

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DEVLET ORMAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(KALKIM, YENİCE, BAYRAMIÇ ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜKLERİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orm. End. Müh. Fatih DURSUN**

**KASIM 2008  
TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DEVLET ORMAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(KALKIM, YENİCE, BAYRAMIÇ ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜKLERİ ÖRNEĞİ)**

**Orm. End. Müh. Fatih DURSUN**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde  
“Orman Endüstri Yüksek Mühendisi”  
Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 17.10.2008  
Tezin Savunma Tarihi : 06.11.2008**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ  
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kemal ÜÇÜNCÜ  
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Devlet TOKSOY**

**Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Salih TERZİOĞLU**

**Trabzon 2008**

## ÖNSÖZ

Ülkemiz ormancılık hizmetlerinin yerine getirilmesi görevini yürüten Orman Genel Müdürlüğü ve bünyesindeki taşra birimleri, ormanların devamlılığını sağlayacak şekilde teknik ve ekonomik icaplara göre idare etmek ve işletmek, ormanları imar ve ıslah etmek, yangınlara ve muhtelif zararlara karşı korumak gibi görevleri en iyi şekilde yerine getirmektedir. Bu görevlerin yürütülmesinde tüm gayretini ortaya koyan Orman Genel Müdürlüğü personelinin aktif çalışma hayatının neredeyse tamamı taşrada sosyal imkanlardan uzak bir şekilde geçmektedir. Sadece kurum çalışanları ve aile çevresinden oluşan bu sınırlı sosyal ortam birer kamu personeli olan çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Ülkemiz coğrafyasının en zor ve kırsal alanları doğal çalışma alanları olan orman işletme müdürlükleri personelinin işlerinden tatmin olmaları kaliteli eğitim, sağlık, barınma, sosyal ve teknolojik olanakların iyileştirilmesine ve arttırılmasına bağlıdır. Birer kamu personeli olan çalışanların işlerinden tatmin olmaları ülkemiz ormancılığı ve ormancılık hizmetlerinin kalitesi açısından oldukça önemlidir.

Araştırmam süresince değerli öneri ve katkılarıyla yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım sayın Doç. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince gerekli yardım ve teknik desteklerini esirgemeyen hocalarım Arş. Gör. Tarık GEDİK'e, Arş. Gör. İbrahim YILDIRIM'a ve Arş. Gör. Yasin BALABAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yine tez süresince gerekli izin kolaylığını sağlayan kurum müdürüm Mehmet DEMİRBAĞ'a, çalışmalarım süresince yardımlarını esirgemeyen Kalkım Depo Şefliği birim memuru Kazım ŞENTÜRK'e, Kalkım, Yenice ve Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri çalışanlarına teşekkür ederim.

Araştırmam süresince manevi desteğini esirgemeyen eşim, Elif DURSUN'a ve eğitim yaşantımda bugünlere gelmemde oldukça önemli pay sahibi olan anneme, babama, aileme ve değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatih DURSUN  
Trabzon 2008

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VI
SUMMARY.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
SEMBOLLER DİZİNİ.....	XII
1. GENEL BİLGİLER.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. İş Tatmini Kavramı.....	6
1.3. İş Tatmininin Önemi.....	7
1.3.1. İşletme Açısından İş Tatminin Önemi.....	8
1.3.2. Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi.....	9
1.3.3. Personel Açısından İş Tatminin Önemi.....	9
1.3.4. Kamu Sektörü Açısından İş Tatmininin Önemi.....	11
1.4. İş Tatmini Faktörleri.....	12
1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	13
1.4.1.1. Cinsiyet.....	13
1.4.1.2. Yaş.....	13
1.4.1.3. Çalışma Süresi.....	14
1.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	14
1.4.1.5. Kişilik.....	14
1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	15
1.4.2.1. İletişim.....	15
1.4.2.2. Ücret.....	18
1.4.2.3. Yönetici.....	20
1.4.2.4. İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları.....	21
1.4.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	23
1.4.2.6. Kurum İmajı.....	24

1.4.2.7.	Sosyal İmkanlar.....	25
1.5.	İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi.....	26
1.6.	İş Tatmini Sağlanmasının Sağladığı Fayda.....	27
1.6.1.	Örgütsel Açıdan Sağladığı Fayda.....	27
1.6.2.	Bireysel Açıdan Sağladığı Fayda.....	29
1.7.	İş Tatmini Sağlanamadığında Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar.....	30
1.7.1.	Örgütsel Açıdan Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar.....	30
1.7.2.	Bireysel Açıdan Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar.....	30
1.8.	İş Tatminsizliğinin İşgören Üzerindeki Etkileri.....	31
1.8.1.	Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar.....	31
1.8.2.	Devamsızlık.....	32
1.8.3.	İşten Ayrılma (Personel Devir Hızı).....	32
1.8.4.	Verimlilik.....	33
1.8.5.	İşe Gitmede isteksizlik.....	33
1.8.6.	İşte Hata Yapma.....	33
1.8.7.	Sabotaj.....	34
1.8.8.	Moral ve Motivasyon.....	34
1.9.	İşgörenlerin Tatminsizliğe Tepkileri.....	35
1.9.1.	Ayrılma.....	35
1.9.2.	Sesini Yükseltme.....	36
1.9.3.	Sadakat (Bağlılık).....	36
1.9.4.	Kayıtsızlık (İhmal).....	36
1.10.	İş Tatmini Kuramları.....	36
1.10.1.	Kapsam (İçerik) Teorileri.....	37
1.10.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	37
1.10.1.2.	Başarı Gereksinimi Kuramı.....	40
1.10.1.3.	Çift Faktör Teorisi.....	40
1.10.1.4.	Alderfer'in ERG Teorisi.....	41
1.10.2.	Süreç Teorileri.....	42
1.10.2.1.	J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	42
1.10.2.2.	Lowler-Porter Kuramı.....	42
1.10.2.3.	Lock'un Amaç Teorisi.....	43
1.10.2.4.	Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	43

2.	YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	45
2.1.	Materyal ve Yöntem.....	45
3.	BULGULAR.....	49
3.1.	Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	49
3.2.	İş Tatmini ile İlgili Bulgular.....	56
3.2.1.	İşin Niteliği ve Çalışma Koşullarının Analizi.....	56
3.2.2.	Çalışma Arkadaşlarının Analizi.....	62
3.2.3.	Yöneticilerin Analizi.....	67
3.2.4.	İletişimin Analizi.....	72
3.2.5.	Ücretin Analizi.....	76
3.2.6.	Yönetimsel Yaklaşım ve Sosyal Hakların Analizi.....	80
3.2.7.	Kurum İmajının Analizi.....	84
3.2.8.	İstatistiksel Anlam ve İlişkiler.....	87
4.	TARTIŞMA.....	94
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
5.1.	Sonuçlar.....	99
5.2.	Öneriler.....	103
6.	KAYNAKLAR.....	106
7.	EKLER.....	110
	ÖZGEÇMİŞ	

## ÖZET

İş tatmini, yönetim psikolojisi dalında en sık çalışılan konulardan bir tanesidir. Ancak ülkemizde, orman işletme müdürlükleri personelinin iş tatmin düzeylerine yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye coğrafyasının en kırsal ve en zorlu arazileri doğal çalışma alanları olan ve aktif iş yaşamının neredeyse tamamını kırsal yerleşimlerde sosyal ortam ve imkanlardan uzak bir şekilde yaşayarak geçirmek zorunda olan çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi ve tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi bu açıdan çok önemlidir. Bu çalışma ile, Türkiyedeki var olan bu eksikliğin bir derece giderilmesi ve çalışanların iş tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, Çanakkale Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı ve faaliyet alanlarını Kazdağları oluşturan Kalkım, yenice ve Bayramiç orman işletme müdürlüklerinde çalışan 247 kişiyi kapsamaktadır. Çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetici, iletişim, ücret, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar, kurum imajı gibi örgütsel boyutlar demografik özellikler açısından analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ormancılık faaliyetlerinin yürütülmesinde yoğun emeği olan kamu çalışanlarının iş tatminlerinin arttırılmasında yapılması gerekenler nedenleri ile ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Orman İşletmeleri, Orman Ürünleri Sanayi, Çanakkale

## SUMMARY

### **Investigating Job Satisfaction Level of Employees in Government Forestry Enterprises**

Job satisfaction is one of the most often studied subjects in administration psychology. However, studies about job satisfaction level of forestry operating directorates' personnel are fairly limited in our country. Measuring job satisfaction and determining the factors effected the satisfaction of employees, who have to live almost all their business life in rural region with lacking of social environment and facilities and work in rural and violent areas in Turkey's geography, is very important. By this study, it was aimed that eliminating this deficiency in Turkey and determining the factors effected job satisfaction of employees.

The study includes 247 person, work in Kalkım, Yenice and Bayramiç which are connected Çanakkale Forestry District Directorate and formed by Kazdağları. Organizational extents like quality of job, working conditions, colleagues, administrator, communication, salary, administrative approach, social rights and association image were analyzed in terms of demographic properties in this study. In accordance with the result, the things which need to do to increase job satisfaction of government employees, who works intensively to carry forestry activities out, were showed with their reasons.

**Key Words:** Job Satisfaction, Forestry Enterprises, Forest Products Industry, Çanakkale



## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi.....	27
Şekil 2. İşteki doyumsuzluğa karşı gösterilen tepkiler.....	35
Şekil 3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi.....	38
Şekil 4. Çanakkale orman bölge müdürlüğü ve bağlı işletmeler.....	46

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı.....	49
Tablo 2. Çalışanların cinsiyet dağılımı.....	49
Tablo 3. Çalışanların çocuk sayılarına göre dağılımları.....	50
Tablo 4. Çalışanların yaş dağılımları.....	50
Tablo 5. Eşin çalışıp çalışmamasına göre dağılım.....	50
Tablo 6. Çalışanların doğum yerlerine göre dağılımları.....	51
Tablo 7. İşletme veya şefliğin bulunduğu yere göre dağılım.....	51
Tablo 8. Çalışanların işletmelere göre dağılımları.....	52
Tablo 9. Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları.....	52
Tablo 10. Çalışanların kadro durumlarına göre dağılımları.....	53
Tablo 11. Çalışanların kurumlarındaki çalışma yerine göre dağılımları.....	53
Tablo 12. Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları.....	53
Tablo 13. Başka bir kurumda çalışılıp çalışılmadığına göre dağılım.....	54
Tablo 14. Daha önce çalışılan kurumun kamu ya da özel olmasına göre dağılım.....	54
Tablo 15. Daha önce çalışılan kurumdaki çalışma süresine göre dağılım.....	55
Tablo 16. Yapılan işe engel sağlık probleminin olup olmamasına göre dağılım.....	55
Tablo 17. İşin niteliği ve çalışma koşullarının analizi.....	57
Tablo 18. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	61
Tablo 19. Çalışma arkadaşlarının analizi.....	62
Tablo 20. Çalışma arkadaşlarından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	66
Tablo 21. Yöneticilerin analizi.....	67
Tablo 22. Yöneticilerden tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	71
Tablo 23. İletişimin analizi.....	72
Tablo 24. İletişimden tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	75
Tablo 25. Ücretin analizi.....	76
Tablo 26. Ücret tatmininin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	79
Tablo 27. Yönetimsel yaklaşım ve sosyal hakların analizi.....	80

Tablo 28.	Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	83
Tablo 29.	Kurum imajının analizi.....	84
Tablo 30.	Kurum imajından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi.....	87
Ek Tablo 1.	İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	113
Ek Tablo 2.	İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	114
Ek Tablo 3.	İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	115
Ek Tablo 4.	İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	116
Ek Tablo 5.	Çalışma arkadaşlarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	117
Ek Tablo 6.	Çalışma arkadaşlarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	118
Ek Tablo 7.	Çalışma arkadaşlarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	119
Ek Tablo 8.	Çalışma arkadaşlarından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	120
Ek Tablo 9.	Yöneticilerden tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	121
Ek Tablo 10.	Yöneticilerden tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	122
Ek Tablo 11.	Yöneticilerden tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	123
Ek Tablo 12.	Yöneticilerden tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	124
Ek Tablo 13.	İletişimden tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	125
Ek Tablo 14.	İletişimden tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	126
Ek Tablo 15.	İletişimden tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	127
Ek Tablo 16.	İletişimden tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	128
Ek Tablo 17.	Ücret tatmininin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	129
Ek Tablo 18.	Ücret tatmininin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	130
Ek Tablo 19.	Ücret tatmininin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	131
Ek Tablo 20.	Ücret tatmininin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	132
Ek Tablo 21.	Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	133

Ek Tablo 22. Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	134
Ek Tablo 23. Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	135
Ek Tablo 24. Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi.....	136
Ek Tablo 25. Kurum imajından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi.....	137
Ek Tablo 26. Kurum imajından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi.....	138
Ek Tablo 27. Kurum imajından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi.....	139
Ek Tablo 28. Kurum imajından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi...	140

## **SEMBOLLER ve KISALTMALAR**

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
OBM : Orman Bölge Müdürlüğü  
OGM : Orman Genel Müdürlüğü  
OİM : Orman İşletme Müdürlüğü  
SPSS : Statistical Packet for Social Science

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Giriş

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 teşvik edilmekte ve işletmeler açısından önemi gittikçe artan insan unsurunun amaç ve beklentilerinin işletme amaçları ile uyumlu hale getirilmesi giderek önem kazanmaktadır (Akıncı, 2002).

İş bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır ve insan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, işgörenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır. Günümüzde her örgütün, çalışanına, kendisine, topluma karşı çeşitli yükümlülükleri yerine getirmek zorunda olduğu bilinmektedir. Örgütlerin çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır. Birinci yükümlülük, ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre, çalışanlarının ruhsal, geçimsel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise, çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatmini kaynağıdır (Keser, 2005; Örucü vd., 2006).

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak

için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmaldırlar. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002).

Çalışanların hedeflerini optimum düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olabilir. Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur (İmamoğlu vd., 2004).

Çalışanların işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İlk iş tatmini çalışmaları 1. Dünya Savaşı yıllarında Taylor ve Gilberth tarafından yürütülenlerdir. Bu çalışmalara fabrikalarda en az stres ve yorgunluk yaratacak en iyi çalışma yönteminin araştırılması amacıyla başlanmıştır. Taylor en az yorgunlukla en çok kazancı sağlayan kişinin daha üretken olacağını ve dolayısıyla da çalışırken tatmin elde edeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca iş tatmininin, çalışanların yönetime, o andaki ekonomik konuma bakışı, çalışma amaçlarıyla ilgili hipotezleri ve çalışanların ruhsal durumlarını içerdiğini de söylemiştir (Oksay, 2005).

Bilimsel yönetimin kurucusu sayılan F.W. Taylor'un 1911 yılındaki çalışmalarının temel amacı, israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonelleştirici önlemler almak suretiyle, bunları ortadan kaldırmak ve verimliliği artırmak olmuştur. Bu dönemde kişi tatmini ikinci planda tutularak işe uygun kişinin seçimi ve farklılaştırılması ücret sistemi ile işletmede verimlilik artırılmaya çalışılmıştır.

İş tatmini ile ilgili yapılan birçok araştırma, çalışanların işlerinden tatmin olmasına katkıda bulunan çeşitli faktörlerin var olduğunu göstermektedir. 1920'lerde ön plana çıkan konular; fiziki çalışma koşulları, işin fiziki düzenlemesi ve ücrettir. 1930'larda çalışma grubunun sosyal yönü ve çalışanlar ile yönetim arasındaki denetim ilişkisinin etkisini araştıran çalışmalarda, iş tatmininin insan ilişkileri yönü vurgulanmıştır. 1950'lerin sonu ve 1960'ların başındaki eğilim ise iş tatmini yaratan iş özelliklerinin incelenmesidir.

İş tatminin öncüsü niteliğindeki bu araştırmalar, ilk zamanlardaki gibi çalışanların iş tatmininin sadece emek iş karşılığında aldığı ücretle belirlenebileceği fikrini ilerleterek, çok sayıdaki değişkenin iş tatmininde etkin rol oynadığını göstermeleri bakımından önem arz etmektedir (Çakmak, 2005).

Herzberg, Mausner ve Synderman'ın 1959 da sundukları monografiler ise "Büyüme Okulu" yaklaşımının başlangıcı olmuştur. Büyüme Okulu yaklaşımıyla beraber yeniden işin kendisine odaklanılmış ve gerçek iş tatmininin, ustalık, yetki ve sorumluluğun artması ile sağlanacağı vurgulanmıştır (Oksay, 2005).

1995 yılında Bogg ve Cooper tarafından İngiltere' de, 1056 özel, 1051 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Her iki grup çalışanlarını motive eden faktörlerle ilgili olarak, Rainey tarafından 1982-1997 yılları arasında dört özel, beş kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma ise kamu çalışanlarının başkalarına yardımcı olma, topluma yarar sağlama gibi özgeci ya da ideolojik hedeflere daha fazla ilgi duyduklarını, parasal ödüllere özel sektör çalışanlarına göre daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı, Smith ve Nock (1980), Cacioppe ve Mock (1984), Chriss ve Kane (1987) tarafından yapılan araştırmalar yöneticilerin tatmin düzeyinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır (Ardıç ve Baş, 2001).

Price ve Mueller tarafından yapılan çalışmada, iş tatmininin iş gücü devrine; ücret, dağılım adaleti, terfi imkanı, işin rutinliği, özerklik, iletişim ve bütünleşmenin de iş tatminine yol açıp açmadığı sorgulanmıştır. Price ve Mueller'in modelinde eksik gördükleri rol çatışması, rol belirsizliği, alınan rol yükü, amir desteği, iş özellikleri, iş imkanı ve kişilik özelliklerini araştırmalarına dahil eden Agho ve çalışma arkadaşları, olumlu (pozitif) kişiliklere sahip olanlarda iş tatmini ve kişilik özelliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin diğer faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkiden daha yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermişlerdir (Çakmak, 2005).

Sonuç olarak; Sanayi Devrimi'nden sonra işlerin yapısında oluşan değişikliklerin işgörende tatminsizlik doğurduğu ve bunun sonucunda da tatmin ile işin yapısal özellikleri arasındaki ilişkiyi hedef alan çalışmaların arttığı görülmektedir. Davranış bilimciler tarafından yapılan tatmin araştırmaları işgörenin davranışlarında etkili olan değişkenleri gözlerken; yönetim bilimciler tarafından yapılan araştırmalar şikayetler, işe devamsızlık, iş kazaları, mesleki hastalıklar gibi işletme sorunlarını incelemektedir (Oksay, 2005).

Türkiye'de farklı kamu kurumlarında, iş tatminini konusunda yapılan çalışmalarda ise, çalışanların tatmin oldukları faktörlerin ve tatmin düzeylerinin kurumlara göre farklılıklar oluşturduğu bulunmuştur.



Sun (2002) banknot matbaası genel müdürlüğü personelinin iş doyumlarında çalışılan birim ve demografik değişkenler doğrultusunda farklılık oluşup oluşmadığını araştırmıştır. Çalışmaya 145 kadın ve 201 erkek çalışan katılarak örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada verileri toplamak üzere Banknot matbaası genel müdürlüğüne özel bir iş doyum anketi geliştirilmiştir. Sonuçlara göre araştırma kapsamına alınan dokuz iş doyum boyutunda en az doyum sağlanan boyut yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli, çalışma koşulları bulunmuştur. İlk amirle ilişkiler, işin yapısı ve çalışma arkadaşları ile ilgili görüşler olumlu bulunurken iletişim boyutuna ise açık bir sonuç elde edilememiştir.

Aksu, Acuner ve Tabak (2001)'in Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumunun araştırıldığı çalışmasında 205 yöneticiye Balcı (1985) tarafından eğitim yöneticileri için hazırlanan iş doyum ölçeği uygulanmıştır. Çalışmada araştırma kapsamındaki sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla bağımsız değişkenlerle toplam iş doyum düzeyleri ile “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim”, “ücret”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “çalışma koşulları”, “birlikte çalışılan kişiler”, “örgütsel ortam” iş doyum etkenleri ayrı ayrı karşılaştırılarak her bir etkenden iş doyum düzeyi araştırılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişkeni ile yöneticilerin görevden ayrılmaya ilişkin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin her bir iş doyum etmenine toplam iş doyum düzeyine göre oldukça düşük doyum düzeyi gösterdikleri özellikle yönetim ve denetim ücret çalışma koşulları örgütsel ortam ve gelişme ve yükselme imkanları gibi iş doyum etmenleri açısından daha fazla memnuniyetsizlik belirtileri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak iş doyumları düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Demirkol, 2006).

Başalp (2001), ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın örneklemine 240 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumundan daha yüksek bulunmuştur (Ekinci, 2006).

Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004), akademik örgütlerde iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın evrenini 250 kişi oluşturmuş, ancak 133 akademik personelin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Bulgulara göre; incelenen 7 örgütsel boyuttan, başta çalışma arkadaşları olmak üzere, kurum imajı, yapılan iş, iletişim

ve yönetici boyutlarına ilişkin akademik personelin genelde olumlu görüş belirttikleri bulunmuştur. Diğer yandan, ücret ve yönetsel yaklaşım boyutlarını genel olarak olumsuz değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Sonuç olarak, bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle tatmin konusu, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007).

Ülkemiz ormanlarının başta korunması, artırılması, verimli işletilerek ülke ekonomisine sunulması gibi görevleri her koşulda yerine getirmekle yükümlü olan Orman Genel Müdürlüğü'nün taşra birimleri olan orman işletme müdürlükleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler ve önem dereceleri yapılan bu çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, 27 orman bölge müdürlüğünden biri olan Çanakkale Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı ve faaliyetlerini Kazdağları üzerindeki yoğun orman varlığı oluşturan Kalkım, Yenice ve Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri yapılan bu çalışmanın ana kitlesini oluşturmuştur. Araştırmaya konu işletme müdürlüklerinde üretim ve koruma faaliyetlerinin yoğun oluşu, yorucu ve yoğun arazi çalışmaları ve paylaşılan sosyal ortamın iş tatmini üzerinde bıraktığı etkiler, bu işletme müdürlüklerinde çalışan personel için araştırılması gereken bir konudur. Bugüne kadar orman işletme müdürlüklerinde benzer bir çalışmanın yapılmamış olması bu eksikliğin giderilmesi açısından önemlidir.

Bu amaçla, çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülen; işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticiler, iletişim, ücret, kurum imajı, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar gibi temel örgütsel faktörler, çalışanların demografik özellikleri açısından incelenmektedir.

## 1.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur.

- Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.

- İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002).

- Locke iş tatminini, bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri şeklinde tanımlamaktadır. Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlarken Hackman ve Oldham, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır (Ardıç ve Baş, 2001).

- İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Akıncı, 2002).

- İş tatmini kişinin işine ve işinde karşılaştığı durumlara karşı geliştirdiği tutumu, iş ve işin sağladığı faydalarla ilgili algıları ve buna verdiği duygusal cevabı ifade etmektedir

- İş tatmini, çalışma koşullarının ve işten elde edilen faydaların kişisel bir değerlendirmesidir. Kişinin değerlerini, normlarını ve beklentilerini, iş ve çalışma koşullarına ilişkin algıları ile karşılaştırılmasıyla oluşan içsel tepkileri iş tatminini oluşturmaktadır (Şahin, 2007).

- İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Başka bir deyişle iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır.

- İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise iş tatminsizliğinden söz edilecektir. İş tatmini, işgörenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı

haz duygusudur. İşgörenin sağladığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir (Konuk, 2006).

- Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini; bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Günbatan, 2006).

- Soyut bir kavram olan iş tatminini anlatmak için çoğunlukla; işi sevme, işe bağlılık ve işe kendini coşku ile verme gibi tanımlar kullanılmaktadır.

İş tatminin dört önemli özelliği vardır (Şahin, 2007):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.

- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.

- İş tatmini iş ile ilgili ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenilerek genel iş tatmini bulunmalıdır.

- İş tatmini dinamiktir, hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı olarak iş tatminsizliğine dönüşebilir. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

### 1.3. İş Tatmininin Önemi

İş, hayatımızda önemli bir rol oynar. Zaman olarak yaşantımızın önemli bir kısmını kapsarken, ekonomik anlamda yaşam tarzımızı belirler. Bu nedenle iş tatmini önemli bir çalışma konusu olmuş ve birçok akademisyenin ilgisini çekmiştir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıya ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyduğu noktada yakalayabileceğine olan inanç, iş tatmininin önemini daha da artırmaktadır (İmamoğlu vd., 2004).

İş tatmini araştırmalarıyla, iş tatminin birey, bireyin çevresi ve organizasyon hakkındaki olumlu ve olumsuz düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Devamsızlık, işgücü devri, verimlilik, performans gibi organizasyonu yakından ilgilendiren ve ekonomik olarak ciddi rakamlara ulaşan bu durumlar, organizasyonları ve araştırmacıları çalışanlarda iş tatmin ve tatminsizliğine yol açan etkenleri ortaya çıkarmaya

yönelmektedir. Günümüzde organizasyonlar için ekonomik açıdan ciddi rakamlara erişen bu durumların önceden tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınmasına katkıda bulunması, ayrıca toplumların çalışma yaşamının kalitesini artırma çabalarına katkısı düşünüldüğünde iş tatmini kavramının önemi ve güncelliği bir kez daha anlaşılmaktadır (Çakmak, 2005).

### 1.3.1. İşletme Açısından İş Tatminin Önemi

İş tatmininin işletme performansına olan etkisinin anlaşılmasıyla birlikte iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş tatmininin doğrudan çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile ilgili olması, çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılaması ile değil, çalışanların kendisi için neleri önemli gördüğü ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002).

Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. 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 (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Sonuç olarak, bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle tatmin konusu, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş

tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007).

### **1.3.2. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini, yöneticilerin şimdiki işleri hakkında sahip olduğu inançlar ve duyguların toplamıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip yöneticiler, işlerinden hoşnutluk duyarlar, kendilerine adil davranıldığını hissederler ve işleri konusunda istediklerine (ilginç bir iş, iyi ücret, iş güvenliği, yetki ve iyi iş arkadaşları vb.) sahip olduklarına inanırlar.

Yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgüt içinde personel tatmininin sağlanmasıdır. Tatmin, güveni, bağlılığı ve kaliteyi sağlar. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar. Yöneticiler personelin tutumlarıyla ilgilenmelidirler, çünkü tutumlar davranışları etkiler. Örneğin işinde tatmin olmuş kişilerin personel devir oranı ve devamsızlık oranları daha azdır. Yöneticiler, özellikle verimli personelin işten ayrılmasını ve devamsızlığını önlemek için olumlu iş tutumu oluşturacak bir çevre yaratmalıdırlar.

Yöneticilerin başarısı; personelin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, personelin işe karşı isteğini ve yöneticisine karşı saygısını artırır. Tatminsiz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Yöneticinin personelinin motive etmesi, personele tatmin sağlayan davranışları geliştirmesi ile sağlanabilir. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Böylece personelde iş tatmini sağlanırken, yönetici de astlarının ve dolayısıyla kendisinin başarısından dolayı tatmin olacaktır (Şahin, 2007).

### **1.3.3. Personel Açısından İş Tatmininin Önemi**

İnsan, günün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Keser, 2005). İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile

çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır (Ardıç ve Baş, 2001).

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin moralini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir (Akıncı, 2002).

İşgörenin iş tatminin sağlanması işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Zira: İş tatmini, işgörenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumdur ve eğer işgören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005).

İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş doyumunu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. İş doyumunu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemli ise, iş doyumunu da çalışanın genel durumunu yansıtması açısından önemlidir. İş doyumunu da tıpkı sağlık gibi, önem, tanı ve tedavi arz etmektedir. İş doyumunu, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında yakın ilişki göze çarpmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2008).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikâyetlere yol açabilmektedir. İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki

çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Akıncı, 2002).

#### **1.3.4. Kamu Sektörü Açısından İş Tatminin Önemi**

Kamu kurumları bürokratik örgütler olarak, önceden belirlenmiş kurallara dayalı, yetki alanları yasalarla belirlenmiş, eğitim yoluyla belirli beceriler kazanmış insan kaynağına (çalışana) sahip, çalışanlarının kendilerine verilmiş görevleri yerine getirmek için gerekli kaynaklar üzerinde mülkiyet haklarının olmadığı bir yapıya sahiptir (İnce, 2008).

Kamu sektöründe iş tatmini daha büyük bir rol oynamaktadır. Kamunun çalışma şartları kanun, yasa ve yönetmelikler ile belirlenmiş olup, amir veya müdürlerin bunları değiştirme şansı yok veya çok güçtür. Bu nedenle, kamu sektöründe motivasyonun sağlanmasında ve iş tatmin düzeyinin yükseltilmesinde liderin rolü büyüktür.

Kamu sektöründe çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları durumunda yapacağı çok fazla bir şey bulunmamaktadır. Özellikle tecrübeli personelin tatminsizlik yaşamaları durumunda bile çok fazla bir iş imkânı bulunmadığından işten ayrılma veya başka kuruma geçme eğiliminde olsa bile bunu gerçekleştirememektedir. Bu durum, çalışanda ciddi sağlık problemleri ve psikolojik bunalım yaratmaktadır. İmkânı olanlar ise; istifa etme, emekliye ayrılma ve başka kuruma geçerek işten ayrılma davranışı sergilemektedir.

Kamu sektöründe çalışanların en büyük şikayetlerinden biri işleri ile ilgili fikirlerinin alınmaması ve kararların detaylardan uzak kişiler tarafından, tepeden inme bir şekilde alınması ve yukarıdan aşağıya bir talimat olarak inmesidir. Çalışan, her hangi bir durumda işi ile ilgili inisiyatif kullanamamaktadır. Bu ise kuruma büyük maliyetler olarak yansımaktadır.

Özel sektörde patronlar veya vekil yöneticiler kendi ekibini kurma yetkisine sahiptir. Bu nedenle, uyum içerisinde çalışabileceği personeli bulma ve içerisinden bir eleme yaparak kemik kadro oluşturma yetkisine sahiptir. Ancak, kamu sektöründe devlet adına işveren vekili konumundaki amirler bunu yapma şansına sahip değildir. Mevcut kadro ile çalışmak zorunda olup, mevcut şartlarda iş huzurunu sağlamak ve bunlar ile verimli çalışmak zorundadır. Bu durumda, çalışanın işe motivasyonunu ve iş tatmininde liderin



rolü büyüktür. Bu nedenle, iş tatmini kamu hizmetlerinin kalitesini belirlemede önemli bir etkidir. (Budak, 2006).

#### **1.4. İş Tatmini Faktörleri**

İş tatmini, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur. Bir kişi için tatmin edici bir iş, başka birisi için tatminsiz olabilir. Yani, çalışanları tatmin eden iş özelliği ile algılar değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir (İmamoğlu vd., 2004).

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir (Akıncı, 2002).

İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre sayılabilir (Ardıç ve Baş, 2001).

İş tatmini üzerine önemli etkileri olan, işgörenin iş çevresi olarak da adlandırılan örgütsel faktörler ise başta iletişim olmak üzere; yönetim, iş arkadaşları, işin niteliği, ücret, kurum imajı, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar şeklinde sıralanabilir.

Yapılan bu çalışmada, örgütler açısından hayati öneme sahip olan ve iş tatminini farklı biçimde etkilediği düşünülen örgütsel faktörler, demografik (bireysel) özellikler açısından incelenmektedir.

### **1.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

#### **1.4.1.1. Cinsiyet**

Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayrım teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan kişi olarak özdeşleşmesi kadın erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur (Güven vd., 2005).

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Ardıç ve Baş, 2001).

#### **1.4.1.2. Yaş**

Bazı araştırmacılar farklı yaş grubundan olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de farklılık göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş belirtilmiştir. Birincisi yaş yükseldikçe iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşüncesidir. İkincisi; yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki vardır. İş yaşantısının ilk yıllarında iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalır, belli bir döneme ulaşıldığında azalma son bulur ve aynı seviyede belli bir süre devam eder, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlar. Üçüncü ise; yaş ile iş tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Güven vd., 2005).

### 1.4.1.3. Çalışma Süresi

Çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir (Güven vd., 2005).

- Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi,
- Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgütle ve iş ile bütünleşmesi,
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması, dolayısıyla; çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır.

### 1.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi çalışanın iş tatmini derecesini etkileyebilen bir yapıdadır. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi yapılan işin yapısı etkileyecektir. Şöyle ki; yüksek öğrenim görmüş bundan dolayı düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, örgütsel beklenti düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle statik yapıdaki iş koşullarında bilgi birikimini yeterince kullanamayan ve beklentilerinin karşılanmadığını gören yüksek öğrenim görmüş çalışanların iş tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanların tatmin düzeylerinden daha aşağı seviyede olacağı ileri sürülmektedir. Ancak, yüksek öğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine ve bilgi birikimlerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında düşük öğrenimli çalışanlara oranla işlerinden daha çok tatmin olabilecekleri kabul edilmektedir (Güven vd., 2005).

### 1.4.1.5. Kişilik

Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar topluluğu olup, tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin

yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir şekilde tek bir kişiye ait olan davranışlar bütünüdür. Farklı kişilik yapıları da iş tatmin düzeyinde etkilidir (Budak, 2006).

Bireyin kişisel özellikleri, iş ve iş çevresine ilişkin beklentilerin sınırlayıcısı durumundadır. İşgörenlerin kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Örneğin, bazı işgörenler zor işleri tercih ederken, bazı işgörenler ise kolay işleri tercih ederler. Yine bazı işgörenler karar alırken duygusal davranırken; bazıları mantıklı davranırlar (Özcan, 2006).

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğu konusu, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışma yaşamı, kişiliğin oluşması ve gelişmesi için önemli bir sosyalleşme alanıdır. Ayrıca çalışma ortamı, (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda da örgüt, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar, çalışma yaşamındaki ortamın, iş gereklerinin gereksinim gösterdiği kişilik yapısını benimseme durumundadır. Kısaca iş ve kişilik arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Ateş, 2005).

Bireysel farklılıkların temelini oluşturan kişilik değişkenin, Farklı davranış ve beklentiler ortaya çıkardığı kabul edilirse, iş doyumunda ondan etkileneceği söylenebilecektir. Her meslek ya da örgüt, belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. Örneğin içedönük biri mümkün olduğunca az insanla karşılaşacağı ya da sessiz bir ortamda çalışmaktan mutlu olurken, dışa dönük biri tam tersi bir ortamda çalışmaktan daha fazla doyum sağlayabilir (Kınık, 2007).

## **1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

### **1.4.2.1. İletişim**

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkânı bulurlar.

Örgüt içi iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. Örgütün her köşesinde varlığını ve önemine kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin

başarısını da yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Dağ, 2008).

Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir. İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir. Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, işgörenler birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Kamusal işlem ve hizmetlerin belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için gerek kurum içinde gerekse yönetsel düzeyde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Kurumun iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme yetkisi yönetime aittir. Yönetici kamu hizmetlerinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi ve daha iyi bir kamusal kurum imajı için etkili yönetsel iletişim ve kurum içi iletişim sisteminin kurulması için gerekli tüm çabaları göstermelidir. Çünkü yöneticiler yönetsel ve örgütsel iletişim ağının temelini oluştururlar (Şahin, 2007).

Kamu kurumlarında iletişim, biçimsel olarak gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim örgüt içindeki hiyerarşik görevler arasında uygulanan bir iletişim şeklidir. Bu iletişim şeklinde iletişim, önceden belirlenen bazı ilkelere uygun olarak sürdürülür. Biçimsel iletişim, örgütün çeşitli birimleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olur ve örgütün ana şemasında yer aldığı şekilde gerçekleşir. Yani iletişim şekli örgüt şemasıyla sınırlıdır. Biçimsel iletişimde örgüt içi kanallar sınırlandırılmıştır denilebilir (İnce, 2002).

Etkili iletişim örgütlerde daha iyi performansı ve iş memnuniyetini doğurur (Atak, 2005). İşgören, eğer örgüt içi iletişimden memnun ise iş tatmini olumlu etkilenebilecek ve örgütün psikolojik ortamına karşı da olumlu duygular besleyebilecektir (Eronat, 2004). Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Gürbüz, 2007).

- İletişimin Önemi

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkânı bulurlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İletişim de iş tatmini gibi örgütlerde hayati bir unsurdur. Örgüt içinde ortak bir anlayış yaratır. Bu ortak anlayış, örgütün devamını ve birliğini sağlayan önemli bir faktördür. Bir anlamda, tüm örgüt ilişkileri iletişime bağlıdır. Örgütler büyük ya da küçük olsunlar, örgüt içindeki iletişim, her örgütün can damarı olmaktadır. İletişimsiz örgütlerin yaşaması imkânsızdır. İletişim olmadan çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilemez, yönetim ve çalışanlarından bilgi alamaz. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını söyleyemediklerinden çalışanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşacaktır. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından örgütler amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştiremeyeceklerdir (Eronat, 2004).

İletişimin işlevlerinden birisi de bireylerin hislerini ve duygularını ifade etmesine izin vermektedir. (Gökçe). Bu his ve duygular genel ve özel olabileceği gibi işleriyle de ilgili ya da ilgisiz olabilir. Bireyler ve gruplar birbirlerine içinde buldukları ruh hallerinden bahsedebildikleri zaman hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilirler. Çalışanların işyerinde içinde buldukları ruh halleri, kendi davranışları kadar diğer insanları, durumları algılamalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Ruh halinin ve duyguların iletilmesi, örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. İnsanlar birbirlerini anlayabildikleri takdirde, birlikte daha iyi performans gösterir ve hedeflerine ulaşabilirler (Şahin, 2007).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.

- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlarlar.

- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.

- Çalışanlarda paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşmeleri ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasını ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

#### 1.4.2.2. Ücret

Ücret kavramının tanımı disiplinlere göre değişmektedir. Ücret; ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir.

Çalışanlar sosyal mübadele teorisi gereği (Social Exchange Theory) gereği örgüt için harcadıkları emek ve gösterdikleri çaba sonucunda, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını beklerler. Başka bir deyimle, emek ve diğer katkılarını örgüt tarafından sağlanacak ödül, ücret, prim ve diğer olumlu sonuçlarla mübadele etmek isterler. Bu bakımdan, örgütün kendilerine sağladıkları sonuçların çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi, onların iş tatmin seviyelerini belirleyecektir (Gürbüz, 2007).

İnsanları çalışmaya zorlayan en önemli etken ücrettir ve yapılan çalışmalarda iş tatminini belirleyen önemli faktörlerden bir tanesinin ücret olduğunu göstermektedir. Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle kişinin gelir düzeyi yükselirse tatmini de aynı şekilde artacaktır (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Bilindiği üzere ücret, çalışma yaşamında çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir. Dolayısıyla ücretle ilgili yukarıdaki tanımlamalara, çalışanlar

açısından baktığımızda, ücretin ekonomik anlamının çok daha önemli olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır. Bireyin ücrete ilişkin algıları genellikle ücretin yeterliliği ya da adaleti boyutlarında oluşmaktadır. Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkabilir denebilir. Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra ( yani çalışanın yaşamını sürdürebilecek temel ücret üzerinde ücret alması) ücretin diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir. Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır. Bu bakımdan ücretin miktarı kadar çalışanlar arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir (Gürbüz, 2007).

Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İş tatminini sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığı beklediği ücreti alan kişi iş tatmini duyar. Eğer aynı kişi yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır (Konuk, 2006).

Ücretin iş tatminsizliği üzerinde, iş tatmininde olduğundan daha etkili olduğu görülmüştür. Fazla ücretin sağladığı imkânlar çalışanların sosyal statülerini belirlemede oldukça etkilidir. Ancak; personelin parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi moralin iyi olduğuna ve personelden iyi verim alınacağını işaret etmez. Yapılan araştırma ve deneyler göstermiştir ki, bazı hallerde aylık veya ücrete yapılan zamlara rağmen personelin işinden hoşnut olmadığı görülmüştür. İyi bir ücret tek başına doyum sağlayan, işi sevdiren bir unsur değildir (Ceylan, 2001).



### 1.4.2.3. Yönetici

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Kısacası, iş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışı iş tatminini iki şekilde etkilemektedir: İşgörene yönelik olma ve kararlara katılıma izin vermeleri. Özellikle yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini etkilemektedir. Pek çok çalışmada işgörenlerin yaptıkları işe katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini yükselecektir. Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir. Kararlara katılmanın tatmin sağlayıcı olması iletişim kanallarının kullanılması ile olur. Böylece ast ve üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü örgütsel hiyerarşi çoğunlukla ast ve üst arasında anlaşmazlığa yol açar. Katılma ve iletişim bu durumu yok ederek tatmine katkıda bulunur. Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler (Ardıç ve Baş, 2001).

Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanlar aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007).

Yöneticinin çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi işgörenlerin iş tatminine büyük katkıda bulunmaktadır (Eronat, 2004).

Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı demokratik veya otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları, adaletli oluşları, personele saygısı, çalışanlara rehberlik yapması gibi yönetici tutumları çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturur. Bu etkiler sonucu çalışanlar işlerinden daha az veya fazla tatmin olurlar. Amir-memur ya da emir-komuta zinciri şeklinde yapılanmış mesleklerde çalışanların işlerinden alacakları haz daha düşük olur (Ceylan, 2001).

Örgütlerde yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminini sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını mümkün olduğunca yükseltmek yöneticiler için önemli bir görev olmaktadır (Konuk, 2006).

#### **1.4.2.4. İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları**

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir (Ardıç ve Baş, 2001).

İşin fiziksel şartları bir iş doyumunu nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Çalışan yaptığı işten gurur duymalıdır. İşte gurur duymanın göstergesi, çalışanın üretim faaliyetlerinin sonucunda insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir,

doyum sağlar. Ayrıca, çalışan yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bir işgören tarafından ne kadar çok farklı faaliyet yerine getiriliyorsa, iş o kadar az sıkıcı olacaktır. En sıkıcı işler her gün yüzlerce defa benzer faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işlerdir. İş, işgörenin kendisine uygun yetenek ve becerileri kullanmayı ne kadar çok gerektiriyorsa işgören o kadar fazla yararlı iş yaptığı hissine kapılacaktır. Çeşitlilik, ilginçlik ve görevde meydan okuyuculuk sağlayan işler daha fazla iş tatmini yaratmaktadır (Eronat, 2004).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanların moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşulların iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001).

İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir (Sun, 2002).

Kişinin çalıştığı işyerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar dışında işyerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen çalışma koşulları olarak kabul edilebilir. İşyeri öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp işyerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmelidir (Eronat, 2004).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir (Sun, 2002).

İş tatmini; çalışma koşullarının işgören için tehlikeli olup olmamasına, iş yerindeki fiziki şartların çalışmayı engelleyip engellememesine göre değişebilmektedir. Çalışanların fiziki şartları uygun işletmelerde çalışmaktan haz duydukları belirtilmektedir (Oksay, 2005).

İş yerinde kullanılan teknik donanım ve teknolojik vasıtaların iş tatmini oluşturmada belirleyici etkisi vardır. Bu araçların teknolojik gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesi ya da geliştirilmesi çalışma ortamını daha cazip ve zevkli hale getirecektir.

İşgörenler evlerinden sonra en uzun zamanı iş yerinde geçirmektedirler. Bu denli uzun zaman geçirdikleri ortamın yapısından etkilenmeleri doğal olacaktır. Bundan dolayı işgörenin işine en kısa sürede oryantasyonu isteniyorsa, çalışma ortamının en uygun şekilde düzenlenmesi gerekir (Konuk, 2006).

#### **1.4.2.5. Çalışma Arkadaşları**

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır. 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. Özellikle takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır. Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır. Üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Sun, 2002).

İşgören sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla, hoş beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir grupta çalışırsa tatmin duyacak, aksi takdirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır. Özellikle işgörenler arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir. İşgörenlerin iş esnasında konuşmaları ve çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmaktadır. Dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan işgücü devrini düşürmekte diğer taraftan da iş tatminini artırmaktadır. Bu yüzden birlikte çalışan işgörenler arasında gerek çalışma sırasında, gerek çalışma dışında yeterli ölçüde işbirliği, yardımlaşma ve dayanışma bulunması ve işgörenin çalışmaktan hoşnutluk duyduğu bir arkadaş grubu içerisinde faaliyette bulunması, işgörenin işine bağlılığını arttıracak ve iş tatminini yükseltecektir (Ateş, 2005).

#### **1.4.2.6. Kurum İmajı**

Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu unsurlar aynı zamanda kurumsal kimliği oluşturan unsurlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Her kuruluşun bir imajı vardır ve bu, insanların kişilikleri ve kuruluşla olan ilişkilerine bağlı olarak iyi ya da kötü olabilir. Kurumsal imaj, kurumun en üst yöneticisinin aldığı karardan, en alt kademe işgörenin davranışlarına kadar tüm etkenlerin bileşimiyle meydana gelir. İşletmenin, kuruluş tarihinden bugüne kadar ürettiği ürünlerin ve hizmetin kalitesi, verdiği hizmetler, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılığı ve topluma karşı duyulan sorumluluklarını yerine getirmesi gibi pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur (Bolat, 2006).

Kamu kurumları hizmetlerini yürütürken, özel sektördeki gibi bir rekabet ortamında çalışmamaktadır. Eğer kamu kurumları buna ilave olarak kalite ve hizmet bilinci içerisinde değillerse, halkı memnun etmeleri ve iyi bir imaj kazanmaları zorlaşmaktadır. Bu şekilde

ortaya çıkan kötü imaj düzeltilmezse, yapılmakta olan işin kalitesi giderek azalmakta ve memnuniyetsizlik artmaktadır.

Örgüt mensupları da örgütleri hakkında olumlu veya olumsuz imajlara sahiptirler. Bir örgütün imajının şekillenmesinde, çeşitli birimlerde çalışan personelin kendi birimlerini ve diğer birimleri tanımlamalarıyla ortaya çıkan imajların toplamı büyük önem taşır. Her bir örgüt mensubunun sahip olduğu imaj diğerlerininkinden farklı olabilir. Yapılan araştırmalarda, örgüt imajı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde örgüt imajı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Örgüt imajı ile ayrıca, performans, daha düşük işten ayrılma isteği, daha düşük devir hızı arasında da pozitif yönlü ilişki görülmüştür (Taslak ve Akın, 2005).

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar (Sun, 2002).

İşgörenler; sosyal ve ekonomik yapı içinde önemli bir yere sahip, çevre tarafından bu gibi işletmelerde çalışmanın ayrıcalık sayıldığı, belli bir imaja sahip firmalarda çalışmanın kendilerine sosyal yapı içinde bir prestij sağladığına inanmaktadırlar. Algılanan bu prestij ise işgörene iş tatmini sağlayan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Oksay, 2005).

#### **1.4.2.7. Sosyal İmkânlar**

Birçok endüstriyel kuruluşta etkin olan bireyin işini sevmesi yanında, işin içeriğinin sağladığı tatmine de değer verilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin bireyi sistemde tutması gerekir. Çalışanların daha yaratıcı olmaları için uygun ortamların hazırlanması, tüm çalışanlara eşit imkanların sağlanması, yıllık izinlerin düzenli olması, çalışma ortamının ergonomik olması, çalışanların sağlık sorunlarına verilen önem, bağımsız çalışma ortamlarının hazırlanması ve iş yerinde yeni bireylerin yönetimlerce korunması gibi faktörler iş tatminini etkileyen faktörlerden birkaçıdır (İmamoğlu vd., 2004).

Sosyal imkanlardan yararlanma bireylerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği gibi tükenmişlik yaşamalarını da önleyebilir (Serinkan, 2006).

İşgörene, işletme dışındaki vakitleri değerlendirme, eğlenme ve dinlenmelerini sağlamak amacıyla, işletmeler tarafından sosyal uğraş imkanları tanınmaktadır. İletişimin artması, grup içi ilişkilerin sağlanması ve takım ruhu oluşturularak işletme amaçlarına

ulaşmada katkıları olacak olan sosyal uğraşlar, işgörenin motivasyonunu ve iş tatminini arttıracaktır (Elbir, 2006).

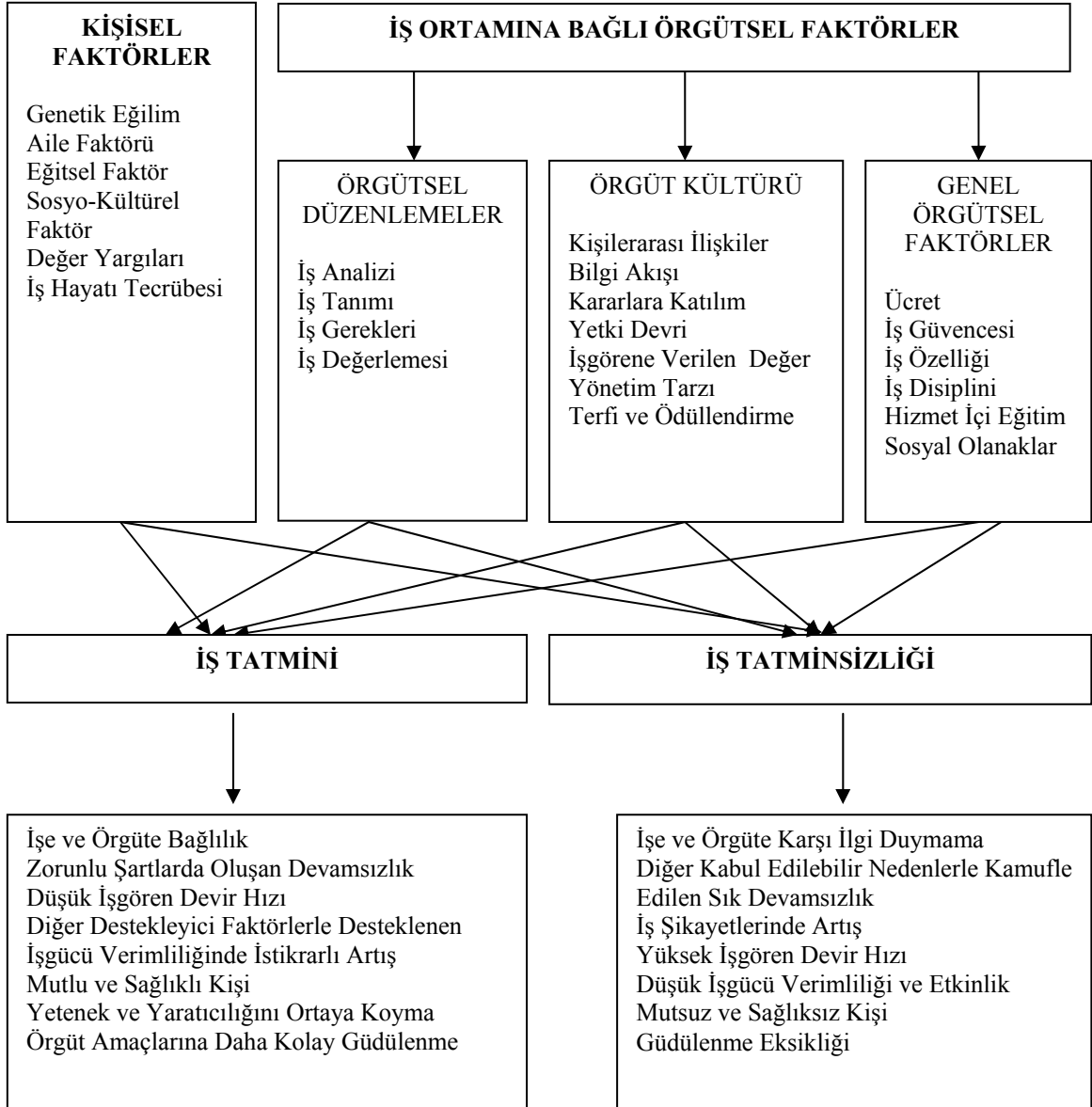
İş yerlerinin ve çalışma ortamlarının iyi düzenlenmemesi, lokanta ve kantin gibi sosyal hizmet alanlarının yetersiz olması gibi örgütlenme bozuklukları da tatminsizliğe neden olabilecektir. Kısaca örgüt, işgörenlerinin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak, tatminsizlik duymalarını önleyebilir.

Ulaşım (servis) imkanları sağlanması, iş dışı uğraşların dikkate alınarak bazı sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi de şikayet ve tatminsizlikleri önleyecektir. Bunun için işgörenlere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılmalı ve işe rahat bir şekilde gidip gelmeleri için servis araçları sağlanmalıdır (Ateş, 2005).

Maaş, yıllık izin, sağlık sigortası, belirli mesai saatleri vb. sosyal haklara sahip olduğunu ve bunların her durumda güvence altında olduğunu bilmek çalışanlar için çok önemlidir. Günde kaç saat çalışacağını, artı çalışma saatleri karşılığında mesai ücreti alacağını, hastalandığında ya da herhangi bir iş kazasına maruz kaldığında masraflarının karşılanacağını, maaşını gününde alacağını bilmek; çalışanın huzurlu bir biçimde çalışmasını sağlar. Bu da iş doyumunu açısından çok önemlidir (Kınık, 2007).

### **1.5. İş Tatminin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi**

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, Pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar. (Akıncı, 2002).



Şekil 1. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi (Akıncı, 2002).

## 1.6. İş Tatmini Sağlanmasının Sağladığı Fayda

### 1.6.1. Örgütsel Açıdan Sağladığı Fayda

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdırlar. İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007).



Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu arttırmaktadır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur. İşten doyumsuzluk, işgörene elem vermekte ve onu olumsuz duygulara yöneltmektedir. İnsana elem vermesi ve bunun sürmesi insan yaşamını zorlaştırmaktadır. İşten doyumsuzluk, yalnız işgörene değil, örgüte de zarar verebilmektedir.

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır. Şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, işgörenin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi önemli sonuçlar sağlayacaktır (Konuk, 2006).

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar:

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.

- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.

- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Bu bağlamda iş tatmininin hayat ve aile tatmini ile de ilişkisi olduğu; tatmin olan çalışanların yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları, üstün performans ve başarı sergiledikleri ve ayrıca örgütsel bağlılıklarının da daha fazla olduğu bilinmektedir. Tatminsizlik ise çalışanlarda yüksek düzeyde strese sebep olmakta ve devamsızlık, işe geç

gelme veya hiç gelmeme, işten gönüllü ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır (Oksay, 2005).

### **1.6.2. Bireysel Açıdan Sağladığı Fayda**

İş tatmini, çalışanların işine devamı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Toker, 2007).

İş kişisel amaçları gerçekleştirmenin bir aracı olarak görülebilir. Eğer iş, kişinin beklentilerini karşılıyor ya da beklentilerinin üzerinde ise, birey çoğunlukla işine karşı olumlu duygular hisseder. Bu olumlu duygular da iş tatminini temsil eder.

İnsanın iş yaşamı, hayatının önemli bir parçasını (yaklaşık üçte birini) oluşturmaktadır. İş kişinin toplumsal yaşamında temel öğedir. Bireyin işten beklentisi sadece alacağı ücret değildir. Birey kendi hayatı ve başkalarının hayatında, işine zihinsel ve fiziksel yetenekleriyle beraber zamanını katarak farklılıklar yaratmayı da ister. Bunu başarabildiği takdirde tatminli, aksi takdirde ise tatminsizdir. Üretken mutlu bir işgören, sadece işinde değil aynı zamanda yaşamında da tatmin duyar.

Modern yönetimde örgüt performansının, sadece kar ve yapılan yatırımın getirisi olarak değil; insan boyutuyla da hesaplanması gerekmektedir. Tatminli işgörenlerin daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahip olmaları nedeniyle örgütün sağlığı ve gelişimi açısından tatminli işgörelere sahip olmaları daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca iş tatmini bir örgütün kalifiye işgörelerin örgüte bağlılıklarını arttırıp işte tutulmalarında da önemli rol oynar (Çakmak, 2005).

Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlanıldığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Sevimli ve İşcan, 2008). Bu nedenle, işgörenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Örücü vd., 2006).

## 1.7. İş Tatmini Sağlanmadığında Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar

### 1.7.1. Örgütsel Açıdan Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar

Örgüt içinde personelin tatminin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. İş tatmini personel, yönetici ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği personelin işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine, işte hata yapma olasılığının yükselmesine ve personel devir hızının yükselmesine sebep olacaktır (Şahin, 2007).

Çalışanlar birçok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde kendilerini bulmaktadırlar. Bu yeni çalışma düzeni çalışanlar arasında huzursuzluklara ve kendilerinden oluşan direnmelere yol açmaktadır. Bu protesto bazı hallerde yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, işin yavaş ve düşük kalitede yapılması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışan işyerindeki işinden çok işyeri dışındaki dünyası ile ilgilenecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha çok yatkın olmaktadır çünkü kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisi bulunmaktadır.

Nasıl insanda açlık duygusu mide sancısı veya halsizlik biçiminde kendini gösterirse, bozuk moral de kendini düşük doyum, iş yavaşlatma, geçimsizlik, hırçınlık gibi şekillerde kendini gösterir. Düşük doyum büyük bir olasılıkla, personel devir hızının yüksek olması sonucunu da doğurur bu da yetmiş iş gücünün kaybı demektir (Sevimli ve İşcan, 2008).

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli personelin yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Şahin, 2007).

### 1.7.2. Bireysel Açıdan Ortaya Çıkacak Olumsuzluklar

İş tatmini kişinin işinden beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte ortaya çıkar. Bir kişinin işinden neler beklediği ise kişinin kişiliğiyle ilgilidir. Kişi, eğitimine, yaşam

tarzına, içinde bulunduğu sosyal ortama, zevklerine, inançlarına ve değer yargılarına uygun işler arar ve bunlara göre farklı beklentiler içine girer (Oksay, 2005).

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiyeye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir (Akıncı, 2002).

## **1.8. İş Tatminsizliğinin İşgören Üzerindeki Etkileri**

### **1.8.1. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar**

Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır.

Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok beklentilere neden olabilir. Personelin işlerindeki yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığında kişilerde yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Elbette buna bağlı olarak da kişilerin bedenlerinde bir takım fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi bir çok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir.

Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda personelde çok önemli fizyolojik problemlere neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da personelin hastalanmaya bağlı işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar ortaya çıkacaktır (Şahin, 2007).

### **1.8.2. Devamsızlık**

İş tatminin azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlerle devamsızlığa başvuru olan yollar olmaktadır (Konuk, 2006).

İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir (Kaya, 2007).

İşgörenlerin zaman zaman işlerine gelmemeleri işgücü maliyetlerini arttıran bir olgudur. İşgörenlerin devamsızlığı, artan işgücü maliyetleri nedeniyle örgütsel etkinliği azaltıcı etki yapmaktadır. İşgörenlerin işlerine devam edip etmemeleri ile işlerinden elde ettikleri tatmin arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. İşinden tatmin elde eden bir işgörenin işine devam edeceği beklenmektedir. İşlerini sevmeyen işgörenlerin işe, işlerine gelmekten kaçınması beklenir (Elbir, 2006).

### **1.8.3. İşten Ayrılma (Personel Devir Hızı)**

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında personelin kendi isteği ile işten ayrılmasının büyük çoğunluğu iş tatminsizliği ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ancak, personel devrinin örgütteki iş tatminsizliğinin tek belirtisi olmadığını, fakat işten ayrılma isteğinin belirgin tepkilerinden birisi olduğunu belirtmek gerekir (Şahin, 2007).

İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma normal çalışmaları aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması,

eđitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır. Yapılan arařtırmalar, kiřinin iřten duyduđu doyum dūřuk olduđunda, iři bırakma eđiliminin yūksək olduđunu gōstermiřtir (Konuk, 2006).

Personel devri bir örgütün başarı derecesinin gōstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açasından olduğu kadar, personel sayısı ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yūksək olduğu işletmelerde, iyi bir seğme, değerleme ve iře yerleştirme sisteminin olmadığı, tatmin edici bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda iřgōrenler arasında bazı haksızlıkların yapılıyor olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Diđer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da iř gücü devrini etkileyen genel iř yeri koşullarındandır (Kesici, 2006).

#### **1.8.4. Verimlilik**

Mantıksal olarak, iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki olması, ayrıca işinde mutlu olan bir iřgōrenin de verimli olarak çalışması beklenir. Ancak, yapılan çalışmalar söz konusu iki değerken arasındaki ilişkinin çok güçlü değer fakat makul düzeyde olduğunu gōstermektedir (Elbir, 2006).

#### **1.8.5. İşe Gitmede İsteksizlik**

Çalışan için tatminsizliğe sebep olan durum ortam veya kişilerle yüzyüze gelme korkusu, işe gitme zorunluluğu ile birleşince kişide endişe ve gerilime neden olur (Öz, 2006).

#### **1.8.6. İşe Hata Yapma**

İş doyumsuzluğunun önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gōsterememesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açasından zaman para israfına neden olmaktadır (Konuk, 2006).

### 1.8.7. Sabotaj

İşten doyum alamayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bu duygular iş yerine ya da kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin; çalışanlar üretimi engelleyebilir ya da kullandıkları araç gereçlere zarar verebilirler. Aynı şekilde, toplu olarak işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında çalışanların doyumumsuzluklarının acısını işletmeden çıkarma arzusu yatmaktadır (Kınık, 2007).

### 1.8.8. Moral ve Motivasyon

İş tatmininin, işgörenlerin gelecekte işlerini yapma konusundaki motivasyonlarına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. İşgörenlerin işlerine karşı tutumları, işlerinde iyi performans göstermeleri konusundaki motivasyonlarını etkilemektedir. İş tatmini bir tutum değişkeni olduğuna göre, işgörenin işinden elde ettiği tatmin; işgörenlerin işlerini daha iyi yapma yolları bulmaları, yenilikçi fikirler ortaya koymaları ve bunları tartışmaları ve örgüt içerisindeki meslektaşları ile bilgi paylaşımına gitmeleri konusundaki motivasyon üzerinde etkili olacaktır. Genel olarak, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve iki yönlü olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini motivasyona, motivasyon da iş tatminine yol açabilir (Elbir, 2006).

İş tatminsizliğinin diğer başlıca sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Oksay, 2005):

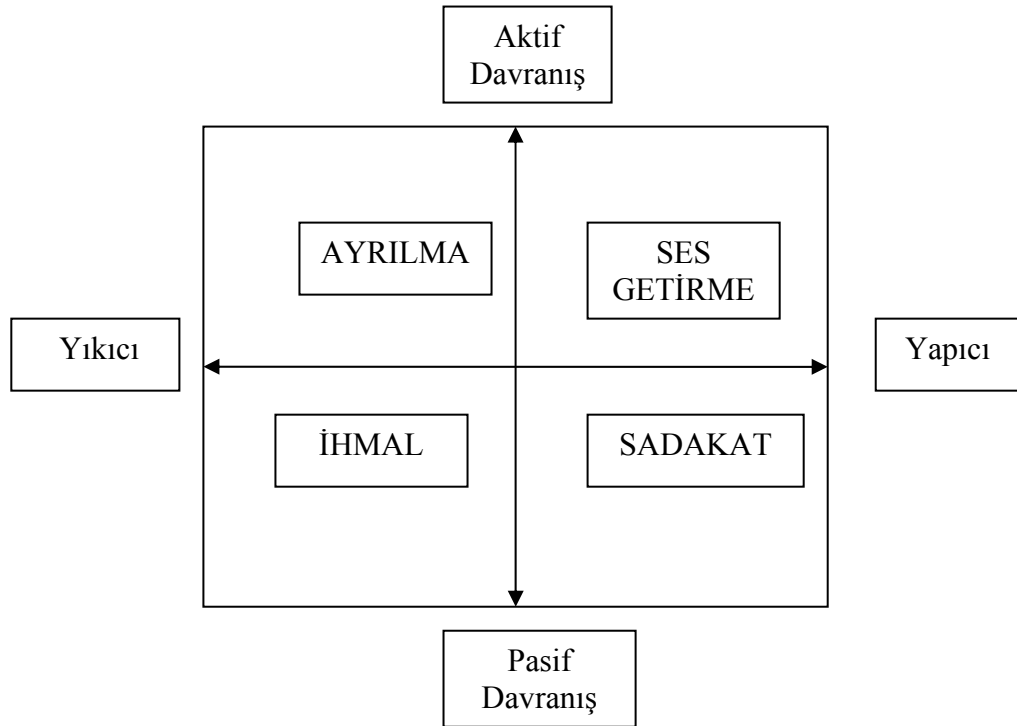
- İşe geç gelme
- Yabancılaşma
- Şikayetlerde artış
- Emekliliği düşünme
- Sendikalaşma
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı

Şu halde özet olarak, düşük moral seviyesinin işyerine verebileceği zararları şu şekilde açıklayabiliriz: İşgörenin düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş

durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar (Sevimli ve İşcan, 2008).

### 1.9. İşgörenlerin Tatminsizliğe Tepkileri

İşgörenlerin işteki doyumsuzluklarını ifade biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki boyutludur (Konuk, 2006).



Şekil 2. İşteki doyumsuzluğa karşı gösterilen tepkiler (Konuk, 2006).

#### 1.9.1. Ayrılma

Örgütten ayrılma veya bir başka deyişle gönüllü olarak işten ayrılma en aktif ve yıkıcı tepkidir (Oksay, 2005). Bu kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler (Konuk, 2006).



### 1.9.2. Sesini Yükseltme

Çalışanların şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba harcamaları ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepkidir (Oksay, 2005). İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışmak, bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur (Yiğit, 2007).

### 1.9.3. Sadakat (Bağlılık)

Pasif davranışlı ve yapıcı olan işgörenler dış dünyaya sadakatini yansıtabilirler. Bunlar pasiftir ama iyimser yaklaşımı benimserler. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin bulacaklarını beklerler. Dış eleştirilere karşı işletmeyi korumaya çalışırlar. Yönetimin doğru hareketi bulacağına inanırlar (Konuk, 2006).

### 1.9.4. Kayıtsızlık (İhmal)

Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlıklar, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmalarını baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik davranışlarıdır (Konuk, 2006).

## 1.10. İş Tatmini Kuramları

Organizmanın gereksinmelerini karşılamak amacıyla belli bir yönde hareket etme eğilimine “güdü” denir. Bir başka deyişle, “güdü,” birey açısından tatmin sağlanması yolunda hareket etme eğilimidir. Gütülenme ile ilgili gereksinme türleri ikiye ayrılabilir. Bunlar birey için karşılanması hayati önem taşıyan birincil gereksinimler ve birincil gereksinimlere oranla kendini daha az hissettiren sosyal ve psikolojik nedenlerle ortaya çıkan ikincil gereksinimlerdir. İşgörenin işinde göstermiş olduğu başarı ve performans onun amaçlara ulaşma yolunda ne derece güdülenmiş olduğuyula bağlantılıdır. Çalışmaya,

üretmeye istekli olan bir işgörenin işinde başarılı olacağı, bu başarı sonunda üstleri tarafından takdir edilmesi ile de iş tatminine ulaşacağı düşünülmektedir.

Güdülenme ve dolayısıyla tatminle ilişkili olarak yapılmış birçok çalışma bu konuya iki değişik açıdan yaklaşmaktadır:

- Kapsam (içerik) teorileri
- Süreç teorileri

Davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilere de süreç teorileri denir. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve daha sonra da harcanan efor ile bağlantılıyken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir (Oksay, 2005).

### **1.10.1. Kapsam (İçerik) Teorileri**

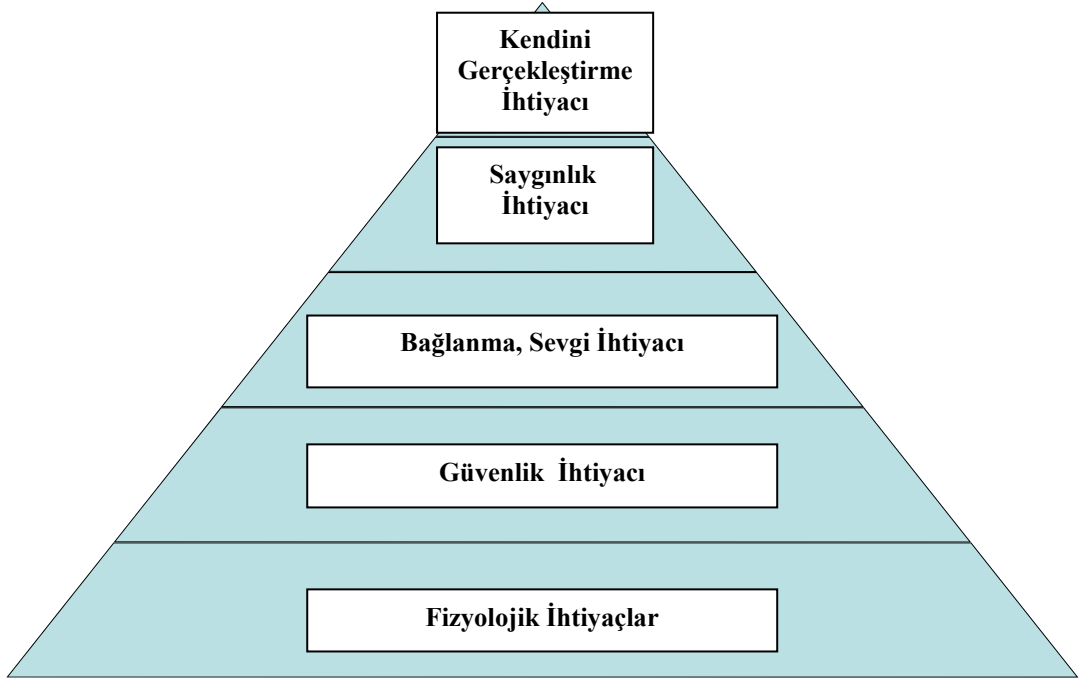
#### **1.10.1.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow’dur. İnsanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Ateş, 2005).

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısı ile ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların belirli bir sıralamaya sahip olduğudur. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez (Aydın, 2006).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi; sırasıyla Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik, Sevgi ve Ait Olma, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme şeklindedir. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç daha baskın hale gelir. Maslow bu beş ihtiyacı daha

üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. İki sınıflandırma arasındaki farklılık, yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların ise dışsal olarak (maaş, kıdem vb.) tatmin edilmesidir (Şahin, 2007).



Şekil 3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi (Çakmak, 2005).

- **Fizyolojik Gereksinimler**

Burada yeme, içme, barınma gibi genelde hayatı sürdürmeye yönelik gereksinimler yer almaktadır. Piramidin en alt kademesinde yer alan fizyolojik gereksinimler; biyolojik niteliklidir. Bu gereksinimler sonradan öğrenilmeyen gereksinimlerdir. Yöneticiler yeterli ücret ve ödemelerle bu gereksinimleri karşılayabilirler. Bu gereksinimler giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez (Ateş, 2005).

- Güvenlik Gereksinimleri

Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Bu gereksinim, bireyin hasta, yaşlı olduğu hallerde, kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdüreceği bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, birey ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarma hallerine karşı da sendikalara üye olur (Ateş, 2005).

- Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi

Maslow burada, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtası ile daha kolay çözeceklerdir (Ateş, 2005).

- Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi

Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendilerine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Saygı ve takdir edilme gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliği, terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır. Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir (Ateş, 2005).

- Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi

Beşeri gereksinimlerin en üst basamağını oluşturur. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü, kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Ateş, 2005).

### 1.10.1.2. Başarı Gereksinimi Kuramı

David Mc Clelland'ın başarı Gereksinim Kuramı insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Başarı gereksinimi, güç gereksinimi, ilişki gereksinimi.

Başarı gereksinimi, bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler bulunmaktadır. Bu bireyler başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarf ederler. Yapılan bir işi daha iyi yapmaya çalışırlar. Performansları hakkında kesin sonuç alabilecekleri ortamları tercih ederler. Şansla elde edecekleri başarıyı istemezler. Bir sorun üzerinde çalışmanın doğurabileceği mücadeleyi, bunun sonucunda oluşacak başarıyı da başarısızlık için sorumluluk almayı tercih ederler. Kısacası çalışanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında bu gereksinim yatmaktadır.

Güç gereksinimi ise bireyin çevresine hakim olma isteğidir. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler yönetici olmaktan hoşlanırlar. Başkaları üzerinde etkili olmayı ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı isterler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanı güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.

İlişki gereksinimi, bireyin yaşamını tek başına sürdürememesinden ve toplumsal niteliği sahip olduğundan hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Bireylerin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç insandan insana farklılıklar göstermektedir. İlişki gereksinimi yüksek olan kişiler, dostluk için çabalarlar, karşılıklı anlayış içeren ilişkileri tercih ederler (Demirkol, 2006).

### 1.10.1.3. Çift Faktör Teorisi

Hezberg'in (1959) geliştirdiği bu kurama göre çalışanlar başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi psikolojik gereksinmelerinin karşılandığı durumlarda olumlu duygular hissettiklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık işyeri koşullarının kötülüğü, verilen ücretin azlığı gibi hijyen faktörleri olarak adlandırılan durumlarda olumsuz duygulardan söz etmişlerdir. Hezberg çalışmalarının sonucunda iş doyumunu belirleyen iki temel faktör tanımlamıştır. Bunlardan başarı, takdir, yararlı olma gibi unsurlardan oluşan ilk faktörün varlığının iş doyumunu arttırdığını, ancak yokluğunun doyumsuzluğa yol

açmadığını belirlemiştir. İşyeri koşullarının kötülüğü, ücretin azlığı gibi unsurlardan oluşan ikinci faktörün varlığıysa kişiyi doyumsuz kılarken, yokluğu doyum sağlamamaktadır (Aydın, 2006).

Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde personelin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörleri ile personeli mutlu kılan, işyerine bağlayıcı özendirici ( teşvik edici ) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse, yöneticinin teknik bilgisi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli örgütte tutmak imkansız hale gelmektedir. Bu yüzden işletme hijyen faktörleri sağlamalıdır. Ancak hijyen faktörlerin varlığı tek başına yeterli değildir. Personelin başarı duygusu, saygınlık kazanması, işini sevmesi, terfi olanaklarının sağlanması ve mesleki açıdan gelişmesi gibi motive edici faktörlerin de işletmede bulunması gerekmektedir (Şahin, 2007).

#### **1.10.1.4. Alderfer' in ERG Teorisi**

ERG teorisi örgütün içindeki personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; Var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G). Bu teori birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür. Var olma ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçları içermektedir. Beraber olma, yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri içerir. Gelişme ise kişinin, kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretken olmasını ifade etmektedir.

ERG teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi vardır. Yani bir üst kademedeki ihtiyacın tatminsizliğinde görülen başarısızlık, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki ihtiyacı da tetikleyerek bireyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Şahin, 2007).

## 1.10.2. Süreç Teorileri

### 1.10.2.1. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı, işgörenlerin gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonuçları, eşitlik veya eşitsizlik çerçevesinde incelemelerini öngören ve bu inceleme sonucu iş başarılarının ve tatminlerinin düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu ileri süren bir kuramdır.

Çalışanlar, kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey bir eşitlik veya eşitsizlik algılar. Birey ancak, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer, eşitsizlik devam ederse, birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecektir. Birey, örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Elbir, 2006).

### 1.10.2.2. Lowler-Porter Kuramı

Bu kuram, Wroom'un beklenti kuramının örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurmak bağlamında iyileştirilmiş modeli olarak Porter ve Lowler tarafından geliştirilmiştir. Katkılardan ilki, ödüllendirme adaleti konusundadır ki, birey alacağı ödülü kendine eş biriyle karşılaştırır ve aynı çabaya karşı adaletsiz bir iç ya da dış ödül aldığını algıladığı zaman doyumluluğu olumsuz şekilde etkilenecektir. İkincisi ise çalışan göstereceği iyi bir performansla ödülü bularak doyuma ulaşacağını algılayorsa etkin bir çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak, çaba performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rol algısı gibi bireysel ve örgütsel koşullar da performansı etkileyen unsurlardır (Çelik, 2003).

Wroom'un bekleyiş teorisinden farklı olarak bu modelde istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağı vurgulanmaktadır. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ile örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması da bu noktada önem kazanmaktadır. Belirli bir ödülü arzu eden ve belirli bir çaba

karşılığında bu ödüle ulaşacağını düşünen herkes çaba gösterecek ancak herkesin çabası aynı başarıyla sonuçlanmayacaktır. Rol çatışmaları bilgi ve yetenek eksikliği bireyin başarısız olmasına neden olur (Akbaş, 2006).

### **1.10.2.3. Lock'un Amaç Teorisi**

Lock'a göre personelin işteki başarılarının belirleyicisi olarak, onların kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler personelin bu amaçları kendi amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır (Şahin, 2007).

Locke, çalışan eğer kendisine yüksek amaçlar saptayıp bunları gerçekleştirmek için çabalayan ya da dışarıdaki kişilerin çalışan kişi için belirlediği yüksek amaçları benimseyen bireylerin bu güç amaçlara daha çok önem verdiği ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba sarf ettiği görülmüştür. Bunun sonucunda da daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Demirkol, 2006).

Amaç saptama kuramına göre bireyin amaçları ile örgütün amaçları ne kadar çok örtüşürse iş doyum düzeyinin de o ölçüde yükseleceği söylenebilir (Kaya, 2007).

### **1.10.2.4. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı**

Vroom, motivasyona sadece bireyin içinde olan faktörlerin değil, dış faktörlerin de etkisi olduğu varsayımından yola çıkarak Bekleyiş Kuramını ortaya koymuştur.

Vroom'un Kuramının üç ana kavramı vardır. Bunlar, çekicilik, araçsallık ve beklentidir. Çekicilik, bireyin belirli bir çıktıyı isteme derecesidir ve -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Çekicilik değeri pozitifse bireyin o çıktıyı istemesi, değer negatifse bireyin bir çıktıya ulaşmamayı tercih etmesi anlamında olup, çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse çekicilik derecesi sıfırdır. Araçsallık, kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde bu durumun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanır. Beklenti ise, belirli bir davranışın, belirli bir birinci ve ikinci düzey sonuçlara götürme olasılığının ne olduğuna dair bireyin algılamasıdır. Bu olasılık 0 ile 1 arasında değişmektedir. Birinci



düzy sonuçla ilgili değer sıfıra yakınsa, bu bireyin beklenen düzyde performans gösterme beklentisinin zayıf olduğunu, değer 1'e yakınsa performansı gösterebileceğini ortaya koyar. İkinci düzyeyle ilgili beklenti sıfıra yakınsa bireyin performansının başarılı olsa da, kendi amacına ulaşmada etkili olamayacağını, değer 1'e yakınsa birey performansının amacına ulaşmada etkili olacağını ortaya koyar.

Bireyin güdülenmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzye de başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (ekicilik) gerekmektedir.

Vroom'un Bekleyiş Kuramı, daha çok birey ve örgüt amaçları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Çalışanların motivasyonuna yönelik bazı önemli değişkenleri vurgulaması bakımından önem taşımakta olan bu kuram, işğörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Elbir, 2006).

## **2.YAPILAN ÇALIŞMALAR**

### **2.1. Materyal ve Yöntem**

Kazdağları üzerindeki orman varlığının büyük bir bölümünü işleyerek piyasaya sunma görevini gören ve Orman Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatlarını oluşturan, Çanakkale Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Kalkım, Yenice ve Bayramiç orman işletme müdürlükleri bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Çanakkale Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren toplam 7 işletme müdürlüğü içerisinde bu üç işletme müdürlüğü'nün seçilmesinde; ormancılık faaliyetlerinin tamamını Kazdağları üzerinde gerçekleştiriyor olmaları, seçilen işletmelerde ormancılık faaliyetlerinin yoğunluk ve süreklilik arz etmesi, işletme müdürlüklerinin Kazdağları çevresinde yer alan küçük ilçe ve kasabalarda kurulmuş olması gibi nedenler etkili olmuştur.

Şubat 2008 verilerine göre Kalkım Orman İşletme Müdürlüğü'nde 58 personel, Yenice Orman İşletme Müdürlüğü'nde 66 personel ve Bayramiç Orman İşletme Müdürlüğü'nde 123 personel olmak üzere Kalkım, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri'nde toplam 247 personel görev yapmakta ve 247 personel bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu personelin 102'si farklı kadro unvanlarına sahip memurlardan, 145'i ise daimi, sözleşmeli ve mevsimlik statüsünde yer alan üretim, yangın ve yardımcı hizmetlerde işlendirilmiş işçilerden oluşmaktadır.

Çalışma esnasında çalışma evrenini oluşturan 3 orman işletme müdürlüğünde çalışan 247 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Ana kütleye %100 ulaşılmaya çalışılmış, bu kapsamda 247 kişiye ulaştırılan anketlerden 112 tanesinin değerlendirilebilecek nitelikte olduğu görülmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %45 olarak tespit edilmiştir.

Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında, ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranlarının genellikle %20 ile %45 arasında değiştiği gözükmemektedir (Hum ve Leow, 1996; Bal ve Gundry,1999). Bu nedenle ulaşılan veri sayısının istatistiksel olarak yeterli olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 4. Çanakkale orman bölge müdürlüğü ve bağlı işletmeler (URL-1, 2008).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında, yazılı kaynaklarda iş tatmini kapsamında yapılan araştırmalar incelenerek, uygulanacak örgütsel ve demografik faktörlerin belirlenmesi yanında, orman işletme müdürlüklerinde iş tatminini en fazla etkilediği öne sürülen özel koşullar ve kriterler bu hazırlık aşamasında dikkate alınmıştır. Ayrıca, anket formunun hazırlanmasında Sun (2002), Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004), iş tatminine yönelik çalışmalarından bazı sorular alınarak uygun format oluşturulmuştur. Soru formundaki iş tatmin boyutları ise, Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004) araştırmasında kullandıkları boyutlar ile hemen hemen aynıdır.

Anket, demografik özellikler ve iş tatminini etkilediği düşünülen faktörlere ilişkin önermelerin yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. 14 kapalı uçlu sorunun yer aldığı birinci bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, doğum yeri, çocuk sayısı ve eşin çalışıp çalışmadığı, kurumun bulunduğu yer, kurumdaki kadro durumu, kurumdaki çalışma süresi, daha önce başka bir kurumda çalışılıp çalışılmadığı, daha önce çalışılan kurum ve

çalışma süresi, çalışmaya engel sağlık probleminin olup olmadığı gibi katılımcıların bazı demografik özellikleri araştırılmıştır. Anketin ikinci kısmı ise, iş tatminini etkilediği düşünülen 7 temel örgütsel faktör ve bu faktörlere ilişkin 60 alt faktörden (önermeden) oluşmaktadır. Bireyin iş tatminini ölçmeye yönelik olan bu temel örgütsel faktörler başta iletişim olmak üzere, işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ve kurum imajı başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmada 7 temel örgütsel faktörün incelenmesinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket yüz yüze görüşme esasına göre doldurtulmuştur. Ayrıca, anketlerin katılımcılara doldurtulması esnasında, anket ve içeriğine ilişkin gerekli açıklamalar yapılmış olup oluşması muhtemel yanlış anlaşılmalara giderilerek katılımcılara gerekli yardım sağlanmıştır.

Toplam 112 adet anket değerlendirilebilir nitelikte olup değerlendirmeye alınmıştır. Bayan çalışanların tüm çalışanlar içerisindeki oranının %4.5 olması ve bu oranın cinsiyet açısından iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemesi nedeniyle; yapılan bu çalışmada, cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisi irdelenmemiştir.

Sonuçlar Sosyal Bilimler için Uygulamalı İstatistik (SPSS 12.0) programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizler esnasında öncelikle anketlerde yer alan değişkenler kodlanmış ve bir veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri tabanı ile anket formunda yer alan soruların frekans dağılımları çapraz tabloları hesaplanmış “Ki-Kare” analizi ile ilişkiler tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Toker, 2007). Nunnaly’e göre bir araştırmada elde edilecek olan 0,5 ve üstü Cronbach Alpha değeri çalışmanın güvenilirliği için yeterli olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001). Sekeran’a göre ise 0,80 üstünde bir güvenilirlik katsayısı tatminkar bir değerdir (Akıncı, 2002).

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. SPSS yardımıyla yapılan hesaplamada Cronbach Alpha katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçme yaptığını ve değişkenlerin güvenli bir şekilde ölçümlendiğini göstermektedir.

Çalışmanın yapıldığı Kalkım, Yenice ve Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri çalışanlarına sunulan anket sorularını tamamen kendi objektif bilgi ve deneyimlerine dayanarak cevaplandıkları varsayılmıştır. Ayrıca anketlerin kolay ve yasal olarak uygulanabilmesi için Çanakkale OBM'nden gerekli izin alınmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan 3 orman işletme müdürlüğü (OİM)'nde anketleri yanıtlayan çalışanların demografik özellikleri 14 kapalı uçlu soru yardımıyla belirlenmiş olup elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı

MEDENİ DURUM	KİŞİ	YÜZDE
Bekar	20	17,9
Evli	92	82,1
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %17,9'unun (20 kişi) bekar ; %82,1'inin (92 kişi) ise evli olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyet dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Çalışanların cinsiyet dağılımı

CİNSİYET	KİŞİ	YÜZDE
Erkek	107	95,5
Kadın	5	4,5
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %95,5 gibi (107 kişi) çok büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise sadece %4,5 (5 kişi) dir.

Çalışanların sahip oldukları çocuk sayılarına göre dağılımları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Çalışanların çocuk sayılarına göre dağılımları

ÇOCUK SAYISI	KİŞİ	YÜZDE
YOK	18	16,1
1	36	32,1
2	50	44,6
3	6	5,4
4 ve ÜZERİ	2	1,8
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %44,6'sının (50 kişi) 2 çocuğa sahibi; % 32,1'inin (36 kişi) 1 çocuk sahibi; %16,1'inin (18 kişi) çocuk sahibi olmadığı; %5,4'ünün (6 kişi) 3 çocuk sahibi olduğu ve %1,8'inin (2 kişi) 4 veya daha fazla çocuğa sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaş dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların yaş dağılımları

YAŞ	KİŞİ	YÜZDE
18-24	4	3,6
25-34	19	17,0
35-44	58	51,8
45-54	27	24,1
55 ve ÜZERİ	4	3,6
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %51,8'i (58 kişi) 35-44 yaş aralığında; % 24,1'i (27 kişi) 45-54 yaş aralığında; %17'si (19 kişi) 25-34 yaş aralığında; %3,6'sı (4 kişi) 18-24 yaş aralığında ve yine aynı oranla 4 kişinin 55 veya daha üzeri yaşta oldukları görülmektedir.

Evli çalışanlarda eşin çalışıp çalışmadığının dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Eşin çalışıp çalışmamasına göre dağılım

EŞİN ÇALIŞMASI	KİŞİ	YÜZDE
Evet	12	13,0
Hayır	80	87,0
<b>TOPLAM</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

Evli olan çalışanlardan %87'sinin (80 kişi) eşinin çalışmadığı; %13'ünün (12 kişi) eşinin çalıştığı görülmektedir.

Çalışanların Doğum yerlerine göre dağılımları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların doğum yerlerine göre dağılımları

<b>DOĞUM YERİ</b>	<b>KİŞİ</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>İşletmenin Bulunduğu İlçe/Belde</b>	56	50,0
<b>İşletmenin Bulunduğu İle Bağlı Diğer İlçe/Belde</b>	14	12,5
<b>İşletmenin Bağlı Bulunduğu Orman Bölge Müdürlüğünün Faaliyet Alanı İçerisinde Kalan Diğer İl/İlçe/Belde</b>	9	8,0
<b>Diğer</b>	33	29,5
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %50'si (56 kişi) çalıştığı orman işletme müdürlüğünün bulunduğu ilçe veya belde; %29,5'i (33 kişi) çalıştığı orman işletme müdürlüğünün bağlı olduğu orman bölge müdürlüğü faaliyet alanı dışında kalan il, ilçe veya belde; %12,5'i (14 kişi) çalıştığı orman işletme müdürlüğünün bulunduğu ile bağlı diğer ilçe veya belde; %8'inin (9 kişi) ise, çalıştığı orman işletme müdürlüğünün bağlı olduğu orman bölge müdürlüğü faaliyet alanı içerisinde kalan diğer il, ilçe veya belde doğduğu görülmektedir.

Çalışanların çalıştıkları işletme veya şefliğin bulunduğu yere göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşletme veya şefliğin bulunduğu yere göre dağılım

<b>İŞLETME VEYA ŞEFLİK YERİ</b>	<b>KİŞİ</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Belde</b>	61	54,5
<b>İlçe</b>	51	45,5
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>



Çalışanların %54,5'inin (61 kişi) çalıştıkları orman işletme müdürlüğü veya işletmeye bağlı müstakil şefliği belde; %45,5'inin (51 kişi) ise çalıştıkları orman işletme müdürlüğü veya işletmeye bağlı müstakil şefliği ilçede yer almaktadır.

Çalışanların çalıştıkları işletmelere göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Çalışanların işletmelere göre dağılımları

İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	KİŞİ	YÜZDE
<b>Kalkım Orman İşletme Müdürlüğü</b>	46	41,1
<b>Yenice Orman İşletme Müdürlüğü</b>	39	34,8
<b>Bayramiç Orman İşletme Müdürlüğü</b>	27	24,1
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %41,1'i (46 kişi) Kalkım Orman İşletme Müdürlüğü'nde; %34,8'i (39 kişi) Yenice Orman İşletme Müdürlüğü'nde; %24,1'inin (27 kişi) ise Bayramiç Orman İşletme Müdürlüğü'nde çalıştığı görülmektedir.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları

ÖĞRENİM DURUMU	KİŞİ	YÜZDE
<b>İlkokul</b>	29	25,9
<b>Ortaokul</b>	23	20,5
<b>Lise</b>	29	25,9
<b>Önlisans</b>	15	13,4
<b>Lisans</b>	14	12,5
<b>Lisansüstü</b>	2	1,8
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %25,9'u (29 kişi) ilkokul mezunu; yine aynı oranla 29 kişi lise mezunu; %20,5'i (23 kişi) ortaokul mezunu; %13,4'ü (15 kişi) önlisans mezunu; %12,5'i (14 kişi) lisans mezunu; %1,8'inin (2 kişi) ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışanların kadro durumlarına göre dağılımları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların kadro durumlarına göre dağılımları

KADRO DURUMU	KİŞİ	YÜZDE
<b>657'ye Tabi</b>	59	52,7
<b>Daimi</b>	42	37,5
<b>Sözleşmeli</b>	2	1,8
<b>Mevsimlik</b>	9	8,0
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanlarının %52,7'si (59 kişi) farklı kadro unvanlarına sahip memur; %37'si (42 kişi) daimi işçi; %8,0'i (9 kişi) mevsimlik işçi; %1,8'i (2 kişi) sözleşmeli işçi olduğu görülmektedir.

Çalışanların Kurumlarındaki çalışma yerine (pozisyonlarına) göre dağılımları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların kurumlarındaki çalışma yerine göre dağılımları

ÇALIŞMA YERİ	KİŞİ	YÜZDE
<b>Üst Düzey</b>	16	14,3
<b>Büro Çalışanı</b>	16	14,3
<b>Arazi Çalışmalarında Bulunanlar</b>	80	71,4
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %71,4 gibi (80 kişi) büyük bir bölümü arazi çalışmalarında bulunanlar; %14,3'ü (16 kişi) üst düzey idareci (16 kişi); %14,3'ü (16 kişi) ofis çalışanları olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları

İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ	YÜZDE
<b>1 Yıldan az</b>	13	11,6
<b>1-3 Yıl</b>	16	14,3
<b>4-6 Yıl</b>	9	8,0
<b>7-9 Yıl</b>	6	5,4
<b>10 Yıl ve üzeri</b>	68	60,7
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %60,7 gibi (68 kişi) büyük bir bölümünün 10 yıl ve üzeri; %14,3'ünün (16 kişi) 1-3 yıl; %11,6'sının (13 kişi) 1 yıldan az; %8,0'inin (9 kişi) 4-6 yıl; %5,4'ünün (6 kişi) 7-9 yıl çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların başka bir kurumda çalışıp çalışmadıklarına göre dağılımı Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Başka bir kurumda çalışılıp çalışılmadığına göre dağılım

DAHA ÖNCE BİR BAŞKA KURUMDA ÇALIŞMIŞ OLMA	KİŞİ	YÜZDE
Evet	32	28,6
Hayır	80	71,4
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %71,4'ünün (80 kişi) daha önce bir başka kurumda çalışmadığı; %28,6'sının (32 kişi) ise daha önce bir başka kurumda çalıştığı görülmektedir.

Çalışanların daha önce çalıştıkları kurumun kamu ya da özel olmasına göre dağılımı Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Daha önce çalışılan kurumların kamu ya da özel olmasına göre dağılım

ÇALIŞILAN KURUM	KİŞİ	YÜZDE
Kamu	19	59,4
Özel	13	40,6
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Daha önce bir başka kurumda çalışmış olanların %59,4'ünün (19 kişi) kamu kurumlarında; %40,6'sının (13 kişi) ise özel kurumlarda çalışmış olduğu görülmektedir.

Çalışanların daha önce çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Daha önce çalışılan kurumdaki çalışma süresinin dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ	YÜZDE
1 Yıdan Az	9	28,1
1-3 Yıl	10	31,3
4-6 Yıl	3	9,4
7-9 Yıl	1	3,1
10 Yıl ve Üzeri	9	28,1
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Daha önce bir başka kurumda çalışmış olanların çalışma süreleri incelendiğinde; %31,3'ünün (10 kişi) 1-3 yıl; %28,1'inin (9 kişi) 10 yıl ve üzeri; %28,1'inin (9 kişi) 1yıldan az; %9,4'ünün (3 kişi) 4-6 yıl; %3,1'inin (1 kişi) 7-9 yıl çalışma süreleri olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaptıkları işe engel sağlık probleminin olup olmadığına göre dağılımı Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Yapılan işe engel sağlık probleminin olup olmadığına göre dağılım

SAĞLIK PROBLEMİ	KİŞİ	YÜZDE
Evet	7	6,3
Hayır	105	93,7
<b>TOPLAM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %93,8'i (105 kişi) yaptıkları işe engel herhangi bir sağlık problemi olmadığını; %6,3'ü (7 kişi) ise yaptıkları işe engel sağlık problemlerinin olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular kısaca özetlendiğinde:

- Çalışanların çok büyük bir bölümünün erkeklerden oluştuğu görülmektedir.
- Çalışanların önemli bir bölümünü 35 yaş ve üzerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.
- Çalışanların yarısının işletmelerinin bulunduğu ilçe veya belde doğduğu görülmektedir.
- İşletmelerde memur ve işçi oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.
- İlkokul ve ortaokul mezunu çalışanlar, tüm çalışanların hemen yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır.

- Çalışanların büyük bölümünü arazi çalışmasında bulunanların oluşturduğu, yine önemli bir çoğunluğun orman muhafaza memuru ve işçilerden meydana geldiği görülmektedir.

- Yaklaşık her üç kişiden birinin başka bir kurumda çalıştığı ve çalışmış olanların yarısından fazlasının ise bir kamu kurumunda çalışmış olduğu görülmektedir.

- Çalışanların yarısından fazlasının 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olması gibi bulgular dikkat çekicidir.

### **3.2. İş Tatmini ile İlgili Bulgular**

Çalışmada, Orman İşletme Müdürlükleri'nde çalışanların iş tatmin düzeyleri 7 temel örgütsel faktör ele alınarak incelenmiştir. Ele alınan temel faktörler;

- İşin Niteliği ve çalışma koşullarından tatminin analizi
- Çalışma arkadaşlarından tatminin analizi
- Yöneticiden tatminin analizi
- İletişimden tatminin analizi
- Ücret tatminin analizi
- Yönetimsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin analizi
- Kurum imajından tatminin analizi

#### **3.2.1. İşin Niteliği ve Çalışma Koşullarının Analizi**

Yapılan çalışma sonucunda, işin niteliği ve çalışma koşullarının analizine ait bulgular Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. İşin niteliği ve çalışma koşullarının analizi

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>x</b>	<b>s</b>
A3. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor	3,69	1,30
A2. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	3,49	1,36
A7. Yaptığım işte kişisel katkılarımı görmekteyim	3,48	1,30
A5. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum	3,33	1,28
A1. Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirtilmiştir	3,32	1,23
A6. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır	3,25	1,35
A14. İşyerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemleri alınmıştır	3,15	1,34
A4. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır	3,10	1,31
A12. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum	3,10	1,33
A13. İşimi yaparken kullandığım araç gereç ve teknoloji yeterlidir	2,91	1,37
A8. Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşmaktayım	2,84	1,35
A9. Emekliliğim için gerekli olan çalışma süresi dolsa dahi işime devam etmek isterim	2,69	1,47
A11. Yaptığım işin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olmadığını düşünüyorum	2,60	1,44
A10. Yaptığım iş izinlerimi istediğim zamanda ve eksiksiz olarak kullanmama mani olmuyor	2,47	1,54

Tablo 17’de görüldüğü gibi işin niteliği ve çalışma koşullarının analizi yapıldığında; en çok katılım gösterilen değişken 3,69 ortalama ile “*Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor*” değişkenidir. Bu değişkeni 3,49 ortalama ile “*Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım*” değişkeni izlemektedir. Üçüncü derecede önemli katılım gösterilen değişken ise 3,48 ortalama ile “*Yaptığım işte kişisel katkılarımı görmekteyim*” değişkeni olarak tespit edilmiştir.

En az katılımın olduğu değişken 2,47 ortalama ile “*Yaptığım iş izinlerimi istediğim zamanda ve eksiksiz olarak kullanmama mani olmuyor*” değişkenidir. İkinci en az katılımın gösterildiği değişken ise 2,60 ortalama ile “*Yaptığım işin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olmadığını düşünüyorum*” değişkeni olduğu görülmektedir.

●Yapılan çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 1’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 1’de görüldüğü üzere işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; çalışanların önemli bir çoğunluğu yapmakta oldukları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtildiğini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmakta olduklarını, meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmalarının işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını, yaptıkları işte kişisel katkılarını gördüklerini ve işlerinde yaratıcı olabildiklerini belirtirken; yaptıkları işin izinlerini zamanında tam olarak kullanmalarına mani olduğunu, ayrıca işin sosyal, sportif, sanatsal

ve kültürel faaliyetlere engel olduğunu ve kendi işlerinin gerektirdiği faaliyetler dışındaki işlerle de uğraşmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir.

1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların diğerlerinin aksine izin kullanımı, işlerinin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olmadığı şeklindeki düşünceleri olumlu olmakla beraber, işin beklentilerini karşılamamış olması dikkat çekicidir.

Sonuç olarak, çalışanlar işin kendisine ilişkin olumlu yaklaşım içerisinde iken çalışma koşullarının sosyal faaliyetleri engelleyici rolünden şikâyetçidirler. Ayrıca göreve yeni başlamış çalışanların farklılık gösteren düşünceleri iş ve çalışma koşullarını tam olarak sentezleyememiş olmalarından kaynaklanabilir.

•Yapılan çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 2’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 2’de görüldüğü üzere işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; 657’ye tabi çalışanlar ile daimi ve mevsimlik pozisyonundaki işçilerin büyük bölümü, yapmakta oldukları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtildiğini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmakta olduklarını, meslekleri doğrultusunda iş yapıyor olmalarının işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını yapmakta oldukları işin kişisel gelişimlerine katkı sağladığını ve işte yaratıcılıklarını kullanabildiklerini ve yaptıkları işin beklentilerini karşıladığını belirtirken; emeklilikleri için gerekli olan çalışma süresi dolduktan sonra çalışmak istemediklerini (mevsimlik işçiler ise diğerlerinin aksine çalışmak istediklerini belirtmişlerdir), yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, aynı zamanda yaptıkları işin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu belirtmişlerdir.

Sözleşmeli pozisyonundaki çalışanların tamamı diğer kadro unvanında yer alan çalışanların aksine yapmakta oldukları işin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olmadığını belirtirken; yine tamamı diğer çalışanların aksine yapmakta oldukları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmediğini, işlerini yaparken kullandıkları araç gereç ve teknolojinin yetersiz olduğunu, kendi işleri dışında kalan faaliyetlerle uğraşmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, sözleşmeli pozisyonunda yer alan çalışanların diğer kadro gruplarına göre işin kendisi ve çalışma koşullarına ilişkin daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 3’te gösterilmiştir.

Ek Tablo 3’te görüldüğü üzere işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; üst düzey yönetici pozisyonunda bulunanların büyük bir bölümü, meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmanın işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını, yapmakta oldukları işte kişisel katkılarını gördüklerini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını, ayrıca yaptıkları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlandığını belirtirken; yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, işlerinin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu, kendi işinin gerektirdiği faaliyetlerin dışında kalan diğer faaliyetlerle de uğraşmak zorunda olduklarını, emeklilik için gerekli şartlar olgunlaştığında daha fazla çalışmak istemediklerini, işlerini yaparken kullandıkları araç gereç ve teknolojinin yetersiz olduğunu, iş yerinde gerekli ve yeterli güvenlik önleminin alınmadığını belirtmişlerdir.

Kurumunda büro işlerini yürüten çalışanların önemli bir çoğunluğu, meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmanın işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını, yapmakta oldukları işte kişisel katkılarını gördüklerini, üst düzey yöneticilerin aksine yaptıkları işin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olmadığını belirtirken; yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, yine üst düzey yönetici ve arazi çalışanların aksine yapmakta oldukları işin beklentilerini karşılamadığını, yaratıcılıklarını yaptıkları işte kullanamadıklarını ve yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağlamadığını belirtmişlerdir.

Çalışma alanı arazi olan çalışanların büyük bir bölümü, yapmakta oldukları işte yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtildiğini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını, meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmalarının işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını, yaptıkları işin beklentilerini karşıladığını, yaptıkları işte yaratıcılıklarını kullanabildiklerini belirtirken; yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, aynı zamanda yaptıkları işin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak büro çalışanlarının işe ilişkin tutumları diğer çalışanlara göre daha olumsuzdur. Üst düzey yöneticilerin teknoloji, güvenlik ve donanım yetersizliğine ilişkin şikayetleri ise dikkat çekicidir.



•Yapılan çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 4’te gösterilmiştir.

Ek Tablo 4’te görüldüğü üzere işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; ilkökul ve ortaokul mezunu çalışanların büyük bir bölümü, yapmakta oldukları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtildiğini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını, meslekleri doğrultusunda iş yapıyor olmanın işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını ve yaptıkları işte yaratıcılıklarını kullanabildiklerini belirtirken; emeklilikleri için gerekli olan çalışma süresi dolduktan sonra çalışmak istemediklerini, yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu aynı zamanda işlerinin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu belirtmişlerdir. Ortaokul mezunu çalışanlar ayrıca, işlerini yaparken kullandıkları araç gereç ve teknolojinin yeterli olmadığını, iş yerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

Lise ve önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların önemli bir çoğunluğu ise başta, yaptıkları işte kişisel katkılarını gördüklerini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını ve meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmalarının işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını belirtirken; yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, aynı zamanda işlerinin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu, emeklilikleri için gerekli çalışma süresi dolduktan sonra işlerine devam etmek istemediklerini, diğer çalışanlardan farklı bir yaklaşımla çalıştıkları ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu, iş yerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemlerinin alındığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar tehlikelerle daha fazla yüzyüze geliyor olacaklar ki iş yeri güvenliği konusunda daha fazla şikayetçidirler.

•Yapılan çalışmada, işin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)
A1. Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirtilmiştir	3,6	8,0	3,6	11,6	10,7	7,1	26,8	13,4	9,8	5,4
A2. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	6,3	7,1	3,6	10,7	6,3	1,8	22,3	16,1	16,1	9,8
A3. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor	3,6	8,0	5,4	2,7	3,6	6,3	25,9	14,3	16,1	14,3
A4. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır	5,4	10,7	8,9	9,8	8,0	9,8	24,1	8,9	8,0	6,3
A5. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum	2,7	8,0	7,1	10,7	9,8	8,9	24,1	8,0	10,7	5,8
A6. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır	5,4	11,7	3,6	8,1	8,1	9,9	24,3	10,8	13,5	4,5
A7. Yaptığım işte kişisel katkılarımı görmekteyim	2,7	8,9	3,6	8,9	11,6	5,4	21,4	12,5	15,2	9,8
A8. Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşmaktayım	8,9	12,5	12,5	11,6	10,7	2,7	16,1	14,3	6,3	4,5
A9. Emekliliğim için gerekli olan çalışma süresi dolsa dahi işime devam etmek isterim	15,2	17,9	8,0	5,4	12,5	7,1	12,5	6,3	6,3	8,9
A10. Yaptığım iş izinlerimi istediğim zamanda ve eksiksiz olarak kullanmama mani olmuyor	17,0	25,9	9,8	6,3	4,5	0,9	15,2	7,1	8,0	5,4
A11. Yaptığım işin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olmadığını düşünüyorum	13,4	20,5	10,7	6,3	8,9	6,3	15,2	7,1	6,3	5,4
A12. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum	9,8	8,9	7,1	7,1	5,4	12,5	25,0	10,7	7,1	6,3
A13. İşimi yaparken kullandığım araç gereç ve teknoloji yeterlidir	12,5	11,6	7,1	9,8	5,4	5,4	15,0	14,3	4,5	4,5
A14. İşyerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemleri alınmıştır	8,0	8,0	8,0	9,8	9,8	8,0	18,8	12,5	9,8	7,1

Tablo 18’de görüldüğü gibi işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirildiğinde; Çalışanların büyük çoğunluğu, yapmakta oldukları işe ilişkin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirtildiğini, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptıklarını, meslekleri doğrultusunda bir iş yapıyor olmalarının işlerini daha fazla sevmelerini sağladığını, yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağladığını ve

yaptıkları işte kişisel katkılarını gördüklerini belirtirken; emeklilikleri için gerekli olan çalışma süresi dolduktan sonra çalışmak istemediklerini, yapmakta oldukları işin izinlerini istedikleri zamanda ve eksiksiz olarak kullanmalarına mani olduğunu, aynı zamanda işlerinin sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumu ilçede bulunan çalışanların ayrıca kendi işlerinin gerektirdiği faaliyetlerin dışındaki faaliyetlerle de uğraşmaları bir diğer şikayet konusudur.

Sonuç olarak, kurumu ilçede bulunan çalışanların kurumu beldede bulunan çalışanlara göre işin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

### 3.2.2. Çalışma Arkadaşlarının Analizi

Yapılan çalışma sonucunda, çalışma arkadaşlarının analizine ait bulgular Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışma arkadaşlarının analizi

FAKTÖRLER	X	S
B7. Çalışma arkadaşlarımla ortak çalışmalar yapabilirim	3,67	1,14
B6. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar	3,54	1,22
B9. Çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkileri iyidir	3,49	1,27
B8. İşletmemizde karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz	3,43	1,35
B5. Yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum	3,41	1,29
B1. İşletmede çok fazla rekabet olduğunu düşünmüyorum	3,09	1,34
B2. Çalışma arkadaşlarım konularında uzman kişilerdir	3,03	1,34
B10. Çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlıklar yaşanmaz	3,01	1,32
B3. Birlikte çalıştığım insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalmıyorum	2,91	1,36
B4. İşletmede çalışan sayısının yeterli oluşu üzerimdeki iş yükünü arttırmamaktadır	2,29	1,37

Tablo 19'da görüldüğü gibi iş arkadaşlarının analizi yapıldığında en çok katılım gösterilen değişken 3,67 ortalama ile “*çalışma arkadaşlarımla ortak çalışmalar yapabilirim*” değişkenidir. Bu değişkeni 3,54 ortalama ile “*Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar*” değişkeni izlemektedir. Üçüncü derecede önemli katılım gösterilen değişken ise 3,49 ortalama ile “*Çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkileri iyidir*” değişkeni olarak tespit edilmiştir.

En az katılımın olduğu değişken 2,29 ortalama ile *“işletmede çalışan sayısının yeterli oluşu üzerindeki iş yükünü arttırmamaktadır”* değişkenidir. İkinci en az katılımın gösterildiği değişken ise 2,91 ortalama ile *“Birlikte çalıştığım insanların gerekli gayreti göstermesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalmıyorum”* değişkeni olduğu görülmektedir.

- Yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 5’te gösterilmiştir.

Ek Tablo 5’te görüldüğü üzere çalışma arkadaşlarından tatmin, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; çalışanların önemli bir çoğunluğunun çalışma arkadaşları ile ilgili genelde olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Çalışanlar; yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıklarını, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olduğunu, çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu ve işletmelerinde karşılaşılan sorunları çözmek için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ettiklerini belirtirken; işletmelerindeki çalışan sayısının yetersiz olması nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını belirtmişlerdir.

7-9 yıl çalışma süresine sahip çalışanların diğerlerinin aksine çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlıkların yaşandığından şikayetçi olmaları dikkat çekicidir.

Sonuç olarak, çalışma sürelerine bakılmaksızın çalışma arkadaşlarına ilişkin olumlu bir yaklaşımın var olduğu görülmektedir. Bu durum 1yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan sayısının yetersizliğine ilişkin şikayet doğrudan çalışma arkadaşlarıyla ilgili bir durum değildir.

- Yapılan çalışmada, çalışma arkadaşlarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 6’da gösterilmiştir.

Ek Tablo 6’da görüldüğü üzere çalışma arkadaşlarından tatmin, kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; 657’ye tabi memurlar ile daimi işçi pozisyonundaki çalışanların büyük çoğunluğu, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olduğunu, çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıklarını, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için birlikte hareket ettiklerini belirtirken; işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşu nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını belirtmişlerdir.

Sözleşmeli pozisyonundaki çalışanların, memur ve daimi işçi pozisyonundaki çalışanların aksine iş arkadaşları ile ilgili olarak genelde olumsuz yaklaşım içerisinde

oldukları görülmektedir. Sözleşmeli personel, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ettiklerini belirtirken; işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşu nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını, çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve kırgınlıkların yaşandığını belirtmişlerdir.

Mevsimlik işçi pozisyonunda yer alan çalışanların çoğu, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olduğunu, çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini belirtirken; başta, işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşu nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını, birlikte çalıştıkları insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermemeleri nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda olduklarını, diğer çalışanlardan farklı olarak, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için birlikte hareket edemediklerini ve çalışma arkadaşlarının konularında uzman kişiler olmadıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin çalışma arkadaşlarına ilişkin yaklaşımları olumlu yönde fakat memur ve daimi işçilere nazaran daha düşük seviyededir.

•Yapılan çalışmada, çalışma arkadaşlarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 7’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 7’de görüldüğü üzere çalışma arkadaşlarından tatmin, çalışanların kurumdaki çalışma yerleri açısından değerlendirildiğinde; üst düzey yönetici, büro ve arazi çalışanları şeklinde gruplanmış olan çalışanların büyük bir bölümü, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olduğunu, çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ettiklerini belirtirken; işletmelerindeki çalışan sayısının yeterli olmamasının üzerlerindeki iş yükünü arttırdığını belirtmeleri en önemli şikayet konusudur.

Üst düzey yöneticilerin özellikle büro ve arazi çalışanlarından farklı olarak çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlıkların yaşandığını belirtmeleri ve büro çalışanlarının, birlikte çalıştıkları insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermemesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda olduklarını belirtmeleri diğer şikayet unsurlarıdır.

Sonuç olarak, arazi çalışmalarında bulunan çalışanların arkadaşları ile ilgili çok daha olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

•Yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarından tatminin, öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 8’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 8’de görüldüğü üzere çalışma arkadaşlarından tatmin, öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; ilkökul ve ortaokul mezunu olan çalışanların büyük bölümü, başta çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendine yardımcı olduğunu, çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu, işletmede karşılaştıkları sorunları çözmek için birlikte hareket ettiklerini belirtirken; işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşunun üzerlerindeki iş yükünü arttırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca ortaokul mezunu çalışanlar, birlikte çalıştıkları insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermemesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmeleri bir diğer şikayet nedenidir.

Lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların önemli bir çoğunluğu, başta çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, işletmelerindeki genel arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ettiklerini ve yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıklarını belirtirken; işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşu nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını, ortaokul mezunu çalışanlar gibi birlikte çalıştıkları insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermemesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların büyük çoğunluğu diğer çalışanlardan farklı olarak, çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve kırgınlıkların yaşandığını belirtmişlerdir

Sonuç olarak, eğitim seviyesi düşükçe çalışma arkadaşlarına ilişkin memnuniyetin arttığı söylenebilir. Eğitim seviyesi yüksek genelde amir pozisyonunda yer alan çalışanların, çalışanlar arasında zaman zaman dedikodu, kavga ve kırgınlıkların yaşandığını belirtmeleri dikkat çekicidir.

•Yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarından tatminin, kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir

Tablo 20. Çalışma arkadaşlarından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)
<b>B1.</b> İşletmede çok fazla rekabet olduğunu düşünmüyorum	10,7	8,0	6,3	9,8	6,3	8,9	21,4	15,2	9,8	3,6
<b>B2.</b> Çalışma arkadaşlarım konularında uzman kişilerdir	12,5	7,1	8,0	8,9	8,0	7,1	17,9	18,8	8,0	3,6
<b>B3.</b> Birlikte çalıştığım insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalmıyorum	7,1	14,3	12,5	8,0	9,8	6,3	18,8	10,7	6,3	6,3
<b>B4.</b> İşletmede çalışan sayısının yeterli oluşu üzerimdeki iş yükünü arttırmamaktadır	15,2	26,8	9,8	9,8	10,7	3,6	11,6	3,6	7,1	1,8
<b>B5.</b> Yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum	7,1	4,5	7,1	8,9	4,5	7,1	25,0	16,1	10,7	8,9
<b>B6.</b> Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar	6,3	2,7	8,0	7,1	2,7	5,4	27,7	20,5	9,8	9,8
<b>B7.</b> Çalışma arkadaşlarımla ortak çalışmalar yapabiliyorum	4,5	3,6	4,5	3,6	5,4	8,0	27,7	21,4	12,5	8,9
<b>B8.</b> İşletmemizde karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz	7,1	8,0	5,4	5,4	5,4	6,3	25,0	15,2	11,6	10,7
<b>B9.</b> Çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkileri iyidir	5,4	3,6	10,7	6,3	3,6	10,7	21,4	14,3	13,4	10,7
<b>B10.</b> Çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlıklar yaşanmaz	8,0	8,0	13,4	9,8	10,7	8,0	12,5	14,3	9,8	5,4

Tablo 20’de görüldüğü gibi çalışma arkadaşlarından tatmin, kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğu, başta çalışma arkadaşları ile ortak çalışmalar yapabildiklerini, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendine yardımcı olduğunu, işletmelerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ettiklerini, yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıklarını ve çalışanlar arasındaki genel arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu belirtirken; işletmelerindeki personel sayısının yetersiz oluşu nedeniyle üzerlerindeki iş yükünün arttığını belirtmişlerdir. Bu şikayetin kurumu ilçede bulunan çalışanlarda daha yoğun olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanlar arkadaşlarına ilişkin olumlu yaklaşım içerisindedirler. Personel yetersizliği ve oluşturduğu ilave iş yüküne ilişkin şikayet, çalışanlarla doğrudan ilişkisi bulunmayan bir konudur.

### 3.2.3. Yöneticilerin Analizi

Yapılan çalışma sonucunda yöneticilerin analizine ait bulgular Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilerin analizi

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>x</b>	<b>s</b>
<b>C4.</b> Amirimin dürüst ve adil olduğu düşüncesindeyim	3,83	1,18
<b>C1.</b> Amirimin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım	3,75	1,25
<b>C2.</b> Amirimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum	3,70	1,24
<b>C8.</b> Amirime sorunlarımı rahat bir şekilde iletebilirim	3,67	1,20
<b>C5.</b> Amirim astlarını başkalarından aldığı bilgilerle değil tanıyarak değerlendirir	3,65	1,28
<b>C6.</b> Amirimin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğü inancındayım	3,62	1,32
<b>C3.</b> Amirim yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem verir	3,60	1,20
<b>C7.</b> Amirimin her şartta bana destek olacağından kuşku yok	3,58	1,35
<b>C9.</b> Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir	3,46	1,31
<b>C10.</b> Amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor	3,42	1,38

Tablo 21’de görüldüğü gibi yöneticilerin analizi yapıldığında en çok katılım gösterilen değişken 3,83 ortalama ile “*Amirimin dürüst ve adil olduğu düşüncesindeyim*” değişkenidir. Bu değişkeni 3,75 ortalama ile “*Amirimin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım*” değişkeni izlemektedir. Üçüncü derecede önemli katılım gösterilen değişken ise 3,70 ortalama ile *Amirimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum*” değişkeni olarak tespit edilmiştir.

En az katılımın olduğu değişken 3,42 ortalama ile “*Amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor*” değişkenidir. İkinci en az katılımın gösterildiği değişken ise 3,46 ortalama ile “*Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir*” değişkeni olduğu görülmektedir.

•Yapılan çalışmada yöneticilerden tatminin, çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 9’da gösterilmiştir.



Ek Tablo 9’da görüldüğü üzere yöneticilerle ilgili iş tatmini çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; çalışanların önemli bir çoğunluğu, amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirlerinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirlerinin kurum ve çalışanların çıkarlarını düşündüğünü amirlerinin astlarını başkalarından aldığı bilgilerle değil tanıyarak değerlendirdiğini, amirlerinin çalışanların yaptıkları işle ilgili düşüncelerine önem verdiğini ve ilettikleri sorunlarla amirlerinin yakından ilgilendiğini belirtmişlerdir.

Diğerlerinin aksine, 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar, amirlerinin tutum ve davranışlarının kendilerini mutlu etmediğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre yöneticileriyle ilgili tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

●Yapılan çalışmada yöneticilerden tatminin, kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 10’da gösterilmiştir.

Ek Tablo 10’da görüldüğü üzere yöneticilerle ilgili iş tatmini kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; çalışanların çok büyük çoğunluğu, öncelikle amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirlerine sorunlarını rahat bir şekilde iletebildiklerini, amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirlerinin yaptıkları işle ilgili düşüncelerine önem verdiğini, amirlerinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini, amirlerinin kurum ve çalışanların çıkarlarını düşündüğünü belirtmişlerdir. Sözleşmeli ve mevsimlik işçiler ise bazı değişkenlerde çekimser kalmışlardır.

Sonuç olarak, memur, daimi, sözleşmeli ve mevsimlik gibi kadro gruplarında yer alan çalışanlar amirleriyle ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisindedirler.

●Yapılan çalışmada yöneticilerden tatminin, kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 11’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 11’de görüldüğü üzere yöneticilerle ilgili iş tatmini, çalışanların kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğu yöneticileri ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm değişkenleri olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin kendi üstlerini oluşturan idarecilerle, büro ve arazi çalışanlarının yine üstlerindeki amirleriyle ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin çoğu, kendi üstlerinde yer alan idarecilerle ilgili olarak; amirlerinin yaptıkları işle ilgili düşüncelerine önem verdiğini, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirlerine sorunlarını rahat bir şekilde iletebildiklerini belirtmişlerdir.

Büro çalışanları ise, amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirlerinin astlarını başkalarından aldıkları bilgilerle değil tanıyarak değerlendirdiğini, amirlerinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini belirterek diğer değişkenleri de azalan oranlarda olumlu değerlendirmişlerdir.

Arazi çalışanlarının büyük bölümü, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirlerinin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğünü, amirlerinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini, amirlerine sorunlarını rahat bir şekilde iletebildiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, kurumundaki çalışma yeri yönetici, büro ve arazi çalışanı şeklinde sınıflandırılan çalışanların amirleriyle ilgili tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendi üstlerinde yer alan yöneticilerine ilişkin duyduğu memnuniyet, daha alt birimlerde yer alan arazi ve büro çalışanlarının yöneticilerine ilişkin duyduğu memnuniyetten daha azdır.

•Yapılan çalışmada yöneticilerden tatminin, öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 12’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 12’de görüldüğü üzere yöneticilerle ilgili iş tatmini, çalışanların öğrenim durumları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların büyük çoğunluğu yöneticileri ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm değişkenleri olumlu olarak değerlendirmiştir. Tüm öğrenim düzeyindeki çalışanların yöneticileri ile ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

İlkokul mezunu çalışanların büyük çoğunluğu, amirinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini, amirinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirinin dürüst ve adil olduğunu, amirinin her şartta kendilerine destek olacağından kuşku duymadıklarını belirtmişlerdir.

Ortaokul mezunu çalışanlar ise başta, amirinin dürüst ve adil olduğunu, amirinin astlarını başkalarından aldıkları bilgilerle değil tanıyarak değerlendirdiğini belirtirken; olumlu ama en az katılımı “amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor” değişkenine gösterdikleri görülmektedir.

Lise mezunu çalışanların önemli bir çoğunluğu, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini, amirinin astlarını başkalarından aldıkları bilgilerle değil tanıyarak değerlendirdiğini belirtmişlerdir. Lise mezunu çalışanlar da ortaokul mezunu çalışanlar gibi olumlu en az katılımı amirlerinin tutum ve davranışının kendilerini mutlu ettiği şeklindeki değişkene göstermişlerdir.

Ön lisans mezunu çalışanlar, başta amirlerinin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğünü, amirlerine sorunlarını rahat bir şekilde iletebildiklerini ve amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu belirtmişlerdir.

Lisans ve yüksek lisans mezunu ve büyük çoğunluğu üst düzey yönetici olan çalışanlar ise, kendi üstlerinde yer alan idarecilerle ilgili olarak; amirlerinin yaptıkları işle ilgili düşüncelerine önem verdiğini, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu ve sorunlarını amirlerine rahat bir şekilde iletebildiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, tüm çalışanlar amirleriyle ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmüştür. Diğer yandan ortaokul ve lise mezunu olan çalışanların amirlerinin tutum ve davranışlarına ilişkin olarak olumlu fakat diğer önermelere nazaran az katılım göstermeleri dikkat çekicidir.

●Yapılan çalışmada yöneticilerden tatminin, kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir

Tablo 22. Yöneticilerden tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)
C1. Amirimin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım	4,5	4,5	5,4	3,6	8,0	5,4	19,6	16,1	17,0	16,1
C2. Amirimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum	4,5	3,6	5,4	5,4	6,3	8,9	22,3	12,5	16,1	15,2
C3. Amirim yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem verir	4,5	6,3	1,8	3,6	9,8	8,9	25,0	17,9	13,4	8,9
C4. Amirimin dürüst ve adil olduğu düşüncesindeyim	1,8	5,4	2,7	5,4	8,9	3,6	21,4	14,3	17,0	17,0
C5. Amirim astlarını başkalarından aldığı bilgilerle değil tanıyarak değerlendirir	3,6	8,0	3,6	3,6	10,7	3,6	20,5	17,9	16,1	12,5
C6. Amirimin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğü inancındayım	0,9	11,6	6,3	3,6	5,4	2,7	28,6	13,4	13,4	14,3
C7. Amirimin her şartta bana destek olacağından kuşku yok	2,7	11,6	3,6	2,7	8,0	8,0	21,4	12,5	18,8	10,7
C8. Amirime sorunlarımı rahat bir şekilde iletebilirim	2,7	7,1	1,8	4,5	8,0	7,1	25,0	18,8	17,0	8,0
C9. Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir	3,6	8,9	5,4	8,0	4,5	7,1	24,1	16,1	17,0	5,4
C10. Amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor	3,6	10,7	8,0	4,5	8,0	8,0	17,0	13,4	17,9	8,9

Tablo 22’de görüldüğü gibi yöneticilerle ilgili iş tatmini kurumun bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde, çalışanların büyük çoğunluğu yöneticileri ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm değişkenleri olumlu olarak değerlendirmiştir. Çalışanların, yöneticileri ile ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Kurumu beldede olan çalışanların büyük çoğunluğu, başta amirlerine sorunlarını rahat bir şekilde iletebildiklerini, amirlerinin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğünü, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumu ilçede bulunan çalışanlar ise, kurumu beldede bulunan çalışanlara göre farklı önceliklerle, amirlerinin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu, amirlerinin dürüst ve adil olduğunu, amirinin astlarını başkalarından aldıkları bilgilerle

değil tanıyarak değerlendirdiğini, amirlerinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, beldede çalışanların amirleri ile rahat diyalog ve amirlerinin kurum çıkarlarını koruması ön planda iken; kurumu ilçede bulunanlar için amirin iş konusundaki yeterliliği ve objektif olması ön plandadır.

### 3.2.4. İletişimin Analizi

Yapılan çalışma sonucunda iletişimin analizine ait bulgular Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. İletişimin analizi

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>x</b>	<b>s</b>
<b>D4.</b> İşletmemin bulunduğu çevre ile iletişimi daima olumlu yöndedir	3,65	2,21
<b>D5.</b> İşletmemde iletişim söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmidir	3,58	1,28
<b>D6.</b> Amirlerimin hisleri, duyguları, yaşam tarzları ve tercihleri işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemez	3,35	1,32
<b>D1.</b> Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum	3,30	1,26
<b>D2.</b> Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum	3,16	1,31
<b>D3.</b> Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır	2,79	1,31

Tablo 23'te görüldüğü gibi iletişimin analizi yapıldığında en çok katılım gösterilen değişken 3,65 ortalama ile "*İşletmemin bulunduğu çevre ile iletişimi daima olumlu yöndedir*" değişkenidir. Bu değişkeni 3,58 ortalama ile "*İşletmemde iletişim, söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmidir*" değişkeni izlemektedir.

En az katılımın olduğu değişken ise 2,79 ortalama ile "*Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır*" değişkenidir.

●Yapılan çalışmada, iletişimden tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 13'te gösterilmiştir.

Ek Tablo 13'te görüldüğü üzere iletişim ile ilgili iş tatmini, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; kurumunda 1 yıldan az, 1-3 yıl, 10yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların önemli bir bölümü işletmelerinde kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınmadığını belirtmişlerdir. 4-6 yıl çalışma süresi olan çalışanların çoğu, iletişimle ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm değişkenleri olumlu olarak

değerlendirmişlerdir. 7-9 yıl çalışma süresine sahip çalışanların ise, diğer çalışanlara göre iletişimle ilgili olarak çok daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Çalışanların büyük çoğunluğu, işletmelerinin bulunduğu çevre ile iletişiminin daima olumlu yönde olduğunu, örgüt içi iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu belirtmişlerdir.

1 yıldan az, 4-6 yıl, 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlar ise, amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemediğini belirtirken; 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar, problemlerini rahatlıkla üst makamlara iletebildiklerini belirtmişlerdir.

1 yıldan az çalışma süresi olan çalışanlar ise, özellikle kendilerini ilgilendiren her konuda bilgi sahibi edildiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, göreve yeni başlayan çalışanların yöneticileri ile iletişimden belirgin bir şekilde memnun olması yanında, 7-9 yıl çalışma süresi olan çalışanların diğer çalışanlara nazaran tatmin düzeylerinin düşük olması dikkat çekicidir.

•Yapılan çalışmada, iletişimden tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 14'te gösterilmiştir.

Ek Tablo 14'te görüldüğü üzere iletişimle ilgili iş tatmini, kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; kadro gruplarında yer alan çalışanların büyük bir bölümü, işletmelerinin bulunduğu çevre ile iletişiminin daima olumlu yönde olduğunu, örgüt içi iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu belirtmişlerdir. Sözleşmeli personel hariç diğer kadro grupları kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınmadığını belirtirken; sözleşmeli çalışanlar bu değişkeni eşit oranlarda olumlu ve olumsuz olarak değerlendirmiştir.

657'ye tabi memurlar ile daimi işçilerin önemli bir bölümü, amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemediğini belirtmişlerdir

Mevsimlik işçiler özellikle, problemlerini rahatlıkla üst makamlara iletebildiklerini belirtirken; sözleşmeli personelin aksine, kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, memur ve daimi işçi pozisyonunda yer alan çalışanların iletişime ilişkin sözleşmeli ve mevsimlik işçilere nazaran daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, iletişimden tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 15'te gösterilmiştir.

Ek Tablo 15'te görüldüğü üzere iletişimle ilgili iş tatmini, çalışanların kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğu öncelikle işletmelerinde iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin çoğu, özellikle kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirildiklerini ve problemlerini rahatlıkla üst makamlara iletebildiklerini belirtirken; büro çalışanları yöneticilerin aksine kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan, büro ve arazi çalışanları, işletmelerinin bulunduğu çevre ile iletişiminin daima olumlu yönde olduğunu, amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemediğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, yönetici ve arazi çalışanlarının büro çalışanlarına göre iletişime ilişkin memnuniyet düzeyleri daha yüksektir.

•Yapılan çalışmada iletişimden tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 16'da gösterilmiştir.

Ek Tablo 16'da görüldüğü üzere iletişimle ilgili iş tatmini, çalışanların öğrenim durumları açısından değerlendirildiğinde; başta lisans ve yüksek lisans mezunları olmak üzere, önlisans, lise ve ortaokul mezunu çalışanların büyük çoğunluğu iletişime ilişkin olumlu yaklaşım içerisinde olmakla birlikte kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınmadığından şikayetçidirler. İlkokul mezunu olanlar ise diğerlerinin aksine kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirlerinin alındığını belirtmişlerdir.

Çalışanların önemli bir bölümü, işletmelerindeki iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu, işletmelerinin bulunduğu çevre ile iletişiminin daima olumlu yönde olduğunu, problemlerini üst makamlara rahatlıkla iletebildiklerini, amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda birer yönetici pozisyonunda yer alan lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlar, yöneticilerin kişisel tercihlerinin iletişimi olumsuz etkilemediği şeklindeki değişkene daha düşük düzeyde olumlu yaklaştıkları görülmektedir.

Ortaokul mezunu çalışanlar ise diğer çalışanlardan farklı olarak amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kendi üstlerinde yer alan idarecileri kastederek, yönetici tercih ve yaşam tarzlarının iletişimi olumsuz etkilemediği şeklindeki değişkene daha düşük düzeyde olumlu yaklaşımları manidardır.

•Yapılan çalışmada, iletişimden tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 24’te gösterilmiştir

Tablo 24. İletişimden tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)
<b>D1.</b> Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum	7,1	6,3	5,4	8,9	8,0	7,1	25,9	17,0	8,0	6,3
<b>D2.</b> Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum	6,3	11,6	6,3	8,0	7,1	6,3	25,9	17,0	8,9	2,7
<b>D3.</b> Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır	8,9	15,2	9,8	8,0	13,4	7,1	16,1	13,4	6,3	1,8
<b>D4.</b> İşletmemin bulunduğu çevre ile iletişimi daima olumlu yöndedir	1,8	7,1	8,9	4,5	12,5	8,0	17,0	17,0	13,4	8,9
<b>D5.</b> İşletmemde iletişim söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmidir	5,4	3,6	6,3	8,0	9,8	5,4	17,0	16,1	16,1	12,5
<b>D6.</b> Amirlerimin hisleri, duyguları, yaşam tarzları ve tercihleri işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemez	5,4	8,0	7,1	7,1	8,0	8,0	20,5	15,2	13,4	7,1

Tablo 24’te görüldüğü gibi iletişim ile ilgili iş tatmini, kurumun bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde; kurumu beldede bulunan çalışanların büyük çoğunluğu iletişim ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm değişkenleri olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Kurumu beldede bulunan çalışanlar, amirlerinin his, duygu, tercih ve yaşam tarzlarının işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemediğini, işletmelerindeki iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu, problemlerini üst makamlara rahatlıkla iletebildiklerini belirtmişlerdir.

Kurumu ilçede olan çalışanların büyük bölümü ise, işletmelerindeki iletişimin söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmi olduğunu, işletmelerinin bulunduğu çevre ile iletişiminin daima olumlu yönde olduğunu belirtirken; kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, kurumu beldede bulunan çalışanların iletişime ilişkin tatmin düzeyleri ilçede yer alan çalışanlara göre daha yüksektir.



### 3.2.5.Ücret Analizi

Yapılan çalışma sonucunda ücretin analizine ait bulgular Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25. Ücretin analizi

FAKTÖRLER	x	s
E2. Her ay düzenli maaş almaktan memnunum	4,03	1,11
E3. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum	2,97	3,04
E8. Geçim sıkıntısı çekmiyorum	2,72	1,41
E4. Unvan grupları arasındaki maaş farkları olması gerektiği gibidir	2,64	1,39
E1. Hak ettiğim maaşı alıyorum	2,59	1,53
E7. Maddi problemlerim bulunmamaktadır	2,44	1,37
E9. Yaptığım fazla mesainin karşılığını tam almaktayım	2,29	1,41
E5. Maaş artış oranları yeterlidir	2,17	1,55
E6. Kurumumdaki maaşlar diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucudur	2,16	1,31

Tablo 25’te görüldüğü gibi ücretin analizi yapıldığında en çok katılım gösterilen değişken 4,03 ortalama ile “*Her ay düzenli maaş almaktan memnunum*” değişkenidir. Bu değişkeni 2,97 ortalama ile “*Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum*” değişkeni izlemektedir. Üçüncü derecede önemli katılım gösterilen değişken ise 2,72 ortalama ile “*Geçim sıkıntısı çekmiyorum*” değişkeni olarak tespit edilmiştir.

En az katılımın olduğu değişken 2,16 ortalama ile “*Kurumumdaki maaşlar diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucudur*” değişkenidir. İkinci en az katılımın gösterildiği değişken ise 2,17 ortalama ile “*Maaş artış oranları yeterlidir*” değişkeni olduğu görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, ücret tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 17’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 17’de görüldüğü üzere ücret ile ilgili iş tatmini, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; en az tatminin ücret ile ilgili olduğu görülmektedir.

Çalışanların çok büyük çoğunluğu, her ay düzenli maaş almaktan memnun olduklarını belirtmiş olup;

1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar diğerlerinden farklı olarak, Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların yine büyük bir bölümü, maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, çalıştıkları kurumdaki (kastedilen kurum OGM’dir) maaşların diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucu olmadığını belirtmişlerdir.

1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar, hak ettikleri maaşı alamadıklarını; 1-3 yıl çalışma süresi olan çalışanlar, geçim sıkıntısı çektiklerini; 4- 6 yıl çalışma süresi olan çalışanlar, unvan grupları arasındaki maaş farklarının olması gerektiği gibi olmadığını; 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlar ise; maddi problemleri bulunduğunu belirtmişlerdir.

Fazla mesailerin karşılığının alınmaması diğer bir şikayet nedenidir.

Sonuç olarak, çalışma süresinin çok belirgin bir etkisi olmaksızın çalışanlarda ücrete ilişkin bir tatminsizliğin varlığı ortadadır. Çalışma süresi artışına paralel olarak çalışanlarda ücrete ilişkin şikayetlerde artış söz konusudur.

•Yapılan çalışmada, ücret tatmininin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 18’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 18’de görüldüğü üzere ücret ile ilgili iş tatmini kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; memurların, sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin en az tatmini ücretten duydukları görülmektedir.

Çalışanların çok büyük bölümü, ücret ile ilgili olarak sadece her ay düzenli maaş alıyor olmalarının kendilerini mutlu ettiğini belirterek diğer değişkenleri olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

Daimi işçiler ise, düzenli maaş almalarının kendilerini mutlu etmesi yanında hak ettikleri maaşı aldıklarını, Türkiye şartlarında iyi maaş aldıklarını, unvan grupları arasındaki maaş farklarının olması gerektiği gibi olduğunu belirtmişlerdir. Daimi işçilerin katılım göstermediği tek husus yaptıkları fazla mesainin karşılığını tam olarak alamadıklarıdır.

Memurlar, maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, kurumdaki maaşların diğer kurumlara göre iyi ve doyurucu olmadığını, yaptıkları fazla mesainin karşılığını tam olarak alamadıklarını belirtmişlerdir.

Mevsimlik işçiler, maddi problemleri bulunduğunu, geçim sıkıntısı çektiklerini ve unvan grupları arasındaki maaş farklarının olması gerektiği gibi olmadığını belirtirken; sözleşmeli personel tüm değişkenleri tam katılım ile olumsuz olarak değerlendirmiştir.

Sonuç olarak, daimi işçilerin ücret ile ilgili olarak diğer kadro gruplarına göre oldukça olumlu yaklaşım içerisinde olmaları, daimi işçiler açısından ücrete ilişkin bir tatminin varlığını göstermektedir.

•Yapılan çalışmada, ücret tatmininin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 19’da gösterilmiştir.

Ek Tablo 19’da görüldüğü üzere ücret ile ilgili iş tatmini, kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğunun ücret konusunda tatminsiz oldukları görülmektedir. Arazi çalışmalarında bulunan çalışanların üst düzey yönetici ve büro çalışanlarına göre ücret konusunda biraz daha olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Çalışanların çok önemli bir bölümü, her ay düzenli maaş alıyor olmalarının kendilerini mutlu ettiğini belirtirken; maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, kurumdaki maaşların diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucu olmadığını ve yaptıkları fazla mesainin karşılığını tam olarak alamadıklarını belirtmişlerdir.

Arazi çalışmalarında bulunanlar ise, diğer çalışanlardan farklı olarak Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını, düşük oranlı bir katılım ile de hak ettikleri maaşı aldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, arazi çalışanlarının ücret noktasında diğer çalışanlardan daha az tatminsizlik duyması dikkat çekicidir.

•Yapılan çalışmada, ücret tatmininin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 20’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 20’de görüldüğü üzere ücret ile ilgili iş tatmini, öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğunun ücret konusunda tatminsiz oldukları görülmektedir. İlkokul mezunu çalışanların, diğer çalışanların aksine ücret ile ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları ve önermeleri olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.

Çalışanların çok büyük çoğunluğu, her ay düzenli maaş alıyor olmalarının kendilerini mutlu ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca İlkokul mezunu çalışanlar, diğerlerinin aksine hak ettikleri maaşı aldıklarını ve Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını belirtmişlerdir.

Ortaokul, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü çalışanlar ise, maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, kurumdaki maaşların diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucu olmadığını, yapılan fazla mesainin karşılığını tam olarak alamadıklarını ve maddi problemleri bulunduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, ilkokul mezunu olan çalışanların ücrete ilişkin yaklaşımlarının diğer çalışanlara göre daha olumlu olması dikkat çekicidir.

•Yapılan çalışmada ücret tatmininin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Ücret tatmininin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)	Belde (%)	ilçe (%)
E1. Hak ettiğim maaşı alıyorum	12,5	25,9	9,8	7,1	1,8	2,7	19,6	7,1	10,7	2,7
E2. Her ay düzenli maaş almaktan memnunum	3,6	3,6	0,9	2,7	4,5	0,9	22,5	23,4	22,5	15,3
E3. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum	12,5	19,6	7,1	8,9	5,4	3,6	19,6	11,6	8,9	1,8
E4. Unvan grupları arasındaki maaş farkları olması gerektiği gibidir	9,0	21,6	7,2	9,9	16,2	4,5	14,4	5,4	7,2	4,5
E5. Maaş artış oranları yeterlidir	22,3	25,9	8,0	11,6	8,9	0,9	10,7	5,4	3,6	1,8
E6. Kurumumdaki maaşlar diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucudur	16,1	28,6	15,2	8,0	5,4	3,6	13,4	4,5	4,5	0,9
E7. Maddi problemlerim bulunmamaktadır	9,8	24,1	15,2	11,6	7,1	0,9	17,0	6,3	5,4	2,7
E8. Geçim sıkıntısı çekmiyorum	8,0	20,5	11,6	8,0	9,8	4,5	18,8	7,1	6,3	5,4
E9. Yaptığım fazla mesainin karşılığını tam almaktayım	15,2	26,8	14,3	9,8	3,6	2,7	14,3	3,6	7,1	2,7

Tablo 26’da görüldüğü gibi ücret ile ilgili iş tatmini, kurumun bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde; ücretin en az tatmin sağlayan faktör olduğu görülmektedir. Kurumu beldede yer alan çalışanların, ücrete ilişkin değişkenlerin yarıdan fazlasını olumlu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Kurumu ilçede bulunan çalışanlar ise bir değişken dışında ücret ile ilgili tüm önermeleri olumsuz değerlendirmişlerdir.

Belde ve ilçede bulunan çalışanların büyük bölümü, her ay düzenli maaş almaktan mutlu olduklarını belirtirken; maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, kurumdaki maaşların diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucu olmadığını, yaptıkları fazla mesainin karşılığını tam olarak alamadıklarını belirtmişlerdir

Kurumu beldede bulunan çalışanlar, ilçede çalışanlardan farklı olarak, öncelikle Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını, unvan grupları arasındaki maaş farklarının olması gerektiği gibi olduğunu, hak ettikleri maaşı aldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, kurumu ilçede bulunan çalışanların kurumu beldede yer alan çalışanlara göre, ücrete ilişkin çok daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

### 3.2.6. Yönetmelik Yaklaşım ve Sosyal Hakların Analizi

Yapılan çalışma sonucunda yönetmelik yaklaşım ve sosyal hakların analizine ait bulgular Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal hakların analizi

FAKTÖRLER	x	s
F4. İşletmemde faaliyetler genelde planlandığı şekilde yürütülür	3,48	1,16
F3. İşletmemde personelin işiyle ilgili yaptığı teklifler dikkate alınır	3,01	1,23
F1. İşletmemde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir	2,82	1,31
F2. İşletmemde personelin problemleri süratle çözümlenmektedir	2,73	1,28
F6. İşletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır	2,59	1,35
F5. Sahip olduğum sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan iyidir	2,54	1,32
F7. Sahip olduğum sosyal hakları yeterli buluyorum	2,37	1,32

Tablo 27’de görüldüğü gibi yönetmelik yaklaşım ve sosyal hakların analizi yapıldığında en çok katılım gösterilen değişken 3,48 ortalama ile “*İşletmemde faaliyetler genelde planlandığı şekilde yürütülür*” değişkenidir. Bu değişkeni 3,01 ortalama ile “*İşletmemde personelin işiyle ilgili yaptığı teklifler dikkate alınır*” değişkeni izlemektedir. Üçüncü derecede önemli katılım gösterilen değişken ise 2,82 ortalama ile “*İşletmemde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir*” değişkeni olarak tespit edilmiştir.

En az katılımın olduğu değişken 2,37 ortalama ile “*Sahip olduğum sosyal hakları yeterli buluyorum*” değişkenidir. İkinci en az katılımın gösterildiği değişken ise 2,54 ortalama ile “*Sahip olduğum sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan iyidir*” değişkeni olduğu görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 21’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 21’de görüldüğü üzere yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili iş tatmini, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; 1 yıldan az süredir çalışıyor

olanların dışında çalışanların ücret faktörü gibi bu faktörden de tatmin olmadığı görülmektedir.

1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar diğer çalışanlara göre yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili önermelere genelde olumlu yaklaşmışlardır.

Çalışanların çok büyük çoğunluğu, işletmelerinde faaliyetlerin genellikle planlandığı şekilde yürüdüğünü ve işletmelerinde personelin işiyle ilgili yaptığı tekliflerin dikkate alındığını belirtirken; 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar diğerlerinin aksine, işletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindekilerin eşit olarak yararlandığını belirtmişlerdir.

1 yıldan fazla çalışma süresi olan çalışanların büyük bölümü, sahip oldukları sosyal hakların yetersiz olduğunu, sahip oldukları sosyal hakların diğer pek çok kurumda sağlananlardan iyi olmadığını belirtirken; 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar sadece sosyal haklarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, çalışma süresi arttıkça yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan elde ettikleri iş tatmini giderek azalmıştır.

•Yapılan çalışmada, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 22’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 22’de görüldüğü üzere yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili iş tatmini, kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; çalışanların genelde tatminsiz oldukları görülmektedir. Sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin memur ve daimi işçilere göre çok daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir. Sözleşmeli personel yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili önermelerin tamamını olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

Çalışanların büyük çoğunluğu, işletmelerinde faaliyetlerin genelde planlandığı şekilde yürütüldüğünü belirtmişlerdir.

Çalışanların önemli bir bölümü, işletmelerinde sosyal haklardan her unvan düzeyindekilerin eşit şekilde yararlanamadığını belirtmişlerdir. Ayrıca memur, sözleşmeli ve mevsimlik işçiler, sahip oldukları sosyal hakları yetersiz bulurken; daimi işçiler bu konuda çekimser kalmışlardır.

Sonuç olarak, çalışanlar yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin sağlayamamışlardır. Daimi işçiler diğer çalışanlara göre biraz daha olumlu yaklaşım içerisinde iken; sözleşmeli çalışanlar tamamen tatminsizdirler.

•Yapılan çalışmada, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 23’te gösterilmiştir.

Ek Tablo 23'te görüldüğü üzere yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili iş tatmini, kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar konusunda tatminsiz oldukları görülmektedir.

Büro ve arazi çalışanlarının büyük bölümü işletmelerinde faaliyetlerin genellikle planlandığı şekilde yürüdüğünü belirtirken; görevi bir anlamda planlanma yapmak olan üst düzey yöneticiler bu konuda çekimser kalmışlardır.

Üst düzey yöneticiler ve arazi çalışanları, personelin işiyle ilgili tekliflerinin dikkate alındığını belirtirken; büro çalışanları aksine, işle ilgili tekliflerin dikkate alınmadığını ve özellikle personelin problemlerinin süratle çözümlenmediğini belirtmişlerdir.

Üst düzey yönetici, büro ve arazi çalışanlarının önemli bir bölümü, sahip oldukları sosyal hakların yetersiz olduğunu, sahip oldukları sosyal hakların diğer pek çok kurumda sağlanandan iyi olmadığını, işletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindekilerin eşit bir şekilde yararlanmadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak çalışanların, işletmelerindeki çalışma pozisyonlarına göre yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin olmadıkları görülmektedir. Büro çalışanlarının üst düzey yönetici ve arazi çalışmaları yapan çalışanlara göre farklı beklenti içerisinde oldukları görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 24'te gösterilmiştir.

Ek Tablo 24'te görüldüğü üzere yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili iş tatmini, öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; ilkokul mezunu çalışanların büyük çoğunluğunun yönetsel yaklaşım ve sosyal haklarla ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir. Diğer çalışanların ise yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin olmadıkları görülmektedir.

İlkokul, ortaokul, lise ve önlisans mezunu çalışanlar, işletmelerinde faaliyetlerin genelde planlandığı şekilde yürüdüğünü belirtirken; genelde üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlar aynı önerme için çekimser kalmışlardır.

Ortaokul, lise, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların büyük bir bölümü, sahip oldukları sosyal hakların yetersiz olduğunu, sahip oldukları sosyal hakların diğer pek çok kurumda sağlanandan iyi olmadığını, işletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindeki çalışanların eşit olarak yararlanmadığını belirtirken; ilkokul mezunu çalışanlar diğerlerinin aksine önermelerin hepsini olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

İlkokul, ortaokul, lisans ve lisansüstü çalışanlar lise mezunu çalışanların aksine, işletmelerinde personelin işiyle ilgili yaptıkları teklifin dikkate alındığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, ilkokul mezunu diğer çalışanlara göre yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe sosyal haklara ilişkin tatminsizliğin arttığı görülmektedir.

•Yapılan çalışmada, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)
F1. İşletmemde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir	8,0	13,4	13,4	7,1	14,3	9,8	14,3	8,0	4,5	7,1
F2. İşletmemde personelin problemleri süratle çözümlenmektedir	8,9	14,3	10,7	11,6	11,6	7,1	18,8	10,7	4,5	1,8
F3. İşletmemde personelin işiyle ilgili yaptığı teklifler dikkate alınır	5,4	9,8	9,8	11,6	9,8	8,0	24,1	13,4	5,4	2,7
F4. İşletmemde faaliyetler genelde planlandığı şekilde yürütülür	2,7	5,4	10,8	4,5	5,4	6,3	27,9	21,6	7,2	8,1
F5. Sahip olduğum sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan iyidir	14,3	14,3	9,8	17,0	7,1	6,3	17,9	6,3	5,4	1,8
F6. İşletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır	9,8	17,9	13,4	13,4	6,3	6,3	18,8	5,4	6,3	2,7
F7. Sahip olduğum sosyal hakları yeterli buluyorum	12,5	20,5	12,5	17,9	5,4	5,4	16,1	1,8	8,0	0,0

Tablo 28’de görüldüğü gibi yönetsel yaklaşım ve sosyal haklara ilişkin iş tatmini, kurumun bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde; en az tatminin sağlanan faktörlerden biri olduğu görülmektedir. çalıştığı kurum beldede yer alan çalışanların ilçede yer alanlara göre yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar ile ilgili daha olumlu yaklaşım içerisinde oldukları ve önermelerin büyük bölümünü olumlu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Kurumu ilçede bulunan çalışanlar ise bir değişken dışında ücret ile ilgili tüm önermeleri olumsuz değerlendirmişlerdir.



Belde ve ilçede bulunan çalışanların büyük çoğunluğu, işletmelerinde faaliyetlerin genellikle planlandığı şekliyle yürütüldüğünü belirtirken; işletmesi ilçede bulunan çalışanlar sadece bu önermeye çoğunlukla katılmışlardır. Kurumu beldede bulunanlar ayrıca, işletmelerinde personelin işiyle ilgili yaptığı tekliflerin dikkate alındığını belirtmişlerdir.

Kurumu ilçede bulunan çalışanlar, sahip oldukları sosyal hakların yetersiz olduğunu belirtirken; kurumu beldede olanlar daha düşük bir oranla da olsa sosyal haklarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumu ilçede bulunan çalışanlar ayrıca, sahip oldukları sosyal hakların diğer kurumlarda sağlananlardan daha iyi olmadığını ve sosyal haklardan her unvan düzeyindeki çalışanların eşit bir şekilde yararlanmadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, kurumu beldede olan çalışanların sosyal haklar ve yönetimin yaklaşımı konusunda daha tatminkâr oldukları ve yönetim ile bütünleşebildikleri görülmektedir.

### 3.2.7. Kurum İmajının Analizi

Yapılan çalışma sonucunda, kurum imajının analizine ait bulgular Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Kurum imajının analizi

FAKTÖRLER	X	S
G2. İşletmemin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım	3,70	1,25
G1. İşletmem benim için bir prestij kaynağıdır	3,60	1,24
G4. İşletmem çevresine güven verir	3,55	1,27
G3. İşletmem ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağıdır	3,47	1,28

Tablo 29’da görüldüğü gibi kurum imajının analizi yapıldığında; en çok katılım gösterilen değişken 3,70 ortalama ile “İşletmemin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım” değişkenidir

En az katılımın olduğu değişken ise, 3,47 ortalama ile “İşletmem ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağıdır” değişkenidir.

- Yapılan çalışmada, kurum imajından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 25’te gösterilmiştir.

Ek Tablo 25’te görüldüğü üzere kurum imajı ile ilgili iş tatmini, çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğu kurum imajı ile ilgili olarak olumlu yaklaşım içerisinde oldukları ve işletmelerinin kendileri için bir prestij kaynağı olmadığını belirtmişlerdir.

1 yıldan az, 1-3 yıl, 10 yıl ve üzeri çalışanların büyük bir bölümü, özellikle kurumlarının kendileri için bir prestij kaynağı olduğunu ve işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu belirtirken; 4-6 yıl ve 7-9 yıl çalışma süresi olan çalışanlar, öncelikle işletmelerinin çevresine güven verdiğini ve işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak çalışanlar işletmeleri ile gurur duymakta ve işletmelerinin içinde bulunduğu çevre için de gurur kaynağı olduğunu düşünmektedirler. Çalıştıkları işletme ile gurur duymayan fakat işletmelerinin içerisinde bulunduğu çevre için bir gurur kaynağı olduğunu düşünen tek grup 7-9 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlardır.

- Yapılan çalışmada kurum imajından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 26’da gösterilmiştir.

Ek Tablo 26’da görüldüğü üzere kurum imajı ile ilgili iş tatmini, kadro durumu açısından değerlendirildiğinde; 657’ye tabi memurlar ile daimi pozisyonundaki işçilerin kurum imajından yüksek tatmine sahip oldukları; sözleşmeli ve mevsimlik pozisyonunda yer alan çalışanların kısmen tatminsiz oldukları görülmektedir.

Memurlar ve daimi işçiler tüm önermeleri olumlu değerlendirirken; işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu, işletmelerinin ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağı olduğunu ve çevresine güven verdiğini belirtirken; sözleşmeli personel tüm bu önermeleri olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Mevsimlik işçiler ise işletme ve çevresi için yöneltilen değişkenlere çekimser kalmışlardır.

Sonuç olarak memur ve daimi işçiler yüksek tatmine sahipken; sözleşmeli personel en az tatmine sahip gruptur.

- Yapılan çalışmada, kurum imajından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 27’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 27’de görüldüğü üzere kurum imajı ile ilgili iş tatmini, kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirildiğinde; üst düzey idareciler ve arazi çalışması yapan

personelin büro çalışanlarına göre kurum imajı ile ilgili olarak daha olumlu yaklaşım içerisinde oldukları görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler, işletmelerinin bulunduğu çevreye güven verdiğini özellikle belirtirken; arazi çalışanları, işletmelerinin kendileri için bir prestij kaynağı olduğunu öncelikle belirtmişlerdir. Her iki grup ayrıca, ; işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu, işletmelerinin ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

Büro çalışanları ise, diğer çalışanlar gibi işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu belirtirken; işletme ve çevresi konusunda çekimser kalmışlardır.

Sonuç olarak, yöneticiler işletme ve çevreleri ile ilişkisini ön planda tutarken, arazi ve büro çalışanları işletmeleri ile gurur duymayı ön planda tutmuşlardır. Ayrıca büro çalışanları işletme onu oluşturan çevresi ile ilgili çekimser kalmışlardır.

•Yapılan çalışmada kurum imajından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Ek Tablo 28’de gösterilmiştir.

Ek Tablo 28’de görüldüğü üzere kurum imajı ile ilgili iş tatmini, öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; çalışanların çok büyük bölümü kurum imajı ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen tüm önermeleri olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

İlkokul ve ortaokul mezunu çalışanlar öncelikle, işletmelerinin kendileri için bir prestij kaynağı olduğunu belirtirken; lise, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlar, işletmelerinin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğunu belirtmişlerdir. Önlisans mezunu olanlar ise, işletmelerinin ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak çalışanların kurum imajından tatmin düzeyleri oldukça yüksektir. Lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlar, işletme çevresinin işletmenin varlığından duyduğu gururu ön plana çıkarırken, ilkokul ve ortaokul mezunu çalışanlar işletmeleriyle gurur duymalarını ve kendileri açısından bir prestij kaynağı olmasını ön plana çıkarmışlardır.

•Yapılan çalışmada, kurum imajından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Kurum imajından tatminin kurumun bulunduğu yer açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1		2		3		4		5	
	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)	Belde (%)	İlçe (%)
G1. İşletmem benim için bir prestij kaynağıdır	1,8	7,1	4,5	8,0	5,4	7,1	28,6	12,5	14,3	10,7
G2. İşletmemin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım	6,3	3,6	3,6	5,4	7,1	4,5	24,1	16,1	13,4	16,1
G3. İşletmem ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağıdır	2,7	8,9	7,1	4,5	8,9	8,0	25,0	12,5	10,7	11,6
G4. İşletmem çevresine güven verir	2,7	8,0	4,5	5,4	10,7	8,9	23,2	9,8	13,4	13,4

Tablo 30’da görüldüğü gibi kurum imajı ile ilgili iş tatmini kurumun bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde, çalışanların çok büyük bölümünde kurum imajının tatmin sağladığı ve incelenen örgütsel faktörler içerisinde en fazla tatmin sağlayan faktörün kurum imajı olduğu görülmektedir.

Kurumu beldede bulunan çalışanların öncelikle işletmelerini kendileri açısından bir prestij kaynağı olarak görürken; aynı şekilde ilçede çalışanların işletmelerinin çevresine güven verdiğini belirtmeleri oldukça anlamlıdır.

Sonuç olarak, kurumu beldede bulunan çalışanlar, orman işletme müdürlüğünde çalışıyor olmalarını ön plana çıkarırken; kurumu ilçede bulunan çalışanlar için bu durum ikincil önceliklidir.

### 3.2.8. İstatistiksel Anlam ve İlişkiler

İş tatminini etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerin bazı demografik faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “Ki-Kare” testi ile analiz edilmiş olup elde edilen sonuçların anlamlılığı ve ilişki düzeyleri aşağıdaki gibidir.

#### •İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları

İşin niteliği ve çalışma koşulları ile çalışma süresi ve kadro durumu analiz edildiğinde; her iki demografik faktör için de sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadro durumu ne olursa olsun, aktif çalışma

hayatının büyük bölümünü zor ve yorucu arazi çalışmaları ile geçiren ve standart mesai kavramından tamamen bağımsız bir şekilde yazın orman yangını, kışın yoğun üretim faaliyetleriyle uğraşmak zorunda olan çalışanlar, yaptıkları işin sosyal, sportif ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu düşünmektedirler. Diğer on üç alt faktör ile çalışma süresi ve kadro durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

İşin niteliği ve çalışma koşulları ile kurumdaki çalışma yerinin analizi yapıldığında; dört alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Üst düzey yönetici, büro ve arazi çalışanı şeklinde gruplanan çalışanlar, yaptıkları işte yaratıcılıklarını kullanabildiklerini, yaptıkları işte ortaya koydukları kişisel çaba ve özverinin işlerine olan katkısını gördüklerini, işyerlerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemlerinin alındığını belirtirken; yönetici, büro ve arazi çalışanları, standart mesai kavramından uzak, yoğun bir program ve süre dahilinde gerçekleştirilmesi gereken ormancılık faaliyetleri nedeniyle, yaptıkları işin sosyal, sportif ve sanatsal faaliyetlere engel olduğunu düşünmektedirler. İşin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin diğer on alt faktör ile kurumdaki çalışma yeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

İşin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin on dört alt faktör ile öğrenim durumu arasında yapılan “Ki-Kare” testi ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

İşin niteliği ve çalışma koşulları ile kurumun bulunduğu yerin analizi yapıldığında; on dört alt faktörden beşi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumları belde veya ilçede bulunan çalışanlar, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtildiğini, işin beklentilerini karşıladığını ve kişisel gelişimlerine katkı sağladığını, işlerinde yaratıcı olabildiklerini, yaptıkları işte katkıların gördüklerini belirtmişlerdir. Yapılan işin sosyal faaliyetler açısından kısıtlayıcı olmasına rağmen çalışanların işlerine ilişkin bu olumlu yaklaşımları dikkat çekicidir. Diğer dokuz alt faktör ile kurumun bulunduğu yer arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

#### ●Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları ile çalışma süresi analiz edildiğinde; sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kamu kurum ve çalışanlarında özel kurumlara nazaran daha pasif ve düşük seviyede olan rekabetin bir sonucu olsa gerek; çalışanlar, işletmelerinde arkadaşlık ilişkilerini ve çalışma düzenini bozacak şekilde

çalışanlar arasında ciddi boyutlarda bir rekabetin yaşanmadığını belirtmişlerdir. Diğer dokuz alt faktör ile çalışma süresi açısından anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Çalışma arkadaşları ile kadro durumunun analizi yapıldığında; iki alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tamamı memur ve işçi statüsünde yer alan çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve kırgınlıkların yaşanmadığı bu iyi ilişkilerin sonucu olarak çalışanların, işletmelerinde karşılaştıkları problemleri çözmek için birlikte hareket ettikleri görülmektedir. Diğer sekiz alt faktör ile kadro durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Çalışma arkadaşları ile kurumdaki çalışma yerinin analizi yapıldığında; bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Yönetici, büro ve arazi çalışanları şeklinde gruplanan çalışanlarından büro çalışanları, birlikte çalıştıkları insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermediklerini bu nedenle daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını belirterek bu konuda yakınmaktadır. Diğer dokuz alt faktör ile kurumdaki çalışma yeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Çalışma arkadaşlarına ilişkin on alt faktör ile öğrenim durumu arasında yapılan “Ki-Kare” testi sonucu istatistiksel olarak iki alt faktörün anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). İşletme çalışanlarının, yaşadıkları sorunları arkadaşları ile paylaştıkları ve çalışma arkadaşlarının ilgisiz kalmayarak problemlerine ilişkin kendilerine destek olduğu görülmektedir. Diğer sekiz alt faktörün ise, öğrenim durumu açısından istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur. ( $p>0,05$ ).

Çalışma arkadaşlarına ilişkin on alt faktör ile kurumun bulunduğu yer arasında yapılan “Ki-Kare” testi sonucu, istatistiksel olarak sadece bir alt faktörün anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Taşrada yer alan orman işletme müdürlüklerine belirli planlar dahilinde alınan fakat hiçbir zaman norm kadroyu doldurmayan personel alımları, çalışan sayısında ve iş yükünde sıkıntılar oluşturmaktadır. Tüm bu nedenden ötürü çalışanlar, üzerlerindeki iş yükünün arttığını belirtmişlerdir. Çalışma arkadaşlarına ilişkin diğer dokuz alt faktör ile kurumun bulunduğu yer açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

- Yönetici

Yöneticilere ilişkin on alt faktör ile kadro durumu ve kurumdaki çalışma yeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı “Ki-Kare” testi ile analiz

edildiğinde; yönetici ile kadro durumu ve kurumdaki çalışma yeri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Çalışma arkadaşları ile çalışma süresi analiz edildiğinde; üç alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Çalışanların, amirlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterlilikte olduğuna, astlarını subjektif bilgilerle değil tanıyarak değerlendirdiğine, kurumun ve çalışanların çıkarlarını gözettiğine inanmaları anlamlıdır. Diğer yedi alt faktör ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Yöneticilere ilişkin on alt faktör ile öğrenim durumu arasında yapılan “Ki-Kare” testi ile iki alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Amirlerin, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşüncelerine önem vermesi ve astlarını tanıyarak değerlendirmesi çalışanlarda memnuniyet yaratmıştır. Yöneticilere ilişkin sekiz alt faktör ise istatistiksel olarak anlamsızdır ( $p>0,05$ ).

Yöneticiler ile kurumun bulunduğu yerin analizi yapıldığında; on alt faktörden sadece biri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumları belde veya ilçede bulunan çalışanlar amirlerini dürüst ve çalışanlara karşı adil olarak tanımlamışlardır. Diğer dokuz alt faktör ise kurumun bulunduğu yer açısından istatistiksel olarak anlamsızdır ( $p>0,05$ ).

#### •İletişim

İletişime ilişkin altı alt faktör; kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi demografik özellikler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit için “Ki-Kare” testi ile analiz edildiğinde; aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

İletişim ile çalışma süresinin analizi yapıldığında; sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Çalışanlar, amirlerinin hisleri, duyguları, yaşam tarzları ve tercihlerinin işletmede iletişimi olumsuz etkilemediğini belirtmişlerdir. Diğer beş alt faktör ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

İletişim ile kadro durumu analiz edildiğinde; tamamı farklı kadro unvanlardaki memur ve işçilerden oluşan çalışanlar, işletmelerinde yaptıkları işle ilgili kendilerini ilgilendiren her konuda bilgi sahibi edilmediklerini belirterek, işletmeler açısından hayati öneme sahip bu durum için şikayetçi olduklarını göstermişlerdir ( $p<0,05$ ). İletişime ilişkin diğer beş alt faktörün ise, istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

- Ücret

Ücret ile çalışma süresinin analizi yapıldığında sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Çalışanların, Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını düşünüyor olmaları, genelde çalışanların en az tatmin duydukları ücret konusu açısından anlamlıdır. Diğer sekiz alt faktör ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Ücret ile kadro durumu analiz edildiğinde; ücrete ilişkin dokuz alt faktörden beşi ile kadro durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklı kadro unvanlarında yer alan çalışanlar; kadrolar arası var olan maaş farklarının normal olduğunu, hak ettikleri maaşı almaları yanında, Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını belirtmeli dikkat çekicidir. Diğer yandan birer kamu personeli olan çalışanlar; maaş artış oranlarının yetersiz olduğunu, kurumdaki maaşların diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucu olmadığını belirtmişlerdir. İletişime ilişkin diğer dört alt faktörün istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

Ücret ile kurumdaki çalışma yerinin analizi yapıldığında; sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Üst düzey yönetici, büro ve arazi çalışanı şeklinde gruplanan çalışanlar, yaptıkları işe karşılık hak ettikleri maaşı aldıklarını belirtmişlerdir. Diğer sekiz alt faktör ile kurumdaki çalışma yeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Ücret ile öğrenim durumunun analizi yapıldığında; dört alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Çalışanlar, hak ettikleri maaşı aldıklarını, unvan grupları arasındaki maaş farklarının olması gerektiği gibi olduğunu belirtirken; kamu çalışanı olmaları nedeniyle belirli bir takvim doğrultusunda belirlenen maaş artış oranlarının yetersizliğini ve çalıştıkları kurumdaki ücretin benzer iş koşullarına sahip diğer kurumlara göre daha kötü olduğunu belirtmeleri anlamlıdır. Diğer beş alt faktör ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Ücret ile kurumun bulunduğu yerin analizi yapıldığında sadece iki alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumları belde veya ilçede bulunan çalışanlar, hak ettikleri maaşı aldıklarını ve Türkiye koşullarına göre iyi maaş aldıklarını belirterek bu konuda kanaatkâr olduklarını göstermişlerdir. Diğer yedi alt faktör ile kurumun bulunduğu yer arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).



### ●Yönetmel Yaklaşım ve Sosyal Haklar

Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklara ilişkin yedi alt faktör; kurumdaki çalışma yeri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit için “Ki-Kare” testi ile analiz edildiğinde aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklar ile çalışma süresinin analizi yapıldığında; sadece bir alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Aktif çalışma hayatının büyük bölümünü taşrada küçük ve sosyal imkanları olabildiğince sınırlı orman işletme müdürlüklerinde çalışarak geçiren çalışanlar, zaten yetersiz olarak gördükleri sosyal haklardan her unvan düzeyindekilerin eşit olarak yararlanmadığını belirtmişlerdir. Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklara ilişkin diğer altı alt faktörün çalışma süresi açısından istatistiksel olarak bir anlam taşımadığı bulunmuştur. ( $p>0,05$ ).

Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklara ilişkin yedi alt faktör ile kadro durumu ve öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı “Ki-Kare” testi ile analizi edildiğinde; her iki demografik özellik açısından aynı alt faktörün anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklı öğrenim düzeyleri ve farklı kadro durumuna sahip ama birer taşra çalışanı olan ve zamanlarının önemli bir bölümünü zor arazi şartlarındaki çalışmalara ayıran orman işletme müdürlüğü personeli, sahip oldukları sosyal hakları yetersiz bulmuşlardır. Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklara ilişkin altı alt faktörün kadro durumu ve öğrenim durumu açısından istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

Yönetmel yaklaşım ve sosyal haklar ile kurumun bulunduğu yerin analizi yapıldığında; üç alt faktörün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumları belde veya ilçe gibi küçük yerleşim yerlerinde bulunan çalışanlar, sahip oldukları sosyal hakların diğer kurumlarda (kastedilen diğer kamu kuruluşlarıdır) sağlananlardan kötü olduğunu, zaten yetersiz olan sosyal hak ve imkânlardan her unvan düzeyindekilerin eşit olarak yararlanmadığını ve sahip oldukları sosyal hakları yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Diğer dört alt faktör ile kurumun bulunduğu yer arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

### ●Kurum İmajı

Kurum imajına ilişkin yedi alt faktör; kadro durumu ve kurumdaki çalışma yeri açısından, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit için “Ki-Kare” testi ile analiz edildiğinde; kurum imajı ile kadro durumu ve kurumdaki çalışma yeri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

Kurum imajı ile çalışma süresinin analizi yapıldığında dört alt faktörden üçü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Orman işletme müdürlüklerinin atama ve yer değiştirme yönetmelikleri gereği aktif çalışma hayatının bazen çok büyük bölümünü aynı kurumda geçiren çalışanlar, işletmelerinin benzer misyonu yüklenmiş işletmeler arasında saygın bir yeri olduğuna, işletmelerinin sadece kendileri için değil ilişki içerisinde buldukları çevre için de övünç kaynağı olduğuna ve bu çevreye güven verdiğine inanarak kimliklerini işletmeleriyle bütünleştirmektedirler. Kurum imajına ilişkin sadece bir alt faktör ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Kurum imajı ile öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı “Ki-Kare” testi ile analizi edildiğinde; her iki demografik özellik açısından aynı alt faktörün anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kurumu, belde veya ilçe gibi küçük yerleşim birimlerinde bulunan çalışanlar, özellikle işletmeleri ile gurur duyarak işletmelerinin kendileri için prestij kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu gururun kaynağı, orman işletme müdürlüklerinin kurulmuş oldukları belde veya ilçelerde tek ya da büyük kurumlardan biri olması nedeniyle ve çevrenin ona yüklemiş olduğu misyonla ilgilidir. Kurum imajına ilişkin diğer üç alt faktörün, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer açısından istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulunmuştur( $p>0,05$ ).

#### 4. TARTIŞMA

Yapılan çalışmada iş tatmini; işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticiler, iletişim ücret, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar, kurum imajı gibi örgütsel faktörler ve bunlara ilişkin alt faktörler analiz edilmiştir. En yüksek ortalamaya ücrete ilişkin bir alt faktörün sahip olması yanında, ücrete ilişkin diğer alt faktörlerin neredeyse tamamı düşük ortalamaya sahiptir. Buradan, çalışanların ücret ile ilgili olarak genelde bir tatminsizlik içerisinde oldukları görülmektedir. Genel bir değerlendirme ile çalışanların kamu çalışanı olması nedeniyle her ay düzenli maaş almaları tek tatmin sebebidir. Diğer taraftan maaş artış oranlarının yetersizliği ve kurumlar arası ücret eşitsizliği tatminsizliğin başlıca nedenleridir. Elde edilen bu sonuç, Toker (2007)'in de belirttiği gibi, Herzberg'in iki etmen kuramını desteklemektedir. Çünkü Herzberg'e göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, durum koruyucu bir faktör olarak yalnızca iş tatminsizliğini önlemektedir.

Ücret, demografik (kişisel) özellikler açısından analiz edildiğinde; çalışma süresi, kadro durumu, kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer açısından ücretten sağlanan tatmin düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Kişisel özellikler açısından bir genelleme yapıldığında; her ay düzenli maaş alma yanında çalışanların, Türkiye'deki işsizlik ve asgari ücret koşullarını da göz önünde bulundurarak, Türkiye şartlarında iyi maaş aldıklarını belirtmeleri dikkat çekicidir. Çalışanların kamudaki maaş artış oranlarını yetersiz bulmaları ve kurumlarını diğer kamu kurumlarıyla karşılaştırarak maaşlarını yetersiz ve doyurucu bulmamaları birer tatminsizlik nedenidir. Bu sonuç, Sun'un (2002) Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde yapmış olduğu çalışmada, ücret konusunda genel iş tatmin düzeyini yüksek bulduğu sonucu ile ters yönlüdür. Ancak aynı çalışmada ücret tatminine ilişkin çalışanların, Türkiye koşullarında maaşlarını yeterli bulması yanında maaş artış oranlarından memnun olmamaları yapılan bu çalışma ile aynı sonuç ve paralelliktedir.

Banknot Matbaası Genel müdürlüğü ile Orman Genel Müdürlüğü çalışanları arasında oluşan genel iş tatmini farklılığı kurumlar arası ücret adaletsizliği, yapılan fazla mesai ve ek ödeme tutarlarının OGM (Orman Genel Müdürlüğü)'de daha düşük olmasından kaynaklanmış olabilir.

İşin niteliği ve çalışma koşulları incelendiğinde; işin yapısından genel olarak çalışanlar tatmin iken, çalışma koşullarının sosyal faaliyetleri engelleyici rolü tatminsizlik nedenidir.

İşin niteliği ve çalışma koşulları kişisel faktörler açısından incelendiğinde; çalışma süresi, kadro durumu, kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi demografik özellikler açısından beklentilerin benzer olduğu görülmüştür. Çalışanlar yaptıkları işten memnuniyet duymakla beraber; iş ve çalışma koşullarının sadece sosyal faaliyetleri engelleyici rolünden şikâyetçidirler. İşin, bilgi yeteneklerine uygun olması, yaratıcılıklarını işte kullanabilmeleri, işin kişisel gelişimlerine katkı sağlaması, işte kişisel katkıları görmeleri çalışanlar açısından birer tatmin nedenidir. Bu durum, Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin çalışmalarından elde ettikleri; “çalışanların işi nitelik olarak kendilerine uygun buldukları sonucu” ile Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. (2008)'nin; “işin kendisinden memnun olunmasının, şartlar ne olursa olsun işin sevilmesi olabileceği gibi başka herhangi bir alternatifte sahip olamamanın verdiği memnuniyette olabilir” şeklindeki sonuç ile aynı paralelliktedir. Bu yönüyle araştırmaya konu orman işletme müdürlüklerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler haricinde, özellikle işçi statüsündeki çalışanların genelde işletmenin bulunduğu yerleşim birimi ve yakın çevresinden olması ve bu çalışanların işletmelerde çalışmıyor olmaları halinde, sınırlı tarım faaliyetleri dışında başka iş alternatiflerinin olmaması Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ.'nin tespitlerini destekler niteliktedir.

Diğer yandan, kamuda biline gelen mesai kavramlardan bağımsız olan yoğun çalışma temposu, çalışanların izinlerini zamanında ve eksiksiz olarak kullanmalarını; çoğu zaman sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırmalarını engellediği için, çalışanlar işin bu yönüne ilişkin tatminsizlik içerisinde olduklarını göstermişlerdir.

Çalışma arkadaşlarına ilişkin alt değişkenlerin ortalamalarının yüksek olması, çalışanların iş arkadaşlarından büyük ölçüde memnun olduklarını dolayısıyla tatmin sağladıklarının bir göstergesidir. Tamamı küçük yerleşim birimlerinde kurulmuş olan ve çalışma özellikleri gereği her zaman birbirine destek olma ihtiyacı içinde olan çalışanlar, şahsi ya da genel olmasına bakılmaksızın problemleri paylaştıklarını, bireysel ve kurumsal olmasına bakılmaksızın sorunları dayanışma içerisinde birlikte çözdüklerini belirterek, iş arkadaşlarından memnun olduklarını göstermişlerdir.

Sun (2002), Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin, araştırmalarında, çalışanların iş arkadaşlarından memnun olması, dolayısıyla tatmin duydukları şeklindeki sonuçlar; bu çalışmadan elde edilen iş arkadaşlarından tatmin sağlandığı sonucunu desteklemektedir.

Çalışanların arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olmaları ve gerektiğinde birbirilerine destek olduklarını belirtmeleri, bahsi geçen çalışmaların ortak yönüdür.

İş arkadaşlarıyla doğrudan ilişkili olmayan, daha çok kurum ya da kamu personel politikası ile ilgili olan çalışan sayısının yetersizliği ve bunun çalışanlar üzerinde oluşturduğu artı iş yükü en büyük şikayet nedenidir.

Çalışma arkadaşları, kişisel özellikler açısından analiz edildiğinde; faktörler açısından genel bir tatminin varlığı söz konusudur.

Yöneticiler ve yöneticilere ilişkin alt faktörler incelendiğinde; çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ve en fazla tatmin sağladıkları faktörlerden birinin de yöneticiler olduğu görülmüştür. Çalışanların amirlerini dürüst ve adil olarak tanımladığı faktör; 3,83 ortalama ile en yüksek ikinci ortalamadır. Diğer tüm alt değişkenlerin ortalamalarının 3,42 ve üzerinde yer alması yöneticiler açısından memnuniyetin ve tatminin bir göstergesidir. Yapılan çalışmada yöneticilere ilişkin elde edilen bulgular, Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalarında yönetici tatminine ilişkin elde ettikleri yanıtlar ile aynıdır. Bakan ve Büyükbeşe'ye ait çalışmada, yöneticilerin görevlerini yapabilecek yeterlilikte, adil, dürüst, kurum ve çalışanların çıkarlarını düşünen kişiler olarak görülmesi, yapılan bu çalışmada yöneticilerden elde edilen sonuçlar ile birebir örtüşmektedir.

Zorlu arazi çalışmaları ve tamamlayıcı büro işleri ile mesai kavramından uzak her türlü riski yöneticisiyle birlikte taşımak ya da paylaşmak zorunda olan çalışanlar amirleriyle bütünleşmiştir. Bu durum, amirlere sıkı güveni, genel anlamda yöneticiden tatmini meydana getirmiştir. Sun (2002)'da Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde yaptığı çalışmada çalışanların ilk amirlerinden hoşnut olduğunu, bunun nedeninin ilk amir ile çalışanın arasındaki iktidar mesafesinin kısa oluşu, benzer prestij, statü ve sosyal imkanlara sahip olmaları gibi nedenlerle çalışanların ilk amirlerini yöneticiden çok, çalışma arkadaşı olarak algılıyor olmasına bağlamıştır.

Kadro durumu ve kurumdaki çalışma yerinin anlamlı bir fark oluşturmadığı yönetici faktörünün diğer demografik faktörler açısından anlamlı olduğu ve yüksek düzeyde tatminin var olduğu görülmektedir. Bu durum Toker (2007)'in demografik değişkenlerin iş tatminine etkilerini araştırdığı çalışması ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların tatmin olduğu bir diğer örgütsel faktör ise, örgütler için vazgeçilemez olan iletişim olgusudur. Çalışanların genel olarak iletişim ile ilgili olarak tatminkâr oldukları görülmektedir. İletişime ilişkin alt faktörlerden biri dışında tamamının yüksek

ortalamaya sahip oluşu, memnuniyetin dolayısıyla iletişimden tatminin göstergesidir. Küçük yerleşim birimlerinde kurulu olan ve çalışanlarının beşeri çevreden kısmen soyutlandığı orman işletme müdürlüklerinde üst ast ilişkileri ve diyaloglar çoğu zaman yüz yüzedir. Bu yüzden amirlerin hisleri, duyguları, yaşam tarzları ve tercihleri ne olursa olsun çalışanlarla bir paylaşılmışlık doğar ve bu durumun iletişimde devamlılık sağlayarak iletişimi olumsuz etkilemediği söylenebilir. Çalışanlar, tüm bu nedenlerle amirlerinin iletişim noktasında kişisel tercihlerinin etkileyici olmadığı kanısına varmışlardır. Bu sonuç, Baş (2002)'ın öğretim elemanlarının iş tatmin profillerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmasında öğretim elemanlarının yöneticileri ile iletişim kurmakta güçlük çektikleri şeklindeki sonuç ile zıt yönlüdür. Bu durumun nedeni, toplum geleceğinin şekillenmesinde rol alan akademisyenlerin yöneticilere ilişkin beklentilerinin ve iletişim kalitesinin, üniversitelerde en üst düzeyde olması gerektiği şeklindeki düşünceleri nedeniyle olabilir.

Yöneticisi ile aynı sosyal ortamı paylaşan, risk ve sıkıntıları birlikte paylaşmak zorunda olan, yöneticisini amirden çok arkadaş gibi gören orman işletme müdürlüğü çalışanlarının akademisyenlere göre farklı beklentiler içerisinde olmaları iletişimden tatminin gerekçesi olabilir.

Diğer yandan Çalışma süresi ve kadro durumu dışında öğrenim durumu, kurumdaki çalışma yeri ve kurumun bulunduğu yer gibi kişisel özellikler ile iletişim faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların yapılan analizler sonucu genel anlamda tatminsiz oldukları bir diğer örgütsel faktör, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar faktördür. Her ne kadar çalışanlar, yönetsel yaklaşıma ilişkin genel bir tatmin içerisinde olsalar bile yönetsel yaklaşımla ilgili olarak; sosyal haklardan herkesin eşit olarak yararlanmadığı konusu çalışanlar için bir şikâyet nedenidir. Diğer yandan, sağlanan sosyal hakların yetersizliği ve diğer pek çok kurumda sağlananlardan kötü oluşu; ormancılık faaliyetleriyle uğraşan kamu çalışanlarının en büyük giderilememiş problemi ve şikâyet gerekçesidir. İşletmelerin, sosyal imkânları neredeyse yok denecek kadar az olan küçük yerleşim birimlerinde kurulmuş olması ve çalışanların uzun yıllar küçük köy, kasaba ve ilçelerde çalışıyor olması, standardı olmayan çalışma mesaisinin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olması, kurumların personele yönelik imkânlar sağlamaması ya da sağlayamaması, çalışanların sosyal haklardan olabildiğince tatminsiz olmasına neden olmuştur.

OGM taşra teşkilatlarının, özellikle kırsalda yer alan işletme müdürlüklerinin sahip oldukları sosyal imkanlar, diğer kamu kurumları ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan

eşitsizlik, çalışanlar için başlıca şikayet konusudur. Yapılan çalışma neticesinde elde edilen bu sonuç, Ceylan (2001)'in öğretmenler üzerinde yaptığı iş güçlüğü ve iş tatminsizliği çalışmasında, sosyal imkanlara ilişkin elde ettiği sonuç ile aynı parelikte ve yapılan bu çalışmayı destekler niteliktedir. Ceylan, öğretmenlerin doğu hizmeti yaptıkları yıllarda uzun süre küçük yerleşim birimlerinde çalışmaları ve çalıştıkları yerde sosyal ihtiyaçları karşılayacak hastane, lokanta, konut, arkadaş çevresi, sinema, alışveriş merkezleri gibi yer ve ortamların olmamasının ya da bu ihtiyaçları karşılayacak merkezlere uzak olunmasının öğretmenlerde iş tatminsizliğine neden olduğunu belirtmiştir. OGM taşra birimlerinin bu yönüyle Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) taşra birimleriyle çok büyük benzerlikler göstermesi, hemen hemen aynı kaderi paylaşması; sosyal imkanlar açısından tatminsizliğinin, OGM taşra birimleri için doğal bir sonuç olduğunun göstergesidir.

Kurum imajı çalışanların en fazla tatmin olduğu örgütsel faktörlerden biridir. Kurum imajına ilişkin tüm alt faktör ortalamalarının yüksek olması çalışanlarda kurum imajının yüksek düzeyde tatmin sağladığının bir göstergesidir. İşletmelerin, bulunduğu yerleşim birimlerinde tek ya da en büyük kurumlardan biri olması, içerisinde bulunduğu çevre için işletmeleri önemli hale getirmiş ve kırsalda sunduğu iş imkanlarıyla, çalışılabilecek en iyi yer olarak görülmesine neden olmuştur. Bu durum, hem çalışanlar hem çevre için bir övünme nedenidir. Uzun yıllarını işletmelerine vermiş ve işletmeleri ile bütünleşmiş olan çalışanlar çevrenin de yüklemiş olduğu bu anlam ile işletmelerinin diğerleri arasında saygın bir yeri olduğuna inanarak, işletmeleri ile gurur duymakta ve kendileri için prestij kaynağı olarak görmektedirler. Elde edilen bu sonuç, Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin akademisyenleri inceledikleri çalışmalarında kurum imajı ile ilgili elde ettikleri sonuç tarafından da desteklenir niteliktedir. Bakan ve Büyükbeşe, çalışanlarına sağladığı haklar yeterli düzeyde olan, çevrede kabul gören, özellikli olarak algılanan ve imajı iyi olan kurumlarda çalışmanın tercih edildiği ve dolayısıyla kurum imajının çalışanın iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olduğunun kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir.

Kurum imajı demografik özellikler açısından analiz edildiğinde; kadro durumu ve kurumdaki çalışma yerinin kurum imajı üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadıkları, çalışma süresi, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi faktörlerin, tatmin düzeyleri açısından benzer oldukları görülmüştür.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, OGM'nin taşra yapılanmasını oluşturan orman işletme müdürlükleri çalışanlarının genel iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. Bu amaçla çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerden; işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticiler, iletişim, ücret, kurum imajı, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar boyutları bazı demografik faktörler açısından incelenmiştir.

Orman işletme müdürlüğü çalışanlarının ücret ve sosyal haklara ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olduğu; başta yöneticiler olmak üzere, kurum imajı, iletişim, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğu yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu yedi örgütsel faktörün demografik özellikler açısından analizi ile elde edilen sonuçları kısaca özetlemek ve bu doğrultuda çözüm önerileri getirmek, mevcut problemlerin çözümünde ve gelecekte yapılacak benzer çalışmalar açısından yararlı olacaktır.

### 5.1. Sonuçlar

#### ● İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların işin niteliği ve çalışma koşullarından genel olarak tatmin düzeyleri yüksektir. Demografik özellikler açısından işin niteliği ve çalışma koşulları analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma süreleri açısından; çalışanların sağladığı tatmin belirgin farklılıklar taşımamaktadır.

- Kadro durumu açısından; sözleşmeli ve mevsimlik çalışanların sağladığı tatmin memur ve daimi işçilere göre daha düşük düzeydedir.

- Kurumdaki çalışma yeri açısından; büro çalışanlarının sağladığı tatmin yönetici ve arazi çalışanlarına göre daha düşüktür.

- Öğrenim durumu açısından; çalışanların sağladığı tatmin belirgin farklılıklar oluşturmamıştır.

- Kurumun bulunduğu yer açısından; sağlanan tatmin kurumun belde veya ilçede bulunmasına göre farklılık oluşturmamıştır



#### ●Çalışma Arkadaşları

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların, çalışma arkadaşlarına ilişkin tatmin düzeyleri yüksektir. Çalışma arkadaşları demografik faktörler açısından incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Çalışma süreleri açısından; 1 yıldan az süredir çalışıyor olanların tatmin düzeyleri 1 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara göre yüksektir.

- Kadro durumu açısından memur ve daimi işçi statüsünde yer alan çalışanların tatmin düzeyleri mevsimlik ve sözleşmeli çalışanlara göre yüksektir.

- Kurumdaki çalışma yerine göre yönetici, büro ve arazi çalışanlarının sağladığı tatmin düzeyleri belirgin farklılıklar oluşturmamaktadır.

- Öğrenim durumu açısından; düşük öğrenim düzeylerine sahip çalışanların tatmin düzeyi diğerlerinden daha yüksektir.

- Kurumun bulunduğu yer açısından; çalışanların sağladığı tatmin düzeyleri kurumun belde veya ilçede olmasına göre farklılık oluşturmamıştır.

#### ●Yönetici

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yöneticilerine ilişkin tatmin düzeyleri yüksektir. Yönetici faktörü en yüksek tatmin sağlayan örgütsel faktörlerden biridir. Yöneticiler demografik faktörler açısından analiz edildiğinde sonuçlar şu şekildedir:

- Çalışma süreleri, kadro durumu, kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi faktörler açısından tüm çalışanların yöneticileriyle ilgili sağladığı tatmin düzeyleri yüksektir. Demografik faktörleri oluşturan alt gruplar arasında tatmin düzeyleri ile ilgili belirgin farklılık bulunmamaktadır.

#### ●İletişim

Yapılan çalışma neticesinde; çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olduğu faktörlerden birinin de iletişim olduğu bulunmuştur. İletişim demografik faktörler açısından analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma süresi, kadro durumu, kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi faktörler açısından çalışanların iletişimle ilgili tatmin düzeyleri yüksektir.

●Ücret

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların tatmin olmadıkları hatta en fazla tatminsizlik duydukları faktörün ücret olduğu bulunmuştur. Ücret demografik faktörler açısından analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kadro durumu açısından; memur, sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin duyduğu tatminsizlik, daimi işçilere göre daha fazladır.

- Kurumdaki çalışma yeri açısından; yönetici ve büro çalışanlarının duyduğu tatminsizlik, arazi çalışmaları yapan personelden daha fazladır.

- Öğrenim durumu açısından; ilkokul mezunu çalışanların diğerlerinin aksine ücretten tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Kurumun bulunduğu yer açısından; çalışanların duydukları tatminsizlik için kurumun belde ya da ilçede olması belirgin farklılık oluşturmamaktadır.

●Yönetmelik Yaklaşım ve Sosyal Haklar

Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların tatmin olmadıkları bir diğer faktörün yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklar faktörü olduğu bulunmuştur. Bu faktörün yönetmelik yaklaşım ile ilgili olan bölümü çalışanlar üzerinde kısmen tatmin sağlamakla birlikte sosyal haklara ilişkin çalışanların tatminsiz oldukları görülmüştür. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklar demografik faktörler açısından analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma süresi açısından; 1 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlardan daha fazla tatminsizlik duyduğu bulunmuştur.

- Kadro durumu açısından; memur, sözleşmeli ve mevsimlik işçiler daimi işçilere göre daha tatminsizdirler.

- Kurumdaki çalışma yeri açısından; yönetici, büro ve arazi çalışanlarının duydukları tatminsizlik belirgin farklılık oluşturmamıştır.

- Öğrenim durumu açısından; ilkokul mezunu çalışanların diğerlerinin aksine yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin oldukları görülmektedir.

-Kurumun bulunduğu yer açısından; kurumu beldede olanların daha olumlu yaklaşım içerisinde oldukları, kurumu ilçede bulunanların tatmin duymadıkları görülmüştür.

●Kurum İmajı

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olduğu hatta en fazla tatmin duydukları faktörlerden biri de kurum imajıdır. Kurum imajı demografik faktörler açısından analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma süresi, kurumdaki çalışma yeri, öğrenim durumu ve kurumun bulunduğu yer gibi faktörler açısından tüm çalışanların kurum imajı ile ilgili sağladığı tatmin düzeyleri yüksektir. Demografik faktörleri oluşturan gruplar arasında tatmin düzeyleri ile ilgili belirgin farklılıklar bulunmamaktadır.

- Kadro durumu açısından; sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin, memur ve daimi işçilere göre kurum imajından daha az tatmin duydukları bulunmuştur.

Sonuç olarak, birer taşra teşkilatı olan orman işletme müdürlüğü çalışanları;

- Meslekleri doğrultusunda, bilgi ve yeteneklerine uygun işi yapmaktadırlar

- Yaptıkları işte kişisel katkılarını görmekte ve işlerinde yaratıcı olabilmektedirler.

● Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri iyi olması yanında ortak çalışmalar yapabilmekte, problemlerini paylaşarak bireysel ve örgütsel sorunları birlikte çözme yoluna gitmektedirler.

- Amirlerinin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktadırlar.

● Amirlerinin dürüst, adil, çalışanları objektif değerlendiren ve sorumluluklarını tam olarak yerine getiren idareciler olarak görmektedirler.

- İşletmeleri çevreleri ile daima olumlu ilişkiler içerisinde.

- İşletmelerde iletişim resmi olup hiyerarşik yapı doğrultusundadır.

- Her ay düzenli maaş almaları çalışanları mutlu etmektedir.

- İşletmelerde faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürütülmektedir.

● Çalışanlar işletmelerini kendileri açısından prestij kaynağı olarak görmekte ve işletmeleri ile gurur duymaktadırlar.

Diğer yandan;

● Yapılan iş, çalışanların izinlerini eksiksiz ve tam kullanmalarına mani olmakta sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere engel teşkil etmektedir.

● İşletmelerde var olan personel yetersizliği çalışanların üzerindeki iş yükünü arttırmaktadır.

- Çalışanların kendilerini etkileyen tüm faaliyetlerde fikirleri alınmamaktadır.

- Yapılan fazla mesainin karşılığı tam olarak alınamamaktadır.

● Maaş artış oranları yetersiz ve maaşlar diğer kurumlarda sağlananlara göre daha iyi ve doyurucu değildir.

- Sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanmamaktadır.

- Sahip olunan sosyal haklar yetersiz ve diğer kurumlarda sağlananlardan kötüdür.

## 5.2. Öneriler

Elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar ve bunların olası nedenleri doğrultusunda ortaya konulan çözüm önerileri, OGM taşra birimlerinde çalışan personelin mevcut ve gelecekteki beklentilerini karşılama ve iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik çabalar açısından yararlı olacaktır.

- İşin niteliği ve çalışma koşullarından çalışanların genel olarak tatmin olması yanında çalışanların, mesai kavramı gözetmeksizin yoğun üretim ve yangın faaliyetleriyle tüm zamanlarını dolduran çalışmaları; izin kullanımını, sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere zaman ayırmalarını engellemekte, ayrıca yetersiz personel nedeniyle oluşan ağır iş yükü şikayete neden olmaktadır.

Bu sorun, uygun dönemlerde kurumlar tarafından düzenlenecek sosyal içerikli tatiller ile, aynı zamanda çalışma yoğunluğunu azaltacak fonksiyonel yeni birimlerin kurulması (örneğin yangınlarla mücadele işinin tamamen ayrı birimler tarafından yürütülmesi) ve personel sayısı yanında çeşitliliğin de artırılmasıyla giderilebilecektir.

- Sözleşmeli ve mevsimlik işçi statüsünde yer alan çalışanların, memur ve daimi işçilere göre işe ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olması yakın geçmişte tamamı mevsimlik pozisyonunda olan işçilerin; kadrolu işçi yapılmaları esnasında, arazi işi yapanların tamamının daimi pozisyonuna, büro işi yapanların sözleşmeli, bir önceki yıl 6 ay çalışmış olma şartını sağlayamayanların ise mevsimlik işçi pozisyonuna kaydırılması ile ilgili olduğudur.

Bu sorun, gelecekte yapılacak yeni düzenlemeler ile tüm işçilere aynı statünün verilmesi ve mevcut ayrımın ortadan kaldırılmasıyla giderilebilir.

- Kurumunda büro işi yapan çalışanların, işin kendine ilişkin arazi çalışanlarına göre daha düşük düzeyde tatmin duymaları yukarıda açıklanmış olan nedenlerden dolayıdır ve çözümü benzerdir.

- Çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyinin yüksek olması yanında, demografik özelliklere göre az da olsa farklılık oluşturması, temelde kadro problemleri ve çalışma süreleri ile ilişkilidir.

Sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin, iş arkadaşlarına ilişkin tatmin düzeylerinin memur ve daimi işçilere göre daha düşük olmasının ana nedeni; benzer işleri yapmalarına rağmen işçiler arasında var olan kadro farkının meydana getirdiği ücret adaletsizliği ve vermiş olduğu dışlanmışlık hissidir.

Bu sorun, eşitlik ilkesinden uzak olarak henüz yeni düzenlenmiş işçi kadro dağılımının, benzer işleri yapan çalışanlar için tek tipe indirgenmesi ile rahatlıkla çözülebilecektir.

- Orman işletme müdürlüğü çalışanlarının en fazla tatminsiz oldukları husus ücrettir. Sadece, kamu çalışanı olmalarının getirdiği bir avantaj ile düzenli maaş almaları çalışanlar açısından mutluluk vericidir. Ücrete ilişkin problem, kamu ücret politikası ile ilgili olduğundan çok daha genel bir sorundur. Kamuda çalışma koşulları da dikkate alınarak ya da en azından eşit iş-eşit ücret yaklaşımı doğrultusunda yapılacak ücret düzenlemeleri bu sorunu büyük ölçüde çözebilecektir.

- Büro çalışanları ve yöneticilerin arazi çalışanlarından ücret noktasında daha tatminsiz olmalarının nedeni; arazi çalışanlarının aldığı ek ödemeleri büro çalışanlarının alamıyor oluşudur. Üst düzey yöneticilerin ise, taşıdıkları sorumluluğa rağmen görünürde hiçbir sorumluluğu olmayan işçiler ile aynı ücreti almaları daha düşük tatminin gerekçesi olabilir.

- Sözleşmeli ve mevsimlik işçilerin benzer işleri yapmalarına rağmen daimi işçilere nazaran daha fazla tatminsiz oluşu; adil olmayan ücret dağılımı nedeniyledir.

- Eğitim seviyesi düşük olan işçilerin ücretten tatmin olmaları, sahip oldukları eğitim düzeyine rağmen, üniversite mezunu amirlerinin aldığı ücreti hatta fazlasını alıyor olmalarıyla izah edilebilir.

Ücrete ilişkin kurum içi ve kurumlar arası mevcut problem, işin zorluğu, çalışma koşulları ve taşınan sorumluluğun düzeyi de dikkate alınmak suretiyle yapılacak kamu ücret düzenlemeleri ile giderilebilecektir. Özellikle kurumlar arası var olan ücret farklılıkları OGM' nin lehine, çalışma koşulları da dikkate alınarak giderilmelidir.

- Orman işletme müdürlüğü çalışanlarının bir diğer önemli tatminsizlik nedeni sosyal haklardır. Demografik özelliklere göre tatminsizlik düzeyi değişmekle birlikte var olan bu kronik sorun; özellikle taşra birimleri için alınacak ciddi radikal kararlar ve yatırımlarla giderilebilecektir.

Alınabilecek karar ve önlemlerin bir kısmını kısaca belirtmek faydalı olacaktır.

- Öncelikle çalışanlara kaliteli barınma imkanları sağlanmalı, bunu yaparken işletmeler birer kampüs şeklinde düşünülmelidir.

- Teknolojik imkanlar arttırılmalı ve gelişmeler doğrultusunda gerekli değişiklikler zamanında yapılmalıdır.

- Yılın belli dönemlerinde sosyal içerikli dinlendirici tatil ve organizasyonlar her unvan düzeyindekiler için ayırım gözetmeksizin yapılmalıdır.

- Sağlık imkanları özel kurumsal anlaşmalarla iyileştirilmelidir.

- Spor, eğlenme, dinlenme ve kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği alanlar, binalar ve merkezler mutlaka işletme yerleşkesinde oluşturulmalıdır.

- İşletmeler ve bağlı müstakil şeflikler kurulurken yerleşim biriminin büyüklüğü ve sosyal imkanları sağlayıp sağlamadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekirse mevcut işletmeler ya da müstakil şeflikler, imkanları sunabilecek merkezlere taşınmalıdır.

Her ne kadar yukarıdaki sonuçlara ulaşılmış olsa da yapılan bu çalışma OGM' nin taşra yapılanmasını oluşturan 217 işletme müdürlüğünden üçü üzerinde uygulanmıştır. Taşra birimleri birçok açıdan benzerlikler göstermiş olsalar da, sınırlı alanda elde edilen bu sonuçlar genelleme yapma açısından yetersizdir. Aynı sonuçların, diğer OGM taşra birimlerinden elde edilip edilemeyeceğinin belirlenebilmesi için benzer çalışmaların taşra birimlerinde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada kullanılan örgütsel ve demografik boyutlar olduğu gibi ya da örgütsel bir faktör olan yükselme olanakları boyutunun ilave edilmesi ile bu çalışma;

- OGM merkez teşkilatında,

- Bölge müdürlükleri merkezinde,

- İl, ilçe ve belde merkezlerindeki işletme müdürlüklerinde,

- Müstakil kurulmuş olan şefliklerde,

- Turizm, madencilik, tapu kadastro faaliyetlerinin yoğun olduğu coğrafi bölgeler, bölge müdürlükleri veya işletme müdürlükleri düzeyinde,

- Coğrafi bölgeler düzeyinde,

- Yangın riski açısından; coğrafi bölgeler, bölge müdürlükleri, veya işletmeler düzeyinde,

- Sanayileşmiş bölgeler, ya da iller düzeyinde, uygulandığında iş tatmini açısından dikkate değer sonuçlar elde edilebilecektir.

Çalışmanın farklı kamu kurumlarında da yapılarak sonuçların karşılaştırılması; özellikle son yıllarda üzerinde durulan ve giderilmeye çalışılan kamu kurumları arasındaki mevcut uçurumların, başta ücret adaletsizliği olmak üzere diğer pek çok problemin çözümünde büyük yararlar sağlayacaktır.

## 6. KAYNAKLAR

- Akbaş, G., 2006. İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 36 s.
- Akıncı, Z., 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.  
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/sayi04/05Akinci.pdf> 22 Mart 2008
- Ardıç, K. ve Baş, T., 2001. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic5.doc>  
26 Nisan 2008
- Atak, M., 2005. Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2, 2, 1-25.
- Ateş, G., 2005. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 73-107 s..
- Aydın, D., 2006. Eğitim Kurumu Çalışanlarında İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 13-41 s.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., 2004. Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30
- Bal, J. ve Gundry, J., 1999. Virtual Teaming in the Automotive Supply Chain Team Performance Management: An International Journal, 5, 6, 174-193.
- Baş, T., 2002. Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17, 2, 19-37.
- Bolat, O.İ., 2006. Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 15, 107-12
- Bozkurt Ö. ve Bozkurt, İ., 2008. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9, 1, 1-18.
- Budak, A., 2006. Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 12-13 s.

- Ceylan, D., 2001. Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği. <http://www.mufettisler.net/makale/is%20guclugu%20ve%20istatminsizligi.doc>  
26 Nisan 2008
- Çakmak, B., 2005. Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin Genel İş Tatminine Katkısı: Kara Kuvvetleri Örnek Olayı, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 9-15 s.
- Çelik, H., 2003. Fen Bilgisi ve Fizik-Kimya-Biyoloji Öğretmenlerinin İş Doyumu (Kırıkkale İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 26 s.
- Dağ, H., 2008. Örgütlerde İletişimin Önemi, Etkin İletişimin Engelleri İle Giderilmesi Yolları ve Emniyet Örgütünden Örnekler. [http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil\\_DAG.htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil_DAG.htm)  
11 Mayıs 2008
- Demirkol, İ., 2006. Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 20-33 s.
- Ekinci, Y., 2006. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 33 s.
- Elbir, Ö., 2006. Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 15-75 s.
- Eronat, Z., 2004. İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 4-18 s.
- Günbatan, A., 2006. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 47 s.
- Gürbüz, S., 2007. Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 21, 240-260.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S., 2005. Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12, 1, 127-151.
- Hum, S.H. ve Leow, L.H., 1996. Strategic Manufacturing Effectiveness; An Emprical Study Based on the Hayes-Wheelwright Framework, International Journal of Opertions and Production Managements, 16, 4, 4-18.



- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S., 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11, 1, 167-176.
- İnce, N., 2008. Kamu Kurumları ve Bilgi Yönetimi. [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=621](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=621) 27 Mart 2008
- Karakaya, A. ve Ay, F., 2007. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31, 1, 55-67.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, E., 2007. Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14, 1, 109-120.
- Kaya, M., 2007. Kısmi Zamanlı Geçici Öğretici Olarak Görevlendirilen Personelin İş Doyum Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 23-26 s.
- Keser, A., 2005. İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. <http://www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf> 08 Nisan 2008
- Kesici, S., 2006. Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmin İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 16-33 s.
- Kınık, S., 2007. Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 23-29 s.
- Konuk, M., 2006. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 60-85 s.
- Serinkan, C., 2006. Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma. <http://ab.org.tr/ab06/ozet/164.html> 16 Mayıs 2008
- Oksay, A., 2005. Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 6-44 s.
- Örücü, E. ve Esenkal, F., 2005. Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8, 14, 141-166.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y., 2006. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13, 1, 39-51.
- Öz, M., 2006. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 57 s.
- Özcan, Y., 2006. İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16 s.
- Sevimli, F. ve İşcan, F., 2008. Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> 3 Mayıs 2008
- Sun, H.Ö., 2002. İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 33 s.
- Şahin, N., 2007. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 42-88 s.
- Taslak, S. ve Akın, M., 2005. Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 263-294.
- Toker, B., 2007. Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkisi: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8, 1, 92-107.
- URL-1, <http://www.ogm-canakkaleobm.gov.tr/anasayfa/tanitim/> Bölge Müdürlüğümüzün Tanıtımı. 18 Ağustos 2008
- Yiğit, A., 2007. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Tükenmişlik ve Ruh Sağlığı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 36 s.

## 7. EKLER

### Ek 1. Anket Formu

İşletmelerde çalışanların iş doyumunun yüksek olması verimliliğin artırılmasında önemli bir faktördür. Yapılan çalışma ile OGM'nin taşra teşkilatları olan orman işletme müdürlükleri ve bunlara bağlı müstakil şefliklerde görev yapmakta olan tüm kademedeki personelin yapmakta olduğu işe ilişkin iş tatmini (doyumu) düzeyini ölçmek ve buna ilişkin öneriler ortaya koymak amaçlanmıştır.

Soruları yanıtlarken, bilgi amaçlı sorulan ilk on yedi soruda, size uygun seçeneğin yer aldığı parantezler arasına ( x ) işaretini koyunuz.

**Anketleri doldururken isim belirtmeyiniz.**

Katılımınız ve değerli zamanlarınızı ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Fatih DURSUN  
Orman Endüstri Mühendisi  
KTÜ, Fen Bil. Ens. Yük. Lisans Öğrencisi

### İŞ TATMİNİ ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın
2. Yaşınız  18-24  25-34  35-44  45-54  55 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz  Evli  Bekar
4. Çocuk sayısı  Yok  1  2  3  4 ve üzeri
5. Eşiniz çalışıyor mu?  Evet  Hayır
6. Doğum yeriniz  İşletmenin bulunduğu ilçe/belde  
 İşletmenin bulunduğu ile bağlı diğer ilçe/belde  
 İşletmenin bağlı bulunduğu orman bölge müdürlüğünün faaliyet alanı sınırları içerisinde kalan diğer il/ilçe/belde  
 Diğer
7. Öğrenim durumunuz  İlkokul  Ortaokul  Lise  Önlisans  
 Lisans  Lisansüstü
8. Kadro durumunuz  657'ye tabi  Daimi  Sözleşmeli  Mevsimlik
9. İşletmenizin/müstakil şefliğinizin bulunduğu yer  İlçe  Belde
10. İşletmenizdeki çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  
 7-9 yıl  10 yıl ve üzeri
11. Daha önce başka bir kurumda çalıştınız mı?  Evet  Hayır
12. Daha önce çalıştığınız kurum  Kamu  Özel
13. Daha önce çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  
 7-9 yıl  10 yıl ve üzeri
14. İşinize engel sağlık probleminiz var mı?  Evet  Hayır

### Ek 1'in Devamı

Aşağıda iş tatmini ile ilgili olarak verilen işin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticilerden tatmin, iletişim, ücret, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin ve kurum imajından tatmin faktörlerini **1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum** beşli likert ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

<b>İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A1	Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirtilmiştir					
A2	Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım					
A3	Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor					
A4	Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır					
A5	Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum					
A6	Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır					
A7	Yaptığım işte kişisel katkılarımı görmekteyim					
A8	Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşmaktayım					
A9	Emekliliğim için gerekli olan çalışma süresi dolsa dahi işime devam etmek isterim					
A10	Yaptığım iş izinlerimi istediğim zamanda ve eksiksiz olarak kullanmama mani olmuyor.					
A11	Yaptığım işin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlere engel olmadığını düşünüyorum.					
A12	Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum					
A13	İşimi yaparken kullandığım araç gereç ve teknoloji yeterlidir.					
A14	İşyerinde gerekli ve yeterli güvenlik önlemleri alınmıştır.					

<b>Çalışma arkadaşlarından tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
B1	İşletmede çok fazla rekabet olduğunu düşünmüyorum					
B2	Çalışma arkadaşlarım konularında uzman kişilerdir.					
B3	Birlikte çalıştığım insanların iş konusunda gerekli gayreti göstermesi nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalmıyorum					
B4	İşletmede çalışan sayısının yeterli oluşu üzerimdeki iş yükünü arttırmamaktadır.					
B5	Yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum					
B6	Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar					
B7	Çalışma arkadaşlarımla ortak çalışmalar yapabilirim					
B8	İşletmemizde karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.					
B9	Çalışanlar arasında genel arkadaşlık ilişkileri iyidir.					
B10	Çalışanlar arasında dedikodu, kavgı ve dargınlıklar yaşanmaz.					

<b>Yöneticiden tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
C1	Amirimin görevi layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım					
C2	Amirimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum					
C3	Amirim yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem verir					
C4	Amirimin dürüst ve adil olduğu düşüncesindeyim					
C5	Amirim astlarını başkalarından aldığı bilgilerle değil tanıyarak değerlendirir					
C6	Amirimin kurumun ve çalışanların çıkarlarını düşündüğü inancındayım					
C7	Amirimin her şartta bana destek olacağından kuşku yok					
C8	Amirlerime sorunlarımı rahat bir şekilde iletebilirim					
C9	Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir					
C10	Amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor					

**Ek 1'in Devamı**

<b>İletişimden tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>D1</b>	Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum					
<b>D2</b>	Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum					
<b>D3</b>	Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır					
<b>D4</b>	İşletmemin bulunduğu çevre ile iletişimi daima olumlu yöndedir.					
<b>D5</b>	İşletmemde iletişim söylenti ve dedikodular şeklinde değil resmidir.					
<b>D6</b>	Amirlerimin hisleri, duyguları, yaşam tarzları ve tercihleri işletmede iletişimi olumsuz yönde etkilemez.					

<b>Ücretten tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E1</b>	Hak ettiğim maaşı alıyorum					
<b>E2</b>	Her ay düzenli maaş almaktan memnunum					
<b>E3</b>	Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.					
<b>E4</b>	Unvan gurupları arasındaki maaş farkları olması gerektiği gibidir					
<b>E5</b>	Maaş artış oranları yeterlidir.					
<b>E6</b>	Kurumumdaki maaşlar diğer kurumlara göre daha iyi ve doyurucudur					
<b>E7</b>	Maddi problemlerim bulunmamaktadır					
<b>E8</b>	Geçim sıkıntısı çekmiyorum					
<b>E9</b>	Yaptığımız fazla mesainin karşılığını tam almaktayız					

<b>Yönetsel yaklaşım ve sosyal haklardan tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>F1</b>	İşletmemde yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmektedir					
<b>F2</b>	İşletmemde personelin problemleri süratle çözümlenmektedir					
<b>F3</b>	İşletmemde personelin işiyle ilgili yaptığı teklifler dikkate alınır					
<b>F4</b>	İşletmemde faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürütülür					
<b>F5</b>	Sahip olduğum sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan iyidir.					
<b>F6</b>	İşletmede sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır					
<b>F7</b>	Sahip olduğumuz sosyal hakları yeterli buluyorum					

<b>Kurumun imajından tatmin faktörleri</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>G1</b>	İşletmem benim için bir prestij kaynağıdır					
<b>G2</b>	İşletmemin diğer işletmeler arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım					
<b>G3</b>	İşletmem ilişki içerisinde bulunduğu çevre için övünç kaynağıdır					
<b>G4</b>	İşletmem çevresine güven verir					

Ek Tablo 1. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>A1</b>	0,9	1,8	0,9	1,8	6,3	0,9	0,9	1,8	0,9	10,7	0,9	3,6	0,9	1,8	10,7	7,1	6,3	3,6	0,0	23,2	1,8	1,8	0,9	0,9	9,8
<b>A2</b>	1,8	2,7	0,0	1,8	7,1	0,0	3,6	2,7	0,0	8,0	0,9	2,7	0,0	1,8	2,7	5,4	3,6	1,8	0,9	26,8	3,6	1,8	3,6	0,9	16,1
<b>A3</b>	0,9	1,8	0,0	0,9	8,0	0,9	0,9	1,8	0,9	3,6	0,9	1,8	0,9	1,8	4,5	3,6	7,1	2,7	1,8	25,0	5,4	2,7	2,7	0,0	19,6
<b>A4</b>	2,7	1,8	0,0	0,9	10,7	2,7	3,6	1,8	0,9	9,8	4,5	2,7	0,9	2,7	7,1	1,8	4,5	3,6	0,9	22,3	0,0	1,8	1,8	0,0	10,7
<b>A5</b>	0,0	1,8	0,9	0,9	7,1	3,6	1,8	2,7	1,8	8,0	4,5	4,5	0,9	0,0	8,9	1,8	4,5	2,7	0,9	22,3	1,8	1,8	0,9	1,8	14,3
<b>A6</b>	0,9	2,7	0,9	0,9	11,7	0,9	0,9	0,9	2,7	6,3	2,7	1,8	1,8	0,0	11,7	4,5	7,2	3,6	0,9	18,9	2,7	1,8	0,9	0,9	11,7
<b>A7</b>	1,8	0,9	0,0	0,0	8,9	0,0	1,8	1,8	0,9	8,0	0,9	5,4	1,8	1,8	7,1	6,3	4,5	4,5	1,8	17,0	2,7	1,8	0,0	0,9	19,6
<b>A8</b>	2,7	3,6	0,9	0,9	13,4	1,8	5,4	3,6	0,9	12,5	2,7	0,7	0,9	0,9	6,3	4,5	1,8	2,7	1,8	19,6	0,0	0,9	0,0	0,9	8,9
<b>A9</b>	3,6	2,7	3,6	4,5	18,8	1,8	1,8	0,0	0,9	8,9	4,5	4,5	0,9	0,0	9,8	0,9	3,6	2,7	0,0	11,6	0,9	1,8	0,9	0,0	11,6
<b>A10</b>	3,6	8,9	3,6	3,6	23,2	0,9	1,8	2,7	0,9	9,8	1,8	0,0	0,0	0,0	3,6	3,6	2,7	1,8	0,0	14,3	1,8	0,9	0,0	0,9	9,8
<b>A11</b>	3,6	7,1	2,7	4,5	16,1	0,9	3,6	4,5	0,9	7,1	1,8	0,0	0,9	0,0	12,5	5,4	2,7	0,0	0,0	14,3	0,0	0,9	0,0	0,0	10,7
<b>A12</b>	1,8	2,7	0,0	0,9	13,4	1,8	1,8	0,0	1,8	8,9	0,9	1,8	0,9	1,8	12,5	6,3	6,3	6,3	0,0	17,0	0,9	1,8	0,9	0,9	8,9
<b>A13</b>	2,7	2,7	0,9	0,9	17,0	2,7	1,8	0,9	1,8	9,8	0,0	2,7	0,9	0,9	6,3	4,5	6,3	4,5	1,8	22,3	1,8	0,9	0,9	0,0	5,4
<b>A14</b>	1,8	2,7	0,9	0,9	9,8	1,8	0,9	1,8	1,8	11,6	0,9	2,7	0,9	1,8	11,6	5,4	4,5	3,6	0,9	17,0	1,8	3,6	0,9	0,0	10,7

Ek Tablo 2. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
A1	3,6	6,3	0,9	0,9	5,4	6,3	0,9	2,7	8,9	7,1	0,0	1,8	25,9	13,4	0,0	0,9	8,9	4,5	0,0	1,8
A2	6,3	4,5	0,9	1,8	8,0	5,4	0,0	0,9	6,3	0,9	0,0	0,9	18,8	17,0	0,0	2,7	13,4	9,8	0,9	1,8
A3	3,6	5,4	0,9	1,8	4,5	2,7	0,0	0,9	5,4	4,5	0,0	0,0	20,5	17,0	0,0	2,7	18,8	8,0	0,9	2,7
A4	10,7	2,7	0,9	1,8	10,7	7,1	0,0	0,9	12,5	4,5	0,0	0,9	16,1	15,2	0,0	1,8	2,7	8,0	0,9	2,7
A5	4,5	3,6	0,9	1,8	11,6	4,5	0,0	1,8	12,5	6,3	0,0	0,0	14,3	15,2	0,0	2,7	9,8	8,0	0,9	1,8
A6	6,3	8,1	0,9	1,8	7,2	3,6	0,0	0,9	10,8	7,2	0,0	0,0	19,8	11,7	0,9	2,7	9,0	7,2	0,0	1,8
A7	6,3	3,6	0,9	0,9	4,5	7,1	0,0	0,9	9,8	7,1	0,0	4,5	19,6	9,8	0,0	4,5	12,5	9,8	0,9	1,8
A8	8,9	6,3	1,8	4,5	16,1	8,0	0,0	0,0	8,9	4,5	0,0	0,0	13,4	14,3	0,0	2,7	5,4	4,5	0,0	0,9
A9	17,9	12,5	0,9	1,8	7,1	6,3	0,0	0,0	14,3	4,5	0,0	0,9	7,1	7,1	0,9	3,6	6,3	7,1	0,0	1,8
A10	25,9	12,5	0,9	3,6	8,9	5,4	0,0	1,8	1,8	2,7	0,0	0,9	10,7	9,8	0,9	0,9	5,4	7,1	0,0	0,9
A11	21,4	10,7	0,0	1,8	12,5	4,5	0,0	0,0	4,5	8,9	0,0	1,8	11,6	6,3	0,9	3,6	2,7	7,1	0,9	0,9
A12	9,8	6,3	0,9	1,8	8,0	5,4	0,0	0,9	6,3	8,9	0,9	1,8	22,3	11,6	0,0	1,8	6,3	5,4	0,0	1,8
A13	12,5	6,3	1,8	3,6	11,6	5,4	0,0	0,0	6,3	3,6	0,0	0,9	18,8	18,8	0,0	1,8	3,6	3,6	0,0	1,8
A14	8,9	2,7	0,9	3,6	11,6	5,4	0,0	0,9	8,9	8,9	0,0	0,0	14,3	15,2	0,0	1,8	8,9	5,4	0,9	1,8

Ek Tablo 3. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>A1</b>	1,8	1,8	8,0	2,7	4,5	8,0	3,6	0,9	13,4	4,5	6,3	29,5	1,8	0,9	12,5
<b>A2</b>	0,9	2,7	9,8	2,7	3,6	8,0	2,7	0,9	4,5	5,4	5,4	27,7	2,7	1,8	21,4
<b>A3</b>	0,0	3,6	8,0	2,7	1,8	3,6	0,9	0,0	8,9	6,3	3,6	30,4	4,5	5,4	20,5
<b>A4</b>	1,8	4,5	9,8	2,7	3,6	12,5	6,3	1,8	9,8	2,7	2,7	27,7	0,9	1,8	11,6
<b>A5</b>	0,9	4,5	5,4	4,5	3,6	9,8	6,3	0,9	11,6	1,8	2,7	27,7	0,9	2,7	17,0
<b>A6</b>	0,9	4,5	11,7	3,6	3,6	4,5	4,5	0,9	12,6	3,6	2,7	28,8	1,8	1,8	14,4
<b>A7</b>	0,0	3,6	8,0	1,8	2,7	8,0	1,8	0,0	15,2	8,9	4,5	20,5	1,8	3,6	19,6
<b>A8</b>	4,5	4,5	12,5	4,5	1,8	17,9	0,9	0,0	12,5	3,6	4,5	22,3	0,9	3,6	6,3
<b>A9</b>	5,4	5,4	22,3	2,7	0,9	9,8	3,6	1,8	14,3	0,9	3,6	14,3	1,8	2,7	10,7
<b>A10</b>	7,1	6,3	29,5	3,6	3,6	8,9	0,0	0,9	4,5	2,7	2,7	17,0	0,9	0,9	11,6
<b>A11</b>	5,4	1,8	26,8	5,4	1,8	9,8	0,9	0,9	13,4	1,8	7,1	13,4	0,9	2,7	8,0
<b>A12</b>	2,7	3,6	12,5	4,5	1,8	8,0	0,0	2,7	15,2	5,4	3,6	26,8	1,8	2,7	8,9
<b>A13</b>	2,7	6,3	15,2	5,4	0,9	10,7	0,9	0,9	8,9	5,4	4,5	29,5	0,0	1,8	7,1
<b>A14</b>	2,7	2,7	10,7	6,3	2,7	8,9	1,8	0,0	16,1	2,7	3,6	25,0	0,9	5,4	10,7



Ek Tablo 4. İşin niteliği ve çalışma koşullarından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
A1	2,7	2,7	3,6	0,0	2,7	3,6	0,0	7,1	1,8	2,7	7,1	2,7	2,7	2,7	2,7	8,9	12,5	8,0	5,4	5,4	3,6	2,7	4,5	3,6	0,9
A2	3,6	3,6	2,7	1,8	1,8	1,8	2,7	7,1	0,9	1,8	0,9	1,8	1,8	0,9	2,7	11,6	8,9	9,8	1,8	6,3	8,0	3,6	4,5	8,0	1,8
A3	1,8	5,4	2,7	0,9	0,9	0,9	1,8	2,7	0,9	1,8	0,9	1,8	4,5	1,8	0,9	16,1	8,0	6,3	2,7	7,1	6,3	3,6	9,8	7,1	3,6
A4	1,8	3,6	5,4	2,7	2,7	3,6	3,6	7,1	1,8	2,7	4,5	0,9	2,7	4,5	5,4	11,6	8,9	8,0	1,8	2,7	4,5	3,6	2,7	2,7	0,9
A5	1,8	2,7	3,6	0,9	1,8	1,8	2,7	7,1	2,7	3,6	2,7	2,7	4,5	3,6	5,4	16,1	7,1	6,3	0,9	1,8	3,6	5,4	4,5	5,4	1,8
A6	2,7	4,5	5,4	2,7	1,8	0,9	0,9	6,3	0,9	2,7	7,2	0,9	4,5	1,8	3,6	10,8	9,0	6,3	4,5	4,5	4,5	5,4	2,7	3,6	1,8
A7	1,8	2,7	4,5	1,8	0,9	2,7	2,7	6,3	0,0	0,9	3,6	5,4	3,6	2,7	1,8	10,7	3,6	7,1	2,7	9,8	7,1	6,3	4,5	6,3	0,9
A8	2,7	4,5	6,3	2,7	5,4	6,3	4,5	6,3	3,6	3,6	2,7	1,8	6,3	1,8	0,9	10,7	6,3	4,5	4,5	4,5	4,5	3,6	3,6	2,7	0,9
A9	7,1	4,5	9,8	5,4	6,3	5,4	2,7	2,7	0,9	1,8	3,6	5,4	3,6	3,6	3,6	5,4	5,4	5,4	1,8	0,9	4,5	2,7	4,5	1,8	1,8
A10	7,1	8,9	12,5	5,4	8,9	5,4	3,6	4,5	0,0	2,7	2,7	0,9	0,0	1,8	0,0	6,3	2,7	7,1	3,6	2,7	4,5	4,5	1,8	2,7	0,0
A11	5,4	8,9	8,9	5,4	5,4	4,5	3,6	2,7	0,9	5,4	7,1	1,8	3,6	1,8	0,9	4,5	3,6	7,1	4,5	2,7	4,5	2,7	3,6	0,9	0,0
A12	3,6	4,5	4,5	2,7	3,6	3,6	2,7	3,6	0,9	3,6	7,1	4,5	6,3	0,0	0,0	9,8	4,5	8,0	7,1	6,3	1,8	4,5	3,6	2,7	0,9
A13	4,5	4,5	7,1	4,5	3,6	3,6	5,4	1,8	1,8	4,5	0,9	4,5	4,5	0,0	0,9	16,1	5,4	8,0	4,5	5,4	0,9	0,9	4,5	2,7	0,0
A14	2,7	3,6	4,5	1,8	3,6	4,5	4,5	3,6	0,0	5,4	4,5	6,3	3,6	1,8	1,8	9,8	5,4	7,1	6,3	2,7	4,5	0,9	7,1	3,6	0,9

Ek Tablo 5. Çalışma arkadaşlarından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>B1</b>	0,9	0,0	0,9	2,7	14,3	0,0	1,8	2,7	0,0	11,6	1,8	4,5	0,9	1,8	6,3	8,0	5,4	2,7	0,9	19,6	0,9	2,7	0,9	0,0	8,9
<b>B2</b>	0,0	1,8	1,8	0,9	15,2	1,8	2,7	0,9	0,0	11,6	3,6	1,8	0,9	2,7	6,3	5,4	5,4	3,6	1,8	20,5	0,9	2,7	0,9	0,0	7,1
<b>B3</b>	0,0	2,7	2,7	0,9	15,2	3,6	1,8	0,9	2,7	11,6	2,7	2,7	1,8	0,9	8,0	4,5	6,3	2,7	0,9	15,2	0,9	0,9	0,0	0,0	10,7
<b>B4</b>	1,8	3,6	4,5	2,7	29,5	0,9	2,7	0,9	1,8	13,4	4,5	2,7	1,8	0,0	5,4	3,6	1,8	0,9	0,9	8,0	0,9	3,6	0,0	0,0	4,5
<b>B5</b>	0,9	0,0	1,8	0,9	8,0	2,7	0,0	0,0	1,8	11,6	0,9	2,7	0,9	0,9	6,3	4,5	8,0	3,6	0,9	24,1	2,7	3,6	1,8	0,9	10,7
<b>B6</b>	0,0	1,8	0,9	0,9	5,4	2,7	0,9	0,9	1,8	8,9	0,0	0,9	0,0	0,0	7,1	7,1	7,1	2,7	1,8	29,5	1,8	3,6	3,6	0,9	9,8
<b>B7</b>	0,0	1,8	0,9	0,0	5,4	2,7	0,0	0,0	0,0	5,4	0,0	1,8	0,9	1,8	8,9	5,4	8,0	2,7	3,6	29,5	3,6	2,7	3,6	0,0	11,6
<b>B8</b>	0,0	2,7	0,9	0,9	10,7	0,9	0,9	0,9	0,0	8,0	1,8	1,8	0,0	1,8	6,3	4,5	5,4	3,6	1,8	25,0	4,5	3,6	2,7	0,9	10,7
<b>B9</b>	0,0	1,8	0,0	0,9	6,3	2,7	1,8	1,8	0,9	9,8	1,8	0,9	0,0	0,9	10,7	3,6	6,3	2,7	1,8	21,4	3,6	3,6	3,6	0,9	12,5
<b>B10</b>	0,9	1,8	0,0	1,8	11,6	2,7	2,7	2,7	2,7	12,5	5,4	3,6	2,7	0,0	7,1	1,8	3,6	1,8	0,9	18,8	0,9	2,7	0,9	0,0	10,7

Ek Tablo 6. Çalışma arkadaşlarından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>B1</b>	7,1	9,8	0,9	0,9	9,8	5,4	0,0	0,9	8,0	6,3	0,0	0,9	21,4	11,6	0,9	2,7	6,3	4,5	0,0	2,7
<b>B2</b>	6,3	8,9	0,9	3,6	12,5	4,5	0,0	0,0	8,9	2,7	0,9	2,7	19,6	16,1	0,0	0,9	5,4	5,4	0,0	0,9
<b>B3</b>	9,8	5,4	1,8	4,5	15,2	5,4	0,0	0,0	7,1	7,1	0,0	1,8	15,2	13,4	0,0	0,9	5,4	6,3	0,0	0,9
<b>B4</b>	17,9	17,9	1,8	4,5	12,5	5,4	0,0	1,8	9,8	3,6	0,0	0,9	8,9	6,3	0,0	0,0	3,6	4,5	0,0	0,9
<b>B5</b>	3,6	7,1	0,0	0,9	11,6	2,7	0,0	1,8	7,1	2,7	0,9	0,9	18,8	18,8	0,9	2,7	11,6	6,3	0,0	1,8
<b>B6</b>	2,7	4,5	0,0	1,8	11,6	2,7	0,0	0,9	5,4	1,8	0,9	0,0	24,1	19,6	0,9	3,6	8,9	8,9	0,0	1,8
<b>B7</b>	2,7	3,6	0,0	1,8	5,4	2,7	0,0	0,0	8,0	2,7	0,9	1,8	27,7	17,9	0,9	2,7	8,9	10,7	0,0	1,8
<b>B8</b>	2,7	8,0	0,0	4,5	8,0	2,7	0,0	0,0	7,1	3,6	0,0	0,9	23,2	16,1	0,9	0,0	11,6	7,1	0,9	2,7
<b>B9</b>	3,6	4,5	0,0	0,9	10,7	6,3	0,0	0,0	5,4	4,5	1,8	2,7	20,5	11,6	0,0	3,6	12,5	10,7	0,0	0,9
<b>B10</b>	6,3	5,4	0,9	3,6	16,1	6,3	0,9	0,0	14,3	3,6	0,0	0,9	9,8	14,3	0,0	2,7	6,3	8,0	0,0	0,9

Ek Tablo 7. Çalışma arkadaşlarından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>B1</b>	2,7	3,6	12,5	2,7	3,6	9,8	1,8	0,0	13,4	6,3	4,5	25,9	0,9	2,7	9,8
<b>B2</b>	2,7	2,7	14,3	3,6	3,6	9,8	2,7	2,7	9,8	5,4	2,7	28,6	0,0	2,7	8,9
<b>B3</b>	4,5	6,3	10,7	4,5	2,7	13,4	0,9	0,9	14,3	4,5	1,8	23,2	0,0	2,7	9,8
<b>B4</b>	6,3	8,9	26,8	5,4	2,7	11,6	0,9	0,9	12,5	1,8	0,9	12,5	0,0	0,9	8,0
<b>B5</b>	2,7	0,0	8,9	2,7	4,5	8,9	2,7	0,9	8,0	5,4	5,4	30,4	0,9	3,6	15,2
<b>B6</b>	1,8	0,0	7,1	4,5	2,7	8,0	1,8	0,9	5,4	5,4	7,1	35,7	0,9	3,6	15,2
<b>B7</b>	0,9	0,0	7,1	1,8	0,9	5,4	2,7	2,7	8,0	8,0	8,0	33,0	0,9	2,7	17,9
<b>B8</b>	1,8	2,7	10,7	1,8	2,7	6,3	2,7	0,9	8,0	7,1	4,5	28,6	0,9	3,6	17,9
<b>B9</b>	0,9	0,9	7,1	4,5	0,9	11,6	1,8	4,5	8,0	6,3	3,6	25,9	0,9	4,5	18,8
<b>B10</b>	0,9	3,6	11,6	8,0	1,8	13,4	2,7	1,8	14,3	2,7	4,5	19,6	0,0	2,7	12,5

Ek Tablo 8. Çalışma arkadaşlarından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>B1</b>	8,0	3,6	4,5	0,0	2,7	1,8	3,6	6,3	1,8	2,7	3,6	3,6	5,4	0,9	1,8	9,8	6,3	6,3	8,9	5,4	2,7	3,6	3,6	1,8	1,8
<b>B2</b>	7,1	2,7	4,5	1,8	3,6	2,7	3,6	6,3	0,9	3,6	2,7	2,7	5,4	1,8	2,7	9,8	8,9	7,1	6,3	4,5	3,6	2,7	2,7	2,7	0,0
<b>B3</b>	2,7	3,6	8,9	0,9	5,4	2,7	6,3	5,4	2,7	3,6	5,4	3,6	3,6	2,7	0,9	8,9	4,5	6,3	5,4	4,5	6,3	2,7	1,8	1,8	0,0
<b>B4</b>	9,8	10,7	10,7	4,5	6,3	3,6	1,8	7,1	1,8	5,4	2,7	3,6	3,6	3,6	0,9	7,1	0,9	2,7	2,7	1,8	2,7	3,6	1,8	0,9	0,0
<b>B5</b>	5,4	1,8	0,9	0,9	2,7	0,0	3,6	8,0	1,8	2,7	2,7	1,8	3,6	1,8	1,8	13,4	8,0	8,9	4,5	6,3	4,5	5,4	4,5	4,5	0,9
<b>B6</b>	4,5	2,7	0,0	0,0	1,8	0,9	2,7	5,4	1,8	4,5	2,7	0,0	3,6	0,9	0,9	13,4	8,9	12,5	7,1	6,3	4,5	6,3	4,5	3,6	0,9
<b>B7</b>	3,6	1,8	1,8	0,0	0,9	0,9	1,8	2,7	1,8	0,9	2,7	2,7	5,4	0,9	1,8	12,5	10,7	10,7	5,4	9,8	6,3	3,6	5,4	5,4	0,9
<b>B8</b>	5,4	2,7	4,5	0,0	2,7	2,7	2,7	2,7	0,9	1,8	2,7	0,9	5,4	0,9	1,8	10,7	9,8	7,1	5,4	7,1	4,5	4,5	6,3	6,3	0,9
<b>B9</b>	3,6	1,8	2,7	0,0	0,9	4,5	3,6	2,7	1,8	4,5	2,7	0,9	7,1	1,8	1,8	8,9	8,9	8,0	3,6	6,3	6,3	5,4	5,4	6,3	0,9
<b>10</b>	4,5	3,6	5,4	0,9	1,8	3,6	4,5	4,5	2,7	8,1	4,5	3,6	4,5	3,6	2,7	8,0	4,5	8,9	3,6	1,8	5,4	4,5	2,7	2,7	0,0

Ek Tablo 9. Yöneticilerden tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>C1</b>	0,0	0,9	0,0	1,8	6,3	0,9	2,7	0,9	0,0	4,5	2,7	4,5	0,9	0,9	4,5	3,6	3,6	2,7	1,8	24,1	4,5	2,7	3,6	0,9	24,1
<b>C2</b>	0,0	0,9	0,0	1,8	5,4	0,9	2,7	0,9	0,0	6,3	2,7	6,3	0,0	0,0	6,3	5,4	1,8	3,6	2,7	21,4	2,7	2,7	3,6	0,9	21,4
<b>C3</b>	0,9	1,8	0,0	1,8	6,3	0,0	1,8	0,0	0,0	3,6	3,6	3,6	1,8	0,0	9,8	5,4	5,4	4,5	2,7	25,0	1,8	1,8	1,8	0,9	16,1
<b>C4</b>	0,0	0,9	0,0	0,9	5,4	0,0	1,8	0,9	0,0	5,4	0,9	5,4	0,9	0,9	4,5	7,1	3,6	3,6	1,8	22,3	3,6	2,7	2,7	1,8	23,2
<b>C5</b>	0,9	0,0	0,9	0,9	8,9	0,0	2,7	0,9	0,9	2,7	2,7	6,3	0,0	0,0	5,4	6,3	2,7	3,6	1,8	24,1	1,8	2,7	2,7	1,8	19,6
<b>C6</b>	0,0	0,0	0,0	0,9	11,6	0,0	2,7	1,8	0,9	4,5	0,0	3,6	0,0	0,9	3,6	9,8	6,3	2,7	1,8	21,4	1,8	1,8	3,6	0,9	19,6
<b>C7</b>	0,0	1,8	0,0	1,8	10,7	1,8	0,9	0,0	0,0	3,6	1,8	3,6	1,8	1,8	7,1	4,5	6,3	3,6	0,9	18,8	3,6	1,8	2,7	0,9	20,5
<b>C8</b>	0,0	0,9	0,0	0,9	8,0	0,0	0,9	0,0	0,9	4,5	0,9	2,7	1,8	0,9	8,9	6,3	7,1	4,5	1,8	24,1	4,5	2,7	1,8	0,9	15,2
<b>C9</b>	0,9	1,8	0,0	0,9	8,9	0,9	1,8	0,0	0,9	9,8	0,0	2,7	0,9	0,9	7,1	7,1	5,4	6,3	1,8	19,6	2,7	2,7	0,9	0,9	15,2
<b>C10</b>	0,9	2,7	0,0	0,9	9,8	0,9	3,6	0,0	0,9	7,1	1,8	4,5	1,8	0,9	7,1	3,6	1,8	5,4	1,8	17,9	4,5	1,8	0,9	0,9	18,8

Ek Tablo 10. Yöneticilerden tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>C1</b>	6,8	1,8	0,9	0,0	6,3	2,7	0,0	0,0	8,0	2,7	0,0	2,7	16,1	16,1	0,0	3,6	16,1	14,3	0,9	1,8
<b>C2</b>	5,4	1,8	0,9	0,0	7,1	3,6	0,0	0,0	9,8	1,8	0,0	3,6	17,0	15,2	0,0	2,7	13,4	15,2	0,9	1,8
<b>C3</b>	5,4	4,5	0,9	0,0	2,7	1,8	0,0	0,9	10,7	7,1	0,0	0,9	22,3	16,1	0,0	4,5	11,6	8,0	0,9	1,8
<b>C4</b>	4,5	0,9	0,9	0,9	3,6	3,6	0,0	0,9	8,0	1,8	0,0	2,7	20,5	16,1	0,0	1,8	16,1	15,2	0,9	1,8
<b>C5</b>	5,4	4,5	0,0	1,8	5,4	1,8	0,0	0,0	8,9	4,5	0,0	0,9	17,0	17,0	0,0	4,5	16,1	9,8	1,8	0,9
<b>C6</b>	3,6	5,4	0,9	2,7	6,3	2,7	0,0	0,9	6,3	1,8	0,0	0,0	23,2	16,1	0,0	2,7	13,4	11,6	0,9	1,8
<b>C7</b>	6,3	3,6	0,9	3,6	4,5	1,8	0,0	0,0	10,7	4,5	0,0	0,9	17,0	14,3	0,0	2,7	14,3	13,4	0,9	0,9
<b>C8</b>	4,5	4,5	0,9	0,0	3,6	1,8	0,0	0,9	8,0	7,1	0,0	0,0	23,2	15,2	0,0	5,4	13,4	8,9	0,9	1,8
<b>C9</b>	6,3	5,4	0,9	0,0	8,0	3,6	0,0	1,8	4,5	4,5	0,0	2,7	23,2	14,3	0,0	2,7	10,7	9,8	0,9	0,9
<b>C10</b>	7,1	4,5	0,9	1,8	8,0	2,7	0,0	1,8	8,9	6,3	0,0	0,9	13,4	15,2	0,0	1,8	15,2	8,9	0,9	1,8

Ek Tablo 11. Yöneticilerden tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>C1</b>	1,8	0,9	6,3	4,5	0,9	3,6	0,9	1,8	10,7	5,4	5,4	25,0	1,8	5,4	25,9
<b>C2</b>	1,8	0,9	5,4	3,6	0,0	7,1	2,7	4,5	8,0	4,5	3,6	26,8	1,8	5,4	24,1
<b>C3</b>	0,9	0,9	8,9	0,9	1,8	2,7	0,9	2,7	15,2	9,8	6,3	26,8	1,8	2,7	17,9
<b>C4</b>	0,9	1,8	4,5	2,7	1,8	3,6	0,0	1,8	10,7	8,0	3,6	26,8	2,7	5,4	25,9
<b>C5</b>	2,7	1,8	7,1	1,8	0,9	4,5	1,8	0,0	12,5	5,4	6,3	26,8	2,7	5,4	20,5
<b>C6</b>	0,9	3,6	8,0	3,6	1,8	4,5	0,9	0,0	7,1	7,1	2,7	32,1	1,8	6,3	19,6
<b>C7</b>	1,8	4,5	8,0	1,8	0,0	4,5	4,5	0,9	10,7	5,4	4,5	24,1	0,9	4,5	24,1
<b>C8</b>	0,9	0,9	8,0	0,9	2,7	2,7	3,6	0,0	11,6	8,0	7,1	28,6	0,9	3,6	20,5
<b>C9</b>	1,8	0,9	9,8	1,8	3,6	8,0	1,8	2,7	7,1	7,1	4,5	28,6	1,8	2,7	17,9
<b>C10</b>	1,8	2,7	9,8	1,8	2,7	8,0	1,8	0,0	14,3	7,1	5,4	17,9	1,8	3,6	21,4



Ek Tablo 12. Yöneticilerden tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>C1</b>	1,8	3,6	1,8	0,0	1,8	0,9	1,8	2,7	0,0	3,6	1,8	2,7	5,4	1,8	1,8	11,6	7,1	7,1	4,5	5,4	9,8	5,4	8,9	7,1	1,8
<b>C2</b>	1,8	2,7	1,8	0,0	1,8	0,9	3,6	1,8	0,9	3,6	0,9	3,6	6,3	0,9	3,6	11,6	6,3	7,1	6,3	3,6	10,7	4,5	8,9	5,4	1,8
<b>C3</b>	1,8	3,6	3,6	0,9	0,9	0,9	0,0	2,7	0,0	1,8	4,5	5,4	5,4	2,7	0,9	13,4	7,1	8,0	4,5	9,8	5,4	4,5	6,3	5,4	0,9
<b>C4</b>	0,9	1,8	1,8	2,7	0,9	2,7	1,8	0,0	1,8	2,7	1,8	3,6	6,3	0,9	0,0	12,5	6,3	6,3	7,1	6,3	9,8	6,3	9,8	5,4	2,7
<b>C5</b>	2,7	1,8	1,8	1,8	3,6	0,0	2,7	2,7	0,0	1,8	3,6	2,7	4,5	1,8	1,8	13,4	6,3	9,8	4,5	4,5	6,3	7,1	7,1	5,4	2,7
<b>C6</b>	3,6	2,7	3,6	0,0	2,7	0,9	1,8	4,5	0,0	2,7	0,0	3,6	3,6	0,0	0,9	15,2	6,3	5,4	8,9	6,3	6,3	6,3	8,9	4,5	1,8
<b>C7</b>	2,7	2,7	5,4	0,0	3,6	0,0	2,7	0,9	1,8	0,9	1,8	2,7	6,3	0,9	4,5	11,5	5,4	8,0	4,5	4,5	9,8	7,1	5,4	6,3	0,9
<b>C8</b>	3,6	2,7	2,7	0,0	0,9	0,0	0,9	3,6	0,0	1,8	4,5	1,8	4,5	0,9	3,6	12,5	8,9	9,8	5,4	7,2	5,4	6,3	5,4	7,1	0,9
<b>C9</b>	3,6	3,6	2,7	0,9	1,8	1,8	2,7	5,4	0,9	2,7	2,7	1,8	5,4	0,0	1,8	10,7	6,3	9,8	6,3	7,2	7,1	6,3	2,7	5,4	0,9
<b>C10</b>	2,7	3,6	4,5	0,9	2,7	0,9	3,6	5,4	0,9	1,8	3,6	3,6	4,5	2,7	1,8	12,5	2,7	5,4	2,7	7,2	6,3	7,1	6,3	6,3	0,9

Ek Tablo 13. İletişimden tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>D1</b>	0,0	1,8	0,0	0,9	10,7	0,9	0,9	1,8	1,8	8,9	2,7	0,9	0,9	0,9	9,8	6,3	8,0	4,5	0,9	23,2	1,8	2,7	0,9	0,9	8,0
<b>D2</b>	0,0	1,8	0,0	0,9	15,2	0,9	1,8	1,8	1,8	8,0	2,7	1,8	0,0	0,9	8,0	7,1	8,0	5,4	0,9	21,4	0,9	0,9	0,9	0,9	8,0
<b>D3</b>	1,8	3,6	0,0	2,7	16,1	3,6	1,8	1,8	0,9	9,8	1,8	5,4	1,8	0,9	10,7	4,5	0,9	4,5	0,9	18,8	0,0	2,7	0,0	0,0	5,4
<b>D4</b>	0,0	0,9	0,0	1,8	6,3	2,7	0,9	0,9	0,0	8,9	3,6	3,6	0,9	0,9	11,6	3,6	5,4	5,4	1,8	17,9	1,8	3,6	0,9	0,9	15,2
<b>D5</b>	0,9	0,0	0,0	0,9	7,1	0,9	1,8	1,8	0,9	8,9	2,7	4,5	0,0	0,9	7,1	3,6	2,7	4,5	1,8	20,5	3,6	5,4	1,8	0,9	17,0
<b>D6</b>	1,8	1,8	0,9	0,0	8,9	0,9	2,7	0,0	1,8	8,5	0,9	5,4	0,9	2,7	6,3	5,4	2,7	6,3	0,9	20,5	2,7	1,8	0,0	0,0	16,1

Ek Tablo 14. İletişimden tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>D1</b>	6,3	4,5	0,9	0,9	9,8	4,5	0,0	0,0	6,3	8,9	0,0	0,0	24,1	13,4	0,0	5,4	6,3	5,4	0,9	1,8
<b>D2</b>	6,3	7,1	0,0	4,5	11,6	2,7	0,0	0,0	6,3	6,3	0,9	0,0	25,0	15,2	0,0	2,7	3,6	6,3	0,9	0,9
<b>D3</b>	9,8	8,9	0,9	4,5	14,3	3,6	0,0	0,0	11,6	8,0	0,0	0,9	14,3	13,4	0,0	1,8	2,7	3,6	0,9	0,9
<b>D4</b>	4,5	1,8	0,9	1,8	7,1	6,3	0,0	0,0	11,6	8,0	0,0	0,9	18,8	11,6	0,0	3,6	10,7	8,9	0,9	1,8
<b>D5</b>	3,6	3,6	0,0	1,8	8,9	5,4	0,0	0,0	9,8	4,5	0,0	0,9	15,2	14,3	0,0	3,6	15,2	9,8	1,8	1,8
<b>D6</b>	6,3	4,5	0,9	1,8	7,1	7,1	0,0	0,0	10,7	4,5	0,0	0,9	18,8	13,4	0,0	3,6	9,8	8,0	0,9	1,8

Ek Tablo 15. İletişimden tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>D1</b>	0,9	2,7	9,8	2,7	3,6	8,0	1,8	0,0	13,4	8,0	6,3	28,6	0,9	1,8	11,6
<b>D2</b>	0,9	4,5	12,5	3,6	2,7	8,0	0,9	2,7	9,8	8,0	2,7	32,1	0,9	1,8	8,9
<b>D3</b>	1,8	5,4	17,0	4,5	3,6	9,8	2,7	0,9	17,0	5,4	3,6	20,5	0,0	0,9	7,1
<b>D4</b>	1,8	3,6	3,6	1,8	0,9	10,7	2,7	2,7	15,2	7,1	4,5	22,3	0,9	2,7	18,8
<b>D5</b>	0,9	2,7	5,4	3,6	1,8	8,9	0,9	1,8	12,5	7,1	3,6	22,3	1,8	4,5	22,3
<b>D6</b>	0,9	3,6	8,9	3,6	0,9	9,8	1,8	0,9	13,4	7,1	6,3	22,3	0,9	2,7	17,0

Ek Tablo 16. İletişimden tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>D1</b>	4,5	3,6	4,5	0,0	0,9	1,8	3,6	4,5	0,9	3,6	5,4	2,7	1,8	3,6	1,8	12,5	6,3	11,6	5,4	7,2	1,8	4,5	3,6	3,6	0,9
<b>D2</b>	4,5	3,6	6,3	0,9	2,7	0,9	4,5	4,5	0,9	3,6	3,6	1,8	2,7	4,5	0,9	13,4	7,1	10,7	5,4	6,3	3,6	3,6	1,8	1,8	0,9
<b>D3</b>	4,5	5,4	8,9	2,7	2,7	1,8	2,7	3,6	4,5	5,4	6,3	7,1	3,6	0,9	2,7	10,7	3,6	8,0	3,6	3,6	2,7	1,8	1,8	1,8	0,0
<b>D4</b>	1,8	1,8	2,7	0,0	2,7	3,6	4,5	1,8	1,8	1,8	3,6	3,6	6,3	4,5	2,7	9,8	5,4	8,9	3,6	6,3	6,3	5,4	6,3	3,6	0,0
<b>D5</b>	3,6	0,9	2,7	0,9	0,9	1,8	3,6	5,4	0,0	3,6	2,7	3,6	3,6	4,5	0,9	9,8	7,1	6,3	2,7	7,2	8,0	5,4	8,0	5,4	1,8
<b>D6</b>	1,8	3,6	5,4	1,8	0,9	2,7	4,5	2,7	0,0	4,5	3,6	5,4	3,6	1,8	1,8	11,6	1,8	9,8	6,3	6,3	6,3	5,4	4,5	3,6	0,9

Ek Tablo 17. Ücret tatmininin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>E1</b>	5,4	5,4	3,6	1,8	22,3	3,6	1,8	2,7	1,8	7,1	0,9	0,0	0,0	0,9	2,7	1,8	4,5	0,9	0,9	18,8	0,0	2,7	0,9	0,0	9,8
<b>E2</b>	1,8	0,0	0,0	0,0	5,4	0,0	0,9	0,0	0,0	2,7	1,8	0,9	0,0	0,0	2,7	3,6	6,3	3,6	4,5	27,9	4,5	5,4	4,5	0,9	22,5
<b>E3</b>	3,6	1,8	1,8	1,8	23,2	0,0	2,7	4,5	1,8	7,1	3,6	0,0	0,0	0,0	5,4	2,7	6,3	1,8	1,8	18,8	1,8	2,7	0,0	0,0	6,3
<b>E4</b>	3,6	4,5	5,4	0,9	16,2	1,8	1,8	2,7	2,7	8,1	3,6	3,6	0,0	0,0	13,5	0,9	1,8	0,0	1,8	15,3	1,8	1,8	0,0	0,0	8,1
<b>E5</b>	8,0	5,4	5,4	1,8	27,7	1,8	3,6	1,8	2,7	9,8	1,8	3,6	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,9	0,9	14,3	0,0	0,9	0,0	0,0	4,5
<b>E6</b>	3,6	5,4	6,3	3,6	25,9	4,5	3,6	0,9	0,9	13,4	0,0	3,6	0,9	0,0	4,5	2,7	1,8	0,0	0,9	12,5	0,9	0,0	0,0	0,0	4,5
<b>E7</b>	2,7	5,4	4,5	2,7	18,8	2,7	2,7	0,9	2,7	17,9	2,7	1,8	0,9	0,0	2,7	2,7	2,7	0,9	0,0	17,0	0,9	1,8	0,9	0,0	4,5
<b>E8</b>	2,7	2,7	2,7	1,8	18,8	2,7	3,6	1,8	0,9	10,7	1,8	1,8	0,9	0,9	8,9	2,7	4,5	1,8	0,9	16,1	1,8	1,8	0,9	0,9	6,3
<b>E9</b>	6,3	6,3	4,5	1,8	23,2	0,9	5,4	2,7	3,6	11,6	1,8	0,0	0,0	0,0	4,5	1,8	1,8	0,9	0,0	13,4	0,9	0,9	0,0	0,0	8,0

Ek Tablo 18. Ücret tatmininin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>E1</b>	25,9	8,9	1,8	1,8	14,3	1,8	0,0	0,9	1,8	0,0	0,0	2,7	8,9	17,0	0,0	0,9	1,8	9,8	0,0	1,8
<b>E2</b>	4,5	2,7	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	1,8	26,1	16,2	0,0	3,6	19,8	13,5	1,8	2,7
<b>E3</b>	21,4	8,0	0,9	1,8	12,5	1,8	0,9	0,9	3,6	2,7	0,0	2,7	10,7	18,8	0,0	1,8	3,6	6,3	0,0	0,9
<b>E4</b>	18,0	7,2	0,9	4,5	13,5	1,8	0,9	0,9	9,0	10,8	0,0	0,9	9,0	10,8	0,0	0,0	2,7	7,2	0,0	1,8
<b>E5</b>	33,0	10,7	0,9	3,6	14,3	3,6	0,9	0,9	3,6	4,5	0,0	1,8	0,9	15,2	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	1,8
<b>E6</b>	28,6	11,6	0,9	3,6	17,0	4,5	0,9	0,9	2,7	5,4	0,0	0,9	3,6	11,6	0,0	2,7	0,9	4,5	0,0	0,0
<b>E7</b>	20,5	8,9	0,9	3,6	16,1	8,0	0,0	2,7	5,4	1,8	0,0	0,9	8,9	13,4	0,9	0,0	1,8	5,4	0,0	0,9
<b>E8</b>	13,4	9,8	0,9	4,5	14,3	4,5	0,9	0,0	6,3	5,4	0,0	2,7	12,5	13,4	0,0	0,0	6,3	4,5	0,0	0,9
<b>E9</b>	23,2	14,3	1,8	2,7	17,9	5,4	0,0	0,9	2,7	1,8	0,0	1,8	7,1	8,9	0,0	1,8	1,8	7,1	0,0	0,9

Ek Tablo 19. Ücret tatmininin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>E1</b>	7,1	6,3	25,0	5,4	2,7	8,9	0,9	2,7	0,9	0,9	1,8	24,1	0,0	0,9	12,5
<b>E2</b>	0,0	0,9	6,3	0,0	0,0	3,6	0,0	0,9	4,5	9,9	9,0	27,0	4,5	3,6	29,7
<b>E3</b>	5,4	5,4	21,4	4,5	1,8	9,8	1,8	2,7	4,5	1,8	3,6	25,9	0,9	0,9	8,9
<b>E4</b>	7,2	6,3	17,1	4,5	2,7	9,9	0,9	1,8	18,0	0,9	2,7	16,2	0,9	0,9	9,9
<b>E5</b>	8,0	8,0	32,1	5,4	1,8	12,5	0,9	1,8	7,1	0,0	0,9	15,2	0,0	1,8	3,6
<b>E6</b>	9,8	8,0	26,8	2,7	1,8	18,8	0,0	1,8	7,1	1,8	2,7	13,4	0,0	0,0	5,4
<b>E7</b>	7,1	5,4	21,4	4,5	4,5	17,9	0,9	0,9	6,3	1,8	2,7	18,8	0,0	0,9	7,1
<b>E8</b>	4,5	6,7	17,9	5,4	1,8	12,5	0,9	1,8	11,6	2,7	2,7	20,5	0,9	1,8	8,9
<b>E9</b>	7,1	5,4	29,5	4,5	2,7	17,0	0,9	1,8	3,6	1,8	2,7	13,4	0,0	1,8	8,0



Ek Tablo 20. Ücret tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İkukul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkukul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkukul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkukul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İkukul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>E1</b>	3,6	8,9	10,7	8,0	7,2	1,8	3,6	5,4	1,8	4,5	1,8	0,0	0,9	0,0	1,8	12,5	3,6	7,1	2,7	0,9	6,3	4,5	1,8	0,9	0,0
<b>E2</b>	1,8	1,8	1,8	1,8	0,0	0,9	1,8	0,9	0,0	0,0	2,7	1,8	0,0	0,9	0,0	9,9	7,2	14,4	3,6	10,8	10,8	8,1	8,1	7,2	3,6
<b>E3</b>	6,3	8,0	6,3	6,3	5,4	1,8	3,6	6,3	0,9	3,6	0,9	0,9	3,6	0,9	2,7	12,5	5,4	8,0	3,6	1,8	4,5	2,7	0,9	1,8	0,9
<b>E4</b>	4,5	5,4	7,2	5,4	8,1	0,9	3,6	6,3	2,7	3,6	10,8	3,6	2,7	2,7	0,9	7,2	4,5	6,3	0,9	0,9	2,7	3,6	2,7	1,8	0,9
<b>E5</b>	6,3	13,4	10,7	8,9	8,9	1,8	2,7	8,9	1,8	4,5	5,4	0,9	1,8	0,9	0,9	9,8	2,7	1,8	1,8	0,0	2,7	0,9	1,8	0,0	0,0
<b>E6</b>	8,0	8,9	10,7	6,3	10,7	3,6	3,6	8,9	5,4	1,8	0,9	4,5	3,6	0,0	0,0	9,8	2,7	2,7	0,9	1,8	3,6	0,9	0,0	0,9	0,0
<b>E7</b>	7,1	6,3	8,0	4,5	8,0	5,4	6,3	9,8	1,8	3,6	2,7	1,8	1,8	0,9	0,9	7,1	5,4	5,4	3,6	1,8	3,6	0,9	0,9	2,7	0,0
<b>E8</b>	6,3	6,3	6,3	4,5	5,4	2,7	5,4	4,5	2,7	4,5	5,4	1,8	5,4	0,9	0,9	8,0	4,5	8,0	2,7	2,7	3,6	2,7	1,8	2,7	0,9
<b>E9</b>	8,0	8,0	8,9	8,9	8,0	4,5	6,3	7,1	2,7	3,6	0,9	1,8	1,8	0,9	0,9	7,1	2,7	6,3	0,0	1,8	5,4	1,8	1,8	0,9	0,0

Ek Tablo 21. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>F1</b>	0,9	3,6	0,9	1,8	14,3	2,7	2,7	0,9	1,8	12,5	3,6	1,8	4,5	0,9	13,4	3,6	5,4	0,9	0,9	11,6	0,9	0,9	0,9	0,0	8,9
<b>F2</b>	2,7	3,6	0,9	0,9	15,2	0,9	0,9	2,7	3,6	14,3	2,7	3,6	1,8	0,0	10,7	4,5	5,4	1,8	0,9	17,0	0,9	0,9	0,9	0,0	3,6
<b>F3</b>	1,8	1,8	0,9	0,0	10,7	0,9	3,6	0,9	1,8	14,3	1,8	0,0	1,8	0,9	13,4	6,3	7,1	3,6	1,8	18,8	0,9	1,8	0,9	0,9	3,6
<b>F4</b>	0,9	0,9	0,0	0,9	5,4	1,8	3,6	1,8	0,9	7,2	1,8	0,9	0,0	0,9	8,1	7,2	6,3	5,4	1,8	28,8	0,0	2,7	0,9	0,9	10,8
<b>F5</b>	1,8	5,4	4,5	0,9	16,1	3,6	3,6	1,8	2,7	15,2	1,8	1,8	0,0	1,8	8,0	3,6	2,7	1,8	0,0	16,1	0,9	0,9	0,0	0,0	5,4
<b>F6</b>	1,8	0,9	5,4	0,9	18,8	1,8	6,3	2,7	2,7	13,4	1,8	2,7	0,0	0,0	8,0	5,4	3,6	0,0	1,8	13,4	0,9	0,9	0,0	0,0	7,1
<b>F7</b>	4,5	5,4	4,5	0,9	17,9	1,8	5,4	2,7	3,6	17,0	2,7	0,0	0,9	0,9	6,3	2,7	2,7	0,0	0,0	12,5	0,0	0,9	0,0	0,0	7,1

Ek Tablo 22. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>F1</b>	9,8	8,0	0,9	2,7	13,4	6,3	0,0	0,9	14,3	9,8	0,0	0,0	11,6	8,0	0,0	2,7	3,6	5,4	0,9	1,8
<b>F2</b>	10,7	7,1	0,9	4,5	13,4	7,1	0,9	0,9	10,7	8,0	0,0	0,0	15,2	12,5	0,0	1,8	2,7	2,7	0,0	0,9
<b>F3</b>	4,5	6,3	0,9	3,6	14,3	4,5	0,9	1,8	9,8	8,0	0,0	0,0	19,6	16,1	0,0	1,8	4,5	2,7	0,0	0,9
<b>F4</b>	2,7	3,6	0,9	0,9	9,0	6,3	0,0	0,0	7,2	4,5	0,0	0,0	26,1	18,0	0,0	5,4	8,1	4,5	0,9	1,8
<b>F5</b>	16,1	8,0	0,9	3,6	16,1	8,9	0,0	1,8	7,1	5,4	0,0	0,9	10,7	11,6	0,0	1,8	2,7	3,6	0,9	0,0
<b>F6</b>	10,7	12,5	0,9	3,6	17,9	5,4	0,9	2,7	7,1	5,4	0,0	0,0	12,5	9,8	0,0	1,8	4,5	4,5	0,0	0,0
<b>F7</b>	20,5	7,1	0,9	4,5	17,9	8,9	0,9	2,7	4,5	5,4	0,0	0,9	8,9	8,9	0,0	0,0	0,9	7,1	0,0	0,0

Ek Tablo 23. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>F1</b>	3,6	4,5	13,4	1,8	3,6	15,2	3,6	1,8	18,8	4,5	2,7	15,2	0,9	1,8	8,9
<b>F2</b>	2,7	6,3	14,3	3,6	3,6	15,2	4,5	0,9	13,4	2,7	1,8	25,0	0,9	1,8	3,6
<b>F3</b>	0,9	3,6	10,7	3,6	5,4	12,5	2,7	1,8	13,4	6,3	1,8	29,5	0,9	1,8	5,4
<b>F4</b>	0,9	1,8	5,4	0,9	1,8	12,6	2,7	0,9	8,1	9,0	7,2	33,3	0,9	2,7	11,7
<b>F5</b>	4,5	5,4	18,8	5,4	2,7	18,8	2,7	2,7	8,0	1,8	3,6	18,8	0,0	0,0	7,1
<b>F6</b>	3,6	5,4	18,8	5,4	1,8	19,6	2,7	1,8	8,0	2,7	3,6	17,9	0,0	1,8	7,1
<b>F7</b>	5,4	6,3	21,4	7,1	4,5	18,8	0,9	1,8	8,0	0,9	1,8	15,2	0,0	0,0	8,0

Ek Tablo 24. Yönetmelik yaklaşım ve sosyal haklardan tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>F1</b>	5,4	5,4	6,3	0,9	3,6	3,6	4,5	7,1	4,5	0,9	7,1	6,3	3,6	4,5	2,7	6,3	2,7	5,4	1,8	6,3	3,6	1,8	3,6	1,8	0,9
<b>F2</b>	5,4	2,7	8,0	2,7	4,5	3,6	5,4	7,1	3,6	2,7	4,5	5,4	2,7	2,7	3,6	9,8	7,1	6,3	3,6	2,7	2,7	0,0	1,8	0,9	0,9
<b>F3</b>	3,6	2,7	4,5	1,8	2,7	4,5	4,5	8,0	1,8	2,7	5,4	3,6	5,4	1,8	1,8	9,8	8,9	6,3	6,3	6,3	2,7	0,9	1,8	1,8	0,9
<b>F4</b>	2,7	0,9	2,7	0,9	0,9	2,7	5,4	5,4	0,9	0,9	2,7	3,6	0,9	1,8	2,7	13,5	7,2	11,7	8,1	9,0	3,6	3,6	5,4	1,8	0,9
<b>F5</b>	5,4	8,0	7,1	2,7	5,4	4,5	3,6	9,8	3,6	5,4	4,5	1,8	2,7	2,7	1,8	9,8	4,5	6,3	1,8	1,8	1,8	2,7	0,0	2,7	0,0
<b>F6</b>	7,1	7,1	6,3	2,7	4,5	4,5	6,3	8,0	2,7	5,4	2,7	1,8	2,7	2,7	2,7	8,9	2,7	7,1	3,6	1,8	2,7	2,7	1,8	1,8	0,0
<b>F7</b>	5,4	7,1	8,9	5,4	6,3	3,6	6,3	10,7	2,7	7,1	4,5	0,9	1,8	3,6	0,0	7,1	3,6	4,5	1,8	0,9	5,4	2,7	0,0	0,0	0,0

Ek Tablo 25. Kurum imajından tatminin çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)	1 yıldan az (%)	1-3 yıl (%)	4-6 yıl (%)	7-9 yıl (%)	10 yıl ve üzeri (%)
<b>G1</b>	0,0	0,9	0,9	0,9	6,3	0,9	0,0	0,9	1,8	8,9	0,9	3,6	0,0	0,9	7,1	7,1	6,3	2,7	0,9	24,1	2,7	3,6	3,6	0,9	14,3
<b>G2</b>	0,9	0,0	0,0	0,9	8,0	0,0	1,8	0,0	0,9	6,3	3,6	4,5	0,0	0,9	2,7	6,3	5,4	2,7	1,8	24,1	0,9	2,7	5,4	0,9	19,6
<b>G3</b>	0,0	0,0	0,0	1,8	9,8	2,7	0,9	0,0	0,0	8,0	1,8	5,4	0,9	1,8	7,1	5,4	6,3	3,6	0,9	21,4	1,8	1,8	3,6	0,9	14,3
<b>G4</b>	0,9	0,0	0,0	1,8	8,0	0,9	0,0	0,0	0,0	8,9	4,5	6,3	0,0	0,9	8,0	3,6	3,6	3,6	1,8	20,5	1,8	4,5	4,5	0,9	15,2

Ek Tablo 26. Kurum imajından tatminin kadro durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1				2				3				4				5			
	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)	657'ye Tabi (%)	Daimi (%)	Sözleşmeli (%)	Mevsimlik (%)
<b>G1</b>	2,7	2,7	0,9	2,7	8,0	2,7	0,9	0,9	7,1	5,4	0,0	0,0	20,5	17,9	0,0	2,7	14,3	8,9	0,0	1,8
<b>G2</b>	4,5	4,5	0,9	0,0	3,6	4,5	0,9	0,0	8,0	2,7	0,0	0,9	22,3	12,5	0,0	5,4	14,3	13,4	0,0	1,8
<b>G3</b>	2,5	5,4	0,9	2,7	6,3	3,6	0,9	0,9	11,6	4,5	0,0	0,9	22,3	12,5	0,0	2,7	9,8	11,6	0,0	0,9
<b>G4</b>	3,6	3,6	0,9	2,7	3,6	4,5	0,9	0,9	13,4	5,4	0,0	0,9	17,9	12,5	0,0	2,7	14,3	11,6	0,0	0,9

Ek Tablo 27. Kurum imajından tatminin kurumdaki çalışma yeri açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1			2			3			4			5		
	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)	Üst Düzey (%)	Büro Çalışanı (%)	Arazi Çalışanı (%)
<b>G1</b>	2,7	3,6	2,7	3,6	2,7	6,3	0,9	0,9	10,7	4,5	4,5	32,1	2,7	2,7	19,6
<b>G2</b>	0,9	2,7	6,3	2,7	0,0	6,3	2,7	0,0	8,9	4,5	8,0	27,7	3,6	3,6	22,3
<b>G3</b>	1,8	4,5	5,4	2,7	2,7	6,3	2,7	0,0	14,3	4,5	4,5	28,6	2,7	2,7	17,0
<b>G4</b>	1,8	4,5	4,5	0,9	2,7	6,3	2,7	0,9	16,1	6,3	2,7	24,1	2,7	3,6	20,5



Ek Tablo 28. Kurum imajından tatminin öğrenim durumu açısından değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	1					2					3					4					5				
	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Önlisans (%)	Lisans-Lisansüstü (%)
<b>G1</b>	2,7	0,0	1,8	0,9	3,6	0,0	2,7	5,4	1,8	2,7	2,7	4,5	3,6	0,9	0,9	15,2	5,4	10,7	4,5	5,4	5,4	8,0	4,5	5,4	1,8
<b>G2</b>	3,6	2,7	1,8	0,9	0,9	1,8	3,6	0,9	0,9	1,8	0,9	0,0	5,4	2,7	2,7	11,6	6,3	10,7	5,4	6,3	8,0	8,0	7,1	3,6	2,7
<b>G3</b>	3,6	0,9	4,5	0,0	2,7	0,9	2,7	2,7	3,6	1,8	3,6	3,6	5,4	1,8	2,7	11,6	8,0	8,9	3,6	5,4	6,3	5,4	4,5	4,5	1,8
<b>G4</b>	2,7	0,0	4,5	0,9	2,7	0,9	3,6	1,8	1,8	1,8	4,5	3,6	3,6	5,4	2,7	11,6	6,3	8,9	0,9	5,4	6,3	7,1	7,1	4,5	1,8

## ÖZGEÇMİŞ

5 Ocak 1979 yılında Düzce'de doğdu. İlkokulu Düzce Kızılüzüm Köyü'nde, Ortaokul ve lise öğrenimini Adapazarı'nda tamamladıktan sonra, 2000 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde öğrenim görmeye başladı. 2004 yılında Orman Endüstri Mühendisliği Bölümünü bölüm birincisi olarak başarı ile tamamlayarak Orman Endüstri Mühendisi olarak mezun oldu. Aynı yıl KTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2006 yılı Aralık ayında Çanakkale Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Kalkım Orman İşletme Müdürlüğü'ne mühendis olarak atandı. Halen aynı orman işletme müdürlüğünde Depo Şefi olarak görevine devam etmektedir. Evli ve İngilizce bilmektedir.