölçme Araçlarından Alınan Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 63: Yaşa Göre Alınan Ortalama Puanlar

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	sd
Minnesota İş Tatmin Ölçeği ‘İç Tatmin’ alt boyutu	22-26	11	48,90	6,05
	27-35	37	49,59	5,35
	36-45	48	49,12	4,77
	46+	5	50,20	3,34
	Toplam	101	49,32	5,02
Minnesota İş Tatmin Ölçeği ‘Dış Tatmin’ alt boyutu	22-26	11	33,09	2,16
	27-35	37	30,00	5,63
	36-45	48	29,41	5,12
	46+	5	29,60	8,32
	Toplam	101	30,03	5,31

Tablo 63: Devamı

Minnesota İş Tatmin Ölçeği Genel Toplam Puanı	22-26	11	82,00	7,12
	27-35	37	79,59	9,98
	36-45	48	78,54	8,57
	46+	5	79,80	11,12
	Toplam	101	79,36	9,03
Hackman ve Oldham Ölçeği Toplam Puanı	22-26	11	58,63	7,37
	27-35	37	52,32	8,44
	36-45	48	52,70	9,02
	46+	5	54,60	8,38
	Toplam	101	53,30	8,71

Tablodaki analiz sonuçlarına göre “Minnesota Tatmin Ölçeği İç Tatmin Puanları” hesaplandığında yaşlar arasında “46+ Yaş” aralığında olan öğretmen elemanları en yüksek tatmine sahipken, “22-26 Yaş” aralığına sahip öğretmen elemanları en düşük tatmin seviyesine sahiptir. Tablodaki ve grafikteki analiz sonuçlarına göre “Dış Tatmin Puanları” hesaplandığında ise tam tersi bir sonuca ulaşılmış bu kez “22-26 Yaş” aralığına sahip öğretmen elemanları en yüksek tatmin düzeyinde iken, “46+ Yaş” aralığına sahip öğretmen elemanları en düşük tatmin düzeyindedir.

Tablodaki ve grafikteki analiz sonuçlarına göre “Minnesota Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında, yaşa göre en yüksek tatmini “22-26 Yaş” aralığı yaşarken, en düşük tatmini, “36-45 Yaş” aralığında olanlar yaşamaktadır. “Hackman Oldham Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında, yaşa göre en yüksek tatmini yine “22-26 Yaş” aralığı yaşarken, en düşük tatmini bu sefer “27-35 Yaş” aralığında olanlar yaşamaktadır.

4.5.9.4. Medeni Duruma Göre Ölçme Araçlarından Alınan Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 64: Medeni Duruma Göre Alınan Ortalama Puanlar

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss
Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç Tatmin Alt Boyutu	Evli	66	49,71	4,76
	Bekar	35	48,60	5,47
	Toplam	101	49,32	5,02
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış Tatmin Alt Boyutu	Evli	66	29,74	5,70
	Bekar	35	30,60	4,51
	Toplam	101	30,03	5,31
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı	Evli	66	79,45	9,34
	Bekar	35	79,20	8,55
	Toplam	101	79,36	9,03
Hackman ve Oldham Ölçeği Toplam Puanı	Evli	66	52,80	9,11
	Bekar	35	54,25	7,93
	Toplam	101	53,30	8,71

Tablodaki analiz sonuçlarına göre göre “Minnesota Tatmin Ölçeği İç Tatmin Puanları” hesaplandığında medeni durumlar arasında “Evli” olan öğretim elemanları “Bekar” olan öğretim elemanlarından daha fazla tatmin olmaktadır. “Minnesota Ölçeği Dış Tatmin Puanları” hesaplandığında ise bu sefer tam tersine medeni duruma göre “Bekar” olan öğretim elemanları, “Evli” olan öğretim elemanlarından daha yüksek tatmine sahiptirler. Tatmin düzeyleri arasında kayda değer bir fark görülmemektedir.

Tablodaki analiz sonuçlarına göre “Minnesota Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında, medeni durumlar arasında “Evli” öğretim elemanları “Bekar” öğretim elemanlarına göre daha fazla tatmin yaşamaktadır. “Hackman Oldham Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında, bu sefer tam aksine medeni duruma “Bekar” öğretim elemanları, “Evli” öğretim elemanlarına göre daha fazla tatmin olmaktadır.

4.5.9.5. Çalışma Süresine Göre Ölçme Araçlarından Alınan Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 65: Çalışma Süresine Göre Alınan Ortalama Puanlar

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	sd
Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç Tatmin Alt Boyutu	1-5 yıl	31	50,48	5,45
	6-10 yıl	28	48,64	5,20
	10+ yıl	42	48,92	4,52
	Toplam	101	49,32	5,02
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış Tatmin Alt Boyutu	1-5 yıl	31	32,00	3,33
	6-10 yıl	28	29,96	6,10
	10+ yıl	42	28,64	5,59
	Toplam	101	30,03	5,31
Minnesota İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı	1-5 yıl	31	82,48	7,34
	6-10 yıl	28	78,60	10,16
	10+ yıl	42	77,57	8,97
	Toplam	101	79,36	9,03
Oldham ve Hackman Tatmin Ölçeği Toplam Puanı	1-5 yıl	31	56,45	6,15
	6-10 yıl	28	53,50	8,60
	10+ yıl	42	50,85	9,75
	Toplam	101	53,30	8,71

Tablodaki ve grafikteki analiz sonuçlarına göre “Minnesota Ölçeği İç Tatmin Puanları” hesaplandığında çalışma süreleri arasında en yüksek tatmini “1-5 Yıl” arasında çalışan öğretim elemanları yaşarken, en düşük tatmini ise “10+ Yıl” çalışan öğretim elemanları yaşamaktadır. “Minnesota Ölçeği Dış Tatmin Puanları” hesaplandığında sonuç ayrı doğrultudur. En yüksek tatmini yine “1-5 Yıl” aralığında çalışanlar yaşarken, en düşük tatmini “10+ Yıl” çalışanlar yaşamaktadır.

Tablodaki analiz sonuçlarına göre “Minnesota Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında çalışma süreleri arasında “1-5 Yıl” aralığında olan öğretim görevlileri en yüksek tatmini yaşarken, “10+ Yıl” çalışma süresine sahip öğretim görevlileri en düşük tatmini yaşamaktadır. “Hackman Oldham Ölçeği Genel Tatmin Puanları” hesaplandığında çalışma süresine göre aynı şekilde “1-5 Yıl” aralığında olan öğretim görevlileri en yüksek tatmini yaşarken, “10+ Yıl” çalışma süresine sahip öğretim görevlileri en düşük tatmini yaşamaktadır. “Hackman ve Oldham Ölçeği Genel Tatmin Puanları” çalışma sürelerine göre alınan tatmin düzeylerini belirlemede daha ayırt edicidir. “1-5 Yıl” ve “6-10 Yıl” arası

görev yapan öğretim elemanları “52+ Puan” seviyesine dahil olduklarından işlerinden “Yüksek Düzeyde Tatmin” olmaktadır. Yine aynı ölçeğe göre “10+ Yıl” çalışma süresine sahip olanlar ise “33-52 Puan” aralığına dahildirler ve işlerinden “Normal Düzeyde Tatmin” olmaktadır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde kurulan hipotezlerin sonuçları yorumlanacak, daha önce öğretim elemanlarının iş tatmini düzeylerini belirlemek için yapılan çalışmalar üzerinde durulup, sonuçlarına göre karşılaştırmalar yapılacaktır.

Literatürde bulunan daha önce yapılmış tez çalışmaları incelendiğinde; Urlu (2010) Sakarya Üniversitesi'nde görevli 102 Araştırma Görevlisi üzerinde, Bayar (2016) Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görevli 233 Araştırma Görevlisi üzerinde, Güler (2014) Almanya Schamalkalden Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde görev yapan 115 Öğretim Elemanı üzerinde, Molla (2002) İstanbul Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde görevli 234 Okutman üzerinde araştırma yapmışlardır.

Yapılan akademik yayınlarda ise, Koca ve Özçiftçi (2015), Aksaray Üniversitesi ve Çukurova Üniversitesi'nde görevli 368 Öğretim Elemanı üzerinde, Serinkan ve Bardakçı (2009) Pamukkale Üniversitesi'nde görevli 102 Öğretim Elemanı üzerinde, Koçoğlu (2015) Türkiye'deki Bir Üniversitede görev yapan 182 Öğretim Elemanı üzerinde,, Öztürk ve Şahbudak (2017) Cumhuriyet Üniversitesi'nde görev yapan 320 Öğretim Elemanı üzerinde, Gerekan (2019) Batman Üniversitesi'nde görev yapan 195 Öğretim Elemanı üzerinde araştırmalar yapmışlardır.

Araştırmanın örneklemini T.C Gümüşhane Üniversitesi Doğa Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Toplam 101 öğretim elemanı üzerinde oransız küme örnekleme yolu ile ölçme ve değerlendirme araçları uygulanmıştır. Araştırmaya, 6 Profesör, 9 Doçent, 35 Doktor Öğretim Üyesi, 32 Öğretim Görevlisi, 17 Araştırma görevlisi ve 2 Okutman dahil olmuştur. Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun unvan düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde Prof. Dr. olanların oranı %5,9 (n=6); Doç. Dr. olanların oranı %8,9 (n=9); Dr. Öğr. Üyesi olanların

oranı %34,7 (n=35); Öğr. Gör. olanların oranı %31,7 (n=32); Arş. Gör. olanların oranı %16,8 (n=17); Okutman olanların oranı %2,0 (n=2) olarak dağılmıştır.

Toplamda 101 öğretim elemanı 36 kadın ve 65 erkekten oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun cinsiyet durumlarına göre dağılımı incelendiğinde kadın katılımcılar %35,6 (n=36); erkek katılımcılar ise %64,4 (n=65) olarak dağılmıştır.

Öğretim elemanlarının yaş aralıkları şöyledir: 22-26 yaş aralığında 11, 27-35 yaş aralığında 37, 36-45 yaş aralığında 48, 46+ yaş aralığında ise 5 öğretim elemanı bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde yaşı 22-26 arası olanların oranı %10,9 (n=11); yaşı 27-35 arası olanların oranı %36,6 (n=37); yaşı 36-45 arası olanların oranı %47,5 (n=48); yaşı 46 ve üzeri olanların oranı %5,0 (n=5) olarak dağılmıştır.

Öğretim elemanlarının 66'sı evli iken, 35'i bekdir. Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde evli olan katılımcıların oranı %65,3 (n=66); bekar olan katılımcıların oranı ise %34,7 (n=35) olarak dağılmıştır.

Anket formunda toplam çalışma süresine göre sorulan sorularda “1 yıldan az” seçeneği hiç işaretlenmediği için değerlendirmeye alınmamıştır. 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretim elemanlarının sayısı 31, 6-10 yıl çalışma süresine sahiplerin sayısı 28 ve 10+ yıldır çalışanların sayısı ise 42'dir. Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunun toplam çalışma süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların oranı %30,7 (n=11); 6-10 yıl arası olanların oranı %27,7 (n=28); 10 yıldan fazla olanların oranı %41,6 (n=42) olarak dağılmıştır.

Araştırmada, likert ölçek tipine göre hazırlanmış Minnesota Tatmin Ölçeği ve Hackman Oldham Tatmin ölçeği soruları yöneltilmiş, 1'den 5'e kadar memnuniyet derecelerine göre cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca anketin sonuna açık uçlu olarak “Eklemek İstediklerinizi Yazınız” diye ek soru koyulmuştur. 101 kişiden oluşan örneklem grubundan sadece bir kişi bu bölüme cevap vermiştir.

Literatür çalışmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda toplamda 47 tane hipotez üretilmiş ve analiz sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Öğretim elemanlarının tatmin düzeylerini ortaya koymak için yapılan bu çalışmada iş tatminini demografik değişkenlerle ilişkilendirmeye çalışılmıştır.



Tablo 66: Hipotezler

İç Tatmin-Dış Tatmin-Genel Tatminle İlgili Hipotezler	SONUÇ	
H ₁ : İç tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₂ : Dış tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.	KABUL	
H ₃ : Genel tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₄ : İç tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₅ : Dış tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₆ : Genel tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₇ : İç tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılaşır.		RED
H ₈ : Dış tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılaşır.		RED
H ₉ : Genel tatmin düzeyi yaş düzeyine göre farklılaşır.		RED
H ₁₀ : İç tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₁₁ : Dış tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₁₂ : Genel tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₁₃ : İç tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.		RED
H ₁₄ : Dış tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
H ₁₅ : Genel tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
Ücret Seviyesi ile İlgili Hipotezler		
H ₁₆ : Ücret tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.	KABUL	
H ₁₇ : Ücret tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.	KABUL	
H ₁₈ : Ücret tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₁₉ : Ücret tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₂₀ : Ücret tatmin düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
Takdir Edilme Duygusu ile İlgili Hipotezler		
H ₂₁ : Takdir tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₂₂ : Takdir tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₂₃ : Takdir tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₂₄ : Takdir tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₂₅ : Takdir tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
Başarı Duygusu ile İlgili Hipotezler		
H ₂₆ : Başarı tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₂₇ : Başarı tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₂₈ : Başarı tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₂₉ : Başarı tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₃₀ : Başarı tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
Yakın Çevreyle Olan İlişkiler ile İlgili Hipotezler		
H ₃₁ : Çevreyle ilişki tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₃₂ : Çevreyle ilişki tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₃₃ : Çevreyle ilişki tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₃₄ : Çevreyle ilişki tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₃₅ : Çevreyle ilişki tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.		RED
Kişisel Gelişim Düzeyi ile İlgili Hipotezler		
H ₃₆ : Kişisel gelişim tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır.		RED
H ₃₇ : Kişisel gelişim tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₃₈ : Kişisel gelişim tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₃₉ : Kişisel gelişim tatmin düzeyi çalışma süresine göre farklılaşır.	KABUL	
H ₄₀ : Kişisel gelişim tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
Yönetimden Duyulan Memnuniyet ile İlgili Hipotezler		
H ₄₁ : Yönetim memnuniyeti tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır		RED
H ₄₂ : Yönetim memnuniyeti tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.		RED
H ₄₃ : Yönetiminden memnuniyet tatmin düzeyi yaşa göre farklılaşır.		RED
H ₄₄ : Yönetim memnuniyeti tatmin düzeyi medeni duruma göre farklılaşır.		RED
H ₄₅ : Yönetim memnuniyeti tatmin düzeyi unvana göre farklılaşır		RED
H ₄₆ : Genel tatmin ile alt boyutlar arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL	
H ₄₇ : Genel tatmin ile alt boyutları tarafından yordanmaktadır.	KABUL	

“İç tatmin”, “Dış tatmin” ve “Genel Tatmin” düzeylerinin “Unvan” değişkeni karşısında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, “İç Tatmin” düzeyi, “Unvan” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermez ($f_{(5-95)} = ,667$; $p = ,649$; $p > 0.05$). “Dış Tatmin” ise “Unvan” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. ($f_{(5-95)} = 3,325$; $p = ,008$; $p < 0.05$). Bayar (2016) ve Koçoğlu (2015) “Dış Tatmin” düzeylerinin “Unvan” değişkeni karşısında farklılık gösterdiğini yaptığı araştırmada belirtmiştir. Araştırmasına göre aldığı sonuç bu araştırmayla aynı doğrultudadır. “Genel Tatmin” ile “Unvan” değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($f_{(5-95)} = 2,080$; $p = ,075$; $p > 0.05$). Koca ve Özçifçi (2015), Güler (2014) (Türkiye’deki Üniversiteler bölümünde) “Genel Tatmin” düzeylerinin “Unvan” değişkeni karşısında farklılık göstermediğini yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu araştırmayla aynı doğrultudadır.

Farklılık gösteren “Dış Tatmin” incelendiğinde en yüksek puanı 32,50 puanla Okutmanlar ve 31,82 ile Arş.Gör alırken en düşük puanı 24,16 ile Profesörler almıştır. Doç.Dr. 26,33 puan, Dr. Öğr. Üyesi 30,85 puan, Öğr.Gör. 30,18 puan almışlardır. Koçoğlu (2015)’e göre de “Profesör ve Doçent” gurubunun dış tatmin boyutunda belirgin olarak düşüklük görülmektedir.

“Minnesota Tatmin Ölçeği Genel Tatmin Puanları”, “Unvan”a göre hesaplandığında, öğretim elemanları “69-84 Puan” aralığındadır ve işlerinden “Çok Tatmin” olmaktadır. “Hackman Oldham Tatmin Ölçeği Genel Tatmin Puanları” “Unvan” a göre hesaplandığında “Doç.Dr. ve Profesörler” “33-52 Puan” aralığında olduklarından işlerinden “Normal Düzeyde Tatmin” olurken, “Dr. Öğr. Üyesi, Öğr.Gör., Arş.Gör. ve Okutmanlar” “53-70 Puan” aralığına sahiplerdir ve işlerinden “Yüksek Düzeyde Tatmin” olmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre Profesörler ve Doçentler diğer öğretim elemanlarına göre dışsal tatmin bakımından daha düşük düzeydedirler. Bu da demek oluyor ki yönetim- çalışan ilişkileri, teknik yardım, yönetim politikaları, ücret, terfi, çalışma şartları, iş gruplarıyla olan ilişkiler ve takdir edilme konularında kendilerini diğer öğretim elemanlarına göre daha düşük tatmin düzeyinde hissetmektedirler.

“İç tatmin”, “Dış tatmin” ve “Genel Tatmin” düzeylerinin “Cinsiyet” değişkeni karşısında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. “İç Tatmin” ($t_{(99)} = -1,402$; $p = ,164$; $p > 0.05$); “Dış Tatmin” ($t_{(99)} = -1,311$; $p = ,193$; $p > 0.05$); “Genel Tatmin” ($t_{(99)} = 1,156$; $p = ,123$; $p > 0.05$); olduğundan her üç tatmin değişkeni “Cinsiyet” karşısında farklılık göstermemiştir. Gerekan(2019), Öztürk ve Şahbudak (2017), Koca ve Özçifçi (2015), Molla(2002), Güler (2014), Demir(2016), “Genel Tatmin” düzeylerinin “Cinsiyet” değişkeni karşısında farklılık göstermediğini yaptıkları araştırmalarda belirtmişlerdir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu araştırmayla aynı doğrultudadır.

“İç tatmin”, “Dış tatmin” ve “Genel Tatmin” düzeylerinin “Yaş” değişkeni karşısında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. “İç Tatmin” ($f_{(3-97)} = ,33$; $p = ,940$; $p > 0.05$); “Dış Tatmin” ($f_{(3-97)} = 1,460$; $p = ,230$; $p > 0.05$); “Genel Tatmin” ($f_{(3-97)} = ,449$; $p = ,719$; $p > 0.05$); olduğundan her üç tatmin değişkeni “Yaş” değişkeni karşısında farklılık göstermemiştir. Gerekan (2019), Güler (2014), Molla (2002), “Genel Tatmin” düzeylerinin “Yaş” değişkeni karşısında farklılık göstermediğini yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu araştırmayla aynı doğrultudadır.

“Minnesota Tatmin Ölçeği” ve “Hackman Oldham Tatmin Ölçeği” “Genel Tatmin” puanları hesaplandığı zaman, öğretim elemanlarının işe yeni başladıklarında yüksek tatminle başladıkları, daha sonrasında tatminlerinin azaldığı, sonraki yaşlarda yükseldiği görülmüştür. “Hackman Oldham Ölçeği” ne göre öğretim elemanları “22-26 Yaş” 58,63 puan, “27-35 Yaş” 52,32 puan, “36-45 Yaş” 52,7 puan “46+” ise 54,6 puan almıştır. “Minnesota Tatmin Ölçeği” ne göre ise öğretim görevlileri “22-26 Yaş” 82 puan, “27-35 Yaş” 79,59 puan, “36-45 Yaş” 78,54 puan, “46+” 79,8 puan almıştır. Araştırmanın sonuçları Silah (2005), çalışmasındaki “Yaş-Tatmin Eğrisi”ni doğrulamıştır.

“İç tatmin”, “Dış tatmin” ve “Genel Tatmin” düzeylerinin “Medeni Durum” değişkeni karşısında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. “İç Tatmin” ($t_{(99)} = 1,059$; $p = ,292$; $p > 0.05$); “Dış Tatmin” ($t_{(99)} = -,770$; $p = ,443$; $p > 0.05$); “Genel Tatmin” ($t_{(99)} = ,134$; $p = ,894$; $p > 0.05$); olduğundan her üç tatmin değişkeni “Medeni Durum” karşısında farklılık göstermemiştir. Demir (2016), Güler (2014), Koçoğlu (2015), Öztürk ve Şahbudak (2017), Koca ve Özçifçi (2015), “Genel Tatmin” düzeylerinin “Medeni Durum”

değişkeni karşısında farklılık göstermediğini yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu araştırmayla aynı doğrultudadır.

“İç tatmin”, “Dış tatmin” ve “Genel Tatmin” düzeylerinin “Çalışma Süresi” değişkeni karşısında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonucunda “İç Tatmin” düzeyi “Çalışma Süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermez ($f_{(2-98)} = 1,218$; $p = ,300$; $p > 0.05$). Güler (2014)’e göre de çalışma süresine göre iç tatmin düzeyinin anlamlı farklılığı yoktur. “Dış Tatmin” düzeyi ise “Çalışma Süresi” değişkeni karşısında anlamlı farklılık gösterir ($f_{(2-98)} = ,757$; $p = ,024$; $p < 0.05$). Bayar (2016) ve Güler (2014) “Dış Tatmin” düzeylerinin “Çalışma Süresi” değişkeni karşısında farklılık gösterdiğini yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Araştırmalarına göre alınan sonuç, bu araştırmayla aynı doğrultudadır. “Genel Tatmin” düzeyi “Çalışma Süresi” değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir ($f_{(2-98)} = 3,889$; $p = ,023$; $p < 0.05$). Güler (2014) araştırmasında genel tatmin düzeyinin çalışma süresine göre değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. “Çalışma Süresi” değişkenine göre “Genel Tatmin” boyutları baz alınarak yapılan puanlamada en yüksek tatmine “1-5 Yıl Arasında Çalışanlar” sahipken, en düşük tatmine “10+ Yıl Çalışanlar” sahiptir. “Dış Tatmin” değişkeninin anlamlı farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “1-5 yıl ile 10+yıl” ($p = ,007$) arasında anlamlı farklılık vardır. Öztürk ve Şahbudak (2017) hizmet yılı için 4 yıldan az çalışanların 15 yıldan çok çalışanlara göre daha çok tatminkar olduğunu belirtmiştir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu araştırmayla aynı doğrultudadır.

“Hackman Oldham Tatmin Ölçeği Genel Tatmin Puanları” “Çalışma Süresi” ne göre hesaplandığında ise iki ayrı tatmin düzeyi ortaya çıkmaktadır. “1-5 Yıl” ve “6-10 Yıl” arası görev yapan öğretim elemanları “52+ Puan” seviyesine dahil olduklarından işlerinden “Yüksek Düzeyde Tatmin” olmaktadır. Yine aynı ölçeğe göre “10+ Yıl” çalışma süresine sahip olanlar ise “33-52 Puan” aralığına dahildirler ve işlerinden “Normal Düzeyde Tatmin” olmaktadır. “1-5 Yıl” çalışma süresinde görev yapan öğretim elemanlarının yönetim-çalışan ilişkileri, yönetim tarafından yapılan yardımlar, üniversite yönetim politikaları, ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, takdir edilme gibi etkenlerden “10+ Yıl” çalışan öğretim elemanlarına göre daha fazla tatmin

olduklarını söyleyebiliriz. Bakan (2004)'e göre çalışma süresi arttıkça iş tatmini düşmektedir. Bu bağlamda Bakan (2004)' ın yaptığı çalışmalar bu araştırmadaki analiz sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

Ücretin yarattığı tatmin bireylere göre değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler verilen ücrete karşı motive olup tatmin olurken bazıları ise psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi neticesinde tatmin olurlar. Fizyolojik ihtiyaçlar genellikle ücret ile karşılanırken, psiko-sosyal ihtiyaçlar ise başarı, kıdem, statü, unvan gibi faktörlerle karşılanır. Öğretim elemanlarının aldıkları ücret karşılığında iş tatminlerinin ölçülmesi amaçlanmış, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

“Ücret Tatmin Düzeyi”nin “Unvan”a göre karşılaştırılması sonucunda; %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. “Unvan” a göre “Ücret Tatmin Düzeyi” toplam puanları, en yüksek tatmine “Okutmanlar ve Araştırma Görevlileri”nin, en düşük tatmine “Profesörler” in sahip olduğunu göstermektedir. Okutmanlar 4,50 puan ve Araştırma Görevlileri 4,41 puan almışken Profesörler 3,16 puan almışlardır. Buradan hareketle, öğretim elemanlarının unvan derecesi yükseldikçe ücret konusunda beklentilerinin arttığını ve tatmin düzeylerinin düştüğünü söylemek mümkündür. Buna karşılık akademik kariyerlerinin başında olan öğretim elemanlarının aldıkları ücretlere karşı bakış açıları olumludur.

“Ücret Tatmin Düzeyi”nin “Cinsiyet”e göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Cinsiyete göre ücret tatmin seviyesi toplam puanları “Erkekler” in “Kadınlar” dan daha yüksek tatmine sahip olduğunu göstermektedir. “Erkekler” 4,27 puan almışken, “Kadınlar” ise 3,83 puan almıştır.

“Ücret Tatmin Düzeyi”nin “Çalışma Süresi” ne göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Çalışma süresine göre ücret tatmin seviyesi toplam puanları

“1-5 Yıl” arasında çalışanların en yüksek tatmine, “10+” yıl çalışanların en düşük tatmine sahip olduğunu göstermektedir. “1-5 Yıl” arasında çalışanlar 4,45 puan almışken, “10+ Yıl” çalışanlar 3,90 puan almışlardır. “Unvan”da olduğu gibi Çalışma Süresi”nde de görev yapılan yıllar arttıkça ücrete karşı olan beklenti artar ve iş tatmini düzeyi düşer. “Ücret Tatmin Düzeyi”nin “Yaş” ve “Medeni Durum” a göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Statü, toplum tarafından bireylere atfedilmiş değerler bütünüdür. Bireylerin toplum tarafından kabul görmüş ve prestiji yüksek işlerde çalışılması onlara statü kazandırır. Bireylerin yaptıkları işlerin takdir görmesi durumunda iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. Takdir edilme duygusu ne kadar yüksek ise, bireyler problemlerle daha kolay baş edebilir ve nitelikli çalışmalar ortaya koyabilir. Bu çalışmada takdir edilme tatmin düzeyinin ve öğretim elemanlarının hissettikleri sosyal sorumluluk bilinç seviyesinin demografik özellikler karşısında değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesine çalışılmıştır.

“Takdir Tatmin Düzeyi”nin “Unvan”, “Cinsiyet”, “Yaş”, “Medeni Durum” a göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. “Takdir Tatmin Düzeyi”nin “Çalışma Süresi” ne göre karşılaştırılması yapıldığında %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Çalışma süresine göre takdir tatmin seviyesi toplam puanları “1-5 Yıl” arasında çalışanların en yüksek tatmine, “10+” yıl çalışanların en düşük tatmine sahip olduğunu göstermektedir. “1-5 Yıl” çalışanlar 4,06 puan almışken, “10+ Yıl” çalışanlar 3,42 puan almışlardır. Buradan yola çıkarak çalışma süresi arttıkça öğretim elemanlarının toplum nazarındaki takdir edilme duygusu gitgide azalmaktadır diyebiliriz.

Çalışılan bir işte başarının elde edilmesi, performans ve verimlilik artışı, çalışanların güdülenmesi, örgüte bağlılığın artması, çalışanların kendilerini anlamlandırabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Kişinin kendisini başarılı hissetmesi psiko-sosyal yönden sağlıklı bir birey olmasına yol açar. Başarı her kapının anahtarıdır ve beraberinde çalışanlar için yüksek tatmini doğurur. Öğretim elemanlarının işlerinde

gösterdikleri başarı beraberinde yüksek performansı ve yüksek motivasyonu getirir. Öğretim elemanlarının kendilerini başarılı hissedip hissetmedikleri başarı tatmin düzeyiyle açıklanmaya çalışılmış, çeşitli demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır.

“Başarı Tatmin Düzeyi”nin “Unvan”, “Cinsiyet”, “Yaş”, “Medeni Durum” a göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. “Başarı Tatmin Düzeyi” “Çalışma Süresi” ne göre karşılaştırıldığında ise %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı farklılık görülmüştür. Çalışma süresine göre başarı tatmin seviyesi toplam puanları “1-5 Yıl” arasında çalışanların en yüksek tatmine, “10+ Yıl” çalışanların en düşük tatmine sahip olduğunu göstermektedir. “1-5 Yıl” arasında çalışanlar 4,54 puan almışken, “10+ Yıl” süresine sahip olanlar 3,90 puan almışlardır.

İnsanların en önemli ihtiyaçlarından biri yalnızlıktan kurtulmak ve sosyal çevreyle ilişki halinde bulunmaktır. Bireyler çatışmalardan uzak, etkili dostluklar içerisinde yaşamak isterler. Yakın çevreyle etkili iletişim içerisinde bulunmak ve onlar tarafından kabul görmek iş tatmini açısından önemlidir ve pozitif etkiler yaratmaktadır. Yakın çevreyle olan ilişkiler, gruptaki diğer kişilerin davranışlarının kişinin kendi davranışları ile benzer olduğu koşullarda, diğer kişiler tarafından kabul gördüğünde, hedeflere ulaşılmasını sağladığında tatmin edici olmaktadır. Öğretim elemanlarının diğer personelle arasındaki uyum önemli bir yer tutmaktadır. Uyum, üniversite içerisindeki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesiyle, kişilerin mutluluğunun sağlanması ve etkili bir çalışma düzeyinin sağlanmasıyla birlikte oluşur. Bu çalışmada öğretim elemanlarının yakın çevreleriyle olan ilişkilerinden aldıkları tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmış, bu bağlamda diğer demografik değişkenlerle karşılaştırmalar yapılmıştır.

“Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi”nin “Unvan”, “Cinsiyet”, “Yaş”, “Medeni Durum”, “Çalışma Süresi” ne göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. “Yakın Çevreyle İlişkiler Tatmin Düzeyi” ne göre “Unvan”lar baz alındığında en düşük puanı,33 puan ile Profesörler en yüksek puanı ise 3,96 ile Öğretim

Görevlileri almıştır. Bütün demografik değişkenler göz önüne alındığı zaman en yüksek puana 4,0 ile “46+ Yaş” aralığındakiler sahiptir.

Bir işin nitelikleri çalışanlarını tatmin etmesi açısından önem arz etmektedir. Eğer yapılan iş çekici ve farklı ise, kişiye kendisini geliştirme fırsatı verirse iş tatmini artacaktır. Bu bağlamda çalışanlar, kendi yetenek ve becerilerine göre, aldıkları eğitime uygun, kendilerini geliştirme fırsatlarının olduğu, iş yaparken zorlanmayacak işlerde çalışmak isterler. Öğretim elemanlarının kendilerini geliştirme açısından yeterli görmeleri demek, yeni fırsatların ortaya çıkması ve sürekli yeni şeyleri öğrenmesi demektir. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının kişisel gelişim tatmin düzeyi belirlenmeye çalışılmış, diğer değişkenlerle arasında kıyaslamalar yapılmıştır.

“Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi”nin “Unvan”, “Cinsiyet”, “Yaş”, “Medeni Durum”a göre karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. “Kişisel Gelişim Tatmin Düzeyi” “Çalışma Süresi” ile karşılaştırıldığında ise %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten küçük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Çalışma süresine göre kişisel gelişim tatmin seviyesi toplam puanları “1-5 Yıl” arasında çalışanların en yüksek tatmine, “10+” yıl çalışanların en düşük tatmine sahip olduğunu göstermektedir. “1-5 Yıl” aralığında olan öğretim elemanlarının toplam puanları 4,48 iken, bu değer yıllar artış gösterdikçe azalmış “10+ Yıl” aralığındaki öğretim elemanları için 3,85 olmuştur.

“Üniversite Yönetiminden Memnuniyet Tatmin Düzeyi” nin “Unvan”, “Cinsiyet”, “Yaş”, “Medeni Durum”, “Çalışma Süresi” ile karşılaştırılması sonucunda %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05’ten büyük olduğu için değişkenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. “Unvan” baz alınarak yapılan karşılaştırmalarda en düşük puana 2,33 ile Profesörler sahiptir. Kariyer vadisinin sonunda olan Profesörlerin üniversite yönetiminden memnuniyet düzeyinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada kullanılan ölçekler birbirleriyle karşılaştırıldığı zaman ise ortaya çıkan sonuçlar şöyledir: Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği toplam puanı ile Minnesota Tatmin Ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönde ilişki vardır. Öğretim elemanlarının Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği puanları artarken Minnesota Tatmin Ölçeği puanları da artmaktadır ($r=,760$) Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği toplam puanı ile Minnesota Tatmin Ölçeği “İç Tatmin” puanı arasında pozitif yönde ilişki vardır. Öğretim elemanlarının Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği puanları artarken “İç Tatmin” puanları da artmaktadır ($r=,539$). Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği toplam puanı ile Minnesota Tatmin Ölçeği “Dış Tatmin” puanı arasında pozitif yönde ilişki vardır. Akademisyenlerin Hackman ve Oldham Tatmin Ölçeği puanları artarken “Dış Tatmin” puanları da artmaktadır ($r=,782$).

İş tatmini tanımlaması güç olan bir kavramdır. Pek çok bilim adamı ve araştırmacı iş tatminini karmaşık bir değişken serisi olarak göstermiş ve iş tatmini üzerinde birçok araştırma yapmışlardır. İş tatmini bireyin refahını yükseltmekle birlikte, kişinin işine sıkıca bağlanmasına, daha performanslı çalışmasına neden olmaktadır. İş tatminine doğrudan etki eden faktörler örgütsel nedenler; ücret, yükselme olanakları, işin özelliği, politikalar, çalışma koşulları, bireysel etkenler; ihtiyaç ve beklentiler, arzular, kişisel çıkarlar ve grupsal etkenler; iş arkadaşları, danışman ve yönetimi tutumları olarak gruplandırılmıştır. Tüm bu faktörlerin iş tatminini ne düzeyde etkilediği çeşitli analizler yapılarak bulunmaya çalışılmıştır. Daha önce iş tatmini düzeylerini belirlemek için birçok sektörde çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmada tatmin seviyesi belirlemek için toplumun gözünde önemli bir yere sahip olan öğretim elemanları seçilmiştir.

Üniversiteler bilimsel araştırmaların yapıldığı, toplumların gelişmesine doğrudan katkılar üreten, nitelikli insanların kendilerini geliştirmesini ve meslek edinip belirli bir alanda uzmanlaşmasını sağlayan kurumlardır. Bu kurumlarda görev yapan öğretim elemanlarının görevlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterli düzeyde iş tatminini sahip olmaları gerekmektedir. Öğretim elemanları işlerinden memnun kaldıkları düzeyde verimli öğrenciler yetiştireceklerdir. Bu bağlamda öğretim elemanlarının tatmin düzeylerini belirlemek, tatminsizliğe neden olan unsurları ortadan kaldırmak önemlidir.

İş tatmini seviyesi öğretim görevlileri arasında yüksek düzeydedir. Öğretim elemanları Minnesota Tatmin Ölçeği' ne göre işlerinden "Çok Tatmin" olmaktadır ve bu tatmin 69-84 puan aralığındadırlar. Aynı şekilde tatmin düzeyi "Hackman Oldham Ölçeği" ne göre de 53-70 puan aralığındadırlar ve "Yüksek Düzeyde Tatmin" yaşamaktadırlar. Daha önce yapılan birçok araştırmanın sonucu da öğretim elemanlarının tatmin düzeylerinin yüksek olduğu yönündedir. İş tatmin düzeylerinin demografik değişkenler karşısında değişkenlik gösterip göstermediği bu çalışmada sorgulanmıştır. Genel olarak "Cinsiyet", "Yaş", "Medeni Durum"a göre iş tatmini değişkenlik göstermezken; "Unvan ve Çalışma Süresi" üzerinde yapılan analizlerde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Araştırmada demografik özelliklere göre iş tatmini düzeylerinin gösterdiği değişkenlik puanlamalarla hesaplanmaya çalışılmıştır. İstatistiksel sonuçlar tartışma kısmında irdelenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermeyen değişkenler ufak puan farklarıyla birlikte yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu yorumlamanın amacı iş tatmininin soyut bir kavram olması ve genel kanı oluşmasıdır. Bu bağlamda, "Unvan" değişkenine göre, (istatistiksel anlamlı bir fark olmamakla birlikte) en yüksek tatmine "Araştırma Görevlileri ve Okutmanlar" sahipken, en düşük tatmine "Profesörler" sahiptir. "Cinsiyet" değişkenine göre (istatistiksel anlamlı bir fark olmamakla birlikte) "Erkekler" "Kadınlar" dan işlerinde daha fazla tatmine sahiptirler ve her iki cinsiyette işlerinden "Çok Tatmin" olmaktadır. "Yaş" değişkenine göre (istatistiksel anlamlı bir fark olmamakla birlikte) en yüksek tatmini "22-26 Yaş" aralığı yaşarken, en düşük tatmini, "36-45 Yaş" aralığında olanlar yaşamaktadır. "Medeni Durum" değişkenine göre (istatistiksel anlamlı bir fark olmamakla birlikte) "Evli" öğretim elemanları "Bekar" öğretim elemanlarına göre daha fazla tatmin yaşamaktadır. "Çalışma Süresi" değişkenine göre (istatistiksel anlamlı bir fark olmakla birlikte) "1-5 Yıl" aralığında olan öğretim elemanları en yüksek tatmini yaşarken, "10+ Yıl" çalışma süresine sahip öğretim elemanları en düşük tatmini yaşamaktadır. "1-5 Yıl" ve "6-10 Yıl" arası görev yapan öğretim elemanları "52+ Puan" seviyesine dahil olduklarından işlerinden "Yüksek Düzeyde Tatmin" olmaktadır. Yine aynı "10+ Yıl" çalışma süresine sahip olanlar ise "33-52 Puan" aralığına dahildirler ve işlerinden "Normal Düzeyde Tatmin" olmaktadır.

“Minnesota Tatmin Ölçeği” ne göre verilen cevaplarda bir kişinin aldığı en düşük puan 46 iken en yüksek puan 97’dir. “Hackman ve Oldham Ölçeği” ne göre bir kişinin aldığı en düşük puan 31 iken en yüksek puan 69’dur. Her iki anket katılımcılara uygulanırken soruların sonuna, “Eklemek İstedikleriniz” maddesi eklenmiştir. 101 katılımcı arasında sadece bir öğretim elemanı bu bölümü doldurup, üniversite yönetimi hakkındaki memnuniyetsizliğini dile getirmiştir. Gelecek çalışmalar için geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

- a) Araştırma evreni ve örnekleminin birden fazla üniversiteyi kapsayacak biçimde genişletilmesi,
- b) Araştırma evreni ve örnekleminin aynı bölgede faaliyet gösteren üniversiteleri kapsayacak biçimde genişletilmesi,
- c) Araştırma evrenine sadece devlet üniversiteleri değil, aynı zamanda vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim üyelerinin de dâhil edilmesi ve bulguların karşılaştırılabilir hale getirilmesi,
- d) Araştırmanın nicel boyutuna ek olarak, nitel bir boyutun da (derinlemesine görüşme gibi) eklenerek analizin geliştirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, Kemal, (1991), **Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği**, MPM Yayınları, Ankara.
- Akıncı, Zeki, (2002), “Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, IV/1, 1-25.
- Alanyalı, Kemal, (2006), **Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, Gökhan, (2005), **Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, Turgay, (2000), **İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme**, Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Aytaç, Serpil, (2002), “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, IV/1, 45-65.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuğba, (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, VII/7, 1-30.
- Baş, Türker ve Ardıç, Kadir, (2002), “The impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, III/1 89-102
- Başaran, İbrahim, (1991), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayın Evi, Ankara.
- Bayar, Tuğçe, (2016), **İş Tatmininin ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (453330).
- Belek, İlker, (1993), “Kapitalist Üretim Yapısı ve İnsan”, **Toplum ve Hekim TTB Yayını**, LVI/18-24.
- Benton, Douglas ve Halloran, Jack, (1991), **Applied Human Relations: An Organizational Approach**, Prentice Hall Inc. Publishing, USA.

- Bilgiç, Reyhan, (1998), “Türk Çalışanlarda İş Tatmini ve Personel Karakteristiği Arasındaki İlişki”, **Psikoloji Dergisi**, CXXXII/5, 549-557.
- Bingöl, Dursun, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan, (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, IX/1, 1-18.
- Bucheli, Marisa, vd., (2010), “Job Satisfaction And The Individual Educational Level, Re-Assessing Theirrelationship, Departamento De Economia” **Departamento De Economía, Universidad De La República**, XI/10 ISSN: 1688-5031.
- Budak, Arif, (2006), **Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (191923).
- Can, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Cem Ofset Yayınları, Ankara.
- Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım, (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, VII/1, 48-58.
- Clark, Andrew, (1997), “Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work”, **Labour Economics Journal**, IV/4, 341-372.
- Çağlıyan, Yasemin, (2007), **Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (226112).
- Çakmur, Hülya, (2011), “İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği”, **TAF Preventive Medicine Bulletin Tıp Dergisi**, X/6, 759-764.
- Chusmir, Leonard, (2001), “Success Strivings and Their Relationship to Affective Work Behaviors: Gender Differences, **The Journal Of Social Psychology**, CXXXII/1, 87-99.
- Cucina, Jeffrey ve Nathan, Bowling, (2015), “Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer” **The Industrial Organizational Psychologist Journal**, LIII/2, 109-116.
- Çınar, Ömer ve Özyılmaz, Fatma, (2019), “İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama”, **Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, XVII/533-556.
- Daniel, Feldman ve Hugh, Arnold, (1983), **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill International Book Company Publishing, Auckland.
- Davis, Keith, (1998), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

- Emmert, Mark ve Taher, Walled, (1992), “Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement”, **American Review of Public Administration Journal**, XXII/1 37-48.
- Erdil, Oya vd., (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, V/1, 17-26.
- Erdoğan, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan, (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol, (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet, (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, XIX/2, 159-178.
- Eroğlu, Feyzullah, (2007), **Davranış Bilimleri**, Beta yayınları, İstanbul.
- Erol, Vedat, (1998), **İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (74635).
- Fındıkçı, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gerekan, Rabia, (2019), **Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki: Batman Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (563748).
- Gül, Hasan ve Ercan, Oktay, (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, ISSN:1694-528X, 1-11.
- Güler, Bilge, (2014), **Akademik Gelişim Süreci ve Akademisyenlerin İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Almanya ve Türkiye Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (368179).
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir, (2012), **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Günbayı, İlhan, (2000), **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güney, Salih, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güngören, Musa, (2017), **Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Doktora Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (492143).

- Gürbüz, Said ve Yüksel, Murad, (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, IX/2, 174-190.
- Hackman, Richard ve Oldham, Greg, (1975), “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, LX/2, 159-170.
- Halis, Muhsin, (2000), **Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme**, Nevşehir: 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Hoppock, Robert, (1935), **Job Satisfaction**, Harper and Brothers Publising Books, New York.
- Hotamışlı, Mustafa ve Ağca, Veysel, (2010), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, XII/2, 95-118.
- İşcan, Ömer ve Timuroğlu, Kürşat, (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, XXI/1, 120-135.
- Kantar, Hüseyin, (2010), **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Karaca, Samuray, (2001), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, Atilla, (2008), “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, X/3, 231-246.
- Kaya, Onay, (2003), **İş Aile Çatışmasının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, Tuğray, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayınları, İstanbul.
- Kazanç, Handan, (1998), **Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini: Tübitak Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioğlu, Tamer, (2002), **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Keleş, Necla, (2006), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, Aşkın, (2003), **Çalışmanın anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri yaşam Doyumu Üzerine Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Keser, Aşkın, (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi Yayın Evi, İstanbul.
- Keser, Aşkın, (2009), **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayın Evi, Bursa.
- Kılınç, Tanıl, (2000), **Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Kırel, Çiğdem ve Özkalp, Enver (2011), **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Koca, Gökhan ve Özçiftçi, Vesile (2015), “İş Tatmini: Öğretim Elemanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1694-528X, 410-411.
- Koçoğlu, Murat (2015), “Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN: 1309 – 9302, 16-35.
- Koçel, Tamer, (1993), “Organizasyonlarda Unvan Sorunu”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, IV/16, 13-17.
- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kutunis, Rana ve Bayraktaroğlu, Serkan, (2002), **Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurlarına İlişkin Bir Uygulama**. Antalya: Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi.
- Küskü, Fatma, (2003), “Employee Satisfaction in The Higher Education: The Case of Academic and Administrative Staff in Turkey”, **Career Development International Journal**, VIII/7, 347-356.
- Locke, Edwin, (1976), **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, in **Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand-Mcnally Company Publishing, Chicago.
- Locke, Edwin, (1984), **Job Satisfaction, Social Psychology and Organizational Behaviour**, John Wiley and Sons Publising Inc., New York.
- Loppopo, Rosalie, (2002), “The Relationship of Role-Related Variables To Job Satisfaction and Commitment to The Organization in A Restructured Hospital Environment” **Physical Therapy Journal**, LXXXII/10, 984-999.
- Luthans, Fred, (1973), **Organizational Behavior**, McGraw Hill Education Publishing, New York.
- Luthans, Fred, (1992), **Organizational Behavior**, McGraw Hill Education Publishing Sixth Edition, New York.
- Machado, Lourdes, vd., (2014), “Job Satisfaction of Academics: Does Gender Matter”, **Higher Education Policy**, 1-22

- Molla, Seyhan, (2002), **Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanların İş Tatmini**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (158756).
- Nalbantoğlu, Burak, (2012), **Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (331109).
- Oksay, Aygen, (2005), **Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (188158).
- Örücü, Edip vd., (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, XIII/1, 40-51.
- Özaydın, Merve ve Özdemir, Ömer, (2014), “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, VI/1, 251-281.
- Özdemir, Şenay, (2009), **İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (253370).
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2003), **İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Özgen, Hüseyin, (2001), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Adana.
- Özgen, Hande ve Özgen, Hüseyin, (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, XIX/1, 1-19.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, (1999), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan, (2003), “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, IV/2, 57-67.
- Öztürk, Meral ve Şahbudak Ercan, (2017), İşyerinde Psikolojik Taciz ve İşdoymu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, XX/2 200-228.
- Pekel, Nail, (2001), **İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Renaud, Stephane, (2002), “Rethinking the Union Membership ,Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada”, **International Journal, of Manpower**, XXIII/1, 137-150.
- Rençber, Yiğitalp, (2012), **Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (308024).
- Robert, Rice, (1992), “Work Conflict An Perceived Quality Of Life”, **Journal of Organizational Behavior**, X/2, 155-168.
- Rodgers, Jerry vd., (1986), “Increasing Job Satisfaction of Service Personel”, **Journal of Services Marketing**, VIII/1, 26.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2009), **Örgütlerde Davranış**, MKM Yayınları, Bursa.
- Sarker, vd., (2003), “The Relationships of Age and Length of Service With Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand”, **Journal of Managerial Psychology**, XVIII/7, 745-758.
- Savery, Lawson, (2004), “The Congruence Between The Importance Of Job Satisfaction” **Human Resource Management Journal**, CCCXCV/4, 395-407.
- Saylan, Tolga, (2008), **Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (219016).
- Schermerhorn, John, (1994), **Managing Organizational Behavior**, John Wiley and Sons Inc. Publishing, USA.
- Senge, Peter, (2004), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seo, Youngjoon ve Price, James, (2004), “The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses : A Model Estimation in Korea”, **International Journal of Nursing Studies**, XXVIII/2, 109-124.
- Serinkan, Celalettin ve Bardakçı, Ahmet, (2009), “Pamukkale Üniversitesi’ndeki Öğretim elemanlarının İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, XI/21, 115-132.
- Sevimli, Figen ve İşcan, Faruk, (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, V/1-2, 1-10.
- Silah, Mehmet, (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selim Yayın Evi, Ankara.
- Silah, Mehmet, (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayın Evi, Ankara.
- Spector, Paul, (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences Advances Topics in Organizational Behavior**, Sage Publishing, USA

- Tanrıverdi, Haluk, (2006), “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, III/1, 1-29.
- Tarlan, Deniz, Tütüncü Özkan, (2000), “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, III/2, 142-160.
- Taşdemir, Taner, (2007), **Akademik Performansı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (212070).
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar, (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yiğit, Arzu, (2005), “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumu Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, VIII/3, 375-400.
- Tiffin, Joseph ve McCormick Ernest, (1965), **Industrial Psychology**, Prentice Hall Publishing, USA.
- Timuroğlu, Mehmet, (2005), **İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, Daniel, (2014), “Intelligence and job satisfaction in the USA and China”, **Journal of Technology Management in China**, IX/9, 232-244.
- Toker, Boran, (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, VIII/1, 92-107.
- Tor, Serhat, (2011), **Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (320226).
- Tümgan, Cengiz, (2007), **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Urhan, Soner, (2014), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (364684).
- Urlu, Fatih, (2010), **İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezinden Edinilmiştir (265914).
- Üngüren, Engin vd., (2010), “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, XVII/5, 2922-2937.

- Varoğlu, Kadir vd, (2000), **Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması**, Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Vroom, Victor, (1962), “Ego-Involvement Job Satisfaction and Job Performance”, **Personnel Psychology Journal**, XV/2, 159-177
- Walker, Charles ve Guest, Robert, (1952), “The Man on The Assembly Line”, **Harward University Press**, ISSN: 978-1-138-738-55-3.
- Wexley, Kenneth, (1984), “An Update. In Research In Personel”, **Performance Appraisal Journal**, IV/II , 53-79.
- Wright, Bradley ve Davis, Brain, (2003), “Job Satisfaction in The Public Sector: The Role of The Work Environment”, **American Review of Public Administration Journal**, XXXIII/1, 70-90
- Yalçın, Selçuk, (1999), **Personel Yönetimi**, Beste Yayınları, İstanbul.
- Yew, Lew, (2008), “Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study Of Employees In The Tourism Industry In Sarawak”, **Malaysia, Sunway Academic Journal**, I/4, 27-43.
- Yüksel, Öznur, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, İstanbul.

EKLER

Ek- 1: Minnesota Tatmin Ölçeği

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
7. Vicdanına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansının olması bakımından
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğime bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması bakımından
17. Çalışma şartları bakımından
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması açısından
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

- | |
|----------------------|
| a-Çok memnunum |
| b-Memnunum |
| c-Fikrim Yok |
| d-Memnun değilim |
| e-Hiç memnun değilim |

Ek- 2: Spektor' ün Çalışan Tatmini ölçeği

1. Yaptığım iş karşılığında uygun bir ücret aldığımı düşünüyorum
2. İşimde gerçekten çok az terfi imkanı var
3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.
4. Kazanımdan hoşnut değilim
5. İyi bir iş yaptığımda, olması gerektiği şekilde farkediliyorum
6. Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor.
7. Birlikçe çalıştığım insanlardan memnunum
8. Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum
9. Bu örgüt içinde iyi gibi gözüküyor
10. Ücret artışları çok az ve dengesiz
11. işini iyi yapanlar terfide eşit şansa sahipler
12. Yöneticim bana karşı adil davranmıyor
13. Elde ettiğimiz kazanç diğer firmaların önerdikleri kadar iyi
14. Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor
15. İyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor
16. Çalıştığım arkadaşlarımda vasıflarının düşük olması, benden daha çok çalışma arzusu oluşturuyor.
17. İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor.
18. Çalıştığım örgütün amaçları hedefleri bana göre tam olarak net değil
19. Bana ödenen ücret örgütün değerimi anlamadığını düşündürüyor.
20. İnsanlar bu bölümde, diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahipler.
21. Süper vizörüm astlarımda duygularını çok az dikkate almaktadır.
22. Kazancımız adil şekilde dağıtılmaktadır.
23. Bu örgütte çalışanlara çok az ödül verilmektedir.
24. İşimde yüküm çok fazla
25. Çalışma arkadaşlarımı seviyorum.
26. Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum
27. İşimi yapmaktan gurur duyuyorum
28. Ücret artışına yönelik fırsatlarımdan memnunum
29. Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz.
30. Yöneticimi severim.
31. Çok fazla döküman işim var
32. Gayretim hak ettiği düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum

33. Terfi şansından memnunum
34. İşte çok fazla sıkıntı var
35. İşim eğlencelidir.
36. İşe yönelik tanımlamalar net değil

- | |
|----------------------------|
| 1- Kesinlikle katılmıyorum |
| 2-Kısmen katılmıyorum |
| 3-Katılmıyorum |
| 4-Kısmen katılıyorum |
| 5-Katılıyorum |
| 6-Kesinlikle katılıyorum |

Ek- 3: Hackman Oldham İş Tatmini Ölçeği

1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi

(1) (2) (3) (4) (5)

2.Aldığım maaş,ücret terfilerin miktarı

(1) (2) (3) (4) (5)

3.İşimin Sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı

(1) (2) (3) (4) (5)

4.İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler

(1) (2) (3) (4) (5)

5.Yöneticilerin Bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi

(1) (2) (3) (4) (5)

6.İşimi yaparken hisettiğim takdir edilme duygusu

(1) (2) (3) (4) (5)

7.İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı

(1) (2) (3) (4) (5)

8.Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik

(1) (2) (3) (4) (5)

9.Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi

(1) (2) (3) (4) (5)

10.İşimde kendime aie bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı

(1) (2) (3) (4) (5)

11.İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi

(1) (2) (3) (4) (5)

12.İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı

(1) (2) (3) (4) (5)

13.İşyerimde yarışma fırsatı

(1) (2) (3) (4) (5)

14.İşyerimdeki yönetimin tutumu

(1) (2) (3) (4) (5)

(1)Beni hiç tatmin etmez

(2)Beni yeterince tatmin etmez

(3)Kararsızım

(4)Beni oldukça tatmin eder

(5)Beni Çok Tatmin Eder.

Ek- 4: Brayfield ve Rothe Tatmin ölçeği

1. İşimi çoğu zaman severek yaparım
- 2.Mutluluğu en çok işimdeyken buluyorum
- 3.Mevcut işimden çok memnunum
- 4.İşimi tatsız buluyorum
- 5.İş yerinde zaman geçmek bilmiyor.



Ek- 5: Sunulan Anketler

(Katılımcılara Sunulan Anketler; Arkalı Önlü Tek Yaprak Halindedir.)

Sayın Katılımcı, Sizlere sunduğumuz bu anketlerin amacı, iş tatmininizi etkileyen faktörleri belirlemek ve siz değerli akademisyenlerin çalışma yaşamındaki problemlerini çözmek için araştırma yapabilmektir. Bu ankette 20 maddelik “ Minnesota Tatmin Ölçeği Soruları” kullanılmıştır. Sizlerden sorulara memnuniyet derecenize göre “1” den “5” e kadar bir cevap vermeniz beklenmektedir. Teşekkür Ederim.						
Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri A.B.D Yüksek Lisans Öğrencisi Erdem Kemal NEBOĞLU						
S.1 Ünvanınız:	Prof.Dr. ☐	Doç.Dr. ☐	Dr.Öğr.Üyesi ☐	Öğr. Gör. ☐	Arş.Gör. ☐	Okutman ☐
S.2 Cinsiyetiniz:	Kadın ☐	Erkek ☐				
S.3 Yaşınız:	22-26 ☐	27-35 ☐	36-45 ☐	46 + ☐		
S.4 Medeni Durumunuz:	Evli ☐	Bekar ☐				
S.5 Toplam Çalışma Süreniz:	1 Yıldan az ☐	1-5 Yıl ☐	6-10 Yıl ☐	10+ Yıl ☐		
					Çok Memnunum	Memnunum
					Fikrim Yok	Memnun Değilim
					Hiç Memnun Değilim	
Şimdiki İşimden ;					1	2
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,					
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından,					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından,					
4	Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından,					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından,					
12	Üniversitenin görevlerle ilgili aldığı kararların uygulamaya konması bakımından,					
13	Yaptığım görev ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14	Görevimde yükselme olanağının olması bakımından,					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi bana vermesi bakımından,					
16	Öğrencilere ders verirken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından,					
17	Çalışma şartları bakımından,					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,					
19	Yaptığım görev karşılığında takdir edilme açısından,					
20	Yaptığım görev karşılığında duyduğum başarı hissinden,					
Ekleme istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa bu kutucuğa yazınız.						

Sayın Katılımcı, Bu ankette 14 maddelik “ Hackman ve Oldham Çalışan Tatmin Ölçeği Soruları” kullanılmıştır. Sizlerden sorulara memnuniyet derecenize göre “1” den “5” e kadar bir cevap vermeniz beklenmektedir. Teşekkür Ederim.		Çok Yeterli	Oldukça Yeterli	Kararsızım	Yetersiz	Çok Yetersiz
		1	2	3	4	5
1	İşinizin size sağladığı iş güvencesi derecesi nedir ?					
2	Aldığınız maaş ve destekler yeterli mi?					
3	Kendi bölümünüzde bulunan akademik personellerle olan ilişkilerinizden memnun musunuz?					
4	Amirlerinizin size karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyor musunuz?					
5	Öğrencilere ders verirken takdir edileceğiniz duygusunu yaşıyor musunuz?					
6	Diğer akademik personeller ile yakın ilişki içerisinde misiniz?					
7	Amirlerinizden gördüğünüz destek ve yardımlardan memnun musunuz?					
8	İşinizle ilgili kişisel gelişim ve yükselme olanakları var mı?					
9	Aldığınız maaşın adil olduğunu düşünüyor musunuz?					
10	Öğrencilere ders verirken bağımsız bir şekilde kişisel istek ve düşüncelerinizi uygulayabiliyor musunuz?					
11	Geleceğe dair planlarınızı gerçekleştirmek açısından işinizi güvenceli buluyor musunuz?					
12	Çalıştığınız üniversite ile ilgili düşüncelerinizi paylaşılabiliyor musunuz?					
13	Göreviniz ile ilgili diğer akademik personellerle rekabet fırsatınız var mı?					
14	Üniversite üst yönetiminin tutum ve kararlarından memnun musunuz?					
Ekleme istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa bu kutucuğa yazınız.						

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Erdem Kemal NEBOĞLU
Doğum Yeri: Rize/Pazar
Doğum Yılı: 1985
Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu:

Lise: 1999-2003 Samsun Atatürk Anadolu Lisesi Fen Bilimleri
Ön Lisans: 2006-2008 Giresun Üniversitesi İşletme Bölümü
Lisans: 2008-2011 Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yüksek Lisans: 2018-2020 Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri
Yabancı Diller: İyi Düzeyde İngilizce
İş Deneyimi: 2003-2008 / 2011-2018 Evcim Unlu Gıdalar İthalat ve İhracat Ltd. Şti. (Yönetici)

