

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ TATMİNİ UNSURLARI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih URLU

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emel ÇETİNKAYA

TEMMUZ - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

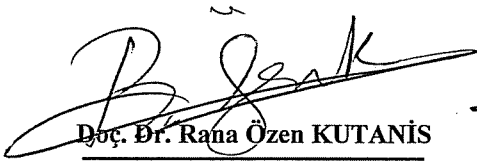
İŞ TATMİNİ UNSURLARI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih URLU

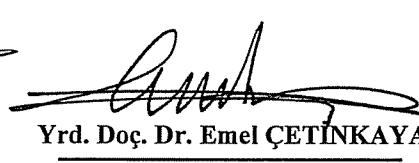
Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 05/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS

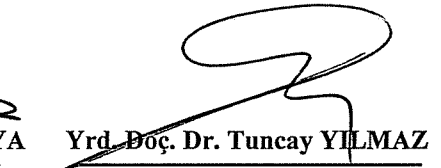
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Emel ÇETİNKAYA

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatih URLU

28.07.2010

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilk aşamalarda danışmanım olan Prof. Dr. Engin YILDIRIM'a, yeni danışmanım olan ve tezimin bu hale gelmesinde bana yardımcı olan yeni tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Emel ÇETİNKAYA ve tezimin istatistiksel aşamasında ve gelişiminde büyük katkıları olan Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS' e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca İngilizce özet kısmında büyük yardımından ötürü Şule AYDIN'a, her zaman yanımda olan değerli hocam Adem SAĞIR'a ve yakın dostum Hasan ÖZTÜRK'e hep yanımda oldukları için çok teşekkür ederim. Son olarak da tüm dostlarıma ve aileme en içten teşekkürlerimi iletirim.

FATİH URLU

28.07.2010

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: TANIM, SÜREÇ VE TARTIŞMALAR	5
1.1. İş Tatmininin Tanımı	5
1.2. İş Tatmininin Önemi	7
1.3. İş Tatminini Etkileyen Etmenler	10
1.3.1. Kişisel Özellikler ve İş Tatmini	10
1.3.1.1. Yaş	10
1.3.1.2. Cinsiyet	11
1.3.1.3. Bilişsel Yetenekler	12
1.3.1.4. İş Deneyimi	13
1.3.1.5. Kişilik.....	13
1.3.1.6. Eğitim Düzeyi	13
1.3.1.7. Motivasyon.....	15
1.3.1.8. Medeni Durumu	15
1.3.2. İşle İlgili Özellikler ve İş Tatmini.....	16
1.3.2.1. Güvenlik.....	16
1.3.2.2. Ücret.....	16
1.3.2.3. İşin Kendisi	19
1.3.2.4. Çalışma Koşulları.....	21
1.3.2.5. Yükselme Olanakları.....	21
1.3.2.6. Ödül.....	22
1.3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	23
1.3.2.8. İhtiyaçlar	24
1.3.2.9. Yöneticiler.....	25

1.3.2.10. Liderlik.....	26
1.3.2.11. Örgüt Kültürü.....	27
1.4. İş Tatmini Teorileri.....	27
1.4.1. Kapsam Teorileri.....	29
1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow).....	29
1.4.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg).....	32
1.4.1.3. Başarı Motivasyonu Kuramı - David McClelland.....	34
1.4.1.4. Var olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı-ERG Teorisi (Clayton Alderfer).....	36
1.4.2. Süreç Teorileri.....	37
1.4.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı (B.F. Skinner).....	37
1.4.2.2. Beklenti Kuramı(V. Vroom).....	39
1.4.2.3. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı.....	41
1.4.2.4. Eşitlik Teorisi(J. Stacey Adams).....	43
1.4.2.5. Locke'ın Amaç Teorisi.....	44
1.5. İş Tatminsizliği.....	46
1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	47
1.6.1. Bireysel Açısından Sonuçlar.....	47
1.6.1.1. Gerilim Tepkileri.....	47
1.6.1.2. Stres.....	47
1.6.1.3. Psikolojik Tatminsizlik.....	48
1.6.1.4. Kişilik Bozuklukları.....	49
1.6.2. Örgüt Açısından Sonuçlar.....	50
1.6.2.1. Devamsızlık.....	50
1.6.2.2. Çatışmalar.....	51
1.6.2.3. İş gücü Devri ve İşten Ayrılma.....	51
1.6.2.4. İşçi-İşveren İlişkileri.....	52
1.6.2.5. Performans.....	53
1.6.2.6. İş Kazaları.....	53
1.7. Akademik Örgütler ve İş Tatmini.....	53

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMA	58
2.1. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri	58
2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	60
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
2.5. Araştırma Bulguları.....	61
2.5.1. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım	61
2.5.2. İş Tatminine İlişkin Frekans Tabloları	64
2.5.3. Demografik Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları	75
2.5.4. Demografik Değişkenlere Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	86
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Değişkenlere Göre Örneklem Grubunun Dağılımı.....	61
Tablo 2: Fakülterele Göre Dağılımı	62
Tablo 3: Mühendislik Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 4: İktisadi İdari bilimler Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 5: Fen Edebiyat Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı.....	64
Tablo 6: Memnuniyetle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı	64
Tablo 7: İşle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı	68
Tablo 8: Mesleğe İlişkin İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı.....	72
Tablo 9: Cinsiyete Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık.....	75
Tablo 10: Cinsiyet Durumuna Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık	76
Tablo 11: Yaşa Göre Üniversitenin Fiziki ve Sosyal İmkanları Farklılığı	78
Tablo 12: Medeni Duruma Göre Ücret Tatmini Açısından Farklılık.....	79
Tablo 13: Akademik ve İdari Personele Karşı Memnuniyet Farklılığı.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	33
--	----

Tezin Başlığı: İş Tatmini Unsurları : Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği	
Tezin Yazarı: Fatih URLU	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emel ÇETİNKAYA
Kabul Tarihi: 05.07.2010	Sayfa Sayısı: vii (Ön Kısım) + 93 (Tez) + 5 (Ek)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Çalışanların davranışlarını etkilemesi bakımından iş tatmini tüm örgütler için ilk sırada yer alan konulardan biridir. Gelişen ve değişen çağımızda örgütler diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve kaliteli hizmet verebilmek için çalışanların iş tatminlerini artırma çalışmışlardır. Akademilerde bu örgütlerden biridir. Akademik örgütler toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenmektedir. Bu kurumda çalışan öğretim elemanları, öğretim üyeleri, okutmanlar ve öğretim yardımcıları olan araştırma görevlilerinin en iyi biçimde hizmet verebilmesi için iş tatminlerinin artırılması gereklidir. Bu nedenle bu çalışmada geleceğin akademisyenleri olan araştırma görevlilerin iş tatminleri araştırılmıştır.</p> <p>Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmininin kuramsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu kısımda iş tatminin tanımına ve önemine yer verilmiştir. Daha sonra iş tatmini etkileyen etmenler, iş tatmini teorileri, iş tatmini ve motivasyon ilişkisi, iş tatmini ve verimlilik ilişkisi, iş tatminsizliği ve sonuçları, akademik örgütlerde iş tatmini açıklanmıştır. Araştırma Sakarya üniversitesinde 102 araştırma görevlisine uygulanmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 16.0 programında değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans, ortalama, standart sapma, T-testi, Anova testleri yapılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Araştırma Görevlileri, İş Tatminsizliği	

Title Of The Thesis : Elements of Job Satisfaction : The Case of Sakarya University Research Assistans	
Author : Fatih URLU	Supervisor : Asist. Prof. Dr. Emel ÇETİNKAYA
Date : 05.07.2010	Number of Pages : vii (pre text)+ 93(main body)+5 (Appendices)
Department : Labour Economics and Industiral Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>Job satisfaction is one of the most concepts of organizations considering its behaviouralistic consequences on the employees side. Organizations have been trying to increase the job satisfaction of the employees in order to compete with the other organizations and produce high quality service. Academic institutions serve a few very important tasks like bringing up the necessary human resource for the society, providing scientific and technological development, finding solutions for the problems of the society in general, transferring culture through generations and alike. Academicians, lecturers and research assistants to be able to serve in the best way, have to be satisfied concerning their job. On the basis of this fact, the current study aimed to investigate the job satisfaction of research assistans- as the future academicians.</p> <p>In the first section we placed the theoretical frame of job satisfaction. Here are the description and the relevance of job satisfaction. Then we explained the factors acting upon job satisfaction, job satisfaction theories, the relation between job satisfaction and motivation, the relation between job satisfaction and efficiency, job dis-satisfaction and the consequences and job satisfaction in academic institutions. The study was carried out in the Sakarya University, through 102 research assistants. The data gathered were analyzed with the SPSS 16.0. For the analysis of the questionnaires frequency, mean, deviation, T-test, and Anova tests were applied.</p>	
Keywords : Job satisfaction, research assistans, job dis-satisfaction	

GİRİŞ

21. yüzyılda konjunktürel şartlar tüm örgütlerde iş yapış tarzı, yönetim şekli ve en önemlisi müşteri beklentilerini değiştirmiştir ve rekabet koşulları zorlaşmıştır. Bu değişen rekabet koşullarında örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinde diğer faktörlerin yanında insan faktörü önemli bir etken olmuştur. Teknolojik açıdan eşit seviyede olan örgütler insan faktörüne verdiği değer ve insana yaptığı yatırım ile ön plana çıkmaktadır. Bu değer karşılığı olarak da karşımıza iş tatmini kavramı çıkmaktadır.

İş tatmini, çalışanların işlerini ya da iş yaşamlarını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumların tümüdür. Diğer bir deyişle iş tatmini, bireyin sahip olduğu işten beklentileri ile o işten aldığı karşılık arasındaki algılanan durumun pozitif yada negatif olarak değerlendirilmesidir. Her iki tanımda da ortak nokta iş tatminin birey için ifade ettiği duygusal bağlamdır. Bu duygusallık, bireyin yaptığı işten ne derece haz aldığı başta olmak üzere motivasyonunu kapsamaktadır.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalarda ortaya çıkan noktalar dikkate alındığında görülür ki, iş tatmini temelde iş hakkındaki olumlu ya da olumsuz duyguları/tutumları kapsamaktadır. Olumlu tutumlar iş tatmini kavramının pozitif olarak gerçekleştirirken, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine denk düşmektedir. Bireylerin yaptıkları işi, ister özel sektörde, ister kamu sektöründe, isterse eğitim ya da diğer sektörlerde olsun haz alarak, yaptıkları işi severek yapmaları sağlanarak o örgütte gelişme sağlanabilir.

Eğitim örgütlerinden biri olan akademik örgütler toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün güçlü olması, araştırma görevlilerinin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise araştırma görevlilerinin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:8). Bu sebeple araştırma görevlilerinin yaptıkları işe karşı tutumları zaman zaman ölçülmeli ve düşük tatmin düzeyleri iş tatminini etkileyen tüm unsurlar göz önüne alınarak artırılmaya çalışılmalıdır.

Akademik örgütlerin büyük bir kısmının temel amacı, öğrencilerine yüksek kaliteli eğitim sunmak ve onları en iyi şekilde yetiştirmektir. Bunun için kütüphane, dersane, laboratuvar, sosyal tesisler ve eğitime yardımcı malzemeler için büyük miktarlarda kaynak harcanır. Tüm bu sayılanlar, kurumun sunduğu eğitimin etkinliği üzerinde role sahip olmakla birlikte, akademik personelin yetersiz olması durumunda hiçbir değer taşımazlar. Akademik personel, öğrencilerle doğrudan ilişki içerisinde olduğundan, onların gelişimi üzerinde en fazla etkiye sahiptir (Baş ve Mert, 2002:595). Üniversitelerdeki öğretim elemanları, 2547 sayılı yasada, öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcıları olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bunlardan, öğretim yardımcıları grubunu, araştırma görevlileri oluşturmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 33. maddesinde araştırma görevlilerinin görev tanımları şöyle yapılmıştır: "Araştırma görevlileri, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır" (Korkut, 2002:173).

Araştırma görevlilerinin yasayla tanımlanan görevleri gereğince araştırmalarını verimli biçimde devam ettirebilmeleri, yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilmeleri ve yüksek öğretimde bulunan diğer öğrencilerinde gelişmelerine olumlu katkı sağlayabilmeleri için iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir.

Araştırmanın Önemi

Toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen akademik örgütlerde örgüt yapısının sağlamlığı, bölüm ve idari yöneticiler ile akademisyenler ve yardımcı öğretim görevlileri grubunda yer alan araştırma görevlilerinin iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır. Eğer ki iş tatmini yüksek ise araştırma görevlileri yüksek performans, yüksek verim gibi olumlu sonuçlar göstereceklerdir.

Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten

ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir.

Akademik örgütlerde araştırma görevlilerinin verimli çalışabilmeleri, görevlerini severek yapabilmeleri için iş tatmin düzeylerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu yüzden bu çalışmayı yapmak önemlidir.

Araştırmanın Konusu

Bu çalışma akademik bir örgütte araştırma görevlilerinin iş tatminleri ve araştırma görevlilerinin iş tatminlerini etkileyen bireysel ve örgütsel unsurlarla ilgilidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı araştırma görevlilerinin iş tatminlerini ve iş tatminlerinin etkileyen unsurları Sakarya Üniversitesi bağlamında ele almaktır. Araştırma görevlilerinin akademik kültür içinde yaşadıkları göz önüne alınarak, iş tatminlerinin örgütsel ve bireysel iş tatmin unsurları incelenerek araştırmanın sonuçları neticesinde ortaya konulması ve tatminsizlik sebeplerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

İş tatmini faktörleri göz önüne alınarak iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Sakarya Üniversitesi Personeli'ni ele alan bu araştırma temelde üç fakülte bünyesinde yer alan araştırma görevlileri üzerine odaklanmıştır. Araştırmada yöntem olarak araştırma görevlilerine yüz yüze anket uygulanması tercih edilmiştir.

Çalışma için yapılan anket sorularında üç farklı soru ve önerme biçimi kullanılmıştır. İlkinde araştırma görevlilerinin memnuniyet durumlarını ölçen 9 önermeden oluşturulmuştur. Bu önermelerle ücret, mesleğin toplumsal saygınlığı, idari personellerin araştırma görevlilerine karşı geliştirdikleri davranışlar, bölüm yönetiminin aldığı pozisyon, üniversitenin fiziki ve sosyal imkânların araştırma görevlilerinin iş tatminlerine olan etkisi, iş arkadaşlarıyla iletişim, danışman hocayla iletişim, bölümün eğitim düzeyi ve kalitesi, bölüm hocalarından memnuniyet durumu sorgulanmıştır. Anket sorularının ikinci bölümü ise 13 önermeden oluşmuştur. Bu önermeler de

araştırma görevlilerinin iş tatminleriyle ilgili ifadelere katılım düzeyleri ölçülmüştür. Son bölümde ise evet-hayır şeklinde ifade edilen 8 önermeden oluşturulmuştur. Son evrede elde edilen bulgular SPSS 16.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans, ortalama, standart sapma, T-testi, Anova testleri yapılmıştır.

BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: TANIM, SÜREÇ VE TARTIŞMALAR

1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgilidir. İş tatmini, insanların işleriyle ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişkendir. Basit olarak iş tatmini insanların işlerinden hoşlanma derecesidir, iş doyumsuzluğu da insanların işlerinden hoşlanmama derecesidir.

Başaran'a (1991:198) göre iş tatmini; “bir iş görenin işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur.” Bir diğer tanımlamada ise iş tatmini, bireyin sahip olduğu işten ne beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasındaki algılanan ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Halis, 2000:545). Her iki tanımda da ortak nokta iş tatminin birey için ifade ettiği duygusal bağlamdır. Bu duygusallık, bireyin yaptığı işten ne derece haz aldığı başta olmak üzere motivasyonunu kapsamaktadır.

Şimşek (2003:150) iş tatminini tanımlarken örgütün genel yapısını da işin içerisine katar. Bu tanımlamaya göre iş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Şimşek'e göre iş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk da akla gelmektedir.

İş tatmini, yapılan işin insanı maddi, manevi her yönden doyurma derecesi veya mutlu etme derecesi olarak da tanımlanır. Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gerekir. İş tatmini ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği söz konusudur. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek

belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler (Onaran, 1979:12).

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalarda ortaya çıkan noktalar dikkate alındığında görülür ki, iş tatmini temelde iş hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygu-tutumları kapsamaktadır. Olumlu tutumlar iş tatmini kavramının pozitif olarak gerçekleştirirken, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine denk düşmektedir. Bu yargıların değişmesinde ise pek çok faktörün etkili olduğu görülür. Örneğin kişisel faktörler bunlardan birisidir. Buna göre motivasyonun ve işle ilgili isteklerin ya da beklentilerin yüksek olması işe karşı takınılan tutumu da etkilemektedir. Ücret, statü ve çalışma koşulları gibi temel değişkenlerde dış faktörler olarak çalışanların iş tatminlerini etkiler. Ancak burada şu noktayı hatırlatmak da fayda vardır. Bazı çalışanlar için kişisel özellikler daha çok ön plandadır. Statü, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişiklikler iş tatminlerini daha az değiştirmektedir.

Bu noktayı göz önünde tutarak Barutçugil'in (2007:389) iş tatmini ile ilgili yapmış olduğu tanım da bakmakta fayda vardır. Barutçugil'in tanımıyla iş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duyguyu ifade etmektedir. Bu tanım, iş tatmininin bazı önemli noktalarını da kapsamına almaktadır. Bunlar;

- Değerler iş tatmininin tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş tatmini düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş tatmini, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir.

- İş tatmini, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçülmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

1.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütsel kültürün bütünlüğünün devam etmesi için var olması gereken verimlilik artışının temel bağlantı noktası çalışan verimliliğini doğrudan etkileyen iş tatmini olgusudur. İster akademik örgütlerde olsun isterse kamu ya da özel sektör alanlarında tüm çalışanların iş tatminleri yapılan işin geleceği için ön planda tutulması gereken bir ögedir.

İş tatmininin kurumlar ve işletmeler için önemli bir öge olmasının nedenleri arasında personel giderlerinin bütçede önemli bir paya sahip olması, iş yavaşlatma, düşük verim, başarısızlık, ilişkilerde bozulma ve disiplin sorunları sayılmaktadır (Ünsar ve diğerleri, 2006:132).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Baysal, 1997: 30):

- Toplumsal gelişme ve bilinçlenme bunların ilkidir. Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagner işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları tevsik edilmektedir (Akıncı, 2002:2).

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır ve sonuçta çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve işlerinden tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu nedenlerle çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak ve onları güdülemek için birtakım iş tatmini faktörlerinin uygulanması gerekmektedir (Kırel, 1999:116).

İş tatmininin yaşamımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler iş görenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşır. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve

daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş tatmini yüksek olan birey bu durumu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan işçi ise zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 1997:110).

Tatminkar olan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplu yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşam ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayat daha dinamik ve daha olumlu bakar. Buna karşın tatminsiz işçi hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kirel, 1999:75).

İş tatminsizliği çalışanların verimliliğini düşüreceğinden örgüt kültürü içinde tatminsizliğe neden olan etmenlerin kaldırılması gerekir. Bu aşamada yöneticilere büyük pay düşmektedir; çünkü çalışanların tatminsizliğine neden olan etmenler aynı değildir.

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2007:4).

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler bireyden bireye büyük farklılıklar taşımaktadır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle tatmin veya tatminsizlik örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardandır. Düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme, iş tatmininin doğal sonucu olarak ortaya çıkarken, yüksek düzeyde işten ayrılma ve yüksek düzeyde işe gelmeme, iş tatminsizliğinin doğal sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüt açısından iş tatminsizliğinin sonuçları büyük önem taşımaktadır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi tatmin veya tatminsizlik işe devam ve işten ayrılmayı olumlu ve olumsuz olarak etkiler. Tatmin düzeyinin yüksekliği bu faktörleri olumlu, tatminsizlik işe olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer iş görenler örgütten memnun değilse sık sık doktora çıkar, izin alma yollarına başvurur veya başka bir iş bularak işyerinden istifa edebilir.

Tersi ise yani çalıştığı örgütten memnun olan, tatminkâr bir iş gören devamlı ve işten ayrılmayı düşünmeyen mutlu bir kimsedir (Özkalp ve Kırel, 1999:74).

1.3. İş Tatminini Etkileyen Etmenler

Bingöl iş tatminiyle ilgili etmenleri “İşten elde edilen maddi çıkar, iş güvenliği, işin kabiliyete uygunluğu, zevk vermesi, üretimde bulunmaktan doğan gurur, yükselme olanağı, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler, işletmenin toplumdaki statüsü ve politikası, amirin tutumu ve sendikal ilişkiler” olarak belirtmiştir (Bingöl, 1997:271). Eren’e göre iş tatminini etkileyen etmenler, İnsanların gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutları, toplumsal çevre ve paradır (Eren, 2000:420).

Hezberg’in Motivasyon- sağlık modeline göre, motivasyon etmenleri içsel isteklendiriciler (işin kendisi, sorumluluk, başarı-gelişme, ilerleme ve tanınma) ve sağlık etmenlerini dışsal etmenler (kişiler arası ilişkiler, teknik denetim, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, çalışma koşulları, ücret ve maaşlar) olarak ele almıştır. Motivasyon etmenleri içsel isteklendiriciler biçiminde nitelendirirken sağlık etmenlerini dışsal veya tatminsizlik yaratan iş etmenleri olarak isimlendirmektedir (Bingöl, 1997:272).

Kitapçı ve Sezen’in (2002:219) çalışanların iş tatminini belirleyici unsurlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, 18-24 yaş grubu çalışanların iş tatmininde çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret, 26-44 yaş grubu çalışanların iş tatmininde çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişkiler, 45 ve üzeri yaş grubu çalışanların iş tatmininde ise yöneticilerle olan ilişkiler ve katılımcı yönetim değişkenlerinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Genel olarak iş tatminini etkileyen etmenler kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır.

1.3.1. Kişisel Özellikler ve İş Tatmini

1.3.1.1. Yaş

Genel olarak iş tatmini yaşla birlikte artmaktadır. Gençler daha düşük düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal

kırıklığına uğramaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedirler. Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar ve kuşkusuzdur ki daha fazla ödül almışlardır (Derin, 2003; Demirci, 2003).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide yaş ilerledikçe iş tatmininin olumlu yönde arttığını görülmektedir. Özellikle bu olumlu ilişki altmış yaşına kadar daha da etkilidir. Ancak teknoloji değişmektedir. Özellikle bilgisayar kullanmak gibi yeni değişimleri gerektiren işlerde, yetenek azalması ile yeni işler çabuk öğrenilmediğinden tatminsizlik artabilmektedir. Yaş ölçüsünde, işten ayrılma veya bırakma oranı azalmaktadır. Bu sonuç yapılan birçok araştırma tarafından da desteklenmiştir. Çünkü yaşın ilerlemesi ölçüsünde yeni iş imkânları azalmaktadır. Ancak, yaşlılıkla ters orantılı bir davranış, işe gelmemedir. Halbuki yaşlıların işe daha devamlı olmaları beklenirken, tam tersi bir durum ile karşılaşılmaktadır. Bunun da nedeni yaşlılıkla artan sağlık sorunlarıdır. Çünkü yaşlanma ile birlikte, bireyin hastalık sıklığı ve hastalıktan kurtulma veya iyileşme süresi uzamaktadır. Bu nedenle işe gelmeme zorunlu sebeplerle gerçekleşmektedir (Özkalp ve Kırel, 1999:82) .

1.3.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez. Ancak, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Bu nedenle ücret, iş saatleri, iş koşullarından duydukları tatmin de farklı olur. Sheppard ve Herrick 1972'deki bulgularında; kadınların erkeklerden daha az iş tatmini duyduklarını belirtirler (Silah, 2001:109).

Kadınlarda iş tatmininin, daha az maaş aldıklarından, daha az prestijli işlerde çalıştıklarından ve erkeklere oranla daha fazla iş çatışması yaşadıklarından dolayı daha az olması beklenirken hemen hemen dengeli çıkmış olması bir miktar şaşırtıcı görülmektedir. Bununla birlikte, kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır (Toker, 2007:107).

Kadınların iş tatminin erkeklerden daha düşük olduğunun belirlendiği çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması da sonucu etkileyen bir diğer faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eş olma ve annelik rolleri nedeni ile çalışma hayatında üst düzey ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödülleri onlar için yeterli olmaktadır. Genellikle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır (Uyargil, 1988:23–24).

Psikolojik kökenli çalışmalarda ise kadının otoriteye daha kolay uyum sağladığı, erkeklerin ise daha saldırgan olduğu, başarı beklentisi olan durumlarda, kadınların daha uyumlu ve yumuşak olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar, kadınların daha yüksek oranda devamsızlık yaptıklarını göstermektedir. Bunun en anlamlı açıklaması, kadınların özellikle çocuk yetiştirme ve ev ile ilgili sorumluluklarıyla açıklanmaktadır. Çünkü hemen bütün toplumlarda çocuk ve ev işleri kadının sorumluluğunda yürüyen işler olarak görülmektedir. Bu durumda kadın zorunlu olarak işe devamsızlık yapmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1999:83).

Günümüzde erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplum olma özelliği, yerini daha esnek ve kadının önemli roller üstlendiği bir topluma bırakmaktadır. Gerçekten pek çok sektörde kadınların artan oranda rol aldığı, hatta son yıllarda yöneticilik için gerekli eğitim alan kadınların artışıyla, üst yönetim pozisyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Kadın iş hayatında güçlendikçe, kadının toplum içindeki saygınlığı da artmakta ve iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000:447).

Sonuçta iş tatminin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler (Kırel, 1999:118).

1.3.1.3. Bilişsel Yetenekler

Bilişsel yetenekler iş tatmini için her zaman anlamlı bir gösterge olmayabilir, ancak işin türüne göre önemli olabilir. Pek çok iş için yüksek iş performansı ve yüksek iş tatmini zeka ile bağlantılıdır. Oldukça zeki olan insanlar kendi işleri için yetersiz olabilirler ve

bu durum iş doyumsuzluğuna ve can sıkıntısına neden olabilir. İşleri daha yüksek zeka düzeyi gerektiren insanlar, engellenmişlik duygusu yaşamaya başlayabilirler, çünkü işin gereklerini yerine getirmeye güçleri yetmez.

1.3.1.4. İş Deneyimi

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. Ülkemizde yapılan bir çalışmada da hizmet süresinin iş tatminini etkilemediği bulunmuştur.

1.3.1.5. Kişilik

Kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bunun en belirgin örneği nörotik kişilik yapısına sahip kişilerde görülmektedir. Nörotik kişilik yapısına sahip bireyler endişeli ve kötümser kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesiyle yaşarlar. Olaylar karşısında esnek değillerdir, sert tepkiler verirler. Böyle kişilik yapısına sahip kişilerin işlerine olan bakış açılarının olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamın bir bölümüdür ve bireyin kişiliğinde olaylara olumsuz yönden bakma eğilimi varsa, işinde yaşamış olduğu deneyimleri olumsuz bir açıdan değerlendirecek ve işinden duyduğu tatmin düşecektir (Tüzün, 2002:19).

Araştırmalara göre işlerine daha iyi uyum sağlayan ve duygusal dengesi daha iyi olan çalışanların iş doyumları daha yüksek olmaktadır. İş tatmini ile duygusal dengelilik arasındaki ilişki açık olmakla beraber neden-sonuç ilişkisi çok net değildir. Duygusal dengenin mi iş tatmininin mi önce geldiği açık değildir. Duygusal dengesizlik yaşamın her alanında hoşnutsuzluk nedeni olabilir ve uzun süreli iş doyumsuzluğu duygusal uyumda yetersizliğe neden olabilir (Derin, 2003; Demirci, 2003).

1.3.1.6. Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi işgörenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde,

yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:338).

Eğitim düzeyi hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkiler. Eğitim düzeyi, çalışanların beklentilerini ve iş algısını etkiler. Eğitim düzeyi yükseldikçe beklenti de yükselir. Bu konuda yapılan bir çalışmada ilkokul mezunu bir iş görenin, aynı işte çalışan bir üniversite mezununa göre işinden daha fazla tatmin olduğu bulunmuştur (Silah, 2001:108).

Başka bir araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde etmektedirler. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların lise mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilmektedir (Ağaoğlu, 1991:119).

Genelde işten ayrılma oranının yüksek seyrettiği fast-food sektöründe ise, Burger King, mağazalar zincirinde çalışan iş görenlerini teşvik etmek ve onları daha uzun süre bünyesinde tutabilmek için bir eğitim destek programı başlatmış ve bu programa katılmayan iş görenler arasında işi bırakma oranı %97 iken, programa katılanlar (eğitilenler) arasında bu oranın %22 olduğu tespit edilmiştir (Pekel, 2001:127).

Turizm alanında yapılan bir çalışma ise eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında bizlere çeşitli ipuçları vermekte ve daha önce yapılan çalışmalarını da desteklemektedir. Personelin eğitim almış olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasında da farklılık bulunmaktadır. Turizm eğitimi almamış çalışanların, turizm eğitimi almış olanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç turizm eğitimi almış olanların sektöre yönelik yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve bu beklentilerinin yeterince karşılanmamış olması ile açıklanabilirken; turizm eğitimi almamış olanların da böyle yüksek beklentiler içinde olmaları nedeniyle tatminlerinin daha fazla olduğu biçiminde değerlendirilmektedir. Bununla beraber, öğrenim düzeyi yüksek çalışanların verimlilik ile daha çok ilgilendiği ve işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirdiği görülmüştür (Toker, 2007:92-107).

1.3.1.7. Motivasyon

Güdüleme (motivasyon), insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma surecidir (Silah, 2001:62).

İnsanın kendi amacı için güdülenmesi kolay, örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim iş görenleri, örgütsel amaçlara güdeleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. Güdülenmenin son aşaması doyumla biter. Doyum yeterli düzeyde olmadığında iş gören, doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar (Başaran, 1991:150).

Hezberg, motivasyon etmenlerini içsel isteklendiriciler olarak nitelendirir. Bu etmenler var olduklarında iş tatminin artırır. Nitelikli iş görenler için motivasyon etmenleri daha etkili olabilmektedir (Bingöl, 1997:272).

1.3.1.8. Medeni Durumu

Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler. Düzenli yapılan araştırmalar, evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatminkar olduklarını göstermektedir

Ayrıca iş tatmini ve çocuk sayısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ancak işten ayrılma veya iş değiştirme konusunda elde edilen bilgiler karmaşık bir durumu yansıtmaktadır. Bazı çalışmalarda çocuk sayısının artması işten ayrılmayı arttırırken, bazılarında azaltmaktadır. Bu bakımdan, yapılan araştırmalar neticesinde kesin sonuçlara ulaşılamamıştır (Özkalp ve Kırel, 1999:83).

Abant İzzet Baysal Üniversitesi ile Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada, öğretim elemanlarının iş tatmini ile medeni durumları arasında “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam”, “ücret ve personel” alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. “Ücret ve Personel” alt boyutunda evlilerin bekarlardan, diğer boyutlarında ise bekarların evlilerden daha çok tatminsizlik elde ettikleri tespit edilmiştir (Çetinkanat, 2000:116).

1.3.2.İşle İlgili Özellikler ve İş Tatmini

1.3.2.1. Güvenlik

Güvenlik de çalışanların iş tatmini açısından oldukça önemli bir değişkendir. İş güvenliği, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamasıdır. Çalışanlar yaşları arttıkça mali güvenlik de onlar için oldukça önemli hale gelmektedir. Güvenlik, değişmez bir işe ve şu andaki ve gelecekteki çalışma durumuna duyulan güvendir (Keser, 2005:78).

1.3.2.2. Ücret

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin ve tatminsizliğin temel faktörlerinden birisinin de ücret olduğunu göstermektedir. İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir (Erdoğan, 1996:238).

Geçmiş yıllarda yapılan birçok araştırma da göstermektedir ki ücret kişinin işinden tatmin olması için yeterli değildir. Çalışma yaşamına yeni gelecek bireylerin yada mevcut işini değiştirecek olan bireylerin özellikle aradıkları koşullardan birisi “ iyi ücret” olmaktadır. Bu doğaldır; çünkü bireyin elde edeceği gelir doğrudan bireyin satın alma gücünü, dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir. Bu bağlamda ücret her ne kadar çalışan tatmini üzerinde çok önemli bir faktör olarak ele alınmasa da çalışan tatminini belirleyen unsurlar arasında önemli bir yeri vardır (Keser, 2005:78).

Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri iş görenlere verilecek ücret ve maaştır. Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve verileri kullanarak iş görenlere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektedir. Dar anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli, fiyatıdır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, ücret insan emeğine ödenmektedir (Yalçın, 1994:171-172).

İşverenleri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha sıkı çalıştırmada etkili olan bir

araçtır. Ücret, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilmektedir (Pekel, 2001:161).

Genel kanı olarak, ücret arttıkça çalışan tatminin de artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmalar bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Ülkemizde Keser tarafından otomotiv sektöründe yapılan araştırmada; çalışan tatmini ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yer alan yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların tatmin düzeyi, gelir düzeyi daha düşük olanlara göre düşük çıkmıştır.

Bir çalışanın aldığı ücret onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt çalışanın bilgi ve becerileri karşısında ödemedede bulunur. Yeterli ücretli bir iş çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar (Günbayı, 2000:5).

Yapılan birçok çalışmada ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltmektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, unvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir. Diğer faktörlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik oluşturabilme gücü azalmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin sadece ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000:260).

Örgütlerin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmektir. Çalışanlar ise yaşamını varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmek için çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2001:148).

Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu oran beklentilerinin altında ise doyumсуzлuk yaşanır (Telman ve Ünsal, 2004:39).

Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2000:138).

Çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zaman bireyin ücret ödemeleri sırasında kendisine adil ve hakça davranılıp davranılmadığına yönelik inancı, önem kazanmaktadır. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta; aksi durumda ise daha düşük tatmin düzeyinde kalmaktadır (Keser, 2005:78).

Şirketlerin en yaygın şekilde başvurdukları ekonomik özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları; ücretlerin performansa bağlı olarak artırılması, ikramiyeler, primler, parasal ödüller, şirket karından iş görenlere pay verilmesi ve iş görenlerin şirkete ortak edilmesidir. Bu uygulamalar sayesinde işletmelerde yerine göre; verimliliğin doğrudan artırılabilirdiği, işten ayrılma, devamsızlık ve kaza oranlarının düşürülebildiği, satışların artırılabilirdiği, hata oranlarının düşürülerek kalitenin yükseltilebildiği, müşterilerden gelen şikayetlerin azaltılabildiği, sağlık bakım giderlerinin azaltılabildiği, yönetici devrinin düşürülebildiği, üretim ve işgücü maliyetinin düşürülebildiği, tasarruf sağlanabilirdiği, sermaye maliyetinin aşağıya çekilebildiği veya işletmede ekonomik büyümenin sağlanabilirdiği durumlara rastlanmıştır (Pekel, 2001:127).

Ekonomik ödüllerin başında ücret gelmektedir. Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu, bir teşvik aracı olması, bireyleri tatmin etmesi ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması dolayısıyla, çalışanlar için önemlidir. Parasal kökenli ödüller çalışanları daha üst beceri ve sorumluluk düzeylerindeki işlere yöneltir, kişilerin ve işletmelerin performanslarının yükselmesini sağlar. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Eren ve Kaya, 2000:856).

Öztürk ve Güzelsoydan tarafından Çukurova bölgesindeki büyük mağazalarda yapılan bir araştırmada ücret düşüklüğünün çalışanlar açısından büyük bir tatminsizlik faktörü olduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:340).

Bununla birlikte, Öztürk ve Dündar tarafından kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada ise kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003:65).

Sonuç olarak ücret iş tatminini etkileyen önemli bir unsurdur; çünkü doğrudan iş görenlerini satın alma güçlerini etkiler ve ihtiyaçların giderilmesinde birinci basamakta etken olarak yer alır.

1.3.2.3. İşin Kendisi

İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli faktörlerdir. Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına neden olmakta; bu durumda bireyde tatminsizliğe yol açmaktadır.

Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Bu konuda araştırma yapan Gardell, işlerini son derece monoton bulan kişilerin işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır.

Çalışanın yaptığı işi sevmesi; aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. O halde bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması ve yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması; bireyin işiyle özdeşleşmesini sağlayacaktır. Bu durumda bireyin çalışma tatmininin de yüksek olduğu söylenebilir.

İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da çalışanın tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerlerinde karar verme yetkilerinin olması tatmin düzeylerini yükselten bir unsurdur. Bu durumda birey kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dahil olduğunu hissedecektir. Tatmin düzeyi de buna bağlı olarak da artacaktır (Keser, 2005:79).

İşin kendisi ve genel görünümü iş tatmininin önemli bir kaynağıdır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini artırmak için, yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği bir değişkendir. Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik nedeni olmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli tatmin faktörleridir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:339).

İş görenin işinden elde etmeyi umduğu ile elde ettiği arasındaki algılanan farklar olumlu veya olumsuz farklar olabilir. Dolayısıyla iş görenin almayı umduğu ile aldıkları arasındaki algılanan farklılık ne kadar çok ise o işten duyulan tatminsizlik de o kadar fazla olacaktır (Başaran, 2003:17).

Diğer taraftan, iş görenlerin bürokratik yapının hâkim olduğu bir yapıda faaliyet göstermeleri, korku, işten tatminsizlik ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bir diğer ifadeyle, iş görenlerin merkeziyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde faaliyet göstermeleri, işte kalma eğilimlerini ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu işlerinin sürekli iş olanağı sağlamaması da, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecektir (Avcı ve Karatepe, 2000:547).

İşin kendisi ile ilgili diğer bir unsur ise esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarını benimseyen işletmelerde işe gecikme ve devamsızlık davranışlarının azaldığı ve şirkete bağlılık duygusunun pekiştiği görülmüştür. Yapılan araştırmalar işten ayrılmalar, devamsızlık ve dolayısıyla verimlilik unsurları ölçü alındığında, çalışma saatlerini iş gören tercihlerine bırakan esneklik bandı uygulamasının oldukça başarılı olduğunu göstermiştir (Pekel, 2001:142).

Ayrıca iş görenin işi ile ilgili rol belirsizliğinin kişiler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, düşük iş motivasyonu, sürekli sınırlılık hali bunlar arasında sayılabilmektedir. Kişi bu belirsizlik sürecinde kontrol edemediği ve anlayamadığı bir sürece girmektedir. Kişi kendini aşağılanmış hisseder ve yaptığı işten haz almaz ise, iş verimi düşmekte, sonuçta ise organizasyonlar bundan zarar görmektedir (Bumin ve Şengül, 2000:575).

1.3.2.4. Çalışma Koşulları

İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999:60).

Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmini açısından değil, aynı zamanda sağlık açısından da önemlidir. Örneğin; bireyin çalıştığı yerin temiz, çarpıcı ve etkileyici bir özellik taşıması, çalışanın tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Özellikle beden gücüne dayalı çalışanlarda, çalışma koşullarının ve ortamın olumsuzluğuna bağlı tatmin düşüklüğüne sıkça rastlanmaktadır.

1.3.2.5. Yükselme Olanakları

Terfi ve dolayısıyla unvan genelde paradan sonra gelen, kimi zaman paranın önüne geçen son derecede etkin bir motivasyon kaynağıdır. Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde iş görenlerin yaralanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadırlar. İşletmelerde faaliyet gösteren iş görenlerin sorumlu tutuldukları görevleri sonucunda yüksek performans sergilemeleri ve bu yüksek performans karşılığında yükselme olanaklarından faydalanmaları, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000:547).

Örgütün terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiği bir göstergedir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Telman ve Ünsal, 2004:42).

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü gayretin gereksiz olduğunu düşünerek işine karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Bu durum işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olur (Eren, 1996:193).

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır (Başaran, 1991:203).

Bireyler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinden yapılması tercih edilmelidir (Pekel, 2001:45).

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

İlerleme imkânlarının yüksekliği, sıklığı ve adil olması işgörende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme, kimi işgörene göre, psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarısı kazanma anlamlarına gelir. Her işgörenin ilerlemeye bakış açısı değişik olunca, ilerlemenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olacaktır (Başaran, 1982:206).

1.3.2.6. Ödül

Maddi ve manevi ödüller de iş tatminini arttıran unsurlardan biridir. Çalışanları işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül çalışana gösterilen ilgiyi, onun gelişmesinin istendiğini de ifade eder. Çalışan neyi doğru yaptığını öğrendiği gibi övgü alma beklentisi içinde çalışma temposunu sürdürebilir (Varol, 1993:99).

Ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir. Bu ödüller, ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, isim ile hitap etmek gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir (Sapançalı, 1993:61).

1.3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma hayatı bireyin yaşamının büyük bir bölümünü kapsadığından burada geçirdiği zaman sürecinde kurduğu arkadaşlık ilişkileri de yapılan işten alınan tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi de düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmanın çalışan tatmini açısından olumlu etkileri vardır. Yani bireyin arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünme kalıplarına sahip olması, bireyin iş yerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki eder (Keser, 2005:80).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdogan, 1996:242).

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:46).

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

İş arkadaşları çoğu kez üretimdeki, özellikle birbirine yakın süreçlerdeki personel arasında güçlü bir bölüm ayrımcılığı ve rekabet olabilir. Böylesi bir durum ilişki zayıflığı ve iletişim engellerinin varlığı dolayısıyla iş ve kalitenin olumsuz etkilenmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sağlanması ve dayanışma ekip ruhu ve takım oluşumu için bölümler arası engeller ortadan kaldırmakla beraber iş tatminine de destek olacaktır (Halis, 2000:532).

Çelikkanat'ın yaptığı bir araştırmada, iş tatmini ile iş arkadaşlarıyla ilişkiler arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Çelikkanat, iş tatmini ile yönetim biçimi, çalışma olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam arasında yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir (Çelikkanat, 2002:186).

Erdil ve arkadaşları tarafından tekstil sektöründe yapılan bir uygulamada, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamının etkilediği tespit edilmiştir (Erdil ve diğerleri, 2004:24–25).

Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Takım üyeleri takım içerisinde ait olma ihtiyaçlarını ve diğer sosyal ihtiyaçlarını doyurabilirler. Takımlar ancak etkili biçimde yapılandırıldıklarında ve yönetildiklerinde bu özellikleri gösterirler. Zayıf takımlarda iletişimin sakıncacı olması, çatışmaların ve rekabetin yaşanması, gerginliğin fazla, güvenin düşük olması olasıdır (Keçecioglu, 2002:47).

Çalışanların iş tatmini arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmuştur (Uçkun ve diğerleri, 2004:42).

1.3.2.8. İhtiyaçlar

Davranışlar ile ihtiyaçlar arasında çok kesin bir ilişki vardır. İnsanların yaptıklarının gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek, çoğu zaman hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarını anlayabiliriz. İnsanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek bir takım ihtiyaçların farkına varabiliriz. İletişim kurmakta olduğumuz alan ve konular içinde bulunduğumuz çevreden büyük oranda değerlendirildiğinde, iletişime

konu olmasını istediğimiz konuların çalışanlar arasında ihtiyaç haline getirilmesi sorunu bu anlamda çözecektir. Aslında bütün mesele, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelmektedir (Gökgöz, 1998:4).

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanlar motive edilememektedir. İhtiyaçlar olduğu sürece motivasyon vardır. İhtiyaçlar; hayatta kalma, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kişisel bütünlük olmak üzere beş aşamalı bir yapı gösterir. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olmaktadır. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanmaktadır (Eren, 2001:495).

1.3.2.9. Yöneticiler

İş tatminini belirlediği iddia edilen değişkenlerden bir diğeri, yönetim anlayışıdır. İşletmelerde bulunan iş görenler ile yöneticiler arasında açık iletişim mekanizmalarının kurulması, tüketicilere sunulan hizmet kalitesinin yeterliliği açısından önem taşımaktadır. Yönetim ile açık iletişim mekanizmasının bulunduğu işletmelerde çalışan tatmininin, dolayısıyla tüketici tatmininin yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Kişisel ihtiyaçların, işgörenlerin içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir. İşgörenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konuda katı olması durumunda tüm bu

sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır (Pekel, 2001:45).

Yöneticiler iş tatminiyle yakından ilgilenirler. Bunun nedeni, yöneticilerin iş tatmininin direkt olarak verimlilik üzerindeki etkisine inanmalarındır. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler (Günbayı, 2000:7).

Örgüt iklimleri kısıtlayıcı ve çalışanların pasifize olmalarına neden olan örgüt yapıları, çalışanların güdülenmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı örgütlerin çalışma ortamları ise, cesaret verici ve katılıma özendiricidir. Eğer örgütler çalışanların kararlara katılmasına izin vermiyorsa, onlara sorumluluk yüklemiyorsa, bu durumda çalışan işine yabancılaşacak ve gizli doyumculuk, grevler, en başarılı çalışanların işlerinden ayrılmaları gibi sorunlar ortaya çıkacaktır (Kutanis ve Bayraktaroğlu, 2002:607).

Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan bir iş tatmini araştırmasında, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü; sorumluluğa göre yetki devredilmesi, iş ile ilgili alınacak kararlara katılma, emir alınan amir sayısı, görüş ve önerilere değer verme, performans ve yeteneğe göre terfi olanağı, bilgi akışı ve disiplin uygulamalarında haklılık oranı ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuş ve yönetim tarzı/örgütsel uygulamalar faktörünün işgören iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Akıncı, 2002:12).

1.3.2.10. Liderlik

Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2000:411).

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapılmış, bu çalışmalar üç grup altında toplanmıştır: Liderin özellikleri yaklaşımı, liderin davranışları yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı. Çeşitli liderlik yaklaşımların ortaya koyduğu liderlik tarzının, işgörenlerin işlerinden elde ettikleri tatmin ile çok yakın ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin otokritik bir liderin altında çalışan işgörenin çalışma arzusu olumsuz bir şekilde etkilenir ve psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar (Eren, 2000:411–442).

İşletmelerde demokratik bir yönetim anlayışı oluşturan, işgörenlerin kişiliğine, yaptığı işe saygı gösteren ve değer veren, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşünü alan ve alınacak kararlara katılımı sağlayan, yöneticiler ile işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulayan bir liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Akıncı, 2002:24).

1.3.2.11. Örgüt Kültürü

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

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini seviyelerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf örgüt kültüründe ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışanlar işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içine girerler. Bu durumda işgörenlerin iş tatminleri azalır (Akıncı, 2002:5).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürü bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri artar (Eren, 2000:152–153).

1.4. İş Tatmini Teorileri

İş yaşamı içinde insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içerisinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde güdülenme kavramından yararlanılmaktadır (Çetinkanat, 2000:9).

Güdülenme kavramının Türkçede tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdülenme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu durumda, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdülenme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne ya da hedefe doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2000:474).

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Eğer bir işletmede yöneticiler, iş verimini ve iş doyumunu en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi muhafaza etmek istiyorlarsa iş görenlerini güdüleyen etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak zorundadırlar. Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel aktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta Süreç teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2003:636).

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bir kısmı insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele almakta ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir. Bu gruptaki teorilere Kapsam Teorileri adı verilmektedir (Koçel, 2001:509).

Diğer bir kısım motivasyon teorileri de bireyin çevresinde bulunan dışsal faktörlere önem vermektedir. Bunlar, bireyin davranışlarının dış faktörlerin kontrolü altında olduğu varsayımından hareket etmektedirler. Dolayısıyla bu gruptaki teorilerin ağırlık noktası, bireyin çevresinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak şeklinde ortaya çıkar. Bu gruptaki teorilere Süreç Teorileri denilmektedir (Koçel, 2001:510).

1.4.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir Bunun temelinde yatan faktör ise, yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlerle hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2003:637).

1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow)

Bu güne kadar ortaya konulmuş pek çok ihtiyaç hiyerarşisi arasında yönetim alanında en popüler olanı 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülenidir Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir hiyerarşi izleyen ihtiyaçlara sahiptir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belirli bir ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst gereksinmeyi karşılamaya yönelemez. İnsanın bir üst basamaktaki ihtiyacı alt basamaktaki ihtiyacı tatmin edilmişse ortaya çıkar (Pekel, 2001:9).

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

- Fizyolojik İhtiyaçlar; İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, uyumak, teneffüs etmek vb. ihtiyaçlar bu bölümde yer almaktadır (Deniz, 2000:144). Bütün fizyolojik ihtiyaçlar belirli bazı ortak özelliklere sahiptir. Bunlar: kısmen birbirinden bağımsızdırlar, genellikle vücudun belli bir yeri ile izah edilirler (örnek olarak, susamışlık hali ağız ve boğaz ile gösterilebilir), refah içindeki toplumlarda bu çeşit ihtiyaçlar doğal değildir, tatmin olmuş şekilde kalabilmesi için kısa aralıklarla, sık sık karşılanması gerekir (bir insanın oksijen ihtiyacının hiç olmazsa dakikada on iki defa karşılanması gerekir), gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için bunlardan bir kısmının bilerek ayrılması gerekir (Ertürk, 2001:10).

- Güvenlik İhtiyacı; Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma, korku duymamadır (Akat ve diğerleri, 1994:211). Bir kişinin fizyolojik ihtiyaçları iyi seviyede karşılanmasını müteakip bir üst düzeydeki ihtiyaçları ortaya çıkararak kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bunlar; can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma ve bunlara benzer ihtiyaçlardır. İşte böyle bir ihtiyaçtan dolayıdır ki, ilkel insan yaşadığı şehrin etrafını duvarla çevirmiş, milyonlarca Çinlinin ölümü pahasına en yüksek kayaların üzerinden 31 metre yüksekliğinde ve 12 metre genişliğinde, 3000 km uzunluğunda bir Çin Seddi inşa edilmiştir (Ertürk, 2001:11).
- Sosyal İhtiyaçlar; Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, kimlik duygusu kazanma, sevme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır.
- Saygınlık (Kendini Gösterme) İhtiyacı; Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, statü sahibi olma, rekabet edebilmedir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; İhtiyaçlar teorisinin en üst basamağında bulunan bu ihtiyaç türü diğer 4 ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç türü kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını, yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Maslow'a göre bu basamağa gelen birey yaratma ve başarıma gücünü ortaya çıkarabilir. (Akat ve diğerleri, 1994:211).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bundan önceki her türlü ihtiyaçlarının tatmin olduğu mutluluğunu görmüş olan kişiler için ortaya çıkar. Alt seviyedeki bütün ihtiyaçları karşılanmış olsa bile, insan kendisine uygun düşen, kendi seviyesine göre işleri yapmıyorsa huzursuz olur. Bu ihtiyaçların alacağı şekiller tıpkı insanların kişilikleri gibi, şahıstan şahısa farklı bir görünüm alır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları spor, politika, akademik çalışmalar, aile, din, hobiler veya iş gibi konulardan birisiyle veya bunlardan bir kısmının karışımıyla karşılanabilir (Ertürk, 2001:11).

İnsanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmektedir. Bir insan için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan gereksinmelerin ortalama tatmin yüzdeleri; fizyolojik gereksinmeler için % 85, güven gereksinmeleri için % 75,

sosyal olma gereksinimleri için % 50, saygı görme gereksinimleri için % 40 ve kendini gerçekleştirme gereksinmesi için % 10 dur (Kaynak, ve diğerleri, 2000:127).

Maslow' a göre ilk iki kategorideki ihtiyaçlar düşük seviyedeki, sonraki üç kategoride ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Tatmin edilecek her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi, herkesin aynı şekilde ve aynı şiddetle bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında pek çok ortak alan mevcuttur (Koçel, 2003:640-641).

Maslow'un geliştirdiği teorinin esasında, ihtiyaçların bir sıra takip ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların tesvik edici etkisini kaybedeceği varsayılmaktadır. Ancak ihtiyaçların kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. İnsanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Örneğin saygınlık ihtiyacını sosyal ihtiyaçtan önce duyan insanlar olabilir. Bazı durumlarda da böyle bir sıra takip etmek yerine, birkaç ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Nitekim bir insan, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları aynı zamanda hissedebilir (Sabancuoğlu ve Tüz, 1998:111–112).

Ülkemizde yapılan bir çalışmanın sonucuna göre güvenlik ihtiyaçları Maslow'un kuramından farklı olarak fizyolojik ihtiyaçların önünde ilk sırada yer almaktadır. Araştırmada da güvenlik ihtiyaçlarının birinci sırada çıkması, Türkiye'de çalışanların güvenlikle ilgili ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardan daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Bu sonuca göre; Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır (Varoğlu ve diğerleri, 2000:425-426).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın

sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2001:514).

1.4.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)

Frederick Hersberg' in 1960'larda yaptığı araştırmalarından geliştirdiği kurama göre işyerinde iki tür etmen iş görenin güdülenmesini etkilemektedir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir. İşin içeriğinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtama fırsatları güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleriyle fiziki çalışma şartları, ücret ve diğeri ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyen etmenlerdir (Yüksel, 2000:139)

Birinci grup motive edici faktörlere, işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma, işin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesidir. Bireyin tatmin olması işin kendisinden ileri gelmelidir, bireyi geliştirmek için imkânlar yaratmak gerekir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2003:641).

İkinci grup koruyucu (hijyen) etmenler, işin çevresi ile ilgili olan bu etmenler, işletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret, çalışma koşulları yönetim, yöneticiyle ilişkiler, emsallerle ilişkiler, şahsi hayat, astlarla ilişkiler, statü, güvenlik, prestij, iş ortamında adil olma, iş dışı sorunlardır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır (Koçel, 2003: 642).

Herzberg'e göre hijyenik faktörler (dışsal faktörler) şöyle sıralanmaktadır: Örgüt politikası ve yönetimin hataları; teknik bilgi ve desteğin yetersizliği; ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması; örgütün fiziksel ortamının elverişsizliği; ücret ve maaş düzeyinin ve artışlarının yeterli olmaması; iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi;

istihdam güvenliğinin yetersizliği. İşgörenleri özendirici faktörler (içsel faktörler) ise, işleri başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk ve doyum; işyerinde başarılarıyla yeteneklerine uygun bir işte çalışmaları işgörenlerin yeterli miktarda yetki ve sorumluluk üstlenme ve karar özerkliğine sahip olma; terfi olanaklarının yeterli ve adil olması; işte kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenme ve araştırmalar yapma imkanlarıdır. Hijyen faktörler ile özendirici faktörler belirli bir sıra içinde etkili olmakta; hijyen faktörler sağlandıktan sonra özendirici faktörler kendiliğinden bunu takip etmektedir. O halde, her iki grup faktörün güdülemede ayrı bir yeri olup; hijyen koşullar sağlandıktan sonra, özendiricilerde yapılan her türlü artış işgörenleri motive edecektir (Pekel, 2001:12).

Anlaşıldığı gibi bu teorisi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan motive edici ve hijyen faktörlerinin hemen hemen hepsi iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörleri oluşturmaktadır.

Sekil 1: Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Hijyen Faktörler	Özendirici Faktörler
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim Yöneticisiyle ilişkiler İşin kendisi	Tanınma
İş koşulları	İşin kendisi
Maaş	Sorumluluk
Emsallerle ilişkiler	İlerleme
Şahsi hayat	Gelişme ve Büyüme
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin bir neticesidir ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer iş görenlerle bu gelişme zemininde bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. “ İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin “ diyen Herzberg “ iş zenginleştirme” ve “iş

yüklemeye” yöntemlerini adım adım açıklamıştır. Ona göre yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluştururlar (Pekel, 2001:13).

Herzberg, geliştirdiği kuramda sadece motive edici faktörlerin çalışanların istenilen yönde davranmasını sağlayacağını, hijyenik faktörlerin çalışanların tatminsizliğini önlemekle birlikte, motivasyonlarını arttırmaya katkıda bulunmayacağını belirtmektedir (Danışman, 2000:343).

Herzberg’in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durduğu belirtilmiştir. Diğer bir eleştiri ise, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek olduğu için iş görenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun evrensel olduğunu söylemek güçtür. Özetle, Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder (Efil, 2006:154).

1.4.1.3. Başarı Motivasyonu Kuramı - David McClelland

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır. Bu modelin temeli üç temel güdünün (Başarı, güç ve arkadaşlık) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenleri nasıl birleştirebileceği konusundadır (Can,1999:179). Yapılan sınıflandırmaya göre;

— İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı; İnsan yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olduğundan hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunma çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı vardır. Ancak bu durum kuskusuz insandan insana farklılık gösterir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlarda çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözmek ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar (Eren, 2000:501).

— Güçlü Olma İhtiyacı; İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma, başkalarını etkileme, kontrol etme, başkalarından sorumlu olma

davranışlarını gösterecektir. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O, yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000:501).

— Başarma ihtiyacı; Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu göstererek kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek. Bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2003: 643; Dinçer ve Fidan, 1996:312). Bu üç güdüden (Can, 1997:174–175)

Başarı güdüsüne sahip olan bireyler;

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Amaca yöneliktirler.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmak isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleri ile yarışmayı severler.
- Diğerleri ile karşılaşmaktan zevk alırlar.

Arkadaşlık ihtiyacında olan bireyler ise;

- Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içersine girmek isterler,
- Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

1.4.1.4. Var olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı-ERG Teorisi (Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer'in geliştirdiği motivasyon teorisi üç ihtiyaçtan bahseder. Bunlar; Existence (Varolma İhtiyacı): Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, Relatedness (İlişki İhtiyacı): Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı, Growth (Gelişme): Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teori ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapar. Birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Ayrıca bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilir. Örneğin; sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyedeki var olma ihtiyacına kaydırabilir (Yetim, 2001:25).

Varolma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile denk düşmektedir. İlişki ihtiyaçları ise bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlık da bu ihtiyaca örnektir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden daha ekonomik ve esnek olduğu söylenebilir. Alderfer'in bazı hipotezleri Maslow'unkiyle benzerlikler göstermekte bazıları ise karşılıklar taşımaktadır (Baysal, 1993:114).

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

- 1) Her düzeydeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (*ihtiyaç tatmini*). Örneğin, işe ilişkin varolma ihtiyaçlarından olan ücret tatmin edilince daha fazlası istenir.
- 2) Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (*istek güçlenmesi*). Örneğin, bireyin var olma ihtiyaçlarından ücret çok fazla tatmin edilince, daha üst düzeydeki ihtiyaçlardan beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek artar.

- 3) Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (*ihtiyaç hüsranı*). Örneğin, gelişme ihtiyaçları az tatmin edildiğinde (örneğin işe hâkimiyet), beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır.

Alderfer'e göre eğer var olma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemişse;

- 1) İlişki ihtiyaçlarının tatminsizliği, var olma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini arttırır.
- 2) Gelişim ihtiyaçlarının daha az tatmin edilmesi ise daha fazla ilişki ihtiyacının artmasına neden olur.

Diğer bir deyimle üst düzey ihtiyaçlarının tatminsizliği, bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur. Bu kuram klasik engelleme, saldırma tepkinin yansıtır. İsteddiği amaca ulaşmaması nedeniyle engellenen birey bu amacının yer değiştirir ve daha önce başardığı bir amaca bütün enerjisini verir (Özkalp ve Kırel, 1996:169-170).

1.4.2. Süreç Teorileri

Bu kuramlar davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Koçel, 2003:644). Süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de dikkate alarak farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996:312).

Bu kuramlara göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2003:644).

1.4.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı (B.F. Skinner)

Skinner, bu kuramında kişilerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirmektedir. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin

davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir. Başka bir ifadeyle; çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2000:524).

Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Zira amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır (Pekel, 2001:20).

Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceği, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyeceği sonucuna varmışlardır. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucunda memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996:316; Eren, 2000:24).

Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yoluyla davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır (Pekel, 2001:21; Eren, 2000:24).

Olumlu pekiştirme, arzulanan davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Diğer bir ifadeyle birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Olumsuz pekiştirme kavramını cezalandırma ile karıştırmamak gerekir. Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkmasını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Örneğin, iş görenlerin bir kısmının, işe geç kalmanın iş yerinde yükselmeye engel oluşturmadığını öğrendiklerini varsayalım. Bu durumda iş görenlerin geç kalma davranışlarına rağmen yükselmeleri söz konusu olacaktır. Eğer, geç gelen iş görenleri kötü alışkanlıklarından vazgeçirmek için böyle bir yükselmeden mahrum bırakırsak, işe gecikme davranışları sona erecektir. Başka bir deyişle., istenmeyen davranışın tükenmesi sağlanmış olacaktır.

Cezalandırma, öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Cezalandırmanın, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Eroğlu, 2000:284–285).

Örgütsel davranış değiştirme (organizational behavior modification) konusunda yapılan çalışmalar cezalandırmanın, davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma, belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyor ise, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık kırıklık ve karşı koyma davranışını yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2003:647-648).

1.4.2.2. Beklenti Kuramı(V. Vroom)

Vroom, 1964 yılında yayınlanan çalışma ve motivasyon (work and motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir. Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir (Aktan, 2006:32).

Victor Vroom'un teorisinin temelleri ise şöyle ifade edilebilir (Koçel, 2003:649):

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır (Bekleyiş). Kişi gösterdiği çabalar neticesinde gösterilen ödülü alabileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir.
- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir ifade ile ödüller onun için kıymet taşımalıdır (Valens). Bazı kişiler verilecek ödülü fazlasıyla arzularken, aynı ödül bir başkası için herhangi bir anlam ifade

etmeyecek, uğruna çaba sarf etmeyecek, böylece ödül verilmesine rağmen kişide motivasyon sağlanamayacaktır.

Vroom'un modeline göre, bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun sonuca verdiği değerin çarpımına eşittir.

Motivasyon Gücü = Değer(Valens) x Beklenti'dir (Pekel, 2001:16).

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

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır. Bu üç performans bileşeninden bir tanesi eksik olduğunda iş görenin performansı sıfır olacaktır. Bu yüzden amaçlanan yüksek performans düzeylerine ulaşılabilmesi için her iş görende bu üç unsurun maksimum değerinde tutulması gerekmektedir (Erengül, 1997:108).

Vroom'un beklenti kuramına göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşittir. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların değerleri ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımının toplamına eşittir.

Değer bireylerin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdikleri değerlerdir. İş görenler işletme yöneticileri tarafından verilen ödülleri değerli saymıyorlarsa, daha verimli çalışma bağlamında motive olamayacaklardır. Örneğin, kimi iş görenler daha fazla sorumluluk gerektiren ve stres içeren yüksek bir kademeye terfi olmak istemezken, bazıları ise böyle bir terfi isteyebilirler. Başka bir deyişle çalışanları terfi ile ödüllendirmek her zaman örgütün hedeflediği amaca ulaştırmamaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003:145).

Motivasyon ise, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir.

Bu teoriye göre motivasyon daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın, çalışanın ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak, hedefe ulaşma ile yeniden motive edilmesi daha kolay ve daha doyumlu bir çalışan ortaya çıkar (Tarlan, 2000:152).

Bu teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendisinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten elde edeceği ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır. Teori gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri, bekleyiş ve ümitleri zaman içerisinde değişmektedir (Eren, 2000:514–521).

1.4.2.3. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Bu modeli geliştirenler, Vroom'un kuramının bazı eksiklerini giderici yönde çalışmalar yapmış ve katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. (Dinçer ve Fidan, 1996:314). Başka bir ifadeyle, bireyler gösterdikleri çaba sonucunda kendilerine verilen ödülleri diğer bireylerle karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını hissettikleri zaman, doyumluluklarını önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu yüzden motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir (Pekel, 2001:17-18).

Diğer bir önemli katkı ise; Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Buna göre görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği bir örgütte, iş görenlerin umulan davranış güçlerinin azaldığını ve motivasyonu etkileyici rol çatışmalarının yaşandığını belirtmektedir. Bundan dolayı motivasyona olumlu katkı yapabilecek bir örgüt iklimi için iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı ve planı gerekmektedir (Pekel, 2001:18).

Başka bir şekilde anlatmak gerekirse: Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve kişinin ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2001:523).

İkinci değişken, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda kişinin tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu teoride yüksek başarının tatminlilik verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2000:521; Koçel, 2001:523).

Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Pekel, 2001: 18). Başka bir ifadeyle; Porter – Lawler'in motivasyon teorisi çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans – tatmin modelidir. Böyle olmakla teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, Porter ve Lawler modeli, bir yandan çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 2000:278).

Vroom'un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır (Tarlan, 2000:152).

1.4.2.4. Eşitlik Teorisi(J. Stacey Adams)

J. Stacey Adams'ın 1965'te ortaya koyduğu eşitlik teorisi, insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İş gören kendi eforu ve bu efor karşılığında aldığı getiriye kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka iş görenin efor ve getirisi ile mukayese eder. Başka bir ifadeyle; insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır (Pekel, 2001:15).

Kişi yaptığı karşılaştırmalar neticesinde algıladığı bir eşitsizlik durumu var ise bu eşitsizliği giderme yoluna gidecektir. Kişi algıladığı eşitsizliği, aşağıdaki usulleri kullanarak gidermeye çalışacaktır (Koçel, 2003:655).

- Sarf ettiği gayreti artırma veya azaltma,
- Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- İşi terk etme,
- Başkalarını, sarf ettikleri gayretlerini azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

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

Eşitlik teorisinin işletmelerdeki çalışanları motive etmek konusundaki en önemli yararı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi duygulara da imkân verebilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönlere çekilmesini sağlamasındandır. Çünkü çalışanların zihninde adil algılanan düzeyin altında ve üstündeki bedeller, ya da ödüller, bir

uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Bu gerilimin, uygun bir zihinsel veya davranışsal metotlar (eşitliği giderici metotlar) tarafından giderilmesi ve zihinsel uyumun sağlanması için gerekli teşebbüslerin yapılması gerekir. Bu yüzden, çalışanların zihinsel uyumsuzluklarının giderilmesinde veya gerilimlerin azaltılmasında seçtikleri yöntemlere etki ederek, onların motivasyonunu yükseltebilirler (Eroğlu, 2000:291).

1.4.2.5. Locke’ın Amaç Teorisi

Amaç teorisi, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu teoriye göre her birey, kendine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar onun motivasyon derecesini belirler. Belirlenen amaçlar, kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi verir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Locke’un teorisi, geçmiş ya da şimdiki davranışlardan çok, gelecekteki davranışlarına özgüdür (Ulusoy, 1993:84).

Bu teori, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürmektedir. Bir kişi işe başladığında amacına ulaşınca dek çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir anlam taşır. Ayrıca davranışı güdülmeyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can, 1999:184).

Bir başka ifadeyle; iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2000:504).

Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2003:655).

Bu kuram, iş yerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2000:506).

Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için bir takım koşulları yerine getirmek gerekir. İlk olarak bireyler amacın bilincinde olmalı ve başarabilmek için ne yapması gerektiğini bilmelidir. İkinci olarak da, dışarıdan veya örgüt tarafından verilen özendiricilerdir (Onaran, 1981:138).

Çeşitli yöntemin uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2003:655).

Locke bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve işgörenlerin güdülenmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Eren, 2000:505):

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

1.5. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır (Doğan,1981:488).

Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır (Kazanç, 1998:49).

İş tatminini sağlayan veya iş tatminsizliğine sebep olan faktörleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz (Telman, 1988:101-102) :

1. İşin fiziki yapısı: Esas görevin detayları ve yapan insanın ona olan ilgisi.
2. Yapılan işin karşılığında alınan şeyler: Bunun gerek maddi, gerekse manevi yönden dengeli olması ve yapılan işle eşdeğer olması beklentisi.
3. İşin organize edilmesi: Kontrol edilmesi ve karar verilmesi.
4. Takdir.
5. Denetim.

Eğer iş yukarıdaki faktörler ile doğrudan doğruya ilişkisi olacak şekilde organize edilmişse, bireyi iş tatminine götürecek güdü terimi problemi halledilmiş olacaktır veya kişiye, çevresindekilerin problemini halletme imkanı verilmiş olacaktır.

Bunların haricinde tatminsizliğe sebep olacak olan olayların, şikâyet edilmemiş olması da tatminsizliğin giderilmesi açısından bir problemdir.

Genel olarak şikâyet açıklanmış olsun ya da olmasın, geçerli olsun ya da olmasın, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda birinin haksız, adaletsiz diye düşündüğü, inandığı ve hatta hissettiği bir memnuniyetsizlik ya da tatminsizlik olabilir. Bu tanıma göre(Yalçın, 1999:217);

- 1) Şikâyet işçi tarafından açıklanmış veya açıklanmamış olabilir,
- 2) Şikâyet yazılı veya sözlü olabilir,

- 3) Şikâyet doğrudan hoşnutsuzluğun işletme ile ilgili bir konudan doğmuş olması gerekir.

Çalışanların şikâyet ve tatminsizlik nedenlerini bilmeden iş tatmini sağlamak mümkün olmadığından burada çalışanların iş ile ilgili temel şikâyetlerine değinilmiştir. İş ile ilgili şikâyet ve olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir (Eren, 2000:225-226). Bunlar;

- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve tatminsizlikler,
- Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler,
- Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizliklerdir.
- Örgütün çevresi ile ilgili şikâyet ve tatminsizlik konuları

1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

1.6.1. Bireysel Açıdan Sonuçlar

1.6.1.1. Gerilim Tepkileri

İş tatminsizliğinin yarattığı hayal kırıklığı, saldırganlık davranışı ile boşaltılmayıp içe atılıyorsa tatminsizlik yaşayan birey açısından strese neden olup bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açmaktadır. Akut gerilimler kısa dönemli kriz dönemleridir ve çoğunlukla olağan karşılanır. Hatta normal bir bireyin performansı ve motivasyonu açısından kontrollü bir miktar gerilimin yaşanması istenilen bir durumdur.

Kronik gerilimde organizma 3 evrede tepki verir. Alarm tepkisi: organizmanın gerilimine karşı gücünü harekete geçirme durumudur. Gerginliğin sürmesi durumunda fiziksel bir takım rahatsızlıklar ortaya çıkar ki bu direnme evresidir. Organizmanın uyum sağlayamaması ve gerilimin aynı şiddetle sürmesinde ise sistemin kritik devreye girdiği bitkinlik evresine girilir (Kolasa, 1979:453).

1.6.1.2. Stres

Stresi genelde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür: Strese maruz kalan canlının verdiği cevap (tepki) ya da stresi yaratan koşullar (etki). Örnekle açıklamak gerekirse,

bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler stres kavramını ifade etmek için kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilir. Ancak fazla sıcak, soğuk, gürültü gibi bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir (Telman ve Ünsal, 2004:89).

Stresin performans üzerindeki etkilerini Yerkes ve Dodson adlı araştırmacıların ortaya koyduğu Yerkes ve Dodson kanunu ile ifade etmek mümkündür. Bu görüşe göre stres ancak orta düzeyde olduğunda canlı en yüksek performansını gösterir. Stres çok fazla ya da az olduğunda performans düşer. Performansın en iyi biçimde gösterildiği stres düzeyi olumlu stres olarak da adlandırılabilir. Stres bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performansı düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 1995:57).

Stresin fazlası kadar azı da zararlıdır. Sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaşamdaki stres düzeyinin belli sınırlar içinde tutulması gerekir. Her bireyin taşıyabileceği stresin sınırları kendine göre değişir. O yüzden, bu sınırlara ilişkin kesin değerler vermek mümkün değildir. Yine de her bireyin kendisi için uygun olan stres sınırlarını belirlerken ne çok fazla ne de çok az olmasına dikkat etmesi gerekir (Telman ve Ünsal, 2004:90).

1.6.1.3. Psikolojik Tatminsizlik

Ulaşılmak istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilememesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Sebebi ne olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir. Psikolojik tatminsizlik sonucu bireyin ortaya koyduğu tepkiler saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak dört temel başlık altında toplanabilir (Eren, 2000:233–234).

Bunlardan ilki saldırganlıktır. Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlarda saldırgan davranışlara yönelir. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir (Eren, 2000:235).

İkincisi çekilmedir. Geriye dönüş davranışları, engellenme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içene kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkaların arkasından dedikodu yapmak, başkalarıyla alay etmek, zoraki yaptırılan bir iş karşısında kadınların ağlaması ve erkeklerin surat asıp somurtmaları şeklinde kendini gösterir (Eren, 2000:235).

Üçüncüsü ise direnmedir. Direnme, saldırganlık ve çekilme tepkilerine göre nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını artırarak, daha fazla cesaret göstererek kendisini hayal kırıklığına uğratan unsura karşı direnir. Örneğin; başarı ihtiyacı yüksek bir işgören, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili hayal kırıklığına uğradığında engeli ortadan kaldırmak için daha çok çalışma yolunu seçebilir (Kılınç, 2000:245).

Sonuncusu ise uzlaşmadır. Uzlaşma, tatminsizliğe uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçme davranışını ifade eder. Hayal kırıklığı sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Amaçların değiştirilmesi ile tatminsizlik ve hayal kırıklığı hafiflediğinden uzlaşma, yapıcı savunma mekanizmaları arasında yer alır (Kılınç, 2000:245).

1.6.1.4. Kişilik Bozuklukları

Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Nevrozu kişiler, yüksek yerlerden, farelerden, yılanlardan, penceresiz binalardan karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku duyarlar. Bu huzursuzluk hali; mide bozukluğu, çarpıntı, soluk kesilmesi gibi fizyolojik rahatsızlıklara neden olur. Endişe, hastalık hastalığı, sinir yorgunluğu gibi mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olur. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımını etkileyebilir, fakat kişi gerçek ile ilişkisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür (Kolasa, 1979:300).

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları

ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz ardı etmemek gerekmektedir (İnce, 2003:41).

1.6.2. Örgüt Açısından Sonuçlar

1.6.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin izin ya da normal yıllık tatiller dışında, çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2000:251).

İşe devamsızlık, çalışanın iş doyumsuzluğuna bağlı bir durumdur. İşini sevmeyen insanların işlerine geç kalmaları, işlerini seven insanların işlerine geç kalmalarından daha muhtemeldir. İşin kendisiyle ilgili olan doyum düzeyi ile işe gelmeme ya da geç kalma arasında daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşe devamsızlık örgütler için hem yaygın hem de maliyeti yüksek bir sorundur. İşe gelmemek için doktor kaydı gibi bir kanıt gerektirmeyen işletmelerde işe gelmeme daha yüksek oranlarda görülmektedirler. Yüksek maaş veren örgütlerde düşük maaş veren örgütlere göre işe devamsızlık oranı daha yüksektir. Rutin işlerde çalışan kişilerin işe gelmeme oranları, daha ilginç ve daha uğraştırıcı işlerde çalışanlarınkinden daha yüksektir. Sosyal değerler de işe gelmeme ya da geç gelme durumunu besleyebilir. Daha genç olan çalışanların işe gelmeme ya da işe geç gelme oranları daha yaşlı olanlarınkinden daha yüksektir. İşe gelmeme örgütlerin asla yok edebilecekleri bir davranış değildir, ancak bu davranışı kontrol edebilirler ve yönetebilirler. İşe gelmeme davranışı için çalışanlara karşı hasta bile olsalar işe gelmeleri konusunda sınırlayıcı olabilirler. İşe gelmeme düzeyi için kesin sınırlar belirlemek örgütler için daha işlevsel olacaktır. (Demirkan, 2006:56-57).

Yapılan araştırmalar devamsızlığa eğilimli kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş imkanı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2000:258).

Devamsızlıkla ilgili bir ayırım mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık arasında yapılmalıdır. İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması gerekir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünebilir (Telman ve Ünsal, 2004:73).

1.6.2.2. Çatışmalar

İş tatminsizliğinin birey üzerindeki yaratacağı engellenme, gerilim ve diğer olumsuz etkilerin sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarına yol açacağı açıktır (Kılınç, 1989:206).

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Buna karşılık, çok ender de olsa, bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu, örgütlerde bireylerin birbirlerine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri tam bir uyum içinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001:459).

1.6.2.3. İş gücü Devri ve İşten Ayrılma

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Eren, 2001:108).

Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş tatminsizliği olmaktadır. Pearson tarafından yapılan bir çalışma işinden beklentilerinin karşılanmamasının (iş tatminsizliği) işgücü devrine yol açtığını göstermiştir. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Örneğin, istediği ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler

arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:66).

İşten ayrılma, çalışanın çalıştığı örgütten sürekli olarak çekilmesidir. İşi bırakmayla iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkili vardır. İş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılmaları, iş tatmini düşük olanlarınkinden daha az muhtemeldir. Ancak, iş doyumsuzluğu olan bazı çalışanlar da asla işlerinden ayrılmamaktadır. Bununla beraber iş tatmini yüksek olan çalışanlar da sonunda başka bir örgüte gidebilmektedirler. (Demirkan, 2006:56-57).

Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde genel işgören tatmini olan örgütlerde çalışan işgörenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri, iş tatmini düşük düzeyde olan örgütlerde ise işten ayrılmak isteyenlerin olduğu tespit edilmiştir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerin işgörenlerine sağladıkları örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği, işe ve örgüte bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı anlaşılmaktadır (Akıncı, 2002:19).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002:9).

1.6.2.4. İşçi-İşveren İlişkileri

İş tatminsizliğinin bir diğer olumsuz sonucu da iş görenlerin sendikalaşma faaliyetleridir. Sendikalar iş tatminsizliği kaynaklanan hayal kırıklığına karşı gücünü kullanma eğilimindedir. Özellikle ücretin düşüklüğü, iş güvencesinin eksikliği, sıkı bir disiplin anlayışı, kötü çalışma koşulları gibi faktör ve koşulların çoğalması ve örgütün bu konuda şikâyet ve taleplerde eksik kalması, işçi-işveren ilişkilerini olumsuzlaştırıp bireyin işveren karşısında gücünü arttırabilmek için sendikalaşma yoluna sebep olacaktır (Han, 1996:39).

1.6.2.5. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan öncü araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre işinden tatmin duyan bir işgörenin daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Uyargil, 1988:9).

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

1.6.2.6. İş Kazaları

İşinde tatmine ulaşan işgörenin aksine işinde tatmine ulaşamayan işgören büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgörelerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörelerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir (Adal, 1975:337).

1.7. Akademik Örgütler ve İş Tatmini

Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek, onları topluma

yararlı bireyler haline getirmek olan eğitim kurumlarının toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek gibi dört temel işlevi vardır (Günbayı, 2000:49).

Eğitim örgütlerinden biri olan akademik örgütler toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün güçlü olması, araştırma görevlilerinin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise araştırma görevlilerinin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:8).

Akademik örgütlerin büyük bir kısmının temel amacı, öğrencilerine yüksek kaliteli eğitim sunmak ve onları en iyi şekilde yetiştirmektir. Bunun için kütüphane, dersane, laboratuvar, sosyal tesisler ve eğitime yardımcı malzemeler için büyük miktarlarda kaynak harcanır. Tüm bu sayılanlar, kurumun sunduğu eğitimin etkinliği üzerinde role sahip olmakla birlikte, akademik personelin yetersiz olması durumunda hiçbir değer taşımazlar. Akademik personel, öğrencilerle doğrudan ilişki içerisinde olduğundan, onların gelişimi üzerinde en fazla etkiye sahiptir. İyi motive edilmiş akademik personel, yeterli desteğin de verilmesi halinde, farklı alanlarda kendisi ve kurumuna ulusal ve uluslar arası prestij sağlayabilir. Bu tür bir profil, kurumun yüksek kalitedeki öğrencileri, araştırma fonlarını ve danışmanlık anlaşmalarını çekme yeteneğini büyük ölçüde arttıracaktır (Baş ve Mert, 2002:595).

Üniversitelerdeki öğretim elemanları, 2547 sayılı yasada, öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcıları olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bunlardan, öğretim yardımcıları grubunu, araştırma görevlileri oluşturmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 33. maddesinde araştırma görevlilerinin görev tanımları şöyle yapılmıştır: "Araştırma görevlileri, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır" (Korkut, 2002:173).

Üniversitelere alınan araştırma görevlileri yurt içinde lisansüstü eğitim için kurulan enstitülerde, yurt dışında ise 2547 sayılı yasanın 33. ve 35. maddelerinin öngördüğü biçimde lisansüstü öğretim yoluyla yetiştirilmektedirler. Atamaları Yüksek Öğretim

Kanunu'nun 50.maddesinin (d) bendine göre yapılan araştırma görevlileri ise, bir yükseköğretim kurumunda araştırma görevlisi kadrosunda çalışıp lisansüstü öğrenim gören kişilerdir (Korkut, 2002:174).

Araştırma görevi sağlanmasında karşılaşılan sorunların başında kaliteli elemanların üniversitelere ilgi göstermemeleri gelmektedir. Çoğu kez, açılan sınavlarda kazananların sayısının ilan edilen kadro sayısından azlığı nedeni ile, pek çok kadronun açık kaldığı görülmektedir. Bunun anlamı şudur; üniversitelere araştırma görevlisi olmak üzere başvuran kişiler her zaman için alanlarının en yeteneklileri ve kaliteli olmalarıdır ve kalite yönünden yeterli düzeyde olmadıkları için de sınavları kazanamamaktadırlar. Bu da üniversitedeki araştırma görevlilerinden doktora yapmış olanların oranının az olmasının en önemli nedeni olarak görülmektedir (Korkut, 2002:174).

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlara çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde örgütü yönetmekte ve örgütün hikâyelerinden, törenlerinden, sembollerinden kullandığı dile, ofis dekorasyonuna, bina planına ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen ve görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, hikaye ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika' da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş tatmini ve örgütün uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. (Akıncı, 2001:194-195)

Bu nedenle iyi bir örgüt kültürünün oluşturulup iş tatmininin sağlanması için araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne uyumu sağlanmalı ve iş tatmin düzeyleri yüksek tutulmalıdır.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan kişilerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Akıncı, 2002:5).

Türkiye’ de araştırma görevlileri ile ilgili uygulamada karşılaşılan sorunlara bakıldığında, görev tanımlarının açık olarak yapılmadığı görülür. Örneğin, en sık yaşanan sorun, 2547 sayılı yasanın 33. maddesine göre atanananlarla 50(d) maddesine göre atamaları yapılanların yetki ve sorumlulukları konusunda kargaşa yaşanması ve statülerinden dolayı kişilerin güvenceden yoksun bırakılmalarıdır. Önceki yasalara göre “asistan” adı altında üniversitelerde yüksek lisans ve doktora eğitimi gören kişiler, bugün araştırma görevlisi kadrolarına mali destek amacıyla atandıkları takdirde yine araştırma görevlisi olarak adlandırılmaktadır. Bu kişilere, görev tanımındaki işler yaptırılmakta ve aynı zamanda lisansüstü öğrenciler oldukları için görevleri süreli tutulmakta, eğitimleri biter bitmez ya da bazı durumlarda tezlerini bile tamamlamadan görevleri sona erdirilebilmektedir. Bu durum, onları iş yönünden güvencesiz bırakmakta ve genelde araştırma görevliliğinin çekiciliğini azaltmaktadır (Korkut, 2002:178).

Araştırma görevlilerinin son dönemlerde artarak yasadıkları bu ve benzeri sorunlar dikkat çekmektedir. Bu konu ile pek çok yazar ve kuruluş da uzun zamandır ilgilenmekte ve bazı soruların çözümü için çeşitli zamanlarda ve yerlerde görüşlerini belirtmekte ve bazı değerlendirmeler yapmaktadırlar. Örneğin; araştırma görevlilerinin bu sorunlarının açığa çıkartılıp çözüme kavuşturulması için kendi aralarında örgütlendikleri yaşanan sorunların araştırma görevlilerinin mevcut statülerinden kaynaklandığını, öğretim yardımcılığı ile ilgisi olmayan ya da akademik olmayan ek işleri de yapmanın bir gelenek haline geldiğini ileri sürdükleri görülmektedir (Araştırma Görevlileri Der, 1997:5).

Aynı şekilde, işe alma ve işten çıkarmada ülkemizde yeterlik dışında ölçütlerin uygulandığını ve göreve alındıktan sonra da iş güvenliğinin bulunmaması nedeniyle kişilerin üniversite dışında kalması gibi durumların ortaya çıktığı görülmektedir (Açıkgöz, 1992:24)

Kariyer sürecinin başında olan araştırma görevlileri de kariyer beklentilerini karşılayacak kariyer yolları öneren, kişisel ve mesleki yetkinliklerini geliştirmede kendilerine yardımcı olacak bir danışman ararlar. “Danışman, öğrencinin kendi özgüveninin gelişiminde, kariyere doğru ilerlemesinde ve gelecekte fırsatlar yakalamasında başlıca yol göstericisidir" (<http://www.akademikkariyer.net>).

Öğretim üyeliği, bir kişinin üniversitede yüksek lisans yaparak aynı zamanda hem iyi bir araştırmacı hem de iyi bir öğretici olarak yetişmesini gerektirmektedir. Bu demektir ki, bir sorun olarak değerlendirilen derslere girme, sınav kağıdı okuma gibi konular aslında araştırma görevlisi kadrolarında çalışan yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin gelecekları açısından yapmaları zorunlu işlerdir. Bu konuda alınması gereken önlemlerin başında araştırma görevlilerinin sadece yüksek lisans yapmakta olan kişilerden seçilmesi ve görevlerinin kesin olarak durumlarının belirsizliğine son verilmesi gelmektedir (Korkut, 2002:181).

Türkiye’deki araştırmalara bakıldığında, genelde iş tatmini ve örgüt kültürünün ayrı ayrı çalışmalarda araştırıldığını görürüz. Örneğin; “Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması” adlı araştırma; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının devlet üniversitesinde görev yapmakta olanların daha çok ücret, ek ödemeler, olası ödemeler gibi maddi boyutlarda ve işleyişe ilişkin prosedürler boyutunda tatminsizlik duyduklarını, özel üniversite öğretim elemanlarının ise en büyük tatminsizliği yönetim ve işleyiş prosedürlerinde hissettiklerini ortaya koymuştur (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:176).

Diğer bir çalışma olan “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması” konulu araştırma, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin beklenti profilleri benzerlik gösterirken, algı profillerinde önemli farklılıkların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Her iki grubun beklentileri büyük ölçüde aynı olmasına rağmen, kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin beklenti ve algı profilleri arasındaki uyumsuzluk bu farkı yaratmıştır. Bireyi çaba göstermeye yönelten motivasyonun, onun beklentilerini elde etme konusundaki inancına bağlı olduğu varsayımından hareketle, kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin motivasyon düzeyinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Baş ve Mert, 2002:604).

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

İş tatmini faktörleri göz önüne alınarak iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Sakarya Üniversitesi Personeli'ni ele alan bu araştırma temelde üç fakülte bünyesinde yer alan araştırma görevlileri üzerine odaklanmıştır. Araştırma teorik ve uygulamalı olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk safhasını, konuyla ilişkisi olması bakımından genel olarak iş tatmini kavramı, kavramın örgüt literatüründeki tarihsel süreci, kavramın çalışma hayatındaki önemi ve iş tatmini kuramları hakkında teorik bilgiler oluşturmuştur. Çalışmada içsel faktörler olarak sorumluluk bilinci, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları üzerinde durulmuş; dışsal faktörler olarak işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleriyle fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlar kavramları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde konuyla ilgili önceden yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yükseköğretim giderek yaygınlaştığı ve yeni üniversitelerin kurulmaya başladığı günümüzde istihdamdaki payının da genişlediği görülmektedir. Özellikle akademik örgütlenmede kademe olarak en altta yer alan Araştırma Görevlilerinin bu anlamda diğer akademisyenlerle kıyaslayınca daha pastada daha geniş bir alanı tuttuğu ve yükseköğretimdeki problemlerden en çok onların etkilendiği görülmektedir. Sosyo-ekonomik hakları, iş güvenceleri gibi durumlar pek çok noktada araştırma görevlilerinin statülerini ve rollerini etkilemektedir. Bu nedenle çalışma diğer akademisyenler dışında araştırma görevlileri ele alınmıştır.

Bu bağlamdan hareketle araştırmanın ikinci safhasını ise Sakarya Üniversitesi akademik personelinden araştırma görevlilerine yapılan anket sonuçlarını kapsayan uygulama safhası oluşturmaktadır. Kaynak taraması ile elde edilen bilgiler çerçevesinde araştırmanın amacı ve hipotezleri dikkate alınarak anket soruları belirlenmiştir. Araştırmanın sondaj çalışması 2010 yılı mart ayı içerisinde Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi'nde yapılmıştır. Daha sonraki değerlendirmelerde özellikle gelen talepler doğrultusunda anket soruları revize edilip yeniden düzenlenmiştir. Anket formu

yeniden düzenlendikten sonra Mart ayı sonunda Sakarya Üniversitesi'nde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Mühendislik Fakültesinde uygulanmıştır.

Çalışmada İş Tanımlama Endeksi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçekte, işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı iş görenler ve terfi fırsatları gibi beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları) ölçülmesinde kullanılmaktadır. Genel olarak ise işin özellikleri ile işe ilişkin duygusal tepkiler ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmada temelde anket sorularında üç farklı soru ve önerme biçimi kullanılmıştır. İlkinde araştırma görevlilerinin memnuniyet durumlarını ölçen 9 önermeden oluşturulmuştur. Bu önermelerle ücret, mesleğin toplumsal saygınlığı, idari personellerin araştırma görevlilerine karşı geliştirdikleri davranışlar, bölüm yönetiminin aldığı pozisyon, üniversitenin fiziki ve sosyal imkanların araştırma görevlilerinin iş tatminlerine olan etkisi, iş arkadaşlarıyla iletişim, danışman hocayla iletişim, bölümün eğitim düzeyi ve kalitesi, bölüm hocalarından memnuniyet durumu sorgulanmıştır. Anket sorularının ikinci bölümü ise 13 önermeden oluşmuştur. Bu önermeler de araştırma görevlilerinin iş tatminleriyle ilgili ifadelerle katılım düzeyleri ölçülmüştür. Son bölümde ise evet-hayır şeklinde ifade edilen 8 önermeden oluşturulmuştur.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada temel hareket noktası Araştırma Görevlilerinin üniversite içerisindeki iş tatmini düzeylerini ölçmektir. Bu amaçla çalışmada temel olarak; *“Araştırma görevlilerinin iş tatminleri hem örgüt içi hem bireysel faktörler dikkate alındığında yüksektir”* hipotezi sınanmıştır. Ayrıca bu hipoteze bağlı olarak aşağıdaki hipotezler de yardımcı hipotezler olarak kullanılmıştır.

Hipotez 1. Cinsiyetler açısından araştırma görevlilerinin aldıkları ücret memnuniyetleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 2. Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından araştırma görevlilerinin üniversitenin sosyal ve fiziki imkanları hakkındaki memnuniyetleri arasında fark vardır.

Hipotez 3. Cinsiyetler açısından araştırma görevlilerinin mesleğin saygınlığı hakkındaki görüşlerinde farklılık vardır.

Hipotez 4. Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından üniversite ve bölüm içinde kendini huzurlu ve rahat hissedenden arasında fark vardır.

Hipotez 5. Medeni durumu göre ücret açısından araştırma görevlilerinin tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 6. Araştırma görevlileri akademik personelin davranışlarından memnun iken, idari personelin davranışlarından memnun görünmemektedir.

Hipotez 7. Araştırma Görevlilerine göre akademisyenlik toplumda saygın bir meslek olarak algılanmaktadır..

Hipotez 8. Araştırma görevlileri, özel hayat ile çalışma hayatı arasındaki uyumun iş tatminini etkilediğini düşünmektedir.

Hipotez 9. Araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla kurdukları iletişimin açısından iş tatminleri yüksektir.

Hipotez 10. Araştırma görevlilerinin yasalarla açık-seçik belirlenmiş bir görev tanımlarının olmayışı iş tatminsizliğinin oluşmasında önemli bir faktördür.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Uygulamalı araştırmalarda evren, araştırma konusunun sonuçlarını genellenmek istendiği bütünü temsil etmektedir. Bu anlamıyla evren araştırma konusunu kapsayan canlı cansız bütün elemanların toplamıdır. Evren bu bağlamda düşünüldüğünde milyonlarca kişiyi kapsayacak kadar geniş olabileceği gibi, birkaç yüz kişiyi kapsayacak kadar da dar olabilmektedir. Evrenin geniş ya da dar olmasını tespit etmek kuşkusuz araştırmanın konusu ve amacı ile ilişkilidir. Böyle bir sınırlama aynı zamanda örneklem grubunun tespit edilmesi için önemli bir adımdır. Araştırma amaçlarına ve hipotezlerine göre belirlenen örneklem grubunun evrenin tamamını temsil etmesi özellikle dikkat edilmesi gereken noktalardan birisidir.

Bu bağlamlardan hareketle araştırmanın evrenini Sakarya Üniversitesi'ne bağlı üç fakültede çalışan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 3 fakülteye bağlı 196 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kendisine ulaşılabilen 102 araştırma görevlisi oluşturmaktadır.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın taşıdığı en önemli risk, bu konuyla ilgili olarak yakın zamanda Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri üzerinde yapılmış olan çalışma olmadığından mukayese imkanının olmamasıdır. Araştırmanın bir diğer riski ise anketlerin uygulanması sırasında araştırma görevlilerine ulaşmada yaşanan sıkıntıdır. Bu sıkıntı kimi zaman araştırma görevlilerinin iş yoğunluğundan kaynaklanmışken, kimi zaman ise anket çalışmasına kişisel olarak katılmak istememelerinden kaynaklanmıştır.

2.5. Araştırma Bulguları

2.5.1. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

Tablo 1. Demografik Değişkenlere Göre Örneklem Grubunun Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	51	50
	Erkek	51	50
Medeni Durum	Evli	57	56,4
	Bekar	42	41,6
	Diğer	2	2,0
	Cevapsız	1	
Yaş	20-25	21	20,6
	26-30	50	49,0
	31-35	28	27,5
	36 ve üstü	3	2,9
Eğitim Durumu	Yüksek lisans-Ders aşaması	9	8,8
	Yüksek lisans- Tez aşaması	9	8,8
	Doktora-Ders aşaması	20	19,6
	Doktora-Tez aşaması	54	52,9
	Diğer	10	9,8
Çalışma Türü	50/d (enstitü kadrosu)	70	68,6
	Fakülte kadrosu	21	20,6
	Dışarıdan görevlendirmeye	6	5,9
	Diğer	5	4,9
Toplam Çalışma Yılı	1 yıldan az	23	23,2
	1-5 yıl	42	42,4
	6-10 yıl	34	34,3
	Cevapsız	3	

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımına baktığımızda %50sinin kadın, %50sinin erkek olduğu görülür. Kadın ve erkek sayısındaki bu denge diğer tablolarla tutarlı karşılaştırmalar yapılmasına olanak tanıyacaktır.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %55,9 u bekar, %41,2 si evlidir. Geri kalan %2'lik kısmın ise diğer seçeneğini yani dul seçeneğini işaretlediğini görmekteyiz. Araştırmamıza katılan 1 kişinin de bu soruya cevap vermediği ortadadır.

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu %49,0lık oranıyla 26-30 yaş arasındaki grup oluşturmaktadır. İkinci olarak 31-35 yaş arasındaki grubun da %27,5'lik büyük bir çoğunluğu oluşturduğuna bakarsak araştırma görevlilerinin büyük bölümünün 25 yaş üstünde olduğunu sonuç olarak da doktora ders aşamasında ya da tez aşamasında olduğunu görürüz. Sadece %20,6lık bir kesim 20-25 yaş arasındaki genç grubu göstermektedir.

Genellikle yaş ile doğru orantılı olan eğitim düzeyini göz önüne aldığımızda araştırmaya katılanların yaş aralıklarının sorulduğu tablodaki sonuçlarının bir benzerini burada görmekteyiz. Yüksek lisans ders ve tez aşamasında %8,8'lik bir oran görülmektedir. Doktora ders aşamasında %19'luk, tez aşamasında ise %52,9'luk büyük bir oran karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak büyük bir çoğunluğun doktorayı bitirme aşamasını geçip yardımcı doçentliğe bir adım daha yaklaştığı aşikârdır.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %68,6'lık büyük bir çoğunluğu enstitü kadrosunda yer almaktadır. Fakülte kadrosunda olanlar %20,62lık bir bölümü, dışarıdan görevlendirmeye gelenler ise %5,9'luk bir bölümü oluşturmaktadırlar. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise %4,9'dur.

Araştırmaya katılanlardan bu işi bir yıldan az bir süredir yapanların oranı %22,5'tir. 1-5 yıl arasında bir süredir çalışanlar ise %41,2'lik bir kısmı oluşturmaktadır. 6-10 yıl arasında bir çalışma süresi olanlarda hiç azımsanamayacak kadar büyük bir çoğunlukta, %33,3'lük bir bölümü oluşturmaktadırlar.

Tablo 2. Fakülteleere Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	30	29,4
Fen Edebiyat Fakültesi	31	30,4
Mühendislik Fakültesi	41	40,2
Toplam	102	100,0

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan örneklem gurubunun fakülteleere göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %29,4'ünü İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi, %30,4'ünü Fen Edebiyat Fakültesi ve son olarak %40,2 sini ise Mühendislik fakültesi oluşturmaktadır. Mühendislik Fakültesindeki iş yoğunluğunun nedeniyle mühendislik bölümlerine ait araştırma görevlisi sayısının yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma görevlilerinin fakültelerdeki bölümlere göre dağılımı ise şu şekildedir:

Tablo 3. Mühendislik Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Bilgisayar Mühendisliği	5	4,9
Çevre Mühendisliği	7	6,9
Elektrik Elektronik Mühendisliği	9	8,8
Endüstri Mühendisliği	8	7,8
İnşaat Mühendisliği	5	4,9
Makine Mühendisliği	7	6,9
Toplam	41	40,2

Tablodan da anlaşılacağı üzere mühendislik fakültesinde ankete katılan araştırma görevlilerin örneklem grubunun %40,2'sini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4. İktisadi İdari Bilimler Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Çeko	5	4,9
İktisat	4	3,9
İnsan kaynakları	2	2,0
İşletme	7	6,9
Kamu yönetimi	4	3,9
Maliye	4	3,9
Turizm işletmeciliği	1	1,0
Uluslararası ilişkiler	3	2,9
Toplam	30	29,4

Araştırmada örneklem grubunun İktisadi İdari Bilimler Fakültesine göre dağılımına bakıldığında, bahsi geçen fakülteye ait araştırma görevlilerinin örneklem grubunun %29,4'ünü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5. Fen Edebiyat Fakültesindeki Bölümlere Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Coğrafya	2	2,0
Felsefe	2	2,0
Kimya	6	5,9
Sosyoloji	6	5,9
Tarih	6	5,9
Mütercim-Tercümanlık	3	2,9
Fizik	1	1,0
Fizik	1	1,0
Türk Dili Edebiyatı	2	2,0
Toplam	31	28,6

Araştırmada örneklem grubunun İktisadi İdari Bilimler Fakültesine göre dağılımına bakıldığında, bahsi geçen fakülteye ait araştırma görevlilerinin örneklem grubunun %28,6'sını oluşturduğu görülmektedir.

2.5.2. İş Tatminine İlişkin Frekans Tabloları

Tablo 6: Memnuniyetle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok memnunum		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Çalışmalarınızın karşılığı olarak aldığınız ücretten memnun musunuz?	9	8,8	44	43,1	19	18,6	29	28,4	1	1	3,22
Mesleğinizin toplumdaki saygınlığından memnun musunuz?	-	-	7	6,9	9	8,8	72	70,6	14	13,7	4,44
Üniversitenin idari personelinin davranışlarından memnun musunuz?	11	10,8	23	22,5	21	20,6	44	43,1	3	2,9	4,33

Tablo 6'nın Devamı

	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok memnunum		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz?	4	3,9	7	6,9	13	12,7	56	54,9	22	21,6	3,56
Üniversitenin fiziki ve sosyal imkanlarından memnun musunuz?	5	4,9	23	22,5	16	15,7	53	52	5	4,9	3,56
İş arkadaşlarınızla iletişiminizden memnun musunuz?	1	1	2	2	2	2	73	71,6	24	23,5	3,11
Danışman hocanızın size karşı tutum ve davranışlarından memnun musunuz?	1	1	7	6,9	5	4,9	54	52,9	35	34,3	3,56
Bölümünüzün eğitim düzeyi ve kalitesinden memnun musunuz?	4	3,9	13	12,7	23	22,5	50	49	12	11,8	3,89
Bölüm hocalarınızdan memnun musunuz?	2	2	12	11,8	15	14,7	61	59,8	12	11,8	3,33

Araştırmaya katılanlar “Çalışmalarınızın karşılığı olarak aldığınız ücretten memnun musunuz” sorusuna %43 memnun değilim ve % 8,8 hiç memnun değilim cevabını vermiştir. Toplamda %51,8’inin memnun olmadığı görülmektedir. Ücret iş göreni motive edici yegâne faktör değilse de, paranın motive edici bir unsur olarak kullanılmaması da iş gören verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir. Ücretin az görülmesi iş tatmininin azalttığı gibi motivasyonu da azaltacağından çalışan verimliliğini de düşürecektir. Buradan hareketle araştırma görevlilerinin ücret hususunda iş tatminlerinin düşük olduğunu anlaşılmaktadır. Herzber’e göre de ücret hijyen faktörlerinden biridir. Yani olması iş tatmini üzerinde doğrudan etki yapmaz ancak olmaması iş tatmininin olmamasına sebep olabilir. Tabi ki ücret konusu farklı ihtiyaçlar karşılandığında öncelik sırası değişir. Tabloya baktığımızda ücret durumlarından memnun olanlarda olduğunu görürüz. Bu kişilerin temel satın alma güçleri ile ilgili problemleri olmadığı ortadadır ve bu çalışanları tatmin eden unsurlar ücretten başka hususlara kayarlar.

“Mesleğinizin toplumdaki saygınlığından memnun musunuz” sorusuna verilen memnunum(70,6) ve çok memnunum(13,7) cevaplarının toplamda %74,3'lük sonucu araştırma görevlilerinin mesleklerini sevdikleri ve saygın bir meslek statüsüne koydukları görülmektedir.

Çalışanın yaptığı işi sevmesi; aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. O halde bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması ve yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması; bireyin işiyle özdeşleşmesini sağlayacaktır. Bu durumda bireyin çalışma tatmininin de yüksek olduğu söylenebilir (Keser, 2005: 79) Bu açıdan bakıldığında araştırma görevlilerinin mesleklerini saygın bir meslek bulmalarından iş tatminlerinin yüksek olacağı sonucuna ulaşabiliriz.

“Üniversitenin idari personelinin davranışlarından memnun musunuz” sorusuna %33,3 memnun değilim, %46'sı memnunum cevaplarını vermişlerdir. Bu konuda oranların yüksek olmamasından genel bir kanıya ulaşmanın zor olduğu görülmektedir.

“Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz” sorusuna %76,5 memnunum cevabını vermiştir. Yapılan araştırmalar yöneticilerin tutumları ile işgörenlerin iş tatminleri arasında büyük bir etkileşimin olduğunu göstermektedir. Açık iletişimin olduğu, iş görenin ihtiyaçlarının yönetici tarafından önemsendiği, yöneticilerin anlayışlı davrandıkları bir yönetim anlayışında iş görenleri iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında araştırma görevlilerinin bölüm yöneticileri ile iyi anlaşması iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

“Üniversitenin fiziki ve sosyal imkânlarından memnun musunuz” sorusundan %56,9 memnun sonucu çıkmıştır. Araştırma görevlileri de dahil tüm akademisyenler üniversiteye gelen öğrencilerin en iyi şekilde eğitim alması için çabalarlar. Bunun için büyük maddi kaynakların harcandığı laboratuvar, sosyal tesisler, kütüphane, bilgisayar odaları gibi yerlerden en iyi şekilde istifade edebilen, üniversiteyi ve olanaklarını kullanabilen akademisyenlerin verimlilikleri yüksel olacaktır. Tabi ki bu durum için tatminleri yüksek çalışanların bu maddi kaynaklardan en iyi şekilde faydalanacağı gerçeğini unutmamak gerekir.

“İş arkadaşlarınızla iletişiminizden memnun musunuz” soruna verilen cevaplardan %95,1 memnun sonucu çıkmıştır.

Çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi de düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmanın çalışan tatmini açısından olumlu etkileri vardır. Yani bireyin arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünme kalıplarına sahip olması, bireyin iş yerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki eder (Keser, 2005:80) Bu düşünceden hareketle araştırma görevlilerinin iş arkadaşları ile iyi anlaştıkları, benzer düşünce kalıplarına sahip oldukları, iyi bir takımın üyesi gibi oldukları, sonuç olarak da iş tatminlerinin olumlu oldukları sonucuna ulaşılabilir.

“Danışman hocanızın size karşı tutum ve davranışlarından memnun musunuz” sorusuna verilen cevaplardan %87,2 memnun sonucu çıkmıştır.

Araştırma görevlilerinin danışman hocaları ile olan iyi tutumları onların gelecekları üzerinde etkilidir. Doktora aşamasında olan çoğu araştırma görevlisinin bu aşamada, yöneticiler ile işgörenler arasındaki aynı dili konuşma anlayışına benzer durumları, onların da iş tatminleri üzerinde etkili olacaktır.

“Bölümünüzün eğitim düzeyi ve kalitesinden memnun musunuz” sorusuna verilen cevaplardan %60,8 memnun sonucu çıkmaktadır.

“Bölüm hocalarınızdan memnun musunuz” sorusuna verilen cevaplardan %71,6 memnun sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bölümüm eğitim düzeyi ve bölüm hocaları ile ilgili sorular işin bizzat kendisi ile alakalı sorulardır. İşini seven, işini anlamlı bulan, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler geliştiren çalışanların iş tatminleri olumlu yönde değişmektedir. Bölüm hocaları araştırma görevliler için hem birer üst hem de birer çalışma arkadaşı gibidir. Çalışma arkadaşları hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirdikleri için birbirleri ile iyi anlaşmaları, sosyal ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir; ancak bunu yaparken rol belirsizliğine ve çatışmalara kapılmadıkları sürece işe ve çevreye karşı tutumları olumlu olabilir. Tabloda da görülüyor ki araştırma görevlileri hem yaptıkları işi kaliteli bulmaktadırlar hem de iş arkadaşları ile olan bağlarından dolayı memnun olmaktadır. Bu yüzden iş tatminlerinin olumlu olduğunu söylenebilir.

Tablo 7: İşle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
İş arkadaşlarımla iletişimimi açık ve kolay bir biçimde sağlıyorum.	1	1	4	3,9	5	4,9	66	64,7	26	25,5	3,78
Üniversitenin örgütlenme yapısı, akademik çalışmalarımı kolayca gerçekleştirecek şekildedir.	8	7,9	22	21,8	27	26,7	41	40,6	3	3	3,89
Danışman hocamla kolayca iletişim kurabiliyorum.	1	1	6	5,9	6	5,9	51	50	38	37,3	4,78
Üniversite içinde huzurlu olduğumu düşünüyorum.	-	-	10	9,8	20	19,6	63	61,8	9	8,8	3,56
Araştırma görevlilerinin memur gibi çalıştırıldıklarını düşünüyorum.	5	4,9	28	27,5	23	22,5	33	32,4	13	12,7	3,89
Bölüm içerisinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum.	1	1	7	6,9	18	17,6	67	65,7	9	8,8	4,56
Sınavlar, evrak takipleri ve dersler dışında pek hatırlanmadığımı düşünüyorum.	8	7,9	46	45,5	18	17,8	18	17,8	11	10,9	3,89
Bölümde yapılan görevlendirmelerinin adil olmadığını düşünüyorum.	8	7,8	44	43,1	24	23,5	18	17,6	8	7,8	3,56
Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor.	1	1,2	11	13,6	8	9,9	22	27,2	39	48,1	3,78
Üniversitenin ve bölümün sorunlarımızla yeterince ilgilendiğini düşünmüyorum	8	7,8	26	25,5	28	27,5	29	28,4	11	10,8	3,00
Akademisyenliğin etik kaygılarla yapılmadığını düşünüyorum.	2	2	26	26	29	29	31	31	12	12	3,89
Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretinin düşük olduğunu düşünüyorum.	2	2	14	13,9	11	10,9	49	48,5	25	24,8	3,89
Fakülte kadrosunda olmuş olsaydım daha başarılı olacağıma inanıyorum.	8	9,5	25	29,8	20	23,8	25	29,8	6	7,1	3,56

“İş arkadaşlarımla iletişimimi açık ve kolay bir biçimde sağlıyorum” önermesine %90,2 katılıyorum cevabını vermiştir. İş arkadaşlarınızla iletişiminizden memnun musunuz” sorusundan çıkan %95,1’lik oranla doğru orantılı bir sonuçtur bu sonuç.

“Üniversitenin örgütlenme yapısı, akademik çalışmalarımı kolayca gerçekleştirecek şekildedir” önermesine %43,6 katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşin kendisi ve genel görünümü iş tatmininin önemli bir kaynağıdır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini artırmak için, yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği bir değişkendir. Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik nedeni olmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli tatmin faktörleridir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:339).

Yukarıdaki görüşten hareketle araştırma görevlilerinin öğrendiklerini geliştirme fırsatlarının ellerinde olması, akademik çalışmalarını gerçekleştirecek koşulların hazırlanması gibi sebeplerle iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

“Danışman hocamla kolayca iletişim kurabiliyorum” önermesine %87,3 katılıyorum cevabını vermiştir.

“Üniversite içinde huzurlu olduğumu düşünüyorum” önermesine %70,6 katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırma görevlilerinin yaptıkları iş ve bulunulan çevre ile ilgili olumlu tavırları iş tatminlerini de etkilemektedir. İşin yapıldığı çevrede huzurlu olduğunu belirten araştırma görevlilerinin bu düşünceleri iş tutumlarına da olumlu şekilde yansıtacaktır.

“Araştırma görevlilerinin memur gibi çalıştırıldıklarını düşünüyorum” önermesine %45,1’lik çoğunluk katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Bölüm içerisinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum” önermesine %74,5 katılıyorum cevabını vermiştir. İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş çevresinde, dolayısıyla iş arkadaşları ve kısmen de olsa yöneticileri ile geçirirler. Bu çevre içinde

sosyal ilişkileri, iş ortamının huzurlu ve rahat olması işe karşı tutumlarını da etkileyecektir.

“Sınavlar, evrak takipleri ve dersler dışında pek hatırlanmadığımı düşünüyorum” önermesine araştırma görevlilerinin %53,5’i katılmıyorum cevabını vermiştir. Bölüm yönetiminin araştırma görevlilerine yönelik tutumu hakkındaki bu önermenin sonuçları gösteriyor ki araştırma görevlileri bölüm yönetimi ile açık bir iletişim halindedirler ve sosyal ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu durumda iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilecek bir tutumdur.

“Bölümde yapılan görevlendirmelerinin adil olmadığını düşünüyorum” önermesine verilen cevaplardan %50,9 katılmıyorum sonucu çıkmaktadır.

Çalışanlar arasında görevlendirmelerde yönetim tarafından yapılan haksızlıklar çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için her kişinin kendi uzmanlık alanı veya daha başarılı olduğu alanda görevlendirilmesi iş tatmini olumlu etkileyebilir.

“Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor” önermesine %75,3 katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu önerme çalışanların iş güvenliği ile ilgili bir yargıdır.

Güvenlik de çalışanların iş tatmini açısından oldukça önemli bir değişkendir. İş güvenliği, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamasıdır. Çalışanlar yaşları arttıkça mali güvenlik de onlar için oldukça önemli hale gelmektedir. Güvenlik, değişmez bir işe ve şu andaki ve gelecekteki çalışma durumuna duyulan güvendir. (Keser, 2005: 78). Enstitü kadrosunda yer alan araştırma görevlileri sözleşmeli personel olarak işe girerler ve öğrenciliklerinin bitmesiyle sözleşmeleri de sona erer. Bu durum da işleri ile ilgili doğal olarak kaygılanmalarına neden olmaktadır. Buna karşın fakülte kadrosunda yer alanların gelecek kaygıları sözleşmelerinin bitmesiyle işleri de bitmediğinden bulunmamaktadır. Araştırma görevlilerinin iş tatminlerinin artırılabilmesi için işleri ile ilgili gelecek kaygılarının giderilmesi gerekmektedir.

“Üniversitenin ve bölümün sorunlarımızla yeterince ilgilendiğini düşünmüyorum” önermesine %33,3’ katılmıyorum, %27,5 i kararsızım ve son olarak %39,2’si

katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Oranların birbirine yakın olması genel bir yargıya ulaşmayı zorlaştırmaktadır.

“Akademisyenliğin etik kaygılarla yapılmadığını düşünüyorum” önermesine %43 büyük çoğunluk katılıyorum cevabını vermiştir. Bu yargıda bulunan araştırma görevlilerinin arkadaş çevrelerinde ya da başka bir bölümün asistanlarında gördükleri ve etik kurallara uymayan davranışlar vardır.

“Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretinin düşük olduğunu düşünüyorum” önermesine %73,3 katılıyorum cevabını vermiştir.

Geçmiş yıllarda yapılan birçok araştırma da göstermektedir ki ücret kişinin işinden tatmin olması için yeterli değildir. Çalışma yaşamına yeni gelecek bireylerin ya da mevcut işini değiştirecek olan bireylerin özellikle aradıkları koşullardan birisi “ iyi ücret” olmaktadır. Bu doğaldır; çünkü bireyin elde edeceği gelir doğrudan bireyin satın alma gücünü, dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir. Bu bağlamda ücret her ne kadar çalışan tatmini üzerinde çok önemli bir faktör olarak ele alınmasa da çalışan tatminini belirleyen unsurlar arasında önemli bir yeri vardır (Keser, 2005:78) Bu düşünceden hareketle araştırma görevlilerinin de iş tatminlerinin olumsuz olmaması için düşük gördükleri ücretlerinin artırılması gerekmektedir.

“Fakülte kadrosunda olmuş olsaydım daha başarılı olacağıma inanıyorum” önermesine %39,3 katılmıyorum, %23,8 kararsızım, %36,9 katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Oranların birbirine yakınlığı bu önerme hakkında genel bir sonuca ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Ancak “Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor” önermesine %75,3 katılıyorum cevabını verenler ile bu önerme arasında bir bağlantı kurulabilir. Bir çok araştırma görevlisi enstitü kadrosunda olmasından dolayı gelecek kaygısı yaşamaktadır ancak bu kaygı yine de bir çoğu için buldukları konumda gerçekleştirecekleri başarıların önüne geçmeyeceğini düşünmektedir denilebilir.

Tablo 8: Mesleğe İlişkin İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

	Evet		Hayır		Fikrim yok		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Mesleğimin rahatlığı hobilerime zaman ayırma imkanı sağlar.	60	58,8	37	36,3	5	4,9	4,22
Yasalarla açık bir şekilde belirlenmiş bir görev tanımlamamız var.	22	21,6	62	60,8	18	17,6	3,33
Yeniden seçme imkanım olsaydı yine Araş. Gör. Olmak isterdim.	68	66,7	15	14,7	19	18,6	4,56
Gelecek kaygısı, çoğu zaman akademik çalışmalarımın önüne geçer.	32	32	55	55	13	13	3,67
Özel hayattaki huzur ve mutluluk iş hayatımı etkiler.	89	89	11	11	-	-	2,89
Bölümdeki kişisel rekabetlerin çoğu zaman akademik çalışmaların önüne geçtiğini düşünüyorum.	39	39	42	42	19	19	2,33
Bu mesleğin “sosyal ve kültürel imkanları” ile “saygınlığı” motive edici bir faktör olarak “ücret”ten daha önemlidir.	59	59,6	19	19,2	21	21,2	3,33
Bölüm yönetiminin adil yönetim anlayışını benimsemediğini, sorumluluk almamda ve başarılı olmamda engeller çıkardığını düşünüyorum.	15	15	68	68	17	17	3,00

“Mesleğimin rahatlığı hobilerime zaman ayırma imkânı sağlar” önermesine %58,8 evet cevabını vermiştir. İnsanların hayat doyumları ile iş doyumları iç içe geçmiş, birbirini etkileyen olgulardır. Kişinin yaptığı işin boş zamanlarının olması, hobilere zaman

ayırmayı sağlayacağından kişi iş dışındaki hayatında da tatmin sağlayacak faaliyetlerde bulunabilecektir. Bu durumda hayat doyumundaki olumlu gelişme iş tatminin de olumlu olmasını sağlayacaktır.

Yasalarla açık bir şekilde belirlenmiş bir görev tanımlamamız var” önermesine %60,8 hayır cevabını vermiştir.

2547 sayılı yüksek öğrenim kanununun 33. maddesi şöyledir:"Araştırma görevlileri, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır."

Buradaki iş tanımlamasına baktığımızda açık bir ifadenin olmadığını görürüz. Mesela yetkili organların kimler olduğu ya da araştırma ve deneyle ne ölçüde ve nasıl yardımcı olunacağı, nelerin yapılması gerektiği hususunda bir açıklama bulunmamaktadır. Anket sorusuna verilen cevaptan da anlaşılacağı üzere genel olarak araştırma görevlileri de belirlenmiş bir görev tanımlamalarının olmadığını düşünmektedirler. Bu belirsizlik ortamı örgütsel kültürün sağlam bir yapıya dönüşmesini engelleyecek ve dolayısıyla da araştırma görevlilerinin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Belirsizlik ortamı sıkıntı yaratır. Eğer tam olarak ne yapacağını bilen, görevinin ne olduğu açıkça belirli olan bir görevde iş severek ve usulüne uygun yapılacağından iş tatmini de artacaktır.

“Yeniden seçme imkânım olsaydı yine Araştırma Görevlisi olmak isterdim” önermesine %66,7 evet cevabını vermiştir. Görülüyor ki araştırma görevlileri genel olarak yaptıkları işten memnundurlar. Yaptığı işi seven, bu işte ilerlemek isteyen araştırma görevlilerinin bu husus göz önüne alındığında işe karşı pozitif tutum geliştirdikleri görülmektedir.

“Yeniden seçme imkânım olsaydı yine Araştırma Görevlisi olmak isterdim” önermesine hayır cevabını verenler ise genel olarak şu cevapları vermişlerdir: insan kaynakları danışmanı, mühendis, çiftçi, kaymakam, savcı ve dergi editörü olmak. Bunların dışında büyük bir çoğunluk da imkânlarım olsaydı doğrudan Yrd. Doç. Dr. kadrosundan işe başlamak isterdim cevabını vermişlerdir.

“Gelecek kaygısı, çoğu zaman akademik çalışmalarımın önüne geçer” önermesine %55 hayır, %32 evet cevabını vermiştir.

“Özel hayattaki huzur ve mutluluk iş hayatımı etkiler” önermesine %89 evet cevabını vermiştir. Daha önce de belirtildiği gibi hayat doyumu ile iş doyumu birbirlerini etkilemektedir. Araştırma görevlileri de bu yargıyı destekler nitelikte cevaplar vermişlerdir.

“Bölümdeki kişisel rekabetlerin çoğu zaman akademik çalışmaların önüne geçtiğini düşünüyorum” önermesine %39 evet, % 42 hayır demiştir.

“Bu mesleğin “sosyal ve kültürel imkanları” ile “saygınlığı” motive edici bir faktör olarak “ücret”ten daha önemlidir” önermesine %59,6 evet cevabını vermiştir. Burada ücretin iş tatmini üzerinde olan etkisinden daha çok işin saygınlığının ve imkanlarının ön planda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu fakat en önemli faktör olmadığını göstermektedir.

“Bölüm yönetiminin adil yönetim anlayışını benimsemediğini, sorumluluk almamda ve başarılı olmamda engeller çıkardığını düşünüyorum” önermesine % 68 hayır cevabını vermiştir.

İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da çalışanın tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerlerinde karar verme yetkilerinin olması tatmin düzeylerini yükselten bir unsurdur. Bu durumda birey kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dahil olduğunu hissedecektir. Tatmin düzeyi de buna bağlı olarak da artacaktır. (Keser, 2005:79)

Yukarıdaki düşünceden hareketle araştırma görevlilerinin bölüm yönetimi tarafından sorumluluk almaları ve başarılı olmaları hususunda desteklenmeleri iş tatminlerini artırıcı bir faktör olduğu görülmektedir.

Bu bulguların dışında “eklemek istediğiniz düşünceler” kısmına genel olarak şunlar yazılmıştır: mesleğin saygınlığına değecek bir ücretlendirmenin yapılması gerekmektedir. Araştırma görevlileri akademik çalışmalarını aldığı maaşla yapmak durumunda kalıyor. Burs imkanları ise zor ve lütuf olarak sunuluyor. Araştırma görevlileri de bilimsel çalışma yapmak ve ailesini geçindirmek arasında bir seçim yapmak zorunda bırakılıyor. Ayrıca araştırma görevlileri yaptıkları çalışmalardan dolayı zamanında takdir edilirlse daha da heyecanla bu işi yapacaklarına inanıyorlar. İdari işlerin azaltılması ve görev tanımlamasının netleşmesi sayesinde okuma ve yazma

faaliyetlerinin daha fazla olacağını düşünenler de bulunmaktadır. Bu gibi olumsuz yargıların yanında olumlu yargılar da mevcut. Araştırma görevlisi olmadan önce bir süre devlet memuru olarak çalışan biri araştırma görevliliğini kendisini geliştirmek için büyük bir fırsat olarak düşünmektedir. Bir diğeri de araştırma görevliliğini sadece hoca olmak için küçük bir aşama olarak görmektedir.

2.5.3. Demografik Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 9: Cinsiyete Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		n	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	P değeri
Alınan ücret memnuniyeti	Kadın	51	2,7647	,88517	-0,112	0,911
	Erkek	51	2,7843	,87895		
Mesleğin Saygınlığı	Kadın	51	3,9020	,36083	2,344	0,021*
	Erkek	51	3,6471	,68771		
Üniversitenin İdari personelinin davranışlarından memnun musunuz?	Kadın	51	3,0588	,90359	-0,780	0,437
	Erkek	51	3,1961	,87223		
Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz?	Kadın	51	3,5882	,72599	-1,039	0,301
	Erkek	51	3,7255	,60261		
Üniversitenin fiziki ve sosyal imkanlarından memnun musunuz?	Kadın	51	3,2353	,88517	-0,678	0,499
	Erkek	51	3,3529	,86772		
İş arkadaşlarınızla iletişiminizden memnun musunuz?	Kadın	51	3,9216	,33723	0,000	1,000
	Erkek	51	3,9216	,39208		
Danışman hocanızın size karşı tutumu	Kadın	51	3,8627	,44809	1,222	0,225
	Erkek	51	3,7255	,66569		
Bölümün eğitim düzeyi ve kalitesinden memnuniyet	Kadın	51	3,4314	,75511	-0,129	0,898
	Erkek	51	3,4510	,78266		
Bölüm hocalarınızdan memnun musunuz?	Kadın	51	3,5490	,78266	-0,409	0,684
	Erkek	51	3,6078	,66569		

*p< 0.05

Hipotez 1: Cinsiyetler açısından araştırma görevlilerinin aldıkları ücret memnuniyetleri farklılık göstermektedir.

Cinsiyetlere göre yapılan karşılaştırmada araştırma görevlilerinin aldıkları ücret memnuniyetleri Significance(2-tailed) %5 anlamlılık düzeyi baz alındığında 0,05'ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Hipotez 2: Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından araştırma görevlilerinin üniversitenin sosyal ve fiziki imkânları hakkındaki memnuniyetleri arasında fark vardır.

Cinsiyetlere göre yapılan karşılaştırmada üniversitenin fiziki ve sosyal imkânlarına karşı memnuniyet hakkındaki görüşlerde $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 3: Cinsiyetler açısından araştırma görevlilerinin mesleğin saygınlığı hakkındaki görüşlerinde farklılık vardır.

Cinsiyetlere göre yapılan karşılaştırmada araştırma görevlilerinin mesleğin saygınlığı hakkındaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık vardır ($p< 0,05$). Buna göre kadınların ortalama puanı anlamlı bir farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir. Yani kadınlar erkeklere oranla araştırma görevliliğin saygın bir meslek olarak nitelenmişlerdir. Diğer önermelerde ise $p>0,05$ olduğu için cinsiyet açısından aralarında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 10: Cinsiyet Durumuna Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		n	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	P değeri
Üniversitenin örgütlenme yapısı akademik çalışmalarımı kolayca gerçekleştirecek şekildedir	Kadın	50	3,1200	,84853	-0,217	0,829
	Erkek	51	3,1569	,85726		
Danışman hocamla kolayca iletişim kurabiliyorum	Kadın	51	3,8431	,46358	0,724	0,471
	Erkek	51	3,7647	,61930		
Üniversite içinde huzurlu olduğumu düşünüyorum	Kadın	51	3,6078	,69508	0,000	1,000
	Erkek	51	3,6078	,63493		
Memur gibi çalıştırıldığımızı düşünüyorum	Kadın	51	3,0784	,86817	-0,564	0,574
	Erkek	51	3,1765	,88783		
Bölüm içinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum	Kadın	51	3,6471	,62685	-0,319	0,751
	Erkek	51	3,6863	,61612		
Sınavlar, evrak takipleri ve dersler dışında pek hatırlanmadığımı düşünüyorum	Kadın	50	2,7000	,83910	-0,594	0,554 0,554
	Erkek	51	2,8039	,91694		
Bölümde görevlendirmelerin adil olmadığını düşünüyorum	Kadın	51	2,7059	,83172	-0,469	0,640
	Erkek	51	2,7843	,85589		
Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor	Kadın	41	3,6585	,72835	0,661	0,511
	Erkek	40	3,5500	,74936		
Üniversitenin ve bölümün sorunlarımızla yeterince ilgilendiğini düşünmüyorum	Kadın	51	3,1176	,86364	0,694	0,489
	Erkek	51	3,0000	,84853		

Tablo 10'un devamı

		n	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	P değeri
Akademisyenliğin etik kaygılarla yapılmadığını düşünüyorum	Kadın	49	3,0000	,84163	-1,784	0,078
	Erkek	51	3,2941	,80732		
Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretin düşük olduğunu düşünüyorum	Kadın	50	3,5400	,78792	-0,451	0,653
	Erkek	51	3,6078	,72328		
Fakülte kadrosunda olmuş olsaydım daha başarılı olacağıma inanıyorum	Kadın	42	3,0476	,88214	0,744	0,459
	Erkek	42	2,9048	,87818		
İş arkadaşlarıyla iletişim	Kadın	51	3,8235	,51791	-0,623	0,534
	Erkek	51	3,8824	,43114		

Hipotez 4: Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından üniversite ve bölüm içinde kendini huzurlu ve rahat hisseden arasında fark vardır.

Cinsiyete göre “üniversite içinde huzurlu olduğumu düşünüyorum” diyenler ile “bölüm içinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum” diyenlerin sonuçlarına baktığımızda $p > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir fark yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet açısından diğer önermelere de baktığımızda p değeri 0,05'ten büyük olduğu için onlar arasında da anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

2.5.4. Demografik Değişkenlere Göre ANOVA Testi Sonuçları

Anova testi sadece gruplar arasında farklılıkların olup olmadığı konusunda bilgi sağlamaktadır. Ancak gruplar arasında farklılığın olması durumunda anova testi farklılığın kaynağı hakkında bir şey söylememektedir. Bu durumda One-way Anova testinin yapılması gerekmektedir. Bu test için one-way anova testinin ayarları içindeki Scheffe testi seçilir. Ancak Scheffe testi sadece gruplar arasında farkın olduğu durumlarda oluşturulmaktadır ($F > 0,05$). Test oluşturulduktan sonra istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan grup ve ya gruplara ilişkin seçeneklerin yanına * işareti konmaktadır (Altunışık ve diğ ,2007:333)

Tablo 11: Yaşa Göre Üniversitenin Fiziki ve Sosyal İmkanları Farklılığı

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,726	3	2,242	3,118	,030
Gruplar İçinde	70,451	98	,719		
Total	77,176	101			

Üniversitenin fiziki ve sosyal imkânlarından memnun musunuz?

Scheffe

(I) Yasınız	(J) Yasınız	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20-25	26-30	,65429*	,22048	,037	,0271	1,2815
	31-35	,32143	,24476	,633	-,3748	1,0177
	36 ve üstü	,38095	,52332	,912	-1,1077	1,8696
26-30	20-25	-,65429*	,22048	,037	-1,2815	-,0271
	31-35	-,33286	,20013	,433	-,9022	,2365
	36 ve üstü	-,27333	,50399	,961	-1,7070	1,1604
31-35	20-25	-,32143	,24476	,633	-1,0177	,3748
	26-30	,33286	,20013	,433	-,2365	,9022
	36 ve üstü	,05952	,51508	1,000	-1,4057	1,5248
36 ve üstü	20-25	-,38095	,52332	,912	-1,8696	1,1077
	26-30	,27333	,50399	,961	-1,1604	1,7070
	31-35	-,05952	,51508	1,000	-1,5248	1,4057

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Anova testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark vardır($F > 0,05$ ve sig. 0,030). Bu farkın kaynağı incelenecek olursa, Scheffe testi sonuçlarına göre 20-25 yaş grubu ile 31-35 yaş grubu arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile 20-25 yaş grubunun üniversitenin fiziki ve sosyal imkânlarına yönelik memnuniyetleri açısından 31-35 yaş grubundan istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yaşa bağlı olarak diğer önermelerle de yapılan anova testi sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12: Medeni Duruma Göre Ücret Tatmini Açısından Farklılık

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,350	2	2,175	4,233	,017
Gruplar İçinde	49,840	97	,514		
Total	54,190	99			

Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretin düşük olduğunu düşünüyorum

Scheffe

(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Bekar	Evli	-,39067*	,14679	,033	-,7556	-,0258
	Diğer	,43860	,51568	,697	-,8434	1,7206
Evli	Bekar	,39067*	,14679	,033	,0258	,7556
	Diğer	,82927	,51908	,284	-,4612	2,1197
Diğer	Bekar	-,43860	,51568	,697	-1,7206	,8434
	Evli	-,82927	,51908	,284	-2,1197	,4612

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Hipotez 5: Medeni durumu göre ücret açısından araştırma görevlilerinin tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Anova testi sonuçlarına baktığımızda gruplar arasında anlamlı fark vardır ($F > 0,05$ ve sig. 0,017). Bu farkın sonuçları Scheffe testinin sonuçlarına göre şöyledir: evliler ile bekarlar arasında “Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretin düşük olduğu” önermesi açısından anlamlı bir fark vardır ve bu farka göre evli araştırma görevlileri açısından ücretin bekarla oranla çok daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Akademik ve İdari Personele Karşı Memnuniyet Farklılığı

Paired T-testi

	Ortalama	n	Standart Sapma	Ortalama Hata Payı
Pair 1 Üniversitenin İdari personelinin davranışlarından memnun musunuz?	3,1275	102	,88633	,08776
Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz?	3,6569	102	,66742	,06608

	Paired Differences					t	df	p
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Hata Payı	95% Farkın Güven Aralığı				
				Alt	Üst			
Pair 1 Üniversitenin İdari personelinin davranışlarından memnun musunuz? Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz?	-,52941	,97194	,09624	-,72032	-,33850	-5,501	101	,000

Hipotez 6: Araştırma görevlileri akademik personelin davranışlarından memnun iken, idari personelin davranışlarından memnun görünmemektedir.

Anova testinin sonuçlarına baktığımızda iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ayrıca istatistiksel açıdan “Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz” önermesinin ortalamasının büyük olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel kültürün bütünlüğünün devam etmesi için var olması gereken verimlilik artışının temel bağlantı noktası çalışan verimliliğini doğrudan etkileyen iş tatmini olgusudur. İster akademik örgütlerde olsun isterse kamu ya da özel sektör alanlarında tüm çalışanların iş tatminleri yapılan işin geleceği için ön planda tutulması gereken bir ögedir. İş tatmini kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu aldığı haz, yani bu duruma verdiği duygusal tepkidir. Diğer bir deyişle iş tatmini kişinin işten ne beklediği ile o işten ne aldığı arasındaki anlamlı ilişkidir. 1930'lardan başlayarak günümüze doğru devam eden toplumsal gelişme ve bilinçlenme durumu, ekonomik gelişmelerle birlikte değişen maddi imkanların insanların ihtiyaçlarını da değiştirmesi, eğitim seviyelerinin yükselmesi gibi faktörler iş tatmini unsurunun önemini giderek artırmıştır. Bunun yanı sıra iş şekillerinin ve insanların kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının değişmesi örgütlerin gelişmesine neden olmuştur. Personel giderleri, düşük verim, rekabet koşulları örgütlerin verimliliklerini artırma yolunda çalışanların iş tatminlerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Akademik örgütler de toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmesi, ülke sorunlarına çözüm araması, araştırma faaliyetleri yapması ve bunu yaparken girdisi ve çıktısının insan olması açısından bakıldığında iş tatmininin bu örgütsel yapıda artırılmasının ne derece önemli olduğu ortaya çıkar. Akademik örgütlerde örgütsel yapı ne kadar güçlü olursa araştırma görevlilerinin de işlerini daha istekli ve daha iyi bir biçimde yapacakları, dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olacağı öngörülebilir. Akademik örgütlerin temel amacı öğrencilerine kaliteli eğitim sunmaktır. Bunun için kütüphane, laboratuvar, sosyal tesisler, kurslar için büyük maddi kaynaklar harcanmaktadır; ancak akademik personelin yetersiz olması durumunda yapılacak olanlar bir değer taşımazlar. Bu yüzden öğrencilerle daha fazla iç içe olan araştırma görevlileri başta olmak üzere tüm akademik personelin iş tatminlerinin yüksek olması hem kendilerinin hem de üniversitenin başarısını artıracaktır.

Araştırma görevlileri bir yükseköğretim kurumunda araştırma görevlisi kadrosunda çalışıp lisansüstü öğrenim gören kişilerdir ve yüksek öğrenim kanununun 33. maddesi gereğince görev tanımlamaları şöyledir: "Araştırma görevlileri, yükseköğretim

kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılardır." Bu tanımda yer alan "yetkili organlar" kavramının tam bir açıklıkta olmaması araştırma görevlilerinin net bir görev tanımlamasının olmadığını göstermektedir. Belirsizlik durumu iş tatmini üzerinde olumsuz etki yapar. Ayrıca araştırma görevlilerinin görevleri dışında işleri de yapmaları, sözleşmeli olmaları, düşüncelerini özgürce ortaya koyamamaları gibi kişisel, psikolojik ya da örgütsel faktörler iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Araştırma bölümünde yapılan testler aracılığıyla elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya katılanlara uygulanan anket sonucunda cinsiyet açısından oranlara bakıldığında kadın ve erkek sayısının eşit olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre ise evli ve bekar olanların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırma katılanlar genellikle 26-30 yaş aralığında yer almaktadırlar. Eğitim durumu açısından bakıldığında ise araştırma görevlilerinin genel olarak doktora-tez aşamasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışma türü açısından ise araştırma görevlilerinin genelinde enstitü kadrosunda (50/d) olduğu görülmektedir. Enstitü kadrosunda olanların öğrenciliklerinin bitimiyle araştırma görevliliğinin de bitmesi gelecek kaygılarını artırdığı için iş tatminleri düşmektedir. Araştırma görevlilerinin toplam çalışma yıllarına baktığımızda ise çoğunluğun 1-5 yıl ile 6-10 yıl aralığında çalıştıkları anlaşılmaktadır.

İş tatminine ilişkin frekans tabloları incelendiğinde, "Mesleğinizin toplumdaki saygınlığı bakımından", "Üniversitenin idari personelinin davranışları bakımından", "Bölüm yönetiminin size karşı davranışları bakımından", "Üniversitenin fiziki ve sosyal imkânları bakımından", "İş arkadaşları ile iletişim bakımından", "Danışman hocanızın size karşı tutum ve davranışları bakımından", "Bölümün eğitim düzeyi ve kalitesi bakımından" ve "Bölüm hocaları bakımından" memnuniyetlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sadece "Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücret bakımından" memnuniyetinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma görevlilerinin işleri ile verdikleri diğer ifadeler şu şekildedir: "İş arkadaşlarımla iletişimimi açık ve kolay bir biçimde sağlıyorum" , "Üniversitenin örgütlenme yapısı, akademik çalışmalarımı kolayca gerçekleştirecek şekildedir" , "Danışman hocamla kolayca iletişim kurabiliyorum", "Üniversite içinde huzurlu

olduğumu düşünüyorum”, “Bölüm içerisinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum”, “Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor”, “Akademisyenliğin etik kaygılarla yapılmadığını düşünüyorum“ ve “Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretinin düşük olduğunu düşünüyorum” önermelerine bakıldığında katılıyorum+kesinlikle katılıyorum cevaplarını verenlerin memnuniyet oranlarının yüksek olduğu görünmektedir. “Sınavlar, evrak takipleri ve dersler dışında pek hatırlanmadığımı düşünüyorum”, “Bölümde yapılan görevlendirmelerinin adil olmadığını düşünüyorum” önermelerine de kesinlikle katılmıyorum+katılmıyorum cevaplarını verenlerin oranları yüksek çıkmıştır. Bu olumsuz soru kalıplarına verilen cevaplarda bu önermeler açısından araştırma görevlilerinin iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleğe ilişkin verilen ifadeler incelendiğinde, “Mesleğimin rahatlığı hobilerime zaman ayırma imkanı sağlar”, “Yeniden seçme imkanım olsaydı yine Araş. Gör. Olmak isterdim”, “Özel hayattaki huzur ve mutluluk iş hayatımı etkiler”, “Bu mesleğin “sosyal ve kültürel imkanları” ile “saygınlığı” motive edici bir faktör olarak “ücret”ten daha önemlidir” önermelerine evet cevabını verenlerin oranı yüksektir. Bu da bu önermeler açısından araştırma görevlilerinin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan “Yasalarla açık bir şekilde belirlenmiş bir görev tanımlamamız var”, “Gelecek kaygısı, çoğu zaman akademik çalışmalarımın önüne geçer”, “Bölüm yönetiminin adil yönetim anlayışını benimsemediğini, sorumluluk almamda ve başarılı olmamda engeller çıkardığını düşünüyorum” önermelerinde hayır cevabı verenlerin oranının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu önermeler açısından da araştırma görevlilerinin iş tatminleri düşüktür. “Bölümdeki kişisel rekabetlerin çoğu zaman akademik çalışmaların önüne geçtiğini düşünüyorum” önermesine verilen cevaplar ise benzer oranlarda olduğundan bir kısım araştırma görevlisinin iş tatmininin bu açıdan düşük, bir kısmının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Cinsiyete göre araştırma katılanların iş tatmininin boyutları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırmak amacıyla t-testi yapılmıştır. T-testine göre şu sonuçlara ulaşılmıştır: Cinsiyetlere göre yapılan karşılaştırmada araştırma görevlilerinin mesleğin saygınlığı hakkındaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Buna göre kadınların ortalama puanı anlamlı bir farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir.

Cinsiyet açısından diğer önermelerle yapılan t-testi sonuçları anlamlı bir farkın olmadığını göstermiştir.

Yaş ve medeni durumuna göre tüm önermeler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını incelemek için Anova testi yapılmıştır. Anova testine göre “yaş durumu ile fiziki ve sosyal imkanlar farklılığı” arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 20-25 yaş grubu ile 31-35 yaş grubu arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile 20-25 yaş grubunun üniversitenin fiziki ve sosyal imkânlarına yönelik memnuniyetleri açısından 31-35 yaş grubundan istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yaşa bağlı olarak diğer önermelerle yapılan anova testi sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “Medeni duruma göre ücret tatmini açısından” farklılığının anlaşılması için yapılan anova testine göre medeni durum ile ücret tatmininin açısından aralarında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Buna sonuca göre, evliler ile bekarlar arasında “Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretin düşük olduğu” önermesi açısından anlamlı bir fark vardır ve bu farka göre evli araştırma görevlileri açısından ücretin bekarlarla oranla çok daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırma görevlilerinin akademik ve idari personelin tavırlarına karşı memnuniyetlerinin farklılığını ölçmek yani, birbiri ile ilişkili veya eşleştirilmiş iki grup arasında bir farkın olup olmadığını araştırmak amacıyla bir t-testi olan paired t-testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ayrıca istatistiksel açıdan “Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz” önermesinin ortalamasının büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler yapılabilir:

- Araştırma görevlilerinin genel olarak aldıkları ücretten memnun olmadıkları görülmektedir ki bu da iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyecek bir durumdur. Araştırma görevlilerinin ücretleri ile ilgili yapılacak bir düzenleme ile iş tatminleri artırılabilir.
- Araştırma görevlilerinin iş tanımlamaları ile ilgili belirsizlik iş tatminleri üzerinde olumsuz rol oynamaktadır. Bu yüzden yasalarla belirlenmiş

ayrıntılı bir iş tanımlaması araştırma görevlilerinin iş tatminin arttırılmasında olumlu olacaktır.

- Araştırma görevlilerinin geneli gelecek kaygısının akademik çalışmalarının önüne geçtiğini düşünmektedir. Bu sorunun en belirgin sebeplerinden biri çoğu araştırma görevlisinin sözleşmeli personel olarak özellikle enstitü kadrosunda yer alanların öğrenciliklerinin bitimiyle işlerinin de bitmesinden kaynaklanmaktadır. Fakülte kadrosundakilerin ise öğrenciliklerinin bitmesi işlerinin bitmesine neden olmamaktadır. Bu durum da fakülte kadrosunda olan araştırma görevlileri açısından iş tatminsizliğini doğurabilmektedir. Enstitü kadrosunda yapılacak yeni bir düzenlemeyle bu olumsuz durumun ortadan kaldırılması gelecek kaygısını azaltacaktır ve iş tatmini yükseltilecektir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, Kenan (1992), **Üniversite Denilen Yer**, Uğurel Matbaası. Malatya.
- AĞAOĞLU, O. Kemal, (1991), **Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği**, MPM Yayınları, Ankara.
- AKAT, İlder ve Diğerleri (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- AKINCI , Z. Beril (2001), **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- AKINCI, Zeki (2002); “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Antalya.
- AKTAN, C. Can (2006), **Motivasyon Teorileri**, <http://www.kişiselbasari.com>, erişim tarihi, 24.04.2009.
- ALTUNIŞIK, Remzi ve diğerleri (2007); **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Araştırma Görevlileri Derneği (1997); **Araştırma Görevliliği Statüsüne İlişkin Bir Dosya**, Yayınlanmamış Yazı.
- ERDİL, Oya ve Diğerleri (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 5, sayı: 1, ss.17-26.
- AVCI, Turgay ve Diğerleri (2000), “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasında İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:7, ss.1-30.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- BAŞ, Türker ve Kadir ARDIÇ (2007), **Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması**, Erişim adresi: [www.paribus.tr.googlepages.com /ardic5.doc](http://www.paribus.tr.googlepages.com/ardic5.doc), Erişim Tarihi, 12.04.2010.
- BAŞARAN, Hüseyin (2003), **Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1991), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYSAL, A. Can (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BAYSAL, A. Can (1997), “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:16,S:2,İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BUMİN, Birol ve Arzu ŞENGÜL (2000), İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.
- CAN, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Cem Ofset, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DANIŞMAN, Ali (2000), “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir,
- DEMİRCİ, Serpil (2003), **Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon.
- DEMİRKAN, Selcen (2006), **Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik**

Özelliklerinin Araştırılması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DENİZ, Tarlan ve Özkan Tütüncü (2000), “Konaklama İşletmelerinde Başarının Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3 Sayı 2.

DERİN, Ö. (2003). **Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkileri**, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN (1999), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul.

DOĞAN, Z. Hasan (1981), Rol Çatışması ve İş gören Sorunları, **Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu**, TODAİE, Ankara

EFİL, İsmail (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul.

ERDİL, Oya ve Diğerleri. (2004); “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 4, sayı 1.

ERDOĞAN, İlhan (1996), **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları, İstanbul.

EREN Erol (2000); **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol ve Nihat KAYA (2000), “Ödüllandirmede Yeni Düşünce Boyutları”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.

EREN, Erol. (1996), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

ERENGÜL, Bilge (1997), **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınları, İstanbul.

ERGENELİ, Aziz ve Mehmet Eryiğit (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19. Sayı 2.

EROĞLU, Feyzullah (2000), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, İstanbul.

- ERTÜRK, Mümin (2001), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, BETA Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,
- GÖKGÖZ, Gülsüm (1998), **Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- GÜNBAYI, İlhan (2000), **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.
- HALİS, Muhsin (2000), "Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme", **8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.
- HAN, Ruhangiz Ahmet (1996), "**Örgütlerde İş Tatmini ve Matbaa Sektöründe Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- <http://www.akademikkariyer.net> (26/05/2005).
- İNCE, Özlem (2003), **İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1992), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, Boğaziçi Yayınevi, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayınları, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, T. (2002), **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- KESER, Aşkın (2005), "Elektronik Postanın Örgütlerde Kullanımı ve Çalışanların Elektronik Posta Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1.
- KILINÇ, Tanıl(1989), **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul.

- KILINÇ, Tanıl. (2000), **Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KİTAPÇI, Hakan ve Bülent Sezen (2002), “Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (1), ss.219-230.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOLASA, Blair J. (1979), **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:42. İstanbul.
- KORKUT, Hüseyin (2002), **Sorgulanan Yüksek Öğretim**, Anı Yayıncılık. Ankara.
- KUTANİS, R.Özen ve Serkan Bayraktaroğlu (2002), Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları, Bir Uygulama. **Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi Kitabı**, Azim Matbaası, Antalya.
- ONARAN, Oğuz, (1979), **Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması, İş görenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Diğerleri (2001), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL (1999), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PEKEL, Hüseyin N. (2001), **İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAPANCALI, Faruk (1993), Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4.

- SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, sayı : 1-2, ss.1-10.
- SİLAH, Mehmet (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.
- ŞAHİN, Hisli (1995), **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım**, Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, (2003): **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, ANKARA.
- TARLAN, Deniz, Özkan Tütüncü (2000), Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir.
- TELMAN, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TOKER, Boran, (2007): Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, vol.8(1), İstanbul.
- UÇKUN, C. Gazi, ve Diğerleri (2004), “Otel İş görenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, sayı 1, ss.39-59.
- ÜNSAR, Sinan ve Diğerleri (2006), İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- VAROĞLU, A.Kadir, BASIM, Nejat, ERCİL, Yavuz, (2000), “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.
- VAROL, Muharrem(1993), **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü. İletişim fakültesi yayınları. Ankara.

YALÇIN, Selçuk (1999), **Personel Yönetimi**, Beste Yayınları, İstanbul.

YETİM, Ünsal (2001), Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri, Bağlam Yayınları, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda “Motivasyon ve iş doyumunun çalışan verimliliği üzerindeki etkisi ” adlı yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile üniversitemizdeki Araştırma Görevlilerinin verimlilikleri üzerindeki motive edici faktörlerin ve iş doyumlarının ölçülüp değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette kişiler değil yaptıkları değerlendirmeler önemlidir. Bu nedenle hiçbir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirlemenize gerek bulunmamaktadır. Vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.
Fatih Urlu

ÇEKO Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

S.1. Fakülteniz :

.....

S.2. Bölümünüz :

S.3. Cinsiyetiniz 1. () Kadın 2. () Erkek

S.4. Yaşınız 1. () 20-25 2. () 26-30
3. () 31-35 4. () 36 ve üstü

S.5. Medeni Durumunuz 1. () Bekar 2. () Evli 3. () Diğer

S.6. Eğitim Düzeyiniz 1. () Yüksek Lisans - Ders aşaması
2. () Yüksek Lisans - Tez aşaması
3. () Doktora – Ders aşaması
4. () Doktora – Tez aşaması
5. Diğer

S.7. Çalışma Türünüz 1. () 50/d (enstitü kadrosu) 2. () Fakülte kadrosu
3. () Dışarıdan görevlendirmeyle 4. () Diğer

S.8. Toplam Çalışma Süreniz 1. () 1 yıldan az 2. () 1-5 yıl
3. () 6-10 yıl

S.9. Aşağıdaki soruları memnuniyet derecenize göre cevaplandırınız.

9.1. Çalışmalarınızın karşılığı olarak aldığınız ücretten memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.2. Mesleğinizin toplumdaki saygınlığından memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım

4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.3. Üniversitenin idari personelinin davranışlarından memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.4. Bölüm yönetiminin size karşı davranışlarından memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.5. Üniversitenin fiziki ve sosyal imkanlarından memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.6. İş arkadaşlarınızla iletişiminizden memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.7. Danışman hocanızın size karşı tutum ve davranışlarından memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.8. Bölümünüzün eğitim düzeyi ve kalitesinden memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

9.10. Bölüm hocalarınızdan memnun musunuz?

1. () Hiç memnun değilim
2. () Memnun değilim
3. () Kararsızım
4. () Memnunum
5. () Çok memnunum

S.10. Aşağıdaki önermeleri size uygun şekilde işaretleyiniz.

10.1. İş arkadaşlarımla iletişimimi açık ve kolay bir biçimde sağlıyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.2. Üniversitenin örgütlenme yapısı, akademik çalışmalarımı kolayca gerçekleştirecek şekildedir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.3. Danışman hocamla kolayca iletişim kurabiliyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.4. Üniversite içinde huzurlu olduğumu düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.5. Araştırma görevlilerinin memur gibi çalıştırıldıklarını düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.6. Bölüm içerisinde kendimi rahat ve güvenilir hissediyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.7. Sınavlar, evrak takipleri ve dersler dışında pek hatırlanmadığımı düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.8. Bölümde yapılan görevlendirmelerinin adil olmadığını düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.9. Enstitü kadrosunda olmam (50/d) gelecek kaygılarımı artırıyor.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.10. Üniversitenin ve bölümün sorunlarımızla yeterince ilgilendiğini düşünmüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.11. Akademisyenliğin etik kaygılarla yapılmadığını düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.12. Mesleğimin diğer işlerle kıyaslayınca ücretinin düşük olduğunu düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

10.13. Fakülte kadrosunda olmuş olsaydım daha başarılı olacağıma inanıyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum
2. () Katılmıyorum
3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum
5. () Kesinlikle katılıyorum

S.11. Aşağıdaki önermeleri size uygun olarak yanıtlayınız.

11.1. Mesleğimin rahatlığı hobilerime zaman ayırma imkanı sağlar.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.2. Yasalarla açık bir şekilde belirlenmiş bir görev tanımlamamız var.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.3. Yeniden seçme imkanım olsaydı yine Araş. Gör. Olmak isterdim.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

Hayır diyorsanız ne olmak isterdiniz? Niçin?

11.4. Gelecek kaygısı, çoğu zaman akademik çalışmalarımın önüne geçer.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.5. Özel hayattaki huzur ve mutluluk iş hayatımı etkiler.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.6. Bölümdeki kişisel rekabetlerin çoğu zaman akademik çalışmaların önüne geçtiğini düşünüyorum.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.7. Bu mesleğin “sosyal ve kültürel imkanları” ile “saygınlığı” motive edici bir faktör olarak “ücret”ten daha önemlidir.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

11.8. Bölüm yönetiminin adil yönetim anlayışını benimsemediğini, sorumluluk almamda ve başarılı olmamda engeller çıkardığını düşünüyorum.

1. () Evet 2. () Hayır 3. () Fikrim yok

Ekleme istediğinizi düşünceleriniz varsa belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Silivri’de doğmuştur. İlkokulu Bekirli İlkokulu’nda okumuştur. Ortaokulu Nurullah Baldöktü İlköğretim Okulu’nda okumuştur. Liseyi Silivri Lisesi’nde okumuş ve 2004 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyoloji Bölümünü kazanmış ve 2008 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisansa başlamıştır ve halen bu bölümde yüksek lisansına devam etmektedir.