

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE
GÖREV YAPAN PERSONELİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüksel GEYİK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. İbrahim ERDOĞAN

BALIKESİR-2016

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE
GÖREV YAPAN PERSONELİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüksel GEYİK

TEZ SINAV JÜRİSİ

Doç. Dr. Ahmet Haktan SİVRİKAYA
Balıkesir Üniversitesi- Başkan

Doç. Dr. İbrahim ERDOĞAN
Balıkesir Üniversitesi- Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Şadan ÖKMEN
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi -Üye

Tez Danışmanı
Doç. Dr. İbrahim ERDOĞAN

BALIKESİR-2016



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı ~~Doktora~~/ Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan

“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Göre Yapan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”

Başlıklı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından ~~Doktora~~/ Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 28/06/ 2016

TEZ SINAV JÜRİSİ

Doç.Dr. Ahmet Haktan SİVRİKAYA
Balıkesir Üniversitesi
Başkan

Yrd.Doç.Dr. Ahmet Şadan ÖKMEN
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Üye

Doç.Dr. İbrahim ERDOĞAN
Balıkesir Üniversitesi
Üye

Yukarıdaki ~~Doktora~~ / Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun
09/...08./2016 tarih ve 2016/15 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Özlem YAVUZ
Enstitü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim (06/06/2016)

Yüksel GEYİK



TEŞEKKÜR

'Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi' konulu bitirme tezimde, tez danışmanlığımı kabul ederek içtenlikle yardımcı olan, değerli görüş ve önerilerini aldığım Doç. Dr. İbrahim ERDOĞAN'a, Yüksek Lisans eğitimine başladığım Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulundaki hocalarıma, daha sonra yatay geçiş yaparak eğitimime devam ettiğim Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulundaki hocalarıma akademik eğitimime sağladıkları katkılarından dolayı teşekkür ederim. Öğrenim sürecim boyunca bireysel desteklerini esirgemeyen hocalarım Doç. Dr. İbrahim ERDEMİR, Doç. Dr. Ahmet Haktan SİVRİKAYA, Yrd.Doç. Dr. Murat ÖZMADEN ve Öğr. Gör. Dr. Mehmet YANIK'a ayrıca bu süreçte bireysel desteklerini benden esirgemeyen kıymetli sınıf arkadaşlarım Ümit Doğan ÜSTÜN'e ve Ekrem ÖKSÜZ'e teşekkür ederim.

Gerek eğitim gerekse meslek hayatım boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, bana rehberlik eden, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli büyüğüm Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Doç. Dr. Süleyman ŞAHİN'e ayrıca teşekkür ederim.

Hayatımın boyunca maddi ve manevi desteklerini biran olsun esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili aileme de sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	v
TABLolar DİZİNİ	vi
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Hipotezleri	2
1.3. Evren ve Örneklem	3
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. İş Tatmini Tanımı	4
2.2. İş Tatmininin Önemi	6
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	9
2.3.1. Bireysel Faktörler (Demografik Özellikler)	10
2.3.1.1. Cinsiyet	11
2.3.1.2. Yaş	12
2.3.1.3. Medeni Durum	13
2.3.1.4. Zekâ ve Yetenek	14
2.3.1.5. Kişilik	15
2.3.1.6. Statü	16
2.3.1.7. Eğitim Düzeyi	17
2.3.1.8. Kıdem	18
2.3.1.9. Sosyo - Kültürel Çevre	19
2.3.2. Örgütsel Faktörler	20
2.3.2.1. Fiziksel Özellikler	21
2.3.2.2. Ücret	22
2.3.2.3. İşin Yapısı	24
2.3.2.4. Yükselme İmkânları	26
2.3.2.5. Ast-Üst İlişkileri	27
2.3.2.6. İş Arkadaşları	29
2.3.2.7. Yönetim Tarzı ve Denetim	30
2.3.2.8. İletişim	31
2.4. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi	32
2.4.1. İş Tatmini ve İş Tutumu	32
2.4.2. İş Tatmini ve Moral	33

2.4.3. İş Tatmini ve Verimlilik	34
2.4.4. İş Tatmini ile Performans ve Başarı	35
3. GEREÇ VE YÖNTEM	40
3.1. Veri Toplama Aracı	40
3.2. Veri Analizi	40
4. BULGULAR	42
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	42
4.2. İş Tatmini Algısına İlişkin Bulgular	44
5. TARTIŞMA	53
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	55
6.1. Sonuçlar	55
6.2. Öneriler	55
KAYNAKLAR	57
EKLER	63
EK-1 ÖZGEÇMİŞ	63
EK-2 ANKET FORMU	64

ÖZET

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

İnsanlar, zamanlarının büyük kısmını, bir işte çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle, bireyin çalıştığı işten umduğu tatmin oranı, hayatına büyük oranda etki etmektedir. Benzer şekilde, örgütün başarılı olabilmesi için normalin üstünde gösterilen gayret, ancak çalışanın örgüte olan tatmin durumu ile açıklanabilir.

Bu çalışmanın amacı; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerinin, farklı değişkenler açısından incelenmesidir. Uygulama için hazırlanan veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunu sırasıyla; 5 sorudan oluşan demografik özelliklerden ve 35 sorudan oluşan iş tatmini ölçeği oluşturmaktadır. Ölçek 5'li likert formundadır. Araştırmanın evrenini, Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 383 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, 151 kişiden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında elde edilen verilerin analizleri, SPSS 16 paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçları, şu şekilde özetlemek mümkündür: İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında erkeklerin tatmin algıları, kadınlardan daha yüksektir. Dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında ise evli bireylerin tatmin algıları, bekâr bireylerden daha yüksektir. İçsel tatmin algılarında, lise mezunu bireylerin tatmin algıları daha yüksektir. İçsel tatmin algılarında, teknik personelin tatmin algısı, diğerlerine göre daha yüksektir. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında hizmet yılına bağlı olarak tatmin algısı bir farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Dışsal tatmin, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, genel tatmin, içsel tatmin ve iş tatmini.

ABSTRACT

Examining job satisfaction levels of Provincial Directorate of Youth Services' employees in terms of different variables

People spend a large proportion of their time at a workplace. Therefore, job satisfaction of an individual may have a considerable impact on his/her life. Meanwhile, any exceptional effort spend for the success of an organisation may be explained with the level of employees' job satisfaction.

The main objective of this study is to examine the level of job satisfaction among the Provincial Directorate of Youth Services and Sports employees in terms of different variables. A survey has been prepared for data collection which included 5 questions with regard to demographic variables and 35 questions with respect to job satisfaction. The form is on quinary (5) Likert scale. The subject matter has been chosen among the 383 people serving at the Provincial Directorate of Youth Services and Sports in Bursa. The sample of the research consists of 151 persons. A simple random sampling method has been used for sample selection. The analysis of the data obtained during the implementation phase of the research were performed using the SPSS 16 package program.

The results of the research can be summarized as follows: Intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction, overall satisfaction and perceptions of satisfaction among man are higher than women. Extrinsic satisfaction, overall satisfaction, and the perception of satisfaction among married subjects are higher than the single subjects. High school graduates reveal higher level intrinsic satisfaction. The level of intrinsic satisfaction is comparatively higher among the technical personnel. Intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and overall satisfaction do not seem vary according to the years spend in the workplace.

Keywords: Extrinsic satisfaction, Provincial Directorate of Youth Services and Sports, Overall Satisfaction, Intrinsic Satisfaction, Job Satisfaction.

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü.....	11
Şekil 2.2. İş Tatmini Modeli	21
Şekil 2.3. Mükâfatların Tatmin ile Performans Üzerindeki Etkileri.....	36
Şekil 2.4. Başarı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	37
Şekil 2.5. Motivasyon Döngüsü.....	38
Şekil 3.1. Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi.....	45
Şekil 3.2. Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi.....	46
Şekil 3.3. Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	47
Şekil 3.4. Görev Durumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	50
Şekil 3.5. Hizmet Yılı ve İş Tatmini İlişkisi.....	52

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	42
Tablo 3.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular	42
Tablo 3.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	43
Tablo 3.4. Görev Durumuna İlişkin Bulgular.....	43
Tablo 3.5. Hizmet Yılına İlişkin Bulgular	44
Tablo 3.6. Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi	44
Tablo 3.7. Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi.	46
Tablo 3.8. Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi.	47
Tablo 3.9. Görev Durumu ve İş Tatmini İlişkisi.	49
Tablo 3.10. Hizmet Yılı ve İş Tatmini İlişkisi.....	51

1. GİRİŞ

İş tatmini; kişilerin çalışma hayatında ya da birey ile çalıştığı iş ortamının şartları arasındaki uyum ve dengenin bir sonucu olarak beliren memnuniyet duygusu ve bireyin çalıştığı işe karşı takındığı olumlu tutum olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2004). İş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınmıştır (Şimşek,1995). Şimşek (1995) tarafından iş tatmini kavramı çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görülmektedir. Wanous ve Lawyer (1972) iş tatminini; işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar. (Wanousve Lawyer, 1972)

Yukarıda değişik şekillerde tanımlanan iş tatmini; kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilir.

Birey, zamanının büyük kısmını bir işte çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle, bireyin çalıştığı işten umduğu tatmin oranı, hayatına büyük ölçüde etki etmektedir. İş görenin işinden hissettiği mutluluk ve bu durumun yaşamı üzerindeki pozitif etkisi, kademeli bir şekilde çalışanın ruhsal sağlığıyla birlikte, bedensel sağlığını da pozitif bir yönde etkileyerek, bireyin aile ortamında huzurunu sağlarken iş ortamında da verimliliği ortaya çıkaracaktır. İnsanların bu becerileri yaşama geçirme konusunda karşı karşıya kalınan herhangi bir olumsuz durum veya algı, iş görenlerde iş tatminsizliğine yol açabilmektedir.

Tüm bunlarla beraber, psikolojik olarak sorun ve şikâyetlerde yaratabilmektedir. İş tatminine varamayan kişilerin, psikolojik olgunluğa ulaşmaları oldukça güç olur. Çalışanların sağladığı iş tatmini, aynı zamanda firmanın üretime eşdeğer amacını oluşturmaktadır. Bir işletme, ürettiği ürünleri geliştirmeye çabalarırken, aynı zamanda çalışanlarının sağladığı iş tatminini de artırmak durumundadır. Bağlılık ile güven hissi, iş tatminin oluşturulması açısından oldukça önemli olgulardır. Bu sebepten dolayı yöneticilerin iş tatmini olgusuna

odaklanmaları oldukça önemlidir. İş tatmini olgusu; görev bilinci, sorumluluk, iletişim gibi kavramlarla yakından ilgili bir kavramdır. Bu açıdan iş tatmini, örgütsel psikolojide en fazla odaklanılan konulardan biridir. İş tatmini olgusu, çalışanların yaşamları üzerinde etkileri olan bir kavram olması bakımından oldukça önemlidir (Özkalp, 2004).

İş tatminini etkileyen bir çok değişken bulunmakla beraber, özellikle kişisel ve örgütsel faktörler iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin fiziksel ve duygusal özellikleri, iş tatmin algıları üzerinde etkili olurken örgütün yapısı, organizasyon biçimi, çalışma koşulları gibi özelliklerde iş tatmini üzerinde doğrudan etkilidir. İş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve buna göre çalışanların tatmin algılarının yükseltilmesi, yöneticiler için önemli bir konudur. Bu çalışma, iş tatmin algısında etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve yöneticilere öneriler sunulması açısından önemlidir (Şimşek ve ark.2003).

Çalışma, 6 bölümden oluşmakta olup ilk bölümde giriş kısmına; ikinci bölümde literatürde iş tatmini kavramı üzerine yapılan çalışmaların detaylarına; üçüncü bölümde gereç ve yöntem kısmına; dördüncü bölümde anket kapsamında elde edilen sonuçlara; beşinci bölümde elde edilen sonuçlar üzerinden yürütülen tartışmalara, son bölümde de sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacını, Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerinin, farklı değişkenler açısından incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada, öncelikle iş tatminine ilişkin genel bilgilere yer verilmiş olup sonrasında ise uygulama sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise araştırma bulgularına ilişkin tartışma kısmına ve önerilere yer verilmiştir.

1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- H₁: Cinsiyete göre iş tatmini algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak iş tatminleri değişiklik gösterebilir. Kadınlar ve erkekler çalıştıkları işten farklı seviyelerde tatmin olabilirler.

- H₂: Medeni duruma göre iş tatmini algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların medeni durumuna bağlı olarak iş tatminleri değişiklik gösterebilir. Evli ve bekar bireyler çalıştıkları işten farklı seviyelerde tatmin olabilirler.

H₃: Eğitim düzeyine göre iş tatmini algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak iş tatminleri değişiklik gösterebilir. Düşük veya yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler çalıştıkları işten farklı seviyelerde tatmin olabilirler.

- H₄: Kurumdaki göreve göre iş tatmini algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların kurumdaki görevlerine bağlı olarak iş tatminleri değişiklik gösterebilir. Yönetici veya çalışan olmak işten farklı seviyelerde tatmin olma durumunu ortaya çıkarabilir.

- H₅: Kurumdaki hizmet yılına göre iş tatmini algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların hizmet yılına bağlı olarak iş tatminleri değişiklik gösterebilir. Kurumda uzun yıllardır veya kısa dönemdir çalışan bireyler çalıştıkları işten farklı seviyelerde tatmin olabilirler.

1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 383 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 151 kişi oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde 'basit tesadüfi örneklem yöntemi' kullanılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, araştırmaya uygun literatürler taranmış olup belli bir sistematik içinde özetlenmiştir.

2.1. İş Tatmini Tanımı

Çalışanların işlerine karşı geliştirmiş oldukları olumlu ya da olumsuz duygular, iş tatminine yön vermektedir (Odom ve ark., 1990). Dünyada gelişen koşullar altında firmalar açısından önem kazanan kavramlardan bir tanesi, iş tatmini olgusudur. Günümüzdeki eğitim sistemlerin gelişmesiyle birlikte bireylerin yaptıkları iş tercihleri de farklılaşmaktadır. Bu açıdan iş tatmini olgusu, çalışanların işe karşı geliştirdikleri en önemli tutum olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp, 2004).

İş tatmini ile ilgili olarak yapılmış birçok tanım bulunmaktadır: Shamir ve Salomon (1985) açısından iş tatmini; çalışanların yaptıkları işten dolayı kendilerini mutlu hissetmesidir. Bu durumdan dolayı yapılan işin çalışan açısından bir anlamı olması gerekmektedir. Kantar (2008) ise iş tatminini; bir işletme bünyesindeki bütün çalışanların sahip olduğu özel tutumlar ile çalışanların işlerine yönelik tutumları veya çalışanların işe yönelik sergilediği tepki biçiminde ele almıştır. Şimşek ve arkadaşları (2003); iş tatminini, çalışanların fiziksel ve bilinçsel olarak iyi olmalarıyla beraber çalışanların kişisel ve ruhsal duygularının bir sonucu şeklinde açıklamışlardır. İş tatmini olgusu işten sağlanan faydalarla birlikte beraber çalışmaktan hoşnut olunan çalışma arkadaşlarının olması durumudur. Aynı zamanda çalışan ürettiği olgudan da mutluluk duymaktadır.

Bir diğer tanımda Schermerhorn (1996) iş tatminini, kişilerin farklı yönleriyle pozitif ya da ne negatif tutumlarının seviyesi, çalışanın işinin özellikleriyle kişisel düşünceleri ve fikirleri biçiminde tanımlanmıştır. Başka bir tanım kapsamında Gellis ve arkadaşları (2004). iş tatminini; kişinin bir takım unsurlara yönelik genel davranışları yani çalışanın işine yönelik ne hissettiği şeklinde açıklanmıştır. Bir diğer tanımda ise Gordon (1993) iş tatmini, etkinlik,

bağlılık, tatmin gibi unsurların arasındaki etkileşim sonucunda oluşan bir olgu biçiminde açıklanmıştır.

Chiu ve Chen, tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmada iş tatminini iki şekilde ele alınmıştır.. Bunlar içsel tatmin ile dışsal tatmindir. İçsel tatmin, çalışanın için özürlüğü, istikrarı, bulunduğu konumun getirdiği avantajlar, sorumluluk hissini, başarılı olma isteği, yani işin çalışana verdiği tatmin seviyesidir. Dışsal tatmin ise, çalışandan kaynaklanmayan övgüler ile şirket politikalarından kaynaklanan tatmin seviyesidir.

Arnold ve Feldman (1986) açısından iş tatmini, çalışanın işten ne beklediği ile işin çalışana verdikleri arasındaki farktan oluşmaktadır.

İş tatmini olgusu çalışanın işten hoşlanmaları ya da hoşlanmamalarıyla yakından ilgili bir kavramdır. Bu bakımdan çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve ark., 2003);

- Çalışanın çalışmak sonucunda sağladığı maddi imkanlar iş tatmini etkilemektedir.
- İş güvenliğinin unsuru iş tatminini etkileyecektir.
- İşin güzel bir iş olması ve çalışana hitap etmesi çalışanın iş tatmini olumlu etkileyecektir.
- Çalışanın işi yapmaktan gurur duyması iş tatmini etkiler.
- Geleceğe umut getirici işlerde bulunmak çalışanların iş tatmininin olumlu etkileyecektir.
- İşin işleyişine yön veren çalışanın işle ilgili bir yeteneğinin olması çalışanın iş tatmini olumlu yönde etkileyecektir.
- Çalışma şartlarında çalışanlar arasında iyi etkileşimin bulunması, iş tatminini arttıracaktır.
- Yöneticilerin davranışları iş tatminini etkileyecektir.
- Sendikal ilişkiler iş tatmini etkileyecektir.

Çalışanların bir firma içerisine dahil olmalarının temel nedeni yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilecek maddi olanaklara sahip olmaktır. Çalışanlar bazı durumlarda bu durumdan kaynaklı olarak zorluk çekseler de çalışmaya devam etmek

durumunda kalmaktadırlar (Başaran, 2000). Bu olgudan dolayı çalışanlar bir firmada ya da işletmede beklentilerini ne kadar karşılayabilirlerse o ölçüde iş tatminine kavuşabileceklerdir (Ceylan, 1999).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Üretim koşulları üzerinde sanayi devriminin etkileri hissedilmeye başlanınca, iş bölümü ile çalışma koşullarına ilişkin bir takım farklılıkların ortaya çıktığı ve bunların insanları ruhsal ve fiziksel açıdan etkileyebildiği gözlemlenmiştir.

Firma sahipleri çalışanların iş tatmini sağlamalarını ve böylece çalışanların işe adapte olarak işe daha çok odaklanmalarını istemektedirler. Bu açıdan çalışanların iş tatminini sağlaması motivasyon olgusunun kaynağını oluşturacağını düşünmektedirler (Koparan, 1997). Çalışanların sağladığı iş tatmini aynı zamanda firmanın üretime eşdeğer amacını oluşturmaktadır. Bir işletme ürettiği ürünleri geliştirmeye çabalarken aynı zamanda çalışanlarının sağladığı iş tatminini de artırmak durumundadır (Başaran, 2000). Bağlılık ile güven hissi iş tatminini oluşturulması açısından oldukça önemli olgulardır. Bu sebepten dolayı yöneticilerin iş tatmini olgusuna odaklanmaları oldukça önemlidir (Tietjen ve Myers, 1998). İş tatmini olgusu görev bilinci, sorumluluk, iletişim gibi kavramlarla yakından ilgili bir kavramdır. Bu açıdan iş tatmini örgütsel psikolojide en fazla odaklanılan konulardan biridir (Dormann ve Zapf, 2001). İş tatmini olgusu çalışanlarının yaşamları üzerinde etkileri olan bir kavram olması bakımından oldukça önemlidir.

Müdürler açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların işten sağladığı tatmin üç açıdan oldukça önemlidir. Birinci açıdan değerlendirildiğinde, işten tatmin sağlamayan çalışan işi bırakmaya çalışacak ve işlerden oldukça uzak kalacaktır. İkinci sebep ise, iş tatmini fazla olan çalışan firma bünyesinde daha kalıcı olacaktır. Son sebep ise, iş tatmini sağlayan çalışan bu olguyu iş dışına da yansıtacaktır. Gerçekten de yapılan araştırmalar iş tatmini sağlayan çalışanların işten ayrılma isteklerinin ve devamsızlıkta bulunma isteklerinin daha az olduğunu göstermektedir (Özkalp, 2004).

Firmanın başarılı olması veya başarısız olması çalışanların yeteneklerine ve niteliklerine bağlıdır. Bu bakımdan insan gücü ihtiyacının giderilmesinde bir

firmanın uygulamaya koyacağı iş politikalarının büyük önemi bulunmaktadır. Firmanın hedeflere ulaşmasında çalışanların verimliliğinin büyük önem taşımaktadır (Can ve ark, 1995).

Firma müdürleri özellikle kaynakların etkili kullanılması konusuna odaklanmaktadır. Sahip olunan kaynaklarının sınırlı olması, bu kaynaklarının boşuna harcanmamasını gerektiren bir olgudur. Kurumsal hedeflere ulaşmak ve kaynakların boşuna harcanmasını önlemek, iktisadi açıdan rasyonel olma ilkesiyle bağdaşması bakımından firmalar açısından oldukça önemlidir. Motivasyonu yüksek çalışanların kurumsal hedeflere varılmasında ve firmanın başarısının artmasında etkileri oldukça fazladır. Bu bakımdan firmalar çalışanlarının iş tatmini sağlamasına oldukça önem vermektedir (Şimşek ve ark.2003).

Firmalardaki iş koşullarının makul olduğunun belirtilerinden bir tanesi de iş tatmini olgusudur. Bu açıdan iş tatmini kurum bünyesindeki etkinliğin ve kalitenin yükselmesini veya azalmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla firma sahiplerinin ve yöneticilerinin iş tatminine odaklanmaları gerekmektedir (Gökçe, 2005).

Mevcut literatüre yakından bakıldığında, iş tatmine önem verilmesi ve iş tatminine önem verilmemesi gerektiği gibi iki farklı yaklaşımın ortaya çıktığı ve görüşlerini aşağıda sıralanan argümanlar çerçevesinde şekillendirdiği gözlemlenebilir (Kantar, 2008);

İş tatminine önem verilmesini benimseyen kesim;

- Çalışanlar, yaptıkları işle alakalı olarak yeteneklerini sergilemek isterler.
- İş tatmini ile çalışanın ruhsal olgunluğu arasında, aynı yönlü yüksek bir etkileşim bulunmaktadır.
- İş tatmini yaşamayan çalışanlar, hayal kırıklığına uğrayacaklardır.
- Çalışanlar için iş tatmini, saatlerini harcadığı için oldukça önemlidir.
- Bireyler ihtiyaçları olmasa da çalışma arzusu içerisindedirler.
- İş tatminin sağlanamaması, uzun dönem içerisinde topluma da etki etmektedir. Bu açıdan, uzun dönemde, belli olguların değerinde düşüşler meydana gelmektedir.

İş tatminine önem vermeyen görüş;

- Kimi çalışanlar, kolay işi ve kazancı tercih etmektedir.
- Bireylerin ruhsal olarak gelişmemesinde işin etkisi olduğu, kesin olarak söylenemez.
- Çoğu çalışan tekdüze işleri tercih etmektedir.
- Bireyler, kimi zaman çalışmayı tercih etmeseler de toplumsal baskılar nedeniyle çalışmak durumunda kalmaktadırlar.
- İş ö önemsememek, kimi zamanlar monotonluğun yenilmesine imkân sağlamaktadır.

İş tatmini sağlayan bir çalışanın sergilediği pozitif davranışların, iş yeri bünyesinde ve çalışanın özel yaşamında olumlu etkilere neden olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle olaylara ve durumlara yönelik pozitif davranışlar geliştiren çalışanların daha mutlu oldukları öne sürülebilir. İş tatmini sağlamayan çalışanlar çalışma şartlarında ve iş yaşamının dışında olumsuz davranışlar sergileyebilecektir. Çalışan özel yaşamına negatif etkiler sergilemesinden dolayı aile yaşamı da zarar görebilecektir (Özkalp, 2004). Bunun dışında bireylerin karşılayamadıkları istekler ve gereksinimler kişilerde ruhsal sorunlara ve gerilimlere sebep olabilmektedir. Sorunların azaltılmasıyla birlikte kişiler daha fazla tatmin olmaya başlayacaktır. Toplumda ve işletmeler bünyesinde sergilenen pek çok negatif tutum ve davranışlar bireylerin tatmin edemedikleri istek ile gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2004).

İş tatmininin çalışanlara sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Budak, 2006);

- Çalışan, daha az iş değiştirecektir.
- Çalışan, daha dikkatli olması sebebiyle daha düşük iş kazası riskiyle karşılaşacaktır.
- Çalışan, iş tatmini sağlamasından dolayı iç huzura kavuşacaktır.
- Çalışan, özel yaşamını daha huzurlu geçirebilecektir.
- Çalışan, meslek hastalıklarına daha düşük olasılıkla yakalanabilecektir.
- Çalışan, sosyo-kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilecektir.
- Çalışanın kurumsal bağlılığı artacaktır.

- Çalışanın stres düzeyi, daha düşük olacaktır.

Çalışanların iş tatmini ile iş tatminsizliğinin, çalışanın sağlığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu açıdan, iş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda kalp hastalıkları, baş ağrıları benzeri sağlık sorunlarının görüldüğü ortaya konulmuştur (Robbins, 1999).

İş tatminsizliği, çalışanlar kadar işletmelere de zarar verebilmektedir. Bahsi geçen olası zararlar ise aşağıdaki gibi bir sıralanabilir (Budak, 2006);

- Çalışanların işe gelmelerinde oluşan isteksizlikler,
- İş gücü kaybında ve devamsızlıklarda görülen yükselmeler,
- Ansızın ortaya çıkan grevler ya da boykotlar
- Çalışanların işi yavaşlatması,
- Verimlilikte görülen düşüş,
- Firma içerisinde disiplinin bozulması,
- Hedeflerin ve yapılan planlamaların bozulması,
- İşgücü devir hızında artış,
- Vasıflı çalışan bulmada güçlük çekilmesi,
- Firmanın kurumsal imajının düşmesi,
- Firma içerisinde işbirliğinin sağlanamaması,
- Çalışanların hatalarındaki artışlar,
- Alınan kararların hatalı olması ya da karar alınamaması,
- Meslek hastalıkları ile iş kazalarının daha sık görülmesi,
- Çalışanların sorunları önemsememeleri,
- Firma bünyesindeki bireylerin önerilerinin azalması biçiminde özetlenebilir.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanların işe yönelik genel tutumları biçiminde değerlendirilmektedir. Bu açıdan bu olgunun işe karşı pozitif etkiler yaratan etkenleri bünyesinde barındırdığını söylememiz mümkündür. Bunun nedeni ise iş tatminini, çalışana değişik biçimlerde etkileyen duygusal faktörler tarafından kontrol

edilmesidir. Bu durum, iş tatmini olgusunun çok boyutlu ele alınmasını gerektirmektedir (Erdoğan, 1999).

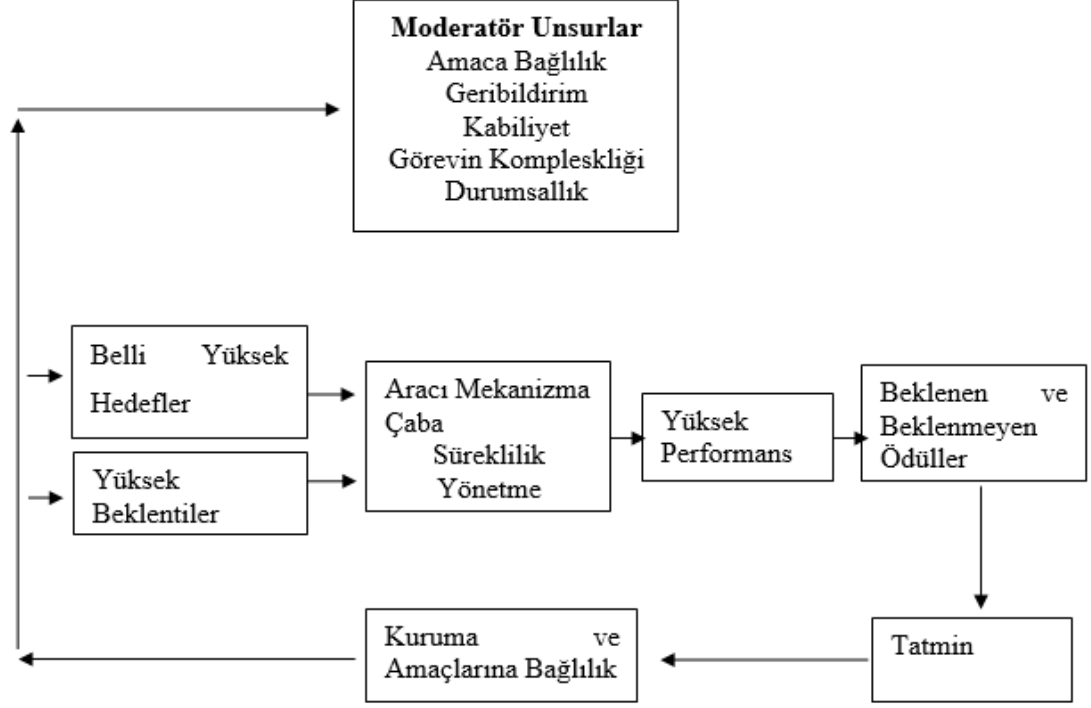
Çalışmalar, iş tatminin etkileyen unsurları çeşitli biçimlerde ele almaktadır. Bu çalışma kapsamında, iş tatminin etkileyen unsurlar 2 grupta değerlendirilecektir. Bunlar;

- Bireysel faktörler.
- Örgütsel faktörler biçiminde.

2.3.1. Bireysel Faktörler (Demografik Özellikler)

İş tatmini olgusu, çalışan özneline farklılaşan bir olgudur. Bu bakımdan, çalışanların çalışma hayatlarında odaklandıkları öğeler farklılaşmaktadır. Yani çalışanların iş tatminini, önemsedikleri unsurlara etki eden faktörler şekillendirmektedir (Kırel, 2004). İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, zeka ve yetenek, kişilik, statü, eğitim düzeyi, kıdem ve sosyo-kültürel çevredir.

Şekil 2.1’de, bireysel faktörlere yönelik iş tatmin algısı, performans döngüsü ile açıklanmıştır. Çalışanların performanslarına bağlı olarak tatmin algıları da değişmektedir.



Şekil 2.1. Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü.

Kaynak: Tüy, 2008.

2.3.1.1. Cinsiyet

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler üzerine yapılan çalışmalara yakından bakıldığında, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin, en fazla ilgi gören konular arasında yer aldığı görülür. Bahsi geçen çalışmalardan birinde, bayan psikologların erkek psikologlara nazaran terfi, ücretler ve saygı gibi konulardan dolayı daha az tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Erkek ve bayan psikoterapistlerin karşılaştırıldığı bir başka çalışmada ise bayan psikoterapistlerin erkek psikoterapistlere göre işlerinden daha fazla mükâfat aldıkları sonucu elde edilmiştir (Şimşek ve ark.2003)

İş tatmini bakımından kadınların erkeklerin gerisinde kaldığını ortaya koyan diğer bir çalışmada, bu durumun kadınların daha çok vasıfsız işlerde çalışmalarından ve gelir dengesi noktasında dezavantajlı konularından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Sweeney ve ark.,2002).

Yapılan başka bir araştırmada kadınların iş tatminin erkeklere göre daha az olduğu ortaya konulmuştur. Bu olgu kadınların daha çok vasıfsız işlerde yer

almasına ve gelir olarak daha az kazanmalarına bağlanmıştır. Ayrıca kadın ile erkeğin toplumsal rollerindeki farklılıklar bu olgu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak kadınlar anne ve eş biçiminde değerlendirilmelerinden dolayı iş tatminlerinde erkeklere göre farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Kantar, 2008).

Türkiye genelinde 2002 yılında yapılan bir çalışma kapsamında kadınlar ve erkeklerin aynı iş bünyesinde sahip oldukları iş tatmini arasında bir farkın olmadığı ortaya konmuştur (Baş ve Ardıç, 2002). İngiltere’de yapılan bir araştırmada ise olumsuz çalışma şartlarında çalışan kadınların iş tatminin erkeklere göre daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıdakilerden anlaşıldığı gibi cinsiyetler arası iş tatminiyle alakalı olarak ayırım yapmayı sağlayacak kesin bir görüş söz konusu değildir. Yani hangi cinsin daha fazla iş tatminine sahip olduğunu ortaya koyan kesin bir çalışma bulunmamaktadır. Bu durum iş tatminin cinsiyetle ilişkilendirilmesin hatalı olabileceğini göstermektedir (Kantar, 2008).

2.3.1.2. Yaş

Bireyin bulunduğu yaş dönemi, bireylerin davranışlarına şekil veren önemli olgulardan biridir. Bu durum, bireyin fikirlerinin ve tutumlarının bireyin yaşından etkilendiğini göstermektedir. Yapılan çalışmalarda, bireylerin iş tatminleri ile yaşları arasında “U” biçiminde bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Okpara, 2006). Bu ilişkiye göre, iş hayatına erken yaşlarda başlayan bireylerde iş tatmini fazlayken, kişi otuzlu yaşlarına doğru yaklaştıkça iş tatmini azalmakta, birey yaşlandıkça çalışma hayatının sonlarında ise iş tatmini tekrar artmaktadır (Kantar, 2008).

Kimi araştırmalar kapsamında yaşça büyük çalışanların iş tecrübelerinden dolayı daha fazla iş tatminine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu açıdan yaşlı büyük çalışanların genç çalışanlara nazaran iş tatminlerin daha fazla olduğu gösterilmiştir. Özellikle yaşla beraber eğitim seviyesindeki artışın gençlerdeki beklenti seviyesini arttırdığı ortaya konulmuştur. Ayrıca bireyin yaşı arttıkça hayatla ilgili isteklerinin ve arzularının büyük bir bölümünün gerçekleşmesi nedeniyle iş tatmini düzeyi yaşla birlikte arttığı da gözlemlenmiştir. Yine iş hayatının sonuna

yaklaşan çalışanların iş tatminlerinde düşüşler olması da söz konusu olabilmektedir (Oswald ve Warr, 1996).

İşletmelerde veya firmalarda yönetici konumunda bulunanların iş tatmini düzeylerinin ilerleyen yaşla birlikte yükseldiği de tespit edilebilmektedir. Ancak yöneticilerin emeklilik dönemlerine yaklaşmalarıyla birlikte iş tatminleri azalmaktadır. Bunun sebebi ise yaşı ilerleyen bireylere firmaların daha çok maddi mükâfatlar sunmasıdır. Yani yaşı ilerleyen yöneticilere yeni sorumlulukların tanınmaması bu bireylerin kendilerini işe yaramaz görmelerine neden olabilmektedir. Bu durum nedeniyle yöneticilerin iş tatminleri azalmaktadır (Kantar, 2008).

Kimi araştırmalarda iş tatmini, hayat koşullarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu açıdan iş tatminindeki düşüşler, iş görenlerin sağlık durumlarındaki ve yaşam koşullarındaki olumsuz nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu durumda, bireylerin yaşı ilerledikçe deneyimleri ve kazandıkları bilgiler vasıtasıyla iş tatminleri artmaktayken, işe yeni başlamış genç bir çalışanın deneyimsizliğinden ve yeterli bilgi birikimine sahip olmamasından dolayı iş tatmini azalış göstermektedir (Green, 2000).

2.3.1.3. Medeni Durum

Medeni duruma ilişkin çalışmalarda, evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran işten ayrılma olasılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılmaya -eğer eş çalışıyorsa- eşin sahip olduğu iş olanakları ve ailenin sahip olduğu ekonomik şartlar etki etmektedir. Bir araştırma kapsamında, iş hayatı sırasında, medeni durumun iş tatmini ile ilgili olmadığı ortaya konulmuştur (Brough ve Frame, 2004). Bunun dışında, evli olan çalışanların işi bırakma ve devamsızlık yapma durumlarının bekar çalışanlara göre daha az olmasının sebebi, daha çok tatminkar olmalarından kaynaklanmaktadır (Özkalp, 2004).

Yapılan bir başka araştırmada; iş olgusu ile aile olgusunun ilişkilendirilmesinin, bayanların iş tatminini etkileyen bir unsur olabildiği sonucuna varılmıştır. Buna göre, aile üyelerinin iş unsurlarına müdahalesi, bayanların iş tatmini azaltabilmektedir. Bunun nedeni ise bu olgunun bayanlardaki stresi

artırmasıdır. Ayrıca iş olgusu ile aile olgusunun ilişkilendirilmesi, erkeklerde de bayanlardaki kadar önemli bir etkiye sahip olabilmektedir(Kantar, 2008).

Evli bireylerin sahip oldukları bazı sorumluluklar nedeniyle işte kalmayı sürdürmeleri gerektiğini söylememiz mümkündür. Ayrıca evli olan bireylerin aile yaşamlarının iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun dışında iş tatmini yüksek olan çalışanların olumlu davranışlarda bulunabilme olasılığının yüksek olması nedeniyle aile yaşamlarının da olumlu etkilenmesi söz konusu olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2001).

2.3.1.4. Zekâ ve Yetenek

İş tatmini ile iş görenlerin zekâları arasında, pozitif bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan, yetenekleri ile zekâları üst seviyelerde olan çalışanlar, işlerinde teknolojiden yararlanmakta ve yaratıcılıklarını işlerini geliştirmek adına kullanmaktadırlar. Bu durum, çalışanların hem daha hızlı çalışabilmelerini sağlamakta, hem de iş yüklerini azaltmaktadır. Zekâ seviyesi düşük çalışanlar söz konusu olduğunda ise yaratıcılıktan yararlanamadıklarından dolayı işler yavaşlayacak ve iş yükü daha da artacaktır. Firmalar, çalışanlarını seçerken adayların zekâ seviyelerine ve yeteneklerine önem vermektedirler. Bunun ana nedeni, zekânın işe adapte olma olgusunu tamamen etkilemesidir. Bu sebepten dolayı işletmeler bünyelerinde pratik zekâsı yüksek çalışanlar bulundurmaya istemektir. Yüksek zekâ seviyesi gerektiren işleri yapan çalışanların bu durumun farkında olmaları, çalışanların daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Sıradan ve rutin işleri yapan çalışanların zekâ seviyelerinin düşük olması, iş tatminlerinin az olmasına neden olduğunu söylememiz mümkün olmaktadır (Silah, 2001).

Kişisel yetenekler fiziksel ve zekâyla alakalı yetenekler biçiminde ele alınabilir. Zekâ gerektiren yetenekler zihinsel olarak yapılan işlerde ne kadar becerikli olduğunu ortaya koyar. Firma bünyesinde yükselme imkânları bulunduğu müddetçe çalışanların zekâsal yetenekleri çalışanı daha üst kademelere taşıyacaktır. Fiziksel yetenekler ise, genel olarak insanlar tarafından daha az yetenek gerektiren ve çoğunlukla herkes tarafından yapılabilen olgular biçiminde

algılanmaktadır. Ancak iyi yöneticiler için duruş şekli, mimiklerin kullanımı gibi fiziksel beceriler önem kazanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Çalışanlar arasında eğitim düzeyi açısından farkların bulunmadığı bir çalışma ortamında zekâ seviyesi ile yetenekleri yüksek olan çalışanlar ön plana çıkacaktır. Çalışanın zekâ seviyesi ile iş nitelikleri uygunluk gösterse de kesin olarak iş tatminin oluşacağını söylememiz mümkün olmamaktadır. Ancak işin gerekleri ile çalışanın zekâ seviyesi uyuşmadığında iş tatminsizliği söz konusu olacaktır. Yani zekâ düzeyi yüksek bir çalışanın kolay bir işte istihdam edilmesi onun tatmin seviyesini sınırlandıracaktır (Budak, 2006).

2.3.1.5. Kişilik

Kişilik insanların sahip olduğu tüm içsel ve dışsal özellikleri ortaya koyan bir unsurdur. Bu açıdan kişilik bireylerin diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan temel öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilikle ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlardan birinde kişilik, bireylerin kendileriyle ilgili olguları değerlendirmesi ile bireyin kendisine yarar sağlayacak bir hale bürünme isteği biçiminde tanımlanmıştır (Eren, 2004). Özgüveni yüksek olan kişilerin kişiliklerine daha fazla odaklanmasıyla birlikte daha fazla çalışmaya yönelmeleri mümkün olabilmektedir. Ayrıca bu kişiler özgüvenleri yüksek olmalarından dolayı eleştirilerden korkmamaktadırlar (Başaran, 2000).

Çalıştıkları konumdan hoşnut olmayan ve sinirli çalışanların işlerinden daha az tatmin duydukları bilinmektedir. Bir araştırmaya göre çocukluğunu iyi bir aile ortamında geçirmiş çalışanların iş yaşamlarında tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu açıdan kimi bireylerin uyum sağlama seviyelerinin diğer insanlara göre yüksek olduğunu, kimi bireylerin ise diğer insanlara göre uyum sağlama seviyelerinin düşük olduğunu söylememiz mümkün olmaktadır (Kantar, 2008).

Araştırmalar kapsamında kişilikle ilgili olarak 5 yapının kurulabileceği tespit edilmiştir. Söz konusu bu kişilik yapıları, aynı zamanda çalışanların iş tatmininde etkili olmaktadır. Bu 5 kişilik yapısını şu şekilde özetlememiz mümkündür (Mohammed and etc., 2009);

- Dışa Dönüklük: Bu yapıyı benimsemiş bireyler konuşkan, enerjik, sıcakkanlı bireyler olmaktadır.
- Gelişime Açıklık: Gelişime açık olan kişilik yapısındaki insanlar ise yaratıcı, diğer görüşlere açık, diğer insanları önemseyen tutumlar sergilemeye eğilimli olmaktadır.
- Duygusal Denge: Rahat, kendine öz güveni fazla, eleştirileri kabullenen bir yapı gösterirken duygusal dengesi oturmamış kişilerde sayılan unsurların tam tersi özellikler görülmesi mümkündür.
- Uyumluluk: Uyumlu bireyler alçak gönüllü, samimi, takım çalışmasına önem veren bireyler olurken, uyumlu olmayan bireyler inatçı, dik başlı gibi özellikler sergilemektedir.
- Sorumluluk: Sorumluluk duygusu yüksek olan kişilik yapısındaki bireyler düzenli, programlı, azimli gibi özellikler sergilerken, sorumluluk duygusu yüksek olmayan kişilik yapısındaki bireyler dikkatsiz, sistemli çalışmayan bireyler olmaktadır.

Kişilik konusunda yapılan araştırmaların birinde duygusal anlamda dengeli olmayan, insanlarla ilişkilerinde soğuk ve daha fazla duygularıyla hareket eden bireylerin isteklerinin kendi kapasitelerinin üzerinde olmasından dolayı iş tatmini duymadıkları görülmüştür (Ilies ve Judge, 2002). Çalışanların işe karşı tutumlarının birbirinden farklı olması, daha çok çalışanların yapısal olarak birbirlerinden farklı olmalarından kaynaklanmaktadır. Yapısal olarak esneklik gösteren, ekonomik açıdan iyi imkânlarla kötü koşulları yenerek ulaşan, kararlı yapıya sahip olan bireylerin tatmin seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İş tatminsizliğine sahip olan çalışanların ise esnek olmadıkları, hedeflerini gerçekçi şekilde belirlemeyen ve zorlukları alt edemeyen bireyler oldukları görülmüştür (Kantar, 2008).

2.3.1.6. Statü

Statü toplumda kişilerin nasıl algılandıklarıyla ilgili bir olgudur. Çalışanlar açısından statü ise, çalışanların çalışma hayatlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ve konular biçiminde açıklanabilir (Eren, 2004). Bu bağlamda çalışanlar iş

hayatlarında istedikleri konuma ulaşabilmek adına büyük çabalar harcaıabilmektedirler. Bunun nedeni ise statünün kolay elde edilebilir bir olgu olmamasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların iş hayatına başladıkları ilk dönemde beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatmin seviyeleri oldukça yüksek olabilmektedir. Ancak çalışanlar çalışma hayatında belli bir süre geçirdikten sonra statüye kavuşmak adına yüklendikleri iş yükünün ağır olması iş tatminlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Statü çalışanlara aynı zamanda ek gelir imkânları sağlamaktadır. Bu bakımdan çalışanlar statü dolayısıyla takdir görmekle birlikte, statünün sağladığı ek maddi faydaları da elde etmek istemektedirler. Bu statünün sağladığı olanaklar çalışanların iş tatmininin artmasını sağlamaktadır (Eren, 2004). Çalışanın zaman içerisinde statüsünün artmasıyla birlikte elde edilen faydalar artmakta ve aynı şekilde iş tatmini de artmaktadır. Bu açıdan statüsü yüksek olan çalışanların statüsü yüksek olmayan çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğunu söylememiz mümkündür.

Statüsü yüksek olan çalışanların aldıkları sorumluluklar daha fazla olmasından bu çalışanlara daha fazla saygı gösterilmektedir. Bununla beraber bu çalışanlara sunulan kar primleri ya da yüksek ücretler gibi olgular bu çalışanlarca saygı unsuru olarak değerlendirilmekte ve bu durumdan dolayı bu çalışanların iş tatminleri yükselmektedir (Kantar, 2008).

2.3.1.7. Eğitim Düzeyi

Eğitim bireyin doğumundan itibaren gelişmeye başlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Yaşam boyunca devam eden eğitim, toplumların gelişim düzeylerine önemli katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan toplumun eğitim seviyesi toplumun refah seviyesini belirleyici bir faktördür. Bireylerin ve toplumun sürekli gelişim ihtiyacı içerisinde olması sürekli eğitim olgusunu zorunlu kılmaktadır. İyi bir eğitim alan bireylerin eğitim almayı sürdürmesi bu bakımdan toplumun devamlılığı açısından gereklidir (Türk, 2007).

Eğitim olgusu iş tatmini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Bu açıdan burada üstünde durulması gereken olgu, çalışanların sahip olduğu bilgi düzeyi ve eğitim seviyesi ile firmanın hedeflerinin ve firmanın sunduğu olanakların birbiriyle uyumu olmasıdır (Öztürk ve Güzel soydan, 2001). Bir araştırma kapsamında çalışanların eğitim düzeyinin işin gerektirdiği niteliklerden fazla olması durumunda, iş tatminin düşük olduğu söylenmiştir. Başka bir çalışmada ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip oldukları görülmüştür (Gazioğlu ve Tansel,2006).

İş hayatında çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları üretimlerinin kalitesini belirleyici özellikler taşımaktadır. Bu bakımdan iş tatminin sağlanması firma imajının artması açısından da önemli bir olgu olmaktadır. bu durum çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri açısından eğitim seçeneklerinin her zaman firmalarca hazır bulundurulmasını gerektirmektedir. Çalışanların da kendilerini geliştirmek adına bazı adımlar atması oldukça önemlidir (Şahin, 2011).

Çalışanlar açısından eğitim konusu ele alındığında, çalışanların eğitim seviyesi artıka işleriyle ilgili olarak sahip oldukları beklentiler artmaktadır. Bu açıdan çalışan aldığı eğitim seviyesine uygun olgularla karşılaşması durumunda iş tatmini artarken, aldığı eğitim seviyesinin altında olgularla karşılaşması durumunda ise iş tatmini azalmaktadır. Yani çalışan çalışmalarının karşılığını göremediği için tatmin olamamaktadır (Türk, 2007).

2.3.1.8. Kıdem

Kıdem olgusu çalışanların iş yerinde ne kadar süreyle çalışmış olmalarıyla yakından ilgilidir. Çalışan iş yerinde belli bir süre geçirmelerinin ardından çalıştıkları alanda daha tecrübeli hale gelmektedirler. Bu durum çalışanların diğer çalışanlarca daha fazla saygı görmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanın yaşamış olduğu tecrübeler vasıtasıyla edindiği bilgiler çalışanın daha kıdemli olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır. Bu durum bir nevi statü olgusuyla benzeşmektedir. Ancak kıdem genel olarak tecrübeden kaynaklı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kıdem kazanan çalışanlar işlerini daha iyi yapmalarından dolayı mutlu olabilmektedirler. Ancak kıdemli çalışanların beklentileri zaman içerisinde artmaktadır. Bu bakımdan kıdemli çalışanların isteklerinin ve arzularının işveren tarafından temini kıdemli çalışanların iş tatmini sağlamaları açısından oldukça önemlidir (Kantar, 2008).

Kıdemli çalışanların beklentilerinin firma tarafından karşılanamaması durumunda, kıdemli çalışanlar zamanla firmada boşa çalışmış olduklarını düşünmeye başlayacaklardır. Bu durum kıdemli çalışanların işlerinden tatmin olmalarını engelleyecektir (Türk, 2007).

Kıdemli çalışanların iş tatmini sağlamaları açısından bir diğer olgu ise, kıdemli çalışanların işle alakalı düşüncelerinin ve fikirlerinin üst yönetim tarafından alınmasıdır. Böylelikle kıdemli çalışan kendine önem verildiğini hissederek işinden tatmin olacaktır (Özkalp, 2004).

2.3.1.9. Sosyo - Kültürel Çevre

Çalışanların içinde buldukları toplumun sahip olduğu kültürel yapılar farklılıklar göstermektedir. Bu bakımdan çalışanların yaşadıkları çevreye göre düşünceleri ve sahip oldukları nitelikler farklılaşabilmektedir. Çalışanlar buldukları çevreye ve topluma uygun davranışlara yönelmeye çalışırlar. Buldukları çevreye ve topluma uygun davranışlar sergilemeyen çalışanlarda dışlanma korkusu oluşabileceğinden stres olgusu açığa çıkabilecektir. Bu açıdan çevre yapısı yalnızca iş hayatıyla ilgili bir olgu değil aynı zamanda çalışanların toplumsal yaşamlarını etkileyen bir olgudur. Bu bakımdan çalışanlar özel hayatları içerisinde de stresle yüzleşmek durumunda kalmaktadırlar (Budak, 2006).

Çalışanların diğer insanlarla ve toplumla olan pozitif iletişimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bireyler temel gereksinimlerini giderdikten sonra toplum tarafından kabul görmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu olgunun nedeni ise toplum için çaba sarf eden bireyin toplumdan bu olguların karşılığını alma isteğidir. Yapılan araştırmalara göre büyük şehirlerde yaşayan insanların zorluğu olmayan işleri seçtikleri görülmüşken, kırsal kesimde ve küçük şehirlerde yaşayan bireylerin daha

fazla efor sarf edilmesi gerek işleri seçtikleri görülmüştür (İslamoğlu ve Börü, 2005).

İşletmelerde ya da firmalarda çalışanlardan daha verimli şekilde yararlanılabilmesi için çalışanlara çevrelerinde ve toplumda avantaj sağlayacak olguların sunulması gerekmektedir. Bu olguların başında statü gelmektedir. Çalışanların toplum içerisindeki konumu toplumla olan ilişkilerini etkileyecektir. Bu açıdan iş tatmininin sağlanmasında sosyo-kültürel avantajlar sağlayacak olguların çalışanlara sunulması önemli bir olgudur (Budak, 2006).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

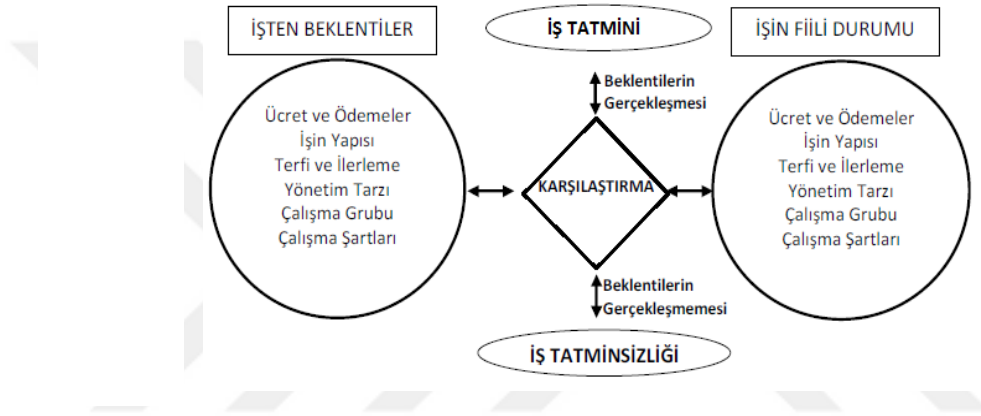
Çalışanların iş tatmini sağlamlasında işle ilgili faktörler olan örgütsel faktörler iş yeri sahipleri veya müdürler tarafından etkin bir şekilde kullanılabilir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Fakat örgütsel faktörlerden yalnızca bir tanesi kullanılarak çalışanların iş tatmininin artırılması mümkün değildir. Bu bakımdan konunun çok boyutlu ele alınması gereklidir.

Ücret konusu çalışanların gereksinimlerini karşılamak adına kullandıkları bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan ücretin çalışan gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olması çalışanlar tarafından ücretin yeterli olduğu düşüncesini yaratacaktır (Roessier ve ark., 2004). Bu faktör dışında şirketin yönetim tarzı, terfi olanakları, iş arkadaşları gibi faktörler de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Söz konusu bu faktörler incelenebilir ve değerlendirilebilir faktörler olmakla beraber bu faktörlerin başka işlerdeki mevcut faktörlerle kıyaslanabilmesi mümkündür (Erdoğan, 1999).

Arnold ve Feldman (1986) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların işlerine yönelik tutumlarını etkileyen sadece iki unsur olduğu belirtilmiştir. Bunlar işin içeriği ile çalışma şartlarıdır. İleride yapılan çalışmalarda ise bu iki unsura ek birçok faktör eklenmiştir. Bunlar genel olarak çalışma esnasında yapılması gereken faaliyetlere yöneliktir. Aynı zamanda bu kavramı işlerin ne biçimde organize edildiği şeklinde değerlendirmemiz mümkündür. Çalışma şartları ise çalışma sırasında temel gereksinimlerin ne kadar sağlanabildiği, iş yerindeki sağlık koşulları, çalışma süresi, tıbbi hizmetler, ücret düzeyi gibi olgulardan oluşmaktadır. Bu iki

unsur dışında tatil miktarı, öğle yemekleri ile molalar gibi boş zaman unsurları iş tatmini etkileyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca iş yerlerindeki insani ilişkiler iş tatminiyle yakından ilişkilidir (Bessokirnaia ve Temnitskii, 2001).

İş tatminin sağlanmasında örgütsel faktörler ile çalışanların beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir. Kurumun hedefleriyle çalışanların istekleri bütünleşirse iyi bir sonuç elde edilebilir. Çalışanların çalışma şartlarından memnun olması çalışanları çalışmaya sevk eder. Bu olgu da şirketin geliştirilmesi açısından oldukça önemli bir etki olarak karşımıza çıkar (Henkey ve Noe, 2004).



Şekil 2.2. İş Tatmini Modeli (Tüy, 2008).

2.3.2.1. Fiziksel Özellikler

Çalışanların tatmini ile ilgili önemli faktörlerden biri işin fiziksel özellikleridir. Bu kavram çalışanların çalışma şartlarını ortaya koymaktadır. Çalışma şartlarında güvenlik gereksinimiyle beraber işin sunduğu imkânlar çalışanların iş tatminiyle yakından ilgili olmaktadır. Bu açıdan işyerinin temizliği, ışıklandırılması, iş yerinde gürültü olup olmadığı, iş malzemelerin ve aletlerin konumu ve bu unsurların yeterli olup olmaması da çalışma şartlarını belirlemektedir (Britt and etc., 2004). Bunun gibi unsurlarda olan aksaklıklar ya da yetersizlikler çalışanların iş tatminin olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çalışma şartlarında oluşan aksamlar çalışanların iş yaşamı dışına da yansımaktadır. Çalışanlar uzun mesailer sebebiyle ailelerine ve arkadaşlarına zaman ayıramamaktadır (Arnold ve Feldman, 1986).

Gellis ve ark (2004) tarafından yapılan çalışma kapsamında iş yükünün fazla olması, diğer çalışanlardan yardım alamama ile kurumdan yeterli desteğin sağlanmaması gibi sorunlar çalışanlarda iş tatminin azalmasına neden olabilmektedir.

Amerika'da öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalar kapsamında, arzu edilen öğrenci tutumların olması, okul yönetiminden destek sağlanması, ılımlı okul kültürü ile öğretmenlerin inisiyatiflere sahip olması gibi olguların iş tatmininde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Pearson ve Moomaw, 2005).

Bir diğer araştırma kapsamında hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda iş tatminin, çalışma şartlarında olan iyileştirmeler ve gelişmelerle birlikte arttığı gözlemlenmiştir (Korunka ve ark., 2003).

2.3.2.2. Ücret

Çalışanların iş tatminini etkileyen konuların başında ücret gelmektedir. Zaten çalışanların bir işle ilgili olarak düşündükleri ilk olgu alacakları ücrettir. Bir çalışanın ücreti yeterli bulup bulmaması veya alması gereken standart ücretin altında olduğunu düşünmesi ya da düşünmemesi gibi olgular çalışanın iş tatminine şekil verecektir. Çalışanların iş tatminine ilişkin yapılan bir çalışmada çalışanları en çok tatmin eden ikinci unsurun ücret olduğu görülmüştür (Korunka ve ark., 2003).

Ücret unsurunun bağımsız 4 faktörü bulunmaktadır. Bunlar; düzey, yararlar ile avantajlar, artış ve yapıdır. Söz konusu bu 4 faktör, aşağıdaki olguları oluşturmaktadır (Orpen, 1997);

1. Çalışana ödenen para (düzey),
2. Çalışan için emekli aylığı, sigorta ile diğer imkanlar maksadıyla yapılan ödemeler (yararlar ile avantajlar),
3. Çalışana yapılan ödemelerdeki yükselişler (artış),
4. Çalışanlar arasındaki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ve yönetim faaliyetlerinden (yapı) kazandıkları tatminleri ortaya koymaktadır.

Ücret yüksek olduğunda iş tatmini bir o kadar yüksek olmaktadır. Ayrıca ücret bazen çalışanlar açısından farklı anlamlara gelebilen bir ögedir. Çalışanlar ücreti işlerini iyi yaptıklarının bir simgesi olarak değerlendirmektedir. Bunun dışında çalışanlar için ücret kimi zaman bireyin kuruma sağladığı faydanın mükafatı şeklinde algılanmaktadır (Ceylan, 1999).

Ücret faktörüyle ilgili olarak 3 olgu üzerine odaklanılmaktadır. Bu 3 olguyu şu şekilde özetlememiz mümkündür (Erdoğan, 1999);

- a) Ücret seviyeleri uluslararası olarak kıyaslanmaktadır.
- b) Aynı düzeyde eğitim almış olan bireylerin ücretleri birbirleriyle kıyaslanmaktadır.
- c) Aynı işi ya da benzer işi sürdüren çalışanların aldıkları ücretler kıyaslanmaktadır.

Ücret çalışanlar açısından en önemli olguların başında gelmektedir. Bu bakımdan çalışanların bazı iş tatmini açısından kıyaslamalarda bulunmaları aslında gayet normaldir. Bu açıdan kıyaslamalarda genel olarak iş arkadaşlarının ücretlerinin göz önünde bulundurulması söz konusu olmaktadır. Daha öncede ifade edildiği gibi, ücret seviyesi yüksek olan çalışanların daha fazla iş tatmini elde etmeleri söz konusu olmaktadır. Ücret seviyesinin yetersiz görülmesi motivasyon eksikliği, iş gücü devrinin yükselmesi, devamsızlığın artması gibi sorunlara neden olmaktadır. Çalışanların iş yerinde kalmayı sürdürmeleri açısından ücret belirleyici unsurların başında gelmektedir. Yapılan tespitlerin ışığında ücret seviyesinin iş yerlerinde adil bir şekilde belirlemenin, çalışanların iş tatmini artırıcı bir özellik olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 1999).

İnsanların çalışma isteğinde olmalarının temel nedeni ihtiyaçlarını karşılayabilecek kadar gelire sahip olma istekleridir. Bu bakımdan çalışma hayatındaki bireylerin mutlu olabilmelerini sağlayacak unsurlardan bir tanesi ücretlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesidir. Ayrıca çalışanlar işe emek verdiklerinde karşılığını görmek istemektedirler. Bu bakımdan ücretlerin çalışanların emeklerini karşılayabiliyor olması oldukça önemlidir. Çalışanlar bu olguyu genel olarak kıyaslama yaparak değerlendirmektedir. Çalışanların adaletsiz bir ücret dağılımı ile karşı karşıya olduklarını düşündükleri durumlarda işlerine olan

inançlarını azalmakta, dolayısıyla çalışanın iş tatminini sınırlandırmaktadır (Erdoğan, 1999).

2.3.2.3. İşin Yapısı

İş tatminin etkileyen faktörlerden bir tanesi de işin yapısıdır. Çalışanın yaptığı işin ona göre güzel olması, işin ona yeni öğeler öğretmesi, işin bir sorumluluk sağlaması ve benzeri olgular çalışanın tatmin duymasına neden olacaktır. İşin yapısının anlaşılması için niteliklerinin, fiziksel ve bilişsel olgularının değerlendirilmesi gerekmektedir. İşin yapısında farklı öğelerin bulunması ile işin yaratıcılık ya da benzeri başka öğeler gerektirmesi çalışanın kendini geliştirmesini gerektirecektir. Bu açıdan çalışan başarıya ulaşmak adına kendini geliştirici öğelere müracaat edecek ve bu süreç içerisinde iş tatmini sağlayacaktır. Ancak çalışan her türlü girişimin ardından istediği başarıya ulaşamazsa tatminsizlik yaşamaya başlayacaktır. Ayrıca işin ne gibi unsurları gerektirdiğinin açıkça sergilenmesi, bunların çalışan tarafından kolayca kavranmasını sağlayacak ve böylece çalışanda işin gereğini yerine getirdiği hissini ortaya çıkararak ya da artırarak iş tatmini sağlayacaktır. İşin toplum tarafından ne biçimde algılandığı da iş tatminini etkileyen bir diğer önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1999).

İş tatminiyle ilgili olarak yapılan bir araştırma kapsamında çalışanlar çalıştıkları işten, yöneticilerinden ve iş bünyesinde yürütülen politikalardan etkilenecek iş tatmini olgusuna eriştikleri ortaya konulmuştur (Pearson ve Moomaw, 2005).

İşin yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bir araştırma kapsamında iş tatmini en fazla etkileyen unsurların iş çeşitliği, geri besleme ve iş özerkliği olduğu tespit edilmiştir. Bu unsurlara zaman zaman iş tanımı ile işin ne kadar önemli olduğunun da eklendiği de görülmüştür. İşin sahip olduğu unsurlarla çalışanların motive edilmesi çalışanların kendilerini daha iyi geliştirmelerini sağlamaktadır. Kendinin geliştiğini farkında olan çalışanlar daha fazla tatmin olmaktadır (Chiu ve Chen, 2005).

İşin yapısal olarak ilginç özelliklere sahip olması, çalışanları gelişimine olanak vermesi, sorumluluk niteliklerinin bulundurulması iş tatmini sağlanması

açısından oldukça önemlidir. Çalışanların işlerine yönelik tutumları ruhsal ve fiziksel etmenlerin bir sonucudur. Ruhsal etmenleri sorumluluk duygusu, tanınma isteği, gibi olgular şekillendirmektedir. Ruhsal etmenlerin temelinde ise özerklik arzusu, önem ile özdeşlik gibi faktörler bulunmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986).

Günümüzde çalışanların işin yapısıyla ilgili olarak tatmin sağlayabilmelerinde önemli etmenlerden biri çalışanların yaptıkları işe ne kadar uğraş gösterdikleridir. Çalışanlar emek harcadıkları ve çaba sarf ettikleri işlerden daha fazla tatmin olmaktadır.

İş çeşitliliği işin yapısında farklı unsurları bulundurmasıyla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal olarak çeşitliliği düşük olan işler çalışanların sıkılmasına neden olmaktadır. Aşırı çeşitliliği olan işler ise çalışanların stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan iş çeşitliğinde bir dengenin oluşturulması gerekmektedir.

İşin özerkliği, çalışanlara işin ne şekilde yapılacağıyla ilgili olarak inisiyatif tanınması şeklinde değerlendirilmektedir. Ancak işlerin yapılışı çalışanlar üzerindeki yönetimlerin kontrolünde olduğunda çalışanlar tatminsizlik yaşayabilmektedir. Bu açıdan çalışanlar kendilerinin yaptıkları özerkliği olan işlerden tatmin olmaktadır (Chiu ve Chen, 2005).

Burada anlatılanlardan hareketle işin yapısını 5 farklı boyutta ele almak mümkündür (Zhao ve ark.,1999);

1. Yetenek ya da iş çeşitliliği olgusu çalışanların çalışma esnasında farklı görevleri yapmalarını sağlayan bir olgudur.
2. Çalışanların kendini işle özdeşleştirebilmeleri çalışanın işi tamamen yapabilmeleriyle açıklanmaktadır.
3. Çalışan için işin önemi, yaptığı işe bir anlam katabilme seviyesiyle alakalı bir durumdur.
4. Özerklik olgusu, çalışanın işi ne biçimde yerine getireceğine karar verme inisiyatifine sahip olmasıdır.
5. Geri besleme olgusu çalışanın yaptığı işle alakalı olarak performansının değerlendirilmesi ve bu performansla ilgili olarak geri bildirim almasıdır.

İşin yapısı her firmaya ve yapılan her mesleğe göre değişen bir olgudur. İş yapısı farklılık gösteren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yapının yöneticiler tarafından en makul standartlara kavuşturulması önemlidir. Yani çalışma şartlarında çalışanların şevklerini kırmayacak düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu açıdan iş yerlerinde belli standartların oluşturulması oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin yapısını geliştirecek düzenlemelerin yapılması çalışanların iş tatminlerini artıracak unsurları daha kolay oluşturacaktır.

2.3.2.4. Yükselme İmkânları

Çalışanlar için buldukları firmalarda yükselme fırsatlarının olması terfi olarak isimlendirilmektedir (Kırel, 2004). Çalışanları motive eden konulardan bir tanesi de çalışanların terfi beklentisi içerisinde olmalarıdır. İş yerinde göreve başlayan bir çalışan yükselme imkânlarının olmayacağını düşünürse kendini boşa çabalyor gibi hissedecektir. Bu durum çalışanın iş tatminsizliği yaşamasına neden olacaktır (Kantar, 2008).

Bir kurumun gelişebilmesi için tüm çalışanların başarılı olması gerekmektedir. Bu açıdan çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve terfi alabilecekleri hissini taşımaları firmaların menfaatine bir durumdur. Eğer çalışanlar terfi alamayacaklarını düşünürlerse, emeklerinin suiistimal edildiği kanısına varacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Yükselme olanakları çalışanlar arasında farklı algılanan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışanlar terfi almayı maddi açıdan değerlendirirken, diğerleri bu durumu manevi boyutta ele alabilmektedir (Başaran, 2000). Genel olarak çalışanlar iş hayatlarında yükselmek isterler. Bunun temel nedeni ise çalışanların iş hayatında belli tecrübeler edindikçe yaptıkları işlerin onlara sıradan gelmeye başlamasıdır. Böyle durumlarda çalışan daha fazla sorumluluk üstlenme arzusunda olur. Yükselme imkânı sağlanamayan iş yerlerinde çalışanlar bir süre sonra işlerine yönelik arzu ve isteklerinde bir düşüş yaşayacaklardır (Eren, 2008). Makul zamanlarda yapılan terfiler ise çalışanların iş tatminlerini pozitif bir biçimde etkileyebilmektedir. Yapılacak terfilerde göz önünde bulundurulması

gereken temel unsur terfilerin adaletli bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Adaletli şekilde yapılmayan terfiler çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İlgili noktadan hareketle firmalarda terfilerin kıdeme göre düzenlenmesi bu tür olumsuz etkilerin ortaya çıkmasını önlemek bakımından oldukça önemlidir. Yine de bazen kıdemli olmamalarına rağmen işlerinde iyi bir performans sergileyen çalışanlar terfi beklentisi içerisinde girebilecektir (Özkalp, 2004).

Bireyleri en çok motive eden unsurlardan bir tanesi diğer insanların kendilerine saygı göstermesidir. Bu bakımdan yükselme imkanlarıyla çalışanların statüsü artmakta ve diğer çalışanlar statüsü artmış çalışana daha çok saygı göstermektedir. Bu durum çalışanın tatmin seviyesini arttırmaktadır. Daha net bir ifadeyle, toplumda iş seviyesindeki konum bir saygı unsuru olarak değerlendirildiği için terfi imkânına kavuşmuş çalışanlar daha fazla tatmin elde etmektedir.

2.3.2.5. Ast-Üst İlişkileri

Ast ve üst ilişkilerinde önemli olgulardan birisi çalışanların müdürlerinden ya da yöneticilerinden takdir görme isteğidir. Ayrıca çalışanlar müdürlerinden negatif geri dönüşler almaktan hoşlanmamaktadır. Bu bakımdan takdir görme astların iş tatminini artıran bir olgu olarak karşımıza çıkar. Yapılan işin niteliğiyle birlikte takdir gören çalışan, bir dahaki sefer işini daha da iyi yapmak isteğinde olacaktır (Başaran, 2000).

Bireyler gereksinimlerini giderebilmek, hedeflerine ulaşabilmek adına mutlak anlamda iş birliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenden dolayı insanlar bir topluluk oluşturmakta ve işbirliği yapmaktadırlar. Bu bakımdan günümüz şartlarında kurumlar, bireyler ve toplum açısından bir zorunluluktur (Tabancalı, 2000). Ayrıca artan kurum sayısı ile beraber rekabet ortamı daha da genişlemektedir. Bu bakımdan kurumların toplumda olan gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Kurumların diğer kurumlardan farklılaşabilmeleri için bir değişim yaratmaları gerekmektedir. Diğer kurumlara göre kalitede ve fiyatta bazı avantajlar elde edebilmenin yolu firmanın üst kademeleriyle alt kademelerinin olumlu etkileşime sahip olabilmesinden geçmektedir. Ast ve üst ilişkisi iyi bir düzeye oturduğunda

faaliyetlerin yürütülmesi kolaylaşacak ve yeni fikirlerin oluşması söz konusu olacaktır (Basım ve Şeşen, 2008).

Kurumların ana hedefi, kurumun sahip olduğu tüm kaynakları en optimum seviyede kullanılarak varılmak istenen noktalara ulaşmak açısından çalışmayı sürdürmektir. Bu açıdan kurumun sahip olduğu kaynakları sadece maddi unsurlar olarak değerlendirmememiz gerekmektedir. İnsan unsuru kurumların sahip olduğu en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan ast ve üst ilişkilerinin pozitif biçimde sürdürülebilmesi insan kaynağından yararlanılabilmesi açısından oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007).

Örgütler bünyesinde tüm faaliyetlerin insanlar aracılığıyla yürütüldüğünü düşündüğümüzde, insan faktörünün ne kadar önemli bir öge olduğunu anlamamız daha kolay olacaktır. Bu açıdan üstlerin astların bağlılıklarını kazanması örgüt varlığı açısından son derece önemlidir. Üstlerin astların bağlılıklarının kazanılabilmesi için, astların hedeflerine ve isteklerine duyarlı olması gerekmektedir. Rekabet ortamında farklılık yaratmak isteyen örgütler müşteri odaklı olabilmek adına çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Ürün ve hizmetlerin oluşturulması ve bunların müşterilere sunulması gibi öğelerin hepsi çalışanlar üzerinden sağlanmaktadır. Bu bakımdan alt kademedeki çalışanlarla yürütülecek olumlu ilişkiler firmanın faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir (Vural ve Coşkun, 2007).

Günümüzde emek unsurunun önemi geçmişe göre daha da iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Üst kademedeki bireyler artık emek unsurunun ne kadar önemli olduğunu farkına varmışlardır. Bu bakımdan kurumların başarısını etkileyen en önemli faktörün ast çalışanlar olduğu algısı iyice yerleşmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 1995). Günümüz koşullarında teknolojik, sosyolojik, iktisadi değişimler çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Ancak bu değişimlere adapte olabilecek en önemli unsur insandır (Aktan, 2003). Bu bakımdan söz konusu değişimlere karşı ayakta durmak isteyen kurumlar çalışanlarını kurum bünyesinde tutmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmak istemektedirler. Üst yönetim çalışanların iş tatminini artırabilmek adına mümkün olan her şeyi yapmak istemektedir. İş tatminin sağlanmasıyla birlikte çalışanların kurum bünyesinde kalıcılığının sağlanması mümkün olmaktadır.

Üstlerin astlara olan davranışlarını günümüzde iş tatmini olgusu şekillendirmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006).

2.3.2.6. İş Arkadaşları

İş yerinde bütünlüğün sağlanabilmesi ve verimliliğin artırılabilmesi açısından işbirliği olgusu oldukça önemlidir. Çalışanların işbirliği yapmaları çalışanların kendilerini bir takımın üyesi olarak görmelerine bağlıdır. Bu açıdan çalışanların ortak hedefler altında birleştirilmesi oldukça önemlidir (Tavmergen, 2002).

İnsan yapısal olarak diğer insanlarla iletişim kurma gereksinimi içerisinde olan bir canlıdır. Bu bakımdan çalışma şartlarında bireylerin iletişim kurmaları hem işle alakalı bir durum hem de bir gereksinimdir. İş şartlarında iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler iş tatmininin artmasını sağlayacaktır. İş arkadaşları bireyin diğerleri tarafından kabul görmesi açısından oldukça önemlidir (Kırel, 2004). İş arkadaşlarını seven çalışanların iş tatminleri artış gösterecektir. Eğer çalışan iş arkadaşlarını sevmiyorsa iş tatmini düşecektir (Başaran, 2000).

İş yaşamında geçen süre içerisinde çalışanlar arası olumlu ilişkilerin olduğu iş şartlarının oluşturulması oldukça önemlidir. Çalışma şartlarında iş arkadaşlarıyla iyi olan ilişkiler sayesinde işlerin daha kolay yürütülmesi mümkün olacaktır. İş yerlerindeki insan ilişkileri önemli olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iş şartlarında arkadaş edinmeleri iş tatmini oldukça yükseltmektedir. İşyerinde çalışan sayısı arttıkça çalışanlar arası ilişkilerin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Kalabalık çalışma şartlarında çalışanlar arası kaynaşma takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların zorluklarla karşılaştıkları durumunda onlara destek çıkacak iş arkadaşlarının bulunması iş tatmininin sağlanması bakımından gerekli bir unsurdur (Akgündüz, 2006).

İş arkadaşlıklarının oluşabilmesi için iş yeri bünyesinde ortak değer ve kültürün olması oldukça önemlidir. Bu olgular aynı zamanda zor durumlar karşısında çalışanların biraya gelmesini sağlamaktadır. Değer ve kültür öğeleriyle beraber güven unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Birbirine güvenen çalışanların arasındaki ilişkiler daha sağlam olmaktadır. Bu sayede çalışanlar arası kavgalar, çatışmalar ya da tartışmalar azalmakta ve daha verimli bir iş ortamı ortaya

çıkılmaktadır. İlerleyen zamanlarda olumsuz koşullarla yüzleşmek durumunda kalan iş yerleri sorunlarını söz konusu olgular sayesinde daha kolay atlattıklarıdır (Akkoc ve ark., 2012).

İnsanların önemli ihtiyaçlarından biri sosyalleşmedir. Çalışma hayatında sosyalleşebilmenin temel unsurunu iş arkadaşları oluşturmaktadır. İş arkadaşlarıyla yürütülen ilişkilerin olumlu olması çalışanların kendilerini huzurlu hissedebilmeleri açısından önemlidir. Bu huzuru sağlayan çalışanların iş tatmini sağlayabilmeleri daha kolay olacaktır.

2.3.2.7. Yönetim Tarzı ve Denetim

Yönetimin asli amacı firma hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli öğelerin uygulanması sağlamaktır. Firmada faaliyetler çalışanlar üzerinden yürütüldüğünden, yöneticiler de çalışanların faaliyetlere uygun hareket etmelerini sağlamak durumundadır (Koçel, 2010). Yönetim katı çalışanları çeşitli biçimlerde hareket etmeye sevk eden unsurları anlayabilirlerse, bu unsurları çalışanlara aktararak onların iş tatminleri üzerinde etki kurabilirler (Koparan, 1997). Çalışanların düşüncelerine önem veren kurumlarda çalışanlar yaptıkları işte daha fazla tatmin olmaktadır (Başaran, 2000). Bu durum yönetim katının çalışanların iş tatmininde oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Üst kademedeki bireyler ile ast kademedekilerin birbirleriyle olan etkileşimleri pek belirgin olmasa bile, üstlerin astların tutumlarını etkileyebildikleri artık bilinen bir durumdur. Bir araştırma kapsamında vasıfsız çalışanların kendilerine karışmayan iş arkadaşlarından hoşnut oldukları, beyaz yakalı çalışanların ise iş arkadaşlarıyla iyi ilişkileri önemsedikleri ortaya konulmuştur (Kantar, 2008). En üst yönetimlerin sorumluluk dağılımında bir takım farklılaşmalar yaparak astların çeşitli özelliklerinden yararlanma yoluna gidebilmesi oldukça önemlidir (Eren, 2008). İtfaiye servisi kapsamında yapılan bir araştırmada çalışana dönük yöneticilerin, işe dönük yöneticilerden daha fazla iş tatminine neden olduğu ortaya konulmuştur (Bartola ve Furlonger, 2000).

Yönetim katının sergilediği yönetim tarzı ve çalışanları ne biçimde denetlediği firmadaki genel işleyişi etkilediği gibi çalışanların davranış biçimlerini de etkilemektedir. Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilen ve çalışanların

fikirlerini beyan edebildiği yönetim tarzını benimsemiş firmalarda iş tatmini seviyesi daha yüksek olmaktadır. Çalışanların kendilerini etkileyen kararlara katılabilmeleri kendilerini firmanın bir parçası hissetmeleri bakımından oldukça önemlidir. Kendilerini firmanın bir parçası hisseden çalışanların iş tatminin yükselmesi söz konusu olacaktır (Aksu, 1996).

2.3.2.8. İletişim

İnsan ilişkilerinin büyük bölümünü iletişim süreci oluşturmaktadır. Toplumsal hayatın şekillenmesini sağlayan olguların başında iletişim gelmektedir. Bu bakımdan yaşamın büyük bir bölümü iletişim olgusu üzerinde şekillenmektedir (Güney, 2001). İş hayatında faaliyetlerin sürebilmesi açısından iletişimin büyük bir önemi bulunmaktadır. Müdürler iletişimle çalışanlarından bir takım isteklerde bulunurlar (Koçel, 2010). Ayrıca işlerin aksaksız olarak devam edebilmesi için çalışanlar arası iletişiminin olabildiğince iyi bir seviyede olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Bunun dışında çalışanlar astları ve üstleri ile iletişim halinde olduklarında sosyalleşme sürecine girebileceklerdir (Başaran, 2000). İş yerlerinde yürütülen faaliyetler departmanlar arasında iletişimi gerektirmektedir. Bir departmanda yapılan işlemlerin diğer departmanda bilinebilmesi için iletişimin varlığına ihtiyaç vardır. Zaten departmanlar ve çalışanlar arası iletişimle beraber dayanışma şartları sağlanmış olacaktır. İletişim sürecinin olumlu devam etmesiyle birlikte çalışan iş tatmini elde etmeye başlayacaktır. Bu durumda işi bırakan sayısı da azalmış olacaktır (Kantar, 2008). Çalışma şartlarında oluşan iletişim kopuklukları çalışma sürecinde belirsizliklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Belirsizlik ortamı çalışanlarda iş tatmini azaltıcı etkiler oluşturmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991). Ülkemizde yapılan bir çalışma kapsamında iletişim süreciyle iş tatmini arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Yüksel, 2005).

Çalışanlar iletişim yoluyla işin niteliksel özelliklerini kavramakta ve müdürleri ile diğer çalışanları daha iyi tanımaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanlar açısından bir bilgi edinme kaynağıdır. Bu yönüyle işin gerekleri ile müdürlerin ve firma sahiplerinin istekleri iletişim süreciyle anlaşılacaktır. İletişim olmayan çalışma şartlarında belli kararlara varılması ve kararsız olarak iş faaliyetlerinin yürütülebilmesi de pek mümkün olmamaktadır. Kararsızlık süreci çalışanların ve

müdürlerin kendilerini mutsuz hissetmelerine neden olarak iş tatmini azaltmaktadır. Bahsedilen durumlar nedeniyle de çalışanların işi bırakmaları söz konusu olabilmektedir. İletişim süreçlerinin kurulamamış olması hem çalışanları mutsuz etmekte hem de firmanın verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle şirketler bünyesinde iletişim kanallarının kurulabilmesi oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkar. İletişim sadece emir iletimi için değil aynı zamanda çalışanların gereksinimleri sağlayacak biçimde oluşturulmalıdır (Schwigen ve Denis, 1991).

İletişim hem üstlerin hem de işletme sahiplerinin çalışanlardan isteklerini ve firma için yapılması gerekenleri ilettikleri bir kaynaktır. Ancak bu kaynak yalnızca üstlerle üstlerin temasını sağlamaz. Bu kaynak aynı zamanda çalışanların birbiriyle olan temasını geliştirir. Ayrıca çalışanların birbiriyle iletişim içinde olmadığı bir çalışma ortamında stres ön plana çıkarak şirket içi huzursuzluğun oluşmasına neden olur ve bu durum çalışanların iş tatminini düşürür.

2.4. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde iş tatmininin bazı kavramlarla olan ilişkisi ele alınacaktır. Bazı kavramlar şunlardır;

- İş Tutumu
- Moral
- Verimlilik
- Performans ve Başarı
- Motivasyon

2.4.1. İş Tatmini ve İş Tutumu

Tutum kavramı genel olarak, bir bireyin belli bir takım objelere veya başka bir bireye yönelik düşünsel boyutta hazır olma durumu ya da olağan biçimde yaşamı sürdürebilme durumu olarak açıklanmaktadır. Yani tutum, bireylerin daha önce yaşadıkları deneyimlerden elde ettiği çıkarımları daha sonra karşılaştığı insanlar ya da olgular üzerinde kullanmaları, davranış biçimleri olarak açıklanmaktadır (Deniz, 2005).

Firmalar bünyesinde işler ancak çalışanlar tarafından yürütülebilir. Bu açıdan çalışanların tutumları iş akışı açısından oldukça önemlidir. Firmalar genel olarak çalışanların tutumlarını önceden ölçme eğilimindedirler. Bunun nedeni ise iş faaliyetlerinin düzgün şekilde devam ettirilip ettirilemeyeceğinin önceden tespit edilme isteğidir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları özellikleri değiştirmek ve hatalı olan unsurları düzeltmek firmalar açısından oldukça önemlidir. Söz konusu tutumların ölçülmesinde firma içi sergilenen davranışların kullanılması oldukça makul bir ölçüt aracı olacaktır (Deniz, 2005).

Genel olarak değerlendirmemiz gerekirse insanlar birçok tutum sergileme potansiyeline sahiptirler. Fakat bu konu iş kapsamında ele alındığında belli unsurlar kapsamında alanı sınırlandırabilmemiz mümkün olmaktadır. İş görenlerin çalıştığı iş ortamına karşı tutumları, iş görenin mali ve toplumsal faktörlere yönelik olarak pozitif veya negatif evrim katsayılarından meydana gelmektedir. İş tutumu olgusu direkt olarak iş üzerine yansıyan bir kavram olması bakımından, iş yerinin sahip olduğu nitelikler bu açıdan çok önemlidir. Bu durum bize çalışma şartlarında ortaya çıkacak tutumları bilmemizin önemini göstermiş olmakla birlikte, bu tutumların işi ne biçimde şekillendireceğini tespit etmemize olanak sağlamaktadır.

Firma bünyesinde çalışanların davranışlarını şekillendiren 2 temel öge bulunmaktadır: Bunlardan ilki, örgütsel bağlılık olgusudur. İkinci temel öge ise iş tatminidir. Söz konusu iş tutumu iş tatminine şekil veren bir olgu olarak karşımıza çıkarken iş tatmini de iş tutumuna şekil veren bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan çalışanların iş yeri bünyesinde sergiledikleri tutumlar pozitif ya da negatif çalışma şartlarının oluşmasına neden olmaktadır. Ancak unutulmaması gereken nokta iş tatmini sağlayan çalışanların sergiledikleri tutumların pozitif yönde olacağıdır. Bunun en önemli nedeni ise iş tatminini sağlayan çalışanların mutlu olmakla birlikte bu olguyu davranışlarına yansıtmaları ve böylece çalışanların iş tutumlarının pozitif yönde gelişmesidir (Erdoğan, 1999).

2.4.2. İş Tatmini ve Moral

Sözlükte ahlak olarak tanımlanan moral, insan doğasını şekillendiren en önemli olgulardan biridir. Bireyin kendini mutlu ya da huzurlu hissedebilmesinde

moral olgusunun etkisi oldukça fazladır. Çalışanlar açısından moral olgusu değerlendirildiğinde, moralle çalışan bireylerin işlerinden tatmin olabilme olasılıklarının oldukça fazla olduğu söylenebilir. Yani moral ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu durum çalışanların moral düzeyinin iş tatmininde oldukça etkili bir unsur olduğunu göstermektedir. Firmalardaki çalışanların moral seviyeleri yüksek olduğunda iş tatminleri artacak ve firmanın daha verimli çalışabilmesi mümkün olacaktır.

2.4.3. İş Tatmini ve Verimlilik

Verimlilik kavramının önemli olmasının temel nedeni kaynakların kısıtlı olmasındandır. Bu kısıtlı kaynaklarla sonsuz gereksinimlerin giderilmeye çalışılması kaynakların etkin kullanılmasını gerektirdiği gibi kaynakların ne biçimde değerlendirileceği olgusunu açığa çıkarır. İlgili koşullar altında en az kaynak kullanımıyla en çok üretimin gerçekleştirilebilmesi verimliliğin temel amacını oluşturur. Verimlilik olgusunun sağlanabilmesi bakımından atıl kapasitenin ortadan kaldırılması oldukça önemli bir unsurdur. Bu açıdan örgüt yönetimlerinin atıl kapasite ve en az kaynakla en çok üretimi sağlama konusuna odaklanmaları temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmini çalışanların üretim kapasitesini etkileyebildiği için çalışan verimliliğini arttırabilen ya da azaltabilen bir unsur olarak öne çıkabilmektedir. Firmalar bünyesindeki çalışanların günlük etkileşimlerini açığa çıkan etmen iş tatmini kavramıdır. Bu bakımdan çalışan verimliliği konusunda iş tatmini gerekli bir etmendir. Kimi araştırmalar kapsamında çalışanları başarılı yapan unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan iş tatmini ile çalışan verimliliği arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmuş, ancak bu ilişkinin güçlü olmadığı görülmüştür (Vechio, 1998).

İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiye etki eden etmenlerin sayısı ve etkisi azaldıkça bu unsurlar arasındaki ilişkinin düzeyi bir o kadar artmaktadır. Verimliliğin çalışma hayatında ortaya çıkardığı neticeler çalışanlar arasındaki ilişkiden çok tüm firmayı etki eden bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan

iş tatmini sağlayan çalışanlar verimli olma eğilimindeyken, iş tatmini sağlayamayan çalışanlar verimli olmama eğiliminde olmaktadır (Robbin, 1996).

Diğer taraftan yönetsel açıdan verimlilik olgusu değerlendirildiğinde, verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin döngüsel bir süreç olarak devam ettiği görülmektedir. Bu döngü bünyesinde başarı çalışanlara tatmin sağlamakta, elde edilen tatmin arttıkça çalışanlar bir beklenti içerisine girerek daha fazla çalışmaya odaklanmakta, daha çok çalışma çalışanın başarısını artırdığı için de işten elde edilen tatmin daha üst seviyelere taşınabilmektedir. Bu döngüden hareketle yönetsel anlamda doğru yönde müdahaleler ile verimliliğin, dolayısıyla iş tatminin artırılabilmesi mümkün olmaktadır. İlgili noktadan çalışanların firma bünyesindeki kararlara katılmalarının sağlanması, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini sergileyebilecekleri imkânların oluşturulması, çalışanlara yeni sorumluluklar tanınması gibi olguların iş tatminiyle birlikte verimliliği yükseltecektir.

2.4.4. İş Tatmini ile Performans ve Başarı

Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya dönük çalışmaların genelinde bu iki olgu arasında kuvvetli bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş tatmini yüksek çalışanların iyi bir performans sergileyecekleri gibi bir otomatik sonuca varmak mümkün değildir. Çalışanların performansını artıracak farklı öğeler bulunmaktadır. Bu farklı öğelerden bir tanesi mükâfattır. Mükâfatlandırılmış çalışanların daha yüksek iş performansı göstermeleri mümkündür. Ancak örgütler bu mükâfatlandırmada adalet unsurunu göz önünde bulundurmalıdırlar. Mükâfatlar, kimi zaman içsel, kimi zaman da dışsal öğelerle sağlanmaktadır. Yine bazı durumlarda, çalışanlarda yüksek performans sonucunda iş tatminin sağlanması da mümkün olmaktadır (Luthans, 1997).

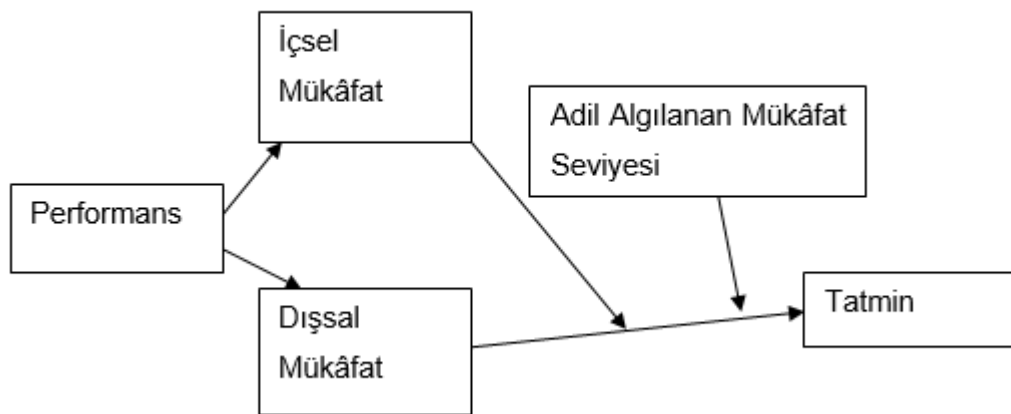
Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkide 3 düzey söz konusudur: Bu 3 düzeyin şu şekilde açıklanması mümkündür;

- İş tatmini çalışanlarda performansın açığa çıkmasına olanak verir,
- Performans çalışanlarda iş tatminin açığa çıkmasına olanak verir,

- İş tatmini ile performans arasındaki etkileşimi belirleyen unsur çalışanlara verilen mükâfatlardır.

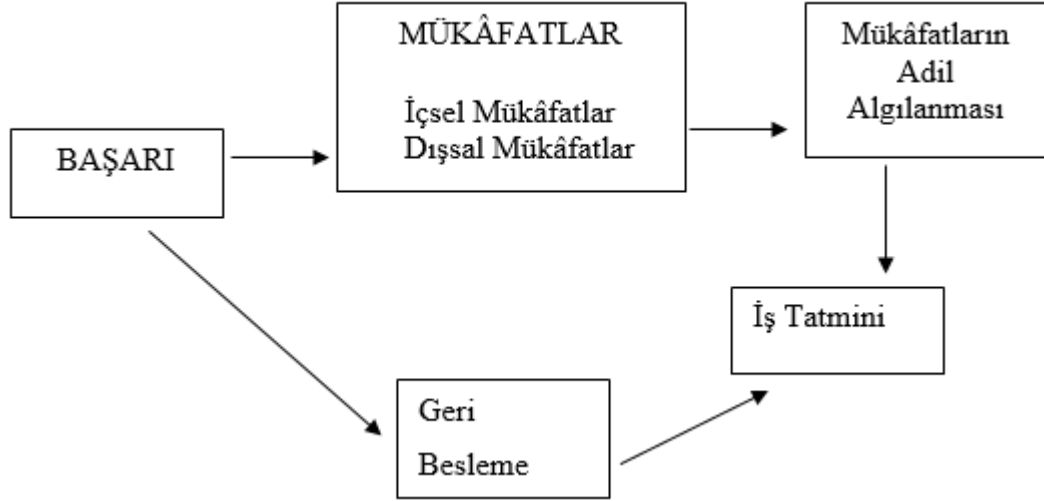
Yukarıda detaylandırılan düzeylerde performans ile iş tatmini olgusu iç içe geçmiş durumdadır.

Üçüncü düzey dikkate alındığında, iş tatmini ile performans arasında bir ilişkinin söz konusu olabilmesi için bir takım unsurlara gereksinim duyulduğu görülür. Sözü edilen türde bir ilişkinin kurulabilmesi için gerekli bu unsur da mükâfattır. Mükâfatlar çoğunlukla yüksek performansın ardından sunulan unsurlar olarak karşımıza çıkar. Verilen mükâfatlar çalışanlar tarafından adil olarak algılanırsa iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. İş tatmininin olumlu yönde olması da performansa katkı sağlayacaktır (Gibson ve ark., 1997). Yapılan çalışmaların birçoğunda performans düzeyinde ortaya çıkan değişiklikler fazlaca konu edilmemiştir. Çalışmaların genelinde çalışanların iş düzeyleri minimum performansa dayalı olarak kurgulanmıştır. Belirtilen performans seviyesinin altında işlerin yürütülebilmesi mümkün olmamaktadır. Çoğu zaman, bu performans seviyesinin yukarıya çıkarılmasının önünde kısıtlar bulunmaktadır. Şirket bünyesinde bir çalışanın performansındaki iyileşmenin tüm çalışanlara yansıdığı koşullarda ise iş kapasitesinin dolma olasılığı ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da kimi çalışanların atıl duruma gelmesine neden olabilmektedir.



Şekil 2.3. Mükâfatların Tatmin ile Performans Üzerindeki Etkileri (Budak, 2006).

Çalışanların işte başarı göstermesi, iş tatminlerine etki eden diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir performans sergilemeleri sonucunda, mükâfat alacaklarını bilen çalışanlar, çabalarını yükseltirler. Bu yüksek çabanın ardından, mükâfatlandırılmaları sonucunda iş tatminini sağlarlar (Erdoğan, 1999).

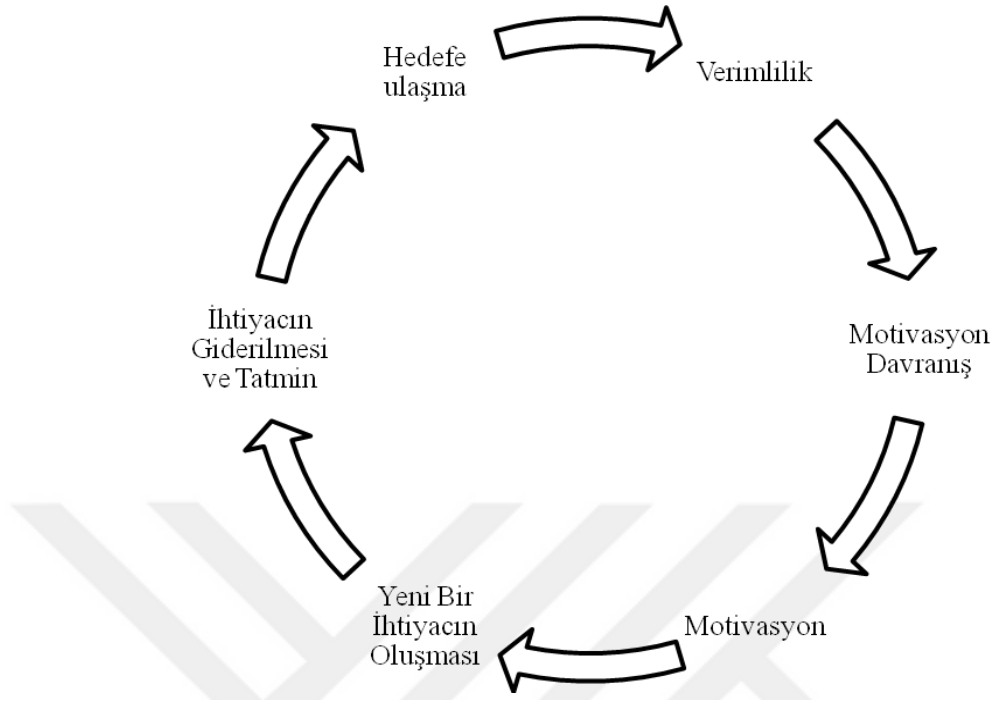


Şekil 2.4. Başarı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki (Budak, 2006).

2.4.5. İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon bir bireyin kimi olgulardan etkilenmesi ve bu etki oluşmadan önceki tutumlarından farklı tutumlar sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Motivasyon insanları amaçlarına yönelik olarak hareket etmelerini sağlayan bir etkidir. Bu etken aynı zamanda hedefleri amaçlarına yönelten bir güdü özelliği göstermektedir (Eroğlu, 1988).

Tatmin diğer insanlar tarafından fark edilemeyen ve yalnızca birey tarafından algılanan, hissedilen içsel mutluluğu ya da zevki anlatmak açısından kullanılan bir kavramdır. Bireylerin huzurlu hissedebilmesi için tatmin olgusu oldukça gerekli bir öğedir. İnsanları harekete geçirme özelliği olan motivasyon olgusu bazen, tatmin, moral, hırs, çıkar, özlem, beklenti gibi öğelerle aynı anlamda kullanılan bir olgudur. Ancak sayılan tüm bu unsurlar aslında motivasyon kavramının birer parçasıdır (Eroğlu, 1988).



Şekil 2.5.Motivasyon Döngüsü (Budak, 2006).

Şekil 2.3’de görüldüğü motivasyon ve tatmin olgusu döngüsel olarak hareket etmektedir. Döngüde bir basamağın sağlanmasıyla birlikte öteki basamağa geçilmektedir.

Motivasyon ve tatmin olguları birbirlerine yakın özellikler gösteren olgulardır. Bu iki olgunun ortak noktası her ikisinin düşünsel olmaktan çok duygusal etmenlere bağlı olmasıdır. Bundan dolayı her iki unsur da bireyden bireye değişen özellikler içermektedir (Eroğlu, 1988).

Motivasyon ve tatmin kavramları arasında olan ilişki söz konusu bu kavramların bulunduğu çevrenin ve şartların sahip olduğu niteliklere göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle kimi durumlarda olumsuz gelişmeler olurken kimi durumda olumlu gelişmeler olmaktadır (Eroğlu, 1988). Buradan hareketle motivasyonun tatmini, tatminin de aynı zamanda motivasyonu sağladığını söylememiz mümkündür. Bu açıdan bu iki kavram arasındaki ilişki çift yönlüdür. Diğer bir ifadeyle motivasyon ve tatmin arasında çift yönlü bir ilişki vardır.

Burada anlatılanlardan anlaşıldığı üzere motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı bir ilişkidir. Bir kişi tatmin sağlamışsa motivasyonunun oluşması olası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgunun temel sebebi, tatmin sağlayan bireylerin daha kolay güdülere kapılma isteğinin oluşmasıdır. Aynı zamanda belli güdülere sahip olan bireyler tüm çabalarının sonucunda bir zevke erişerek huzur elde edebilecektir.

Söz konusu anlatılanlardan hareketle, motivasyonun tatmin sağladığını ifade etmemiz mümkündür. Bununla beraber, bireylerin bazen belli olaylar ve duygular sebebiyle bu iki unsuru aynı anda hissedebilmesi de mümkündür. Bu olguya sebep olan etken ise motivasyon ile iş tatminini açığa çıkaran öğelerin benzer niteliklere sahip olmasıdır. Çoğunlukla motivasyon olgusu iş tatminiyle alakalıdır fakat bu durum, insanlar tarafından gözlenmemektedir.

Başarılı olmak isteyen çalışanların, motivasyona ihtiyacı vardır. Aynı zamanda, çalışanların tatmin düzeyleri motivasyonlarına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. İş tatmini ile motivasyon olgusu, birbirleriyle ilişki olmalarına rağmen bu olgular arasındaki etkileşim, süreklilik arz etmemektedir. Bu nedenden dolayı iş tatmini olgusunu açıklayabilmek adına, davranış veya tutum öğeleri tek başlarına yeterli olmamaktadır. Motivasyon unsuru, bireyin sergilediği başarılarla birlikte hareket edebilmektedir.

Örgüt açısından motivasyon olgusu verimliliğin artırılması bakımında ön plana çıkan kavramlardan bir tanesidir. Motivasyon verimliliği arttırıcı özellikler sergilese de tek başına motivasyonla verimliliğin artırılması pek mümkün değildir. Örgütler motivasyonel gelişmeyi uzun dönemde sağlamalıdır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde bir taraftan araştırma sürecinde kullanılan model araştırmanın amacı, hipotezleri, veri toplama araçları, evren ve örnekleme sunulmakta, diğer taraftan da elde edilen verilerin detaylı analizi yapılmaktadır.

3.1. Veri Toplama Aracı

Uygulama için hazırlanan veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunu sırasıyla demografik özellikler ve iş tatmini ölçeği oluşturmaktadır. Demografik özelliklere ilişkin bölümde, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki görev ve kurumdaki hizmet yılı soruları yer almaktadır. İş tatmini ölçeği Tüy (2008) yüksek lisans tezinden alınmıştır. İş tatmini ölçeği içsel ve dışsal açıdan değerlendirmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,841 olarak tespit edilmiştir. Anket 35 sorudan oluşmaktadır: Sekiz soru içsel iş tatmini ölçmek, 27 soru da dışsal iş tatminini ölçmek üzere araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ölçeğin hazırlanmasında, literatürde sık kullanılan 'Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden' faydalanılmıştır. Deneklerden her bir soru için derecelendirme yapması istenmiştir. Soruların yanıtlanmasında 5 derece söz konusudur. Derecelendirme; 'hiç katılmıyorum'dan 'tamamen katılıyorum'a kadar gerçekleştirilmiştir:

- Kesinlikle katılmıyorum (1): İşin bu yönü benim tahminimden daha kötü.
- Katılmıyorum (2): İşin bu yönü benim tahminimden kötü.
- Kararsızım (3): İşin bu yönü beni ne tatmin ediyor ne de etmiyor.
- Katılıyorum (4): İşin bu yönü tahminimden iyi.
- Tamamen katılıyorum (5): İşin bu yönü tahminimden çok iyi.

3.2. Veri Analizi

Araştırmanın uygulama aşamasında elde edilen verilerin analizleri SPSS 16 paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır.

Ayrıca hipotez testlerinde t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. İki değişken arasındaki ortalama fark için t testi ve ikiden fazla değişken arasındaki ortalama fark tespiti için ANOVA testi kullanılmıştır (Karasar, 2008).



4. BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular.

	Frekans	%
Kadın	31	20,5
Erkek	120	79,5
Toplam	151	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyete ilişkin bulgularına baktığımızda, %20,5'inin kadın ve %79,5'inin ise erkek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular.

	Frekans	%
Bekar	39	25,8
Evli	112	74,2
Toplam	151	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarını incelediğimizde, %25,8'inin bekâr ve %74,2'sinin evli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.

	Frekans	%
İlköğretim	22	14,6
Lise	26	17,2
Önlisans	9	6,0
Lisans	91	60,3
Lisansüstü	3	2,0
Toplam	151	100,0

Araştırmaya katılanların %14,6'sı ilköğretim, %17,2'si lise, %6'sı önlisans, %60,3'ü lisans, %2'si lisansüstü mezunudur.

Tablo 3.4. Görev Durumuna İlişkin Bulgular.

	Frekans	%
Antrenör	63	41,7
Hizmetli personel	25	16,6
İlçe müdürü	7	4,6
Memur	31	20,5
Sportif eğitim uzmanı	15	9,9
Şube müdürü	6	4,0
Teknik personel	4	2,6
Toplam	151	100,0

Araştırmaya katılanların %41,7'si antrenör, %16,6'sı hizmetli personel, %4,6'sı ilçe müdürü, %20,5'i memur, %9,9'u sportif eğitim uzmanı, %4'ü şube müdürü ve %2,6'si teknik personeldir.

Tablo 3.5. Hizmet Yılına İlişkin Bulgular.

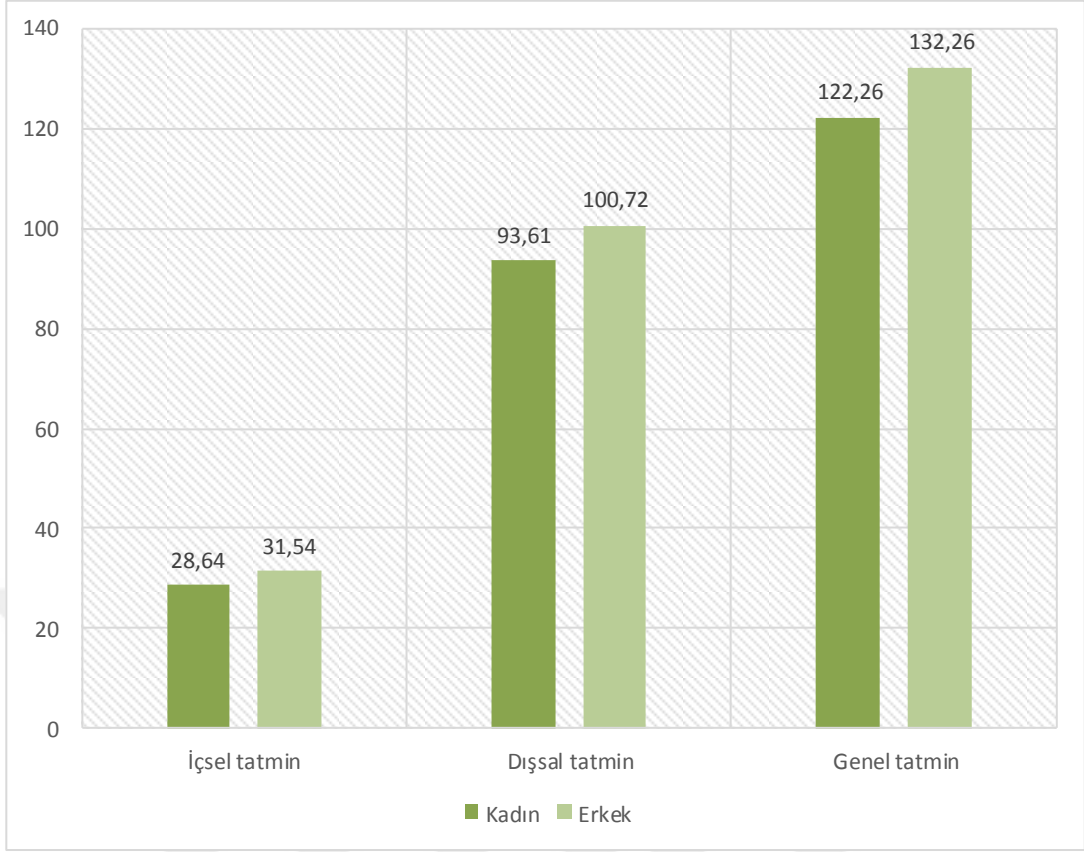
	Frekans	%
1-5 yıl	82	54,3
6-10 yıl	38	25,2
11-15 yıl	14	9,3
16-20 yıl	8	5,3
21 yıl ve üstü	9	6,0
Toplam	151	100,0

Araştırmaya katılanların %54,3'ü 1-5 yıldır, %25,2'si 6-10 yıldır, %9,3'ü 11-15 yıldır, %5,3'ü 16-20 yıldır ve %6'sı 21 yıl ve üzeri zamandır aynı kurumda hizmet vermektedir.

4.2. İş Tatmini Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 3.6. Cinsiyete Göre İş Tatmin Algısı.

		Ortalama	Std. Hata	t	p
İçsel tatmin	Kadın	28,64	4,65	2,507	0,013*
	Erkek	31,54	5,97		
Dışsal tatmin	Kadın	93,61	14,12	2,070	0,040*
	Erkek	100,72	17,68		
Genel tatmin	Kadın	122,26	17,82	2,308	0,022*
	Erkek	132,26	22,34		



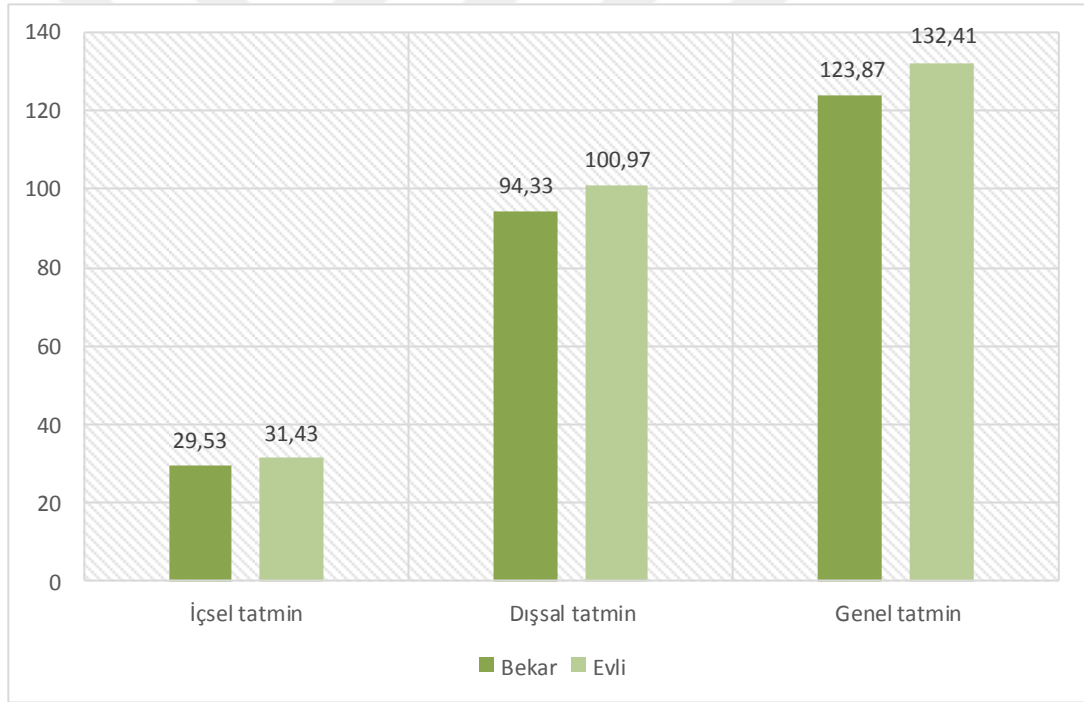
Şekil 3.1.Cinsiyete Göre İş Tatmin Algısı.

Cinsiyet ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyete bağlı olarak iş tatmini algısının değiştiği görülmektedir ($p < 0,05$). İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında erkeklerin tatmin algıları, kadınlardan daha yüksektir. Bu durum erkeklerin kadınlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir.

Erkeklerin iş hayatında kadınlara göre daha uzun yıllardır çalışmalarını ve işe adapte olmaları bununla beraber kadınların ev ile ilgili sorumlulukları cinsiyete göre tatmin algısını farklılaştırmaktadır. Kadının hem çalışırken hem de anne olma sorumluluğu tatmin algısını olumsuz yönde etkiliyor olabilir.

Tablo 3.7. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Algısı.

		Ortalama	Std hata	t	p
İçsel tatmin	Bekar	29,53	4,94	1,763	0,080
	Evli	31,43	6,05		
Dışsal tatmin	Bekar	94,33	14,13	2,098	0,038*
	Evli	100,97	17,90		
Genel tatmin	Bekar	123,87	17,89	2,130	0,035*
	Evli	132,41	22,68		



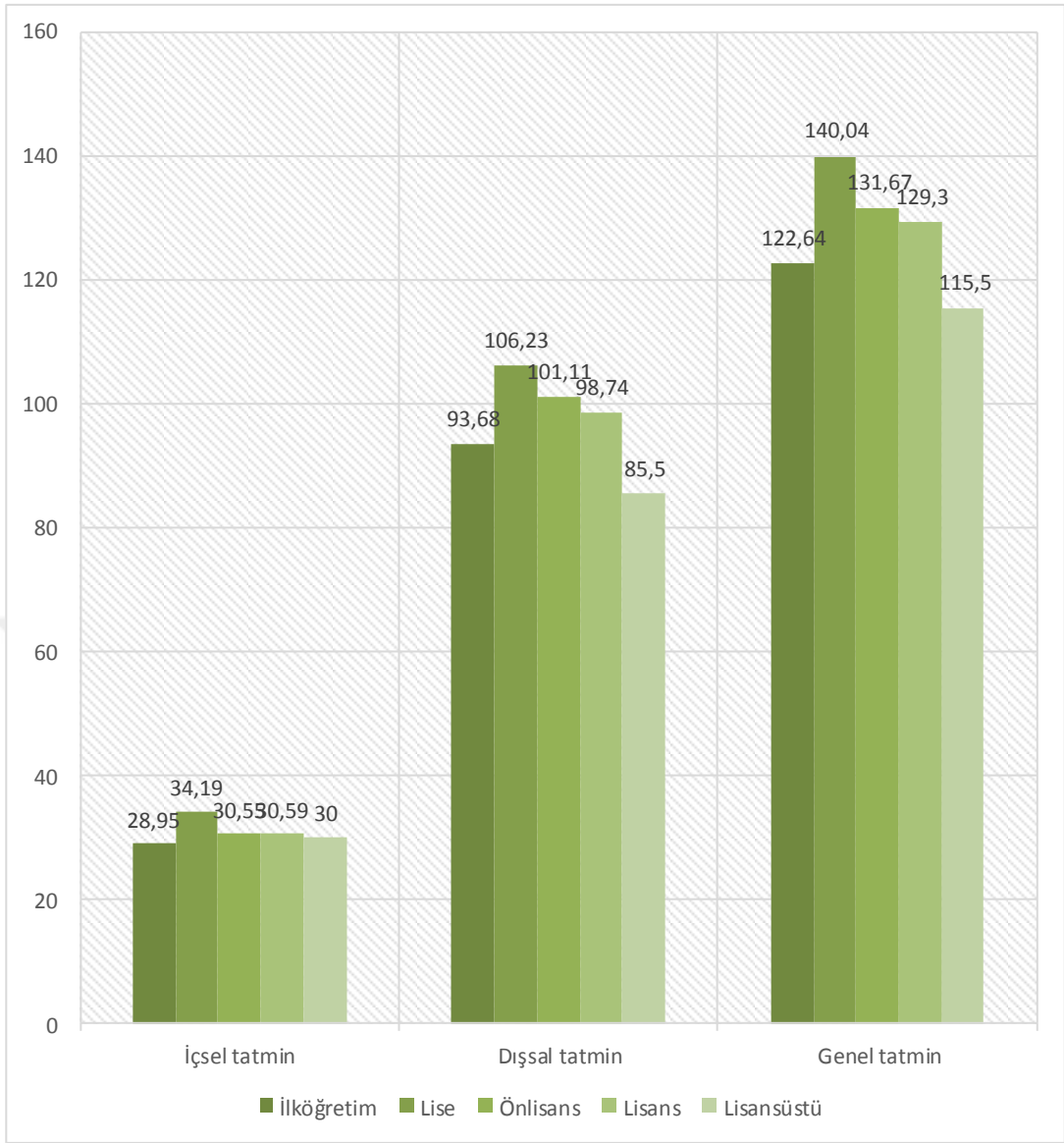
Şekil 3.2. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Algısı.

Medeni durum ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, medeni duruma bağlı olarak dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değiştiği ($p < 0,05$), içsel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p > 0,05$). Dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında evli bireylerin tatmin algıları, bekâr bireylerden daha yüksektir. Bu durum evli bireylerin bekar bireylere göre daha fazla sorumluluk üstlenmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Evli bireylerin iş ve aile hayatlarını bir arada yürütme sorumluluğu ve evi geçindirme ile ilgili algılarının yüksek olması, iş tatmini algılarını da yükseltmektedir. Bekar bireylerin ev ile ilgili sorumluluklarının daha az olması, iş tatmin algılarını düşürüyor olabilir.

Tablo 3.8. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Algısı.

		Ortalama	Std. Hata	F	p
İçsel tatmin	İlköğretim	28,95	6,25	2,360	0,043*
	Lise	34,19	4,55		
	Önlisans	30,55	3,46		
	Lisans	30,59	6,01		
	Lisansüstü	30,00	5,65		
Dışsal tatmin	İlköğretim	93,68	19,58	1,643	0,152
	Lise	106,23	13,84		
	Önlisans	101,11	15,52		
	Lisans	98,74	17,38		
	Lisansüstü	85,50	9,19		
Genel tatmin	İlköğretim	122,64	24,57	1,956	0,089
	Lise	140,04	17,75		
	Önlisans	131,67	18,57		
	Lisans	129,3	21,99		
	Lisansüstü	115,50	3,53		



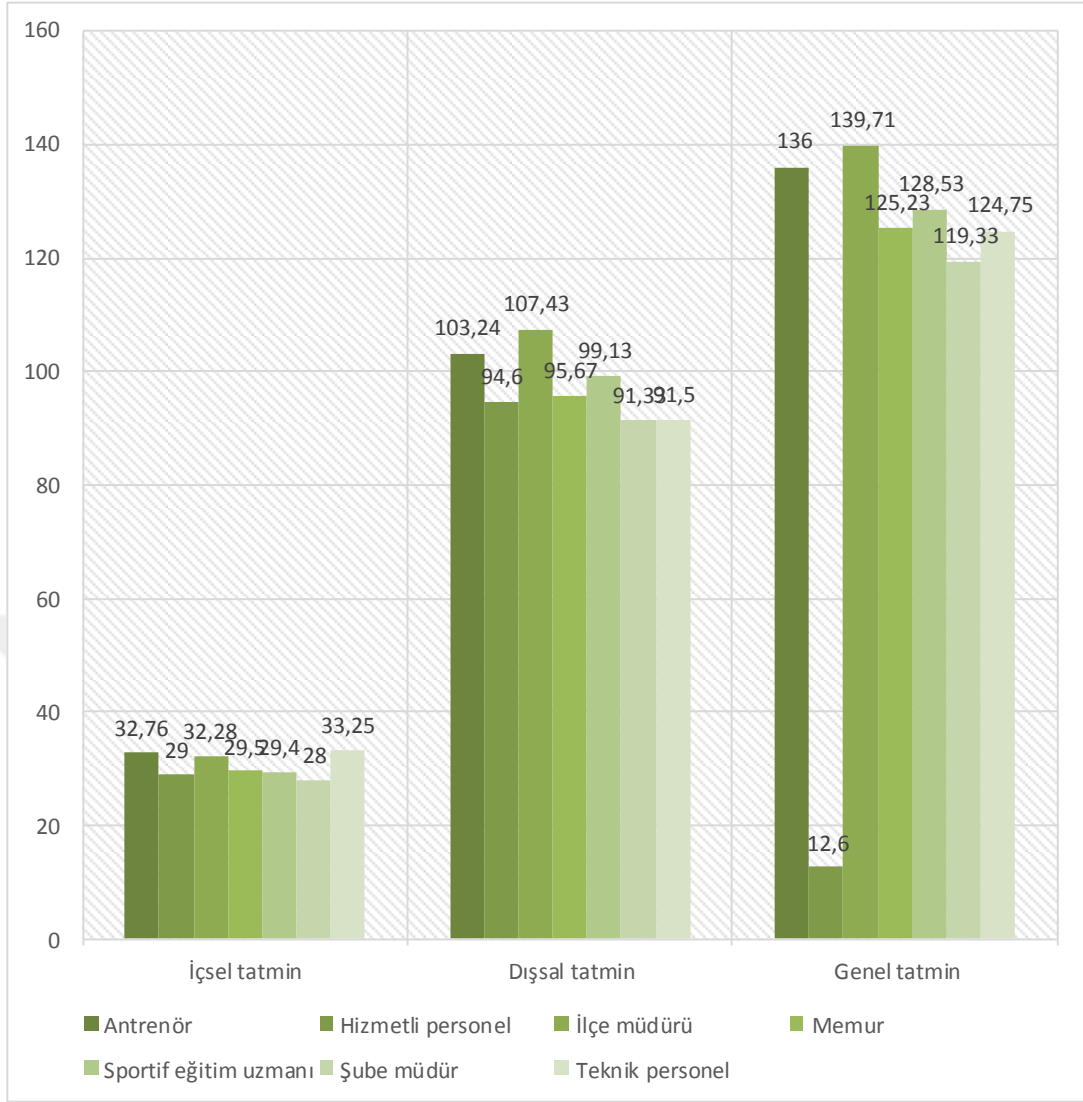
Şekil 3.3.Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Algısı.

Eğitim durumu ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim durumuna bağlı olarak içsel tatmin algısının değiştiği ($F: 2,360; p < 0,05$), dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p > 0,05$). İçsel tatmin algılarında lise mezunu bireylerin tatmin algıları daha yüksektir.

Lise mezunu kişilerin iş bulma durumlarının lisans eğitim düzeyine sahip kişilere göre daha düşük olması, iş tatmin algılarını arttırmaktadır. Bununla beraber ilköğretim eğitim seviyesine sahip kişilerin tatmin algıları daha düşüktür. İlköğretim mezunu kişilerin düşük statüdeki işlerde çalışmaları iş tatminlerini düşürmektedir.

Tablo 3.9. Görev Durumuna Göre İş Tatmin Algısı.

		Ortalama	Std. Hata	F	p
İçsel tatmin	Antrenör	32,76	6,36	2,516	0,024*
	Hizmetli personel	29,00	6,09		
	İlçe müdürü	32,28	3,30		
	Memur	29,5	4,28		
	Sportif eğitim uzmanı	29,40	5,71		
	Şube müdürü	28,00	4,33		
	Teknik personel	33,25	4,03		
Dışsal tatmin	Antrenör	103,24	19,17	1,751	0,113
	Hizmetli personel	94,60	19,37		
	İlçe müdürü	107,43	7,67		
	Memur	95,67	14,63		
	Sportif eğitim uzmanı	99,13	12,51		
	Şube müdürü	91,33	9,87		
	Teknik personel	91,50	7,41		
Genel tatmin	Antrenör	136,00	24,19	1,994	0,070
	Hizmetli personel	123,60	24,62		
	İlçe müdürü	139,71	10,78		
	Memur	125,23	17,86		
	Sportif eğitim uzmanı	128,53	16,21		
	Şube müdürü	119,33	13,29		
	Teknik personel	124,75	8,77		

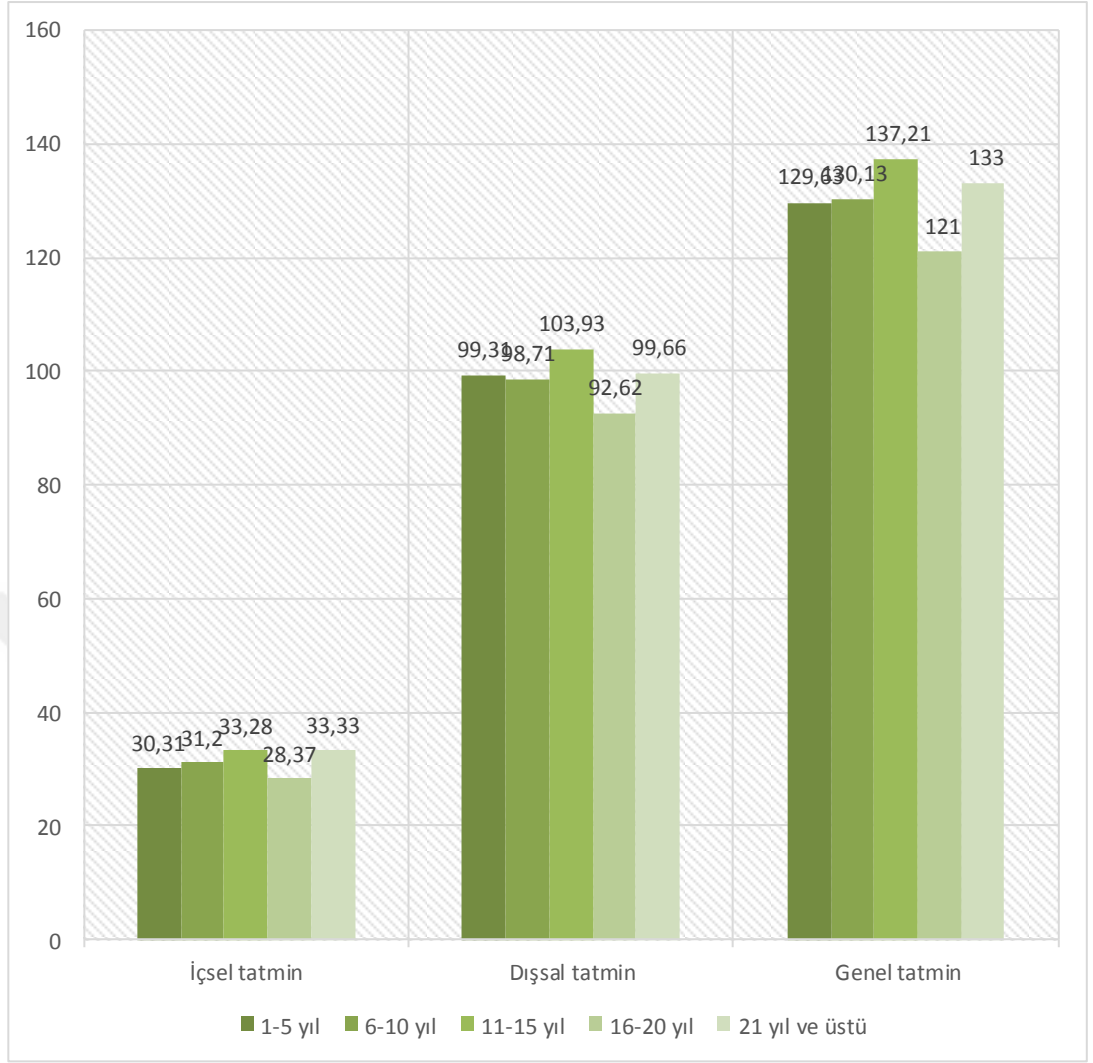


Şekil 3.4.Görev Durumuna Göre İş Tatmin Algısı.

Görev durumu ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, görev durumuna bağlı olarak içsel tatmin algısının değiştiği ($p < 0,05$), dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p > 0,05$). İçsel tatmin algılarında teknik personelin tatmin algısı diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 3.10. Hizmet Yılına Göre İş Tatmin Algısı.

		Ortalama	Std. Hata	F	p
İçsel tatmin	1-5 yıl	30,31	5,89	1,657	0,163
	6-10 yıl	31,20	6,36		
	11-15 yıl	33,28	4,66		
	16-20 yıl	28,37	3,92		
	21 yıl ve üstü	33,33	4,76		
Dışsal tatmin	1-5 yıl	99,31	17,42	0,559	0,693
	6-10 yıl	98,71	18,87		
	11-15 yıl	103,93	15,41		
	16-20 yıl	92,62	11,98		
	21 yıl ve üstü	99,66	15,51		
Genel tatmin	1-5 yıl	129,63	22,07	0,764	0,551
	6-10 yıl	130,13	24,06		
	11-15 yıl	137,21	18,80		
	16-20 yıl	121,00	14,88		
	21 yıl ve üstü	133,00	18,99		



Şekil 3.5.Hizmet Yılına Göre İş Tatmin Algısı.

Hizmet yılı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, hizmet yılına bağlı olarak iş tatmini algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında hizmet yılına bağlı olarak tatmin algısı farklılık göstermemektedir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmiştir.

Araştırma sonucuna göre; cinsiyet ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyete bağlı olarak iş tatmini algısının değiştiği görülmektedir ($p<0,05$). İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında erkeklerin tatmin algıları, kadınlardan daha yüksektir. Bu durum, erkeklerin kadınlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Lam (1995) yaptığı çalışmasında; cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır. Avcı ve Karatepe (2000) tarafından, iş tatmininin saptanması amacıyla banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında demografik özelliklerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Weaver (1989) yaptığı çalışmasına benzer olarak iş tatmini ve cinsiyet arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Erkeklerin iş tatmin algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durum ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, medeni duruma bağlı olarak dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değiştiği ($p<0,05$), içsel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında, evli bireylerin tatmin algıları bekâr bireylerden daha yüksektir. Bu durum, evli bireylerin bekar bireylere göre daha fazla sorumluluk üstlenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Yousef (1997) yaptığı çalışmada; medeni durum ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Tütüncü (2000) yaptığı çalışmada; bireylerin sorumlulukları doğrultusunda iş tatmin algılarının da arttığını tespit etmiştir. Ancak Oshagbemi'nin (2000) alışmasında; medeni durum ve iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Eğitim durumu ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim durumuna bağlı olarak içsel tatmin algısının değiştiği ($p<0,05$), dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). İçsel tatmin algılarında lise mezunu bireylerin tatmin algıları daha yüksektir. Benzer şekilde Weaver (1989) ve Dienhart ve Gregoire (1993) alışmalarında eğitim ve iş tatmini arasında anlamlı

ilişkiye rastlamışlardır. Baş ve Ardiç (2002) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumu yükseldikçe statünün yükselmesine bağlı olarak iş tatmin algısının yükseldiği tespit edilmiştir. Tuten ve Neidermeyer'e (2004) ait çalışmada eğitim durumunun iş tatmini üzerindeki etkinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Çalışmada eğitim düzeyi düşük olan çalışanların buna bağlı olarak iş tatmin algılarının da düşük olduğu saptanmıştır.

Görev durumu ve iş tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde, görev durumuna bağlı olarak içsel tatmin algısının değiştiği ($p<0,05$), dışsal tatmin ve genel tatmin algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). İçsel tatmin algılarında teknik personelin tatmin algısı diğerlerine göre daha yüksektir. Hançer (2001) tarafından, iş tatmini ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yiyecek sektöründe yer alan işletmelerde çalışan 924 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında demografik özelliklerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İmamoğlu ve arkadaşları (2004) yaptığı çalışmada; görevini isteyerek yerine getiren çalışanların iş tatmin algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hizmet yılı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, hizmet yılına bağlı olarak iş tatmini algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında hizmet yılına bağlı olarak tatmin algısı farklılık göstermemektedir. Tütüncü (2000) tarafından, iş tatminin ölçülmesi amacıyla kar amacı gütmeyen yiyecek ve içecek sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında demografik özelliklerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İmamoğlu ve arkadaşları (2004) yaptığı çalışmada; çalışanların hizmet yılı arttıkça buna bağlı olarak iş tatmin algılarının yüksek olduğunu belirlemiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu çalışmada, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personelin iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. İş tatmin düzeyi, kişinin çalışma performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kişiden kişiye, iş tatminine ya da tatminsizliğine sebep olan unsurlar değişiklik göstermektedir. Her kişi, aynı unsurdan, diğerlerinin etkilendiği kadar etkilenmeyebilir. Bu sebeple, tatmin ya da tatminsizlik, örgüt içerisinde yer alan kişisel değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütün başarılı olabilmesi için normalin üstünde gösterilen gayret, ancak çalışanın örgüte olan tatmin duygusu ile açıklanabilir.

İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında erkeklerin tatmin algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum erkeklerin kadınlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. Dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında evli bireylerin tatmin algıları, bekâr bireylerden daha yüksektir. Bu durum evli bireylerin bekâr bireylere göre daha fazla sorumluluk üstlenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. İçsel tatmin algılarında lise mezunu bireylerin tatmin algıları daha yüksektir. Bu durum çalıştıkları işle ilgili sorumluluklarının daha az olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yüksek eğitime sahip bireyler daha üst kademelerde çalışmalarının bir gereği olarak daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. Bu durum iş tatmin algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Benzer şekilde içsel tatmin algılarında teknik personelin tatmin algısı diğerlerine göre daha yüksektir. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında hizmet yılına bağlı olarak tatmin algısı farklılık göstermemektedir.

6.2. Öneriler

Özellikle ekonomik ödüllendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediği yönünde bir görüş birliği söz konusudur. Bu durumda ücret konusunda yönetim tarafından tatminsizliğin giderilmesine yönelik olarak olanaklar yaratılmaya çalışılabilir.

Örgütte uygulamalar bütün çalışanların isteklerini karşılayamayabilir. Bu nedenle çalışanlar gruplandırılmalı ve ona göre uygulamalar düzenlenmelidir.

Örgütlerde yöneticilerin en önemli uygulamalarından biri de çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duyulması ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır.

Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları birbirlerine uyum sağlayacak şekilde şekillendirilmelidir, bu sayede çalışanların iş tatmin seviyeleri yükselecektir.

Örgütlerde ki yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir.

Çalışanların iş tatminlerini yükseltmeye yönelik, yöneticilerin gerekli eğitimleri almaları önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanların da hizmet içi eğitimlere tabi tutularak iş tatminlerinin yükseltilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

Akgündüz S. Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.

Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö. Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2012, 19 (1):105-109.

Aksu A. İş gören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, *Verimlilik Dergisi*, 1996, 3, 138-142.

Arnold HJ, Feldman, DC. Organizational Behavior, McGraw-Hill International Editions. 1986, Sayfa 172.

Avcı T, Karatepe MO. İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, 543-571.

Bakan İ, Büyükbeşe B. 'Kurum Kültürü' Aktan, C.C. (eds.) *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 2006. Sayfa 39.

Bartola K, Furlonger B. "Leadership and Job Satisfaction among Aviation Fire Fighters in Australia" *Journal of Managerial Psychology*, 2000, 15(1):87-93.

Basım N, Şeşen H. "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi" Şimşek, M.Ş ve Çelik, A. (eds.) *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Konya, 1.Baskı, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2008.

Baş T, Ardıç K. "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği" *İktisat İşletme ve Finans*, 2002, 17:72-81.

Başaran İE. *Örgütsel Davranış*, Ankara, 3.Baskı, Feryal Matbaacılık, 2000. Sayfa 58.

Bessokirnaia GP, Temnitskii AL. Job Satisfaction and Satisfaction with Life, *Sociological Research*, 2001, 40 (3):6-12.

Britt TW, Setz MC, Bliese PD. Work-Relevant Values Strengthen The Stressor-Strain Relation In Elite Army Units. *Military Psychology*, 2004, 16(1):1-17.

Brough P, Frame R. Predicting Police Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Role Of Social Support And Police Organisational Variables, *New Zealand Journal of Psychology*, 2004, 33(1):8-16.

Budak A. Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NatoPol Tesisleri'nde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2006.

Can H, Akgün A, Kavuncubası S. *Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, sayfa 74.

Ceylan A. *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Teori ve Uygulama*, 1999, sayfa 97.
Chiu S-F, Chen H-L. Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 2005, 33(6):523-539.

Deniz M. Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Mehmet Tikici, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, Sayfa 48.

Dienhart JR, Gregoire MB. Jobsatisfaction, job involvement, job security and customer focus of quick-service restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1993, 16(2):29-43.

Dormann C, Zapf D. Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22:483-504.

Erdoğan İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. 1. baskı, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, Sayfa 38.

Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları, 2004, Sayfa 44.

Eroğlu F. *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1 Baskı, İstanbul, 1988, Sayfa 66.

Gazioğlu Ş, Tansel A. Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 2006, 38(10):1163-1171.

Gellis Z D, Kim J, Hwang S. New York State Case Manager Survey: Urban And Rural Differences In Job Activities, Job Stress, And Job Satisfaction, *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 2004, 31(4):430-440.

Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin / McGraw-Hill, 1997.

Gordon, JR. *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1993, Sayfa 52-53.

Gökçe R. Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2005.

Green J. Job Satisfaction of Community College Chairpersons (The Degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 2000.

Güney S. Bireyler Arası İletişim. Güney, S. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.

Hançer M. An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees, Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio, 2001.

Henkey I, Noe N. Job satisfaction as a key management tool to step up performance. *Problems and Perspectives in Management*, 2004, 4, 149-151.

Ilies R, Judge TA. Understanding the dynamic relationships among personality, mood and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 89:1119-1139.

İmamoğlu SZ, Keskin H, Erat S. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1):167-176.

İslamoğlu G, Börü D. “Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı”, *Öneri Dergisi*. 2005, 24(6):71-87.

Kantar H. İşletmede Motivasyon, 1.Baskı, İstanbul, Kumsaati Yayıncılık, 2008.

Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara, Nobel yayın Dağıtım, 2008, Sayfa 25.

Kırel Ç. Tutum ve Tutum Değişimi. Ünlü, S. (eds.) *Sosyal Psikoloji*, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007, Sayfa 48-50.

Koparan C. Güdüleme Özalp, İ. (eds.) *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1997.

Korunka C, Scharitzer D, Carayon P, Sainfort F. Employee Strain and Job Satisfaction Related to an Implementation of Quality in a Public Service Organization: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 2003, 17(1): 52-72.

Lam, SSK. Quality Management and Job Satisfaction. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1995, 12 (4), 72-78.

Luthans F. (1997). *Organizational Behaviour*, Singapore, McGrawHill

Mohammed FE, Unher M, Sugawara M. Big Five Personality Factors: Cross Cultural Comparison Between Japanese And Egyptian Students, *Iowa State University, Faculty of Education, Center for Educational Research and Practice*, 2009, 8(1):135-141.

Odom RY, Boxx WR, Dunn MG. "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion" *Public Productivity ve Management Review*, 1990, 14(2):157-168.

Okpara JO. The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 2006, 10(1):49-58.

Orpen C. The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 1997, 131(5):519-522.

Oshagbemi T. Satisfaction with Co-workers' Behaviour, *Employee Relations*, 2000, 22(1):88-106.

Oswald A. And Warr P. 'Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996, 69(1):57-81.

Özkalp E, Kirel Ç. *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, ETAM A.S. 2001.

Özkalp E. Duygular, Değerler ve İş Tatmini. Özkalp, E. (eds.) *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.

Öztürk A, Güzelsoydan S Y. Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, 15 (1-2): 333-347.

PearsonL, Carolyn V, Moomaw W. The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 2005, 29 (1): 37-53.

Robbin SP. *Organizational Behavior, Concepts-Controversies-Applications*, 7. Baskı, Prentice Hall International Inc. 1996, Sayfa 102-104.

Robbins S R. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1999.

Roessier RT, Rumrill PD, Fitzgerald SM. Factors affecting the Job Satisfaction of Employed Adults with Multiple Sclerosis, *Journal of Rehabilitation*, 70(3):42-50.

Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi,1995.
Schermerhorn JRJr. *Management and Organizational Behavior Essentials*. John Willey&SonsInc., 1996.

Schweiger DM, Denisi AS. Communication with Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 1991, 34:110-135.

Shamir B, Salomon I. Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review*, 1985, 10:455-464.

Silahlı M. *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi, 2001.

Sweeney AP, Hohenshil TH, Fortune JC. Job Satisfaction among Employee Assistance Professionals: A National Study. *Journal of Employment Counseling*, 2002, 39:50-60.

Şahin A. Çalışma Yaşamının Kalitesi. *Anahtar Dergisi*, 23(275):28-33, 2011.

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, 3.Baskı, Adım Matbaacılık, 2003.

Şimşek, MŞ. İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, Yelken Basım-Yayım, 1995, Sayfa 42-43.

Tabancalı E. Örgütsel Değişme. Elma, C ve Demir, K. (eds.) Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 1.Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

Tavmergen İP. *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2002.
Tietjen MA, Myers RM. Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 1998,36(4):226-231.

Tuten TL, Neidermeyer PE. Performance, satisfaction and turn over in call centers the effects of stress and optimism, *Journal of Business Research*,2004, 57(1):26-34.

Türk MS. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Tütüncü Ö. "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, 2(3):169-171.

Tüy, G. İlköğretim I.Kademede Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, 2008.

Vechio, RP. *Organizational Behavior*, The Dreyden Pres, Orlando, 1998, Sayfa 81-82.

Vural, ZBA ve Coşkun, G. Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, Sayfa 30-32

Wanous P. John-Lawywe EE, Measurement and Meaning of Job Saticfastion Journal of Applied Psychology, 1972, Sayfa 100.

Weaver P. Job "Satisfaction Level of Marketing Faculty". *Journal of Marketing Education*, 1989, 11(2):10-16.

Yousef DA. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, 19(3):184-194.

Yüksel İ. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2):291-306.

Zhao J, Thurman Q, He N. Sources of Job Satisfaction among Police Officers: A Test of Demographic and Work Environment Models. *Academy Of Criminal Justice Sciences*, 1999, 16(1):153-172.



EKLER:

EK-1: ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	: Yüksel GEYİK
Doğum tarihi	: 25.05.1982
Doğum yeri	: Kangal/SİVAS
Medeni hali	: Bekâr
Uyruğu	: T.C.
Adres	: Yiğitler Mah. Bayraktar Cad.B2/1.Blok K:4 D:20 Yıldırım/BURSA
Tel	: 0543 224 34 34
Faks	:
E-mail	: yuksel_geyik@hotmail.com
EĞİTİM	
Lise	: Ahmet Vefik Paşa Lisesi (2000)
Lisans	: Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (2008)
Yüksek lisans	: Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2016)
YABANCI DİL BİLGİSİ	
İngilizce:	

EK-2: ANKET FORMU

Değerli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları aşağıda ‘**Kişisel Bilgi Formu**’ ve ‘**İş Yeri Tatmin Ölçeği**’ formundaki sorulardan size uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak cevaplayınız. Kullanılan ifadelerden hangisi hissettiklerinizi en iyi tanımlıyor ise o seçeneği işaretleyiniz. Soruları mantığınız ile değil, duygularınızla cevaplamamız gerektiğini unutmayınız. Bu çalışmanın akademik geçerliliği ve değerinin içtenlikle vereceğiniz cevaplarla orantılı olacağını **lütfen unutmayınız...**

Değerli yardımlarınızdan ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksel GEYİK
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi Spor Anabilim Dalı

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz?

a. Erkek() b. Bayan ()

2.Medeni Haliniz?

a. Evli() b. Bekar () c. Diğer ()

3.Eğitim Durumunuz?

a. İlköğretim() b. Lise () c. ÖnLisans ()
d. Lisans() e. Yüksek Lisans () f. Doktora ()

4.Kurumdaki Göreviniz?

a. İlçe Müdürü () b. Şube Müdürü () c. Sportif Eğitim Uzmanı() d. Memur ()
e. Antrenör() f. Teknik Personel (tekniker, şoför, inşaatçı, marangoz v.b)()
g. Hizmetli Personel (temizlik, bekçi, bakıcı v.b) ()

5.Kurumdaki Kaçınıcı Hizmet Yılıınız?

a. 1-5 yıl() b. 6-10 yıl() c. 11-15 yıl() d. 16-20 yıl () e. 21 yıl ve Üstü()

İŞ YERİ TATMİN ÖLÇEĞİ		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Yapmaya değer bir iş yapıyor olduğumu düşünüyorum.					
2	İşimden elde ettiğim başarı duygusu tatmin edicidir.					
3	Devamlı meşgul olabilme imkânına sahibim.					
4	Yaptığım iş en iyi yapabileceğim iştir.					
5	Kendi fikir ve kanaatimi kullanma özgürlüğüne sahibim.					
6	Yaptığım işin bana aykırı olmaması önemlidir.					
7	İşimde kendi başıma olmam tatmin edicidir.					
8	İşimde değişik birçok şey yapabilme imkânına sahibim.					
9	Düşüncelerimi uygulayabilme imkânına sahibim.					
10	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret oldukça yeterlidir.					
11	Zamanımın büyük bir kısmını aktif olarak geçiriyorum.					
12	İşimin toplumda saygı değer bir iş olması tatmin edicidir.					
13	İşimde ilerleme imkânı vardır.					
14	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilirim					
15	İş yerim çalışanlarına iyi davranır.					
16	İşyerimdeki çalışma şartlarından memnunum.					
17	Amirim çalışanların şikâyetlerini dikkate alır.					
18	Kendi buluşum olan yeni ve orijinal şeyleri yapabilme imkânı sahibim.					
19	Ücretim benzeri işlerde verilenlerle karşılaştırıldığında tatmin edicidir.					
20	İşimde önemli kişilerle beraber olabilme imkânına sahibim					
21	İşimi iyi yaptığımın bana belirtiliş tarzı tatmin edicidir.					
22	Çalışma saatlerimden memnunum.					
23	Amirimle rahat anlaşırım.					
24	Başkalarına yardım edebilme imkânına sahibim.					
25	Yaptığım işin ahlâka aykırı olmadığından emin olarak yapıyorum.					
26	İşyerimde kendi kendine çalışabilme imkânı tatmin edicidir.					
27	İşyerimde zaman zaman çeşitli şeyler yapma imkânına sahibim.					
28	Diğer çalışanlara işi öğretmek tatmin edicidir.					
29	İşimin güvenilir bir gelecek sağlaması tatmin edicidir.					
30	Amirim çalışanlara iş veriş tarzı tatmin edicidir.					
31	İş arkadaşlarımla aramda çok iyi işbirliği havası vardır.					
32	Ne yapılacağını başkalarına söyleme imkânına sahibim.					
33	İşyerimde yeteneklerimi kullanma imkânına sahibim.					
34	İşimin sürekli bir iş olması tatmin edicidir.					
35	Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile geçinme tarzından memnunum.					