

İŞ, TERFİ OLANAKLARI, ÜCRET VE İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİNİN YÖNETİCİDEN TATMİN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARATIRMASI

**The Effects of the Satisfaction of Job, Promotion Opportunities, Pay and
Co-workers on the Satisfaction from Managers: An Empirical Study**

İsmail BAKAN1, Fikret SÖZBİLİR2

ÖZET

İş tatmini, çalışanların işlerini değerlendirmeleri sonucunda edindikleri düşünce ve hisleridir. Bu araştırmada, çalışanların işlerinden, terfi olanaklarından, ücretlerinden ve iş arkadaşlarından tatmin düzeylerinin yöneticilerinden tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu araştırma, iş tatmini, terfi olanaklarından tatmin, ücretten tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin ile yöneticiden tatmin arasında ilişki olup, olmadığı ve bu değişkenlerin yöneticiden tatmini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak için yapılmıştır.

Çalışma, Türkiye genelindeki sulama birliklerinden 158 çalışanın araştırmanın veri toplama aracı olan anketlere katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın hipotezleri regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular, çalışanların iş tatmini, terfi olanaklarından tatmin, ücret tatmini ve iş arkadaşlarından tatmin algılarının yöneticiden tatmin algıları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: *İş tatmini, terfi olanaklarından tatmin, ücretten tatmin, iş arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin.*

ABSTRACT

Job satisfaction is the feelings and opinions of the laborers' that results of laborers' assessment about their jobs. This study examined the effect of the factors, what main of laborers' success and productivity in their working-life, as perceptions

1 Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölüm Başkanı, ibakan63@hotmail.com, Kahramanmaraş.

2 Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, fsözbilir08@hotmail.com, Kahramanmaraş.

.....
from work, opportunities to promotion, pay and their co-workers on perception of managers.

Survey was conducted with 158 workers from irrigation associations in Turkey. The hypotheses of the study were tested by regression analysis. The findings indicate that laborers' perception work satisfaction, satisfaction from promotion opportunities, satisfaction from pay and perception satisfaction from co-workers has an effect on perception satisfaction from manager.

Key Words: *Job satisfaction, satisfaction from promotion opportunities, satisfaction from pay, satisfaction from co-workers, satisfaction from manager.*

1. Giriş

İş doyumu olgusunun, 1910'lu yılların başlarından itibaren verimliliği etkilediğinin fark edilmesinden sonra araştırmacılar ve akademisyenler iş doyumu ve onu olumsuz etkileyen çöküntü, bezginlik vb. konular ile ilgilenmeye başlamışlardır (Gilbreth, 1911: 23-25; Wright, 2006: 263; Stapel, 1950: 551; Gülnar, 2007: 162). Motivasyon ile yakın ilgisi bulunan ve iş doyumunu en çok etkileyen faktörler iş güvencesi, ek olanaklar, ücret, yetenek ve becerilerini kullanma fırsatları, iş ortamında güven duygusu, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler, takdir edilme gibi faktörlerdir (SHRM, 2009: 6; Şimşek vd. 2008: 202; Herzberg, 1975: 367; Walton, 1975: 357-359).

Her alanda yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsuru olan insan kaynaklarının kalitesi ve verimliliği, stratejik öneme sahiptir. İş doyumunun verimlilik üzerindeki etkisi fark edildikten sonra birer yerel yönetim kurumu olan belediyeler de dahil olmak üzere, araştırmacılar tarafından pek çok organizasyonda iş doyumunun alt faktörleri ve bu faktörlerin diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen çok yönlü alan araştırmaları yapılmıştır (Baş ve Ardıç, 2002: 32-33; Doğan, 2009: 424). Ancak, belediyelere göre daha farklı yerel yönetim birimleri olan sulama birliklerinde iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörleri inceleyen araştırmalara literatür taramasında rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, literatürdeki bu eksikliği gidermede bir katkısı olabileceği düşünülen bu çalışma özgün nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işten, terfi olanaklarından, ücretten ve iş arkadaşlarından tatmin algılarının yöneticiden tatmin algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

2. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Öğeleri

Uzun yıllar boyunca üzerinde çalışmalar yapılmış olan iş tatmini konusu (Davranış Bilimleri Enstitüsü, 2010), “örgütsel araştırmalar içindeki değişkenlerden, üzerinde en yoğun olarak çalışılan bir konudur” (Rainey, 2009: 236).

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İnsan oldukları için duygusal varlık olan çalışanların doğal olarak, içinde buldukları toplum, çalıştıkları iş ve organizasyon, sahip oldukları kariyerleri ile ilgili tutum ve öz değerlendirmeleri vardır. Çalışanların bu tutum ve değerlendirmeleri onların iş tatminlerini belirlemektedir (Saari ve Judge, 2004:395; Seery ve Corrigan, 2009: 805). İş tatmini genellikle, “ilgilinin (beklediği) olması gereken ile gerçekleşen çıktılarını karşılaştırması sonucuna bağlı olarak işine karşı gösterdiği sevgi veya duygusal tepki” olarak tanımlanmıştır (Buitendach ve Rothmann, 2009: 1).

İş tatmini, pek çok araştırmacı ve akademisyen tarafından tanımlanmıştır. Ancak hepsinin ortak noktası, bireyin işini nasıl algıladığına ve bireysel değerlendirmesine bağlı olarak edindiği olumlu tutum olduğudur. Bu bakımdan yapılan tanımlar arasında bunu en iyi vurgulayan Locke (1969: 316), iş tatminini “birinin, işinden duyduğu veya kazanım olarak işini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevk veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamıştır.

2.2 İş Tatmininin Öğeleri

Çalışanların içsel, dışsal ve bireysel faktörler çerçevesinde edindikleri iş tatmini, onların işlerini, mesleklerini severek yapmalarını ve işe giderken heyecan duymalarını sağlar.

Motivasyonla yakın ilgisi bulunan iş tatminini (Bedeian ve Glueck, 1983:135) en çok etkileyen ya da belirleyen öğeler; iş güvencesi, ücret dışındaki ek olanaklar, ücret, yetenek ve becerileri kullanma fırsatı, iş ortamında güven duygusu, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler takdir edilme gibi öğelerdir (Westover, 2010: 91-92; Şimşek vd, 2008:202; Herzberg, 1975:367; Walton, 1975:357-359). Bu öğeler sınıflandırılarak içsel faktörler, dışsal faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 27-63). Ayrıca literatürde iş durumu etkenleri de öğeler arasında yer almıştır.

2.2.1. İçsel Faktörler

Çalışanların işlerinden tatmin olabilmelerini sağlayan “temel iş boyutları”

.....
(core job dimensions) ve çalışanın yaşamında farklı biçimlerde ortaya çıkan duygusal durgunluk devresi olan plato durumunu kapsar. Çalışanların işlerinden tatmin olabilmelerini sağlayan temel iş boyutlarının bileşiminden oluşan potansiyel motivasyon skoru, bu bileşenlerden birinin artmasıyla artar, azalmasıyla azalır. Bileşenler şunlardır (Hackman ve Oldham, 1975: 160; Kinicki ve Kreitner, 2003: 122):

- Yapılan iş için gerekli olan becerilerin çeşitliliği (Skill variety),
- Çalışanın kendini işi ile özdeşleştirme (Task identity),
- İşin çalışan için taşıdığı anlam (Task significance),
- Çalışanın işini yaparken kendisine tanınan özerklik (Autonomy),
- Çalışanın göstermiş olduğu performansı ile ilgili olarak aldığı geri bildirimdir (Feedback).

Yukarıda sıralanan temel iş boyutları çalışanın işi ile ilgili tatminini artıran unsurlardır.

2.2.2. Dışsal Faktörler (Hijyen Faktörler)

Çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu etkileyen dışsal faktörlere hijyen faktörler de denilmektedir. Bunların başında iş güvenliği, ücret, fiziksel çalışma ortamı, görevde yükselme koşulları, ast-üst çalışma arkadaşları ile ilişkiler (Lange, 2009: 89; SHRM, 2009: 4), düşünsel yaratıcılık, üretkenlik, örgüt yapısı ve örgüt kültürü yer alır (Telman ve Ünsal, 2004: 39).

2.2.3. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin kapsamını, işyerindeki statü (Furnham vd., 2009: 773), başarı duygusu, sorumluluk duygusu, görevde yükselme vb. fırsatlar oluşturmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 57; Bakan ve Büyükbeşe, 2004a: 7).

2.2.3.1. Başarı Duygusu

Başarı, insan güdülerinden biri olup, başarı duygusu, bir görevi ya da davranışı mükemmellik standartlarına göre hatta onun daha üstünde yapmış olma duygusudur (Cüceloğlu, 1998: 251). Bir başka tanıma göre, engellerin üstesinden gelmek ve zor bir işi başarmaktır (Kinicki ve Kreitner, 2003: 118). Aynı zamanda çalışanın, işinde yeterli olduğuna ve işini iyi yaptığına dair inancının oluşması veya buna dayalı olarak oluşan mutluluk ve özgüvendir.

2.2.3.2. Sorumluluk Duygusu

Çalışanın yaptığı iş düzleminde kendini üstlerine, arkadaşlarına ve çevresine karşı sorumlu görmesi ve bu sorumluluğa bağlı olarak mümkün olan

en iyi şekilde işini yapma konusunda sorumluluk duymasındır.

Sorumluluk duygusuna sahip olan çalışanlar duyarlılık sahibidirler. Duyarlılıkları nedeniyle, kendilerinin dışındaki insanların tepkilerini de önemserler. Olumlu veya olumsuz tepkiler onların işlerine ve işi ile bağlantılı ilişkilerine de yansımaktadır.

2.2.3.3. Görevde Yükselme Fırsatları

Görevde yükselme fırsatları çalışanın iş tatmininde önemli bir etkidir. Çalışanın işyerinde bulunduğu görevinin bir üst konumuna yükselmesini ifade eden görevde yükselmenin adil ve objektif ölçütlerle yapılması, fırsatların çeşitliliği ve çokluğu gibi etkenler görevde yükselme fırsatının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini de kuvvetlendirir.

Görevde yükselmenin çalışanlar arasındaki rekabeti körüklemek ve verimliliği artırmak için bir araç olarak kullanılması, çalışanlar arasındaki dostluğu ve çalışma yaşamını olumsuz etkileyerek iş tatminine yansıdığı da (Borooah, 2009: 322) dikkate alınarak kriterlerin bu doğrultuda belirlenmesi önemlidir.

2.2.3.4. Bilgi, Beceri ve Yetenekler

Çalışanın işinde problemlerle karşılaşmaması için hakkında yeterli bilgi, beceri ve yetenek sahibi olmadığı işlerde çalışmaması gerekir. Buna karşın gerekli eğitimi ve öğretimini görmüş, bilgili, becerikli, yetenekli olduğu ve çok sevdiği işkolunda çalışanlar daha başarılı ve daha mutlu olurlar.

Organizasyona personel alırken, işin gerekleri ve personel adayının bilgi, beceri ve yetenek bakımından yeterliliği ölçülerek alınmasına özen gösterilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 63). Aksi takdirde iş tatmini konusunda yaşanacak sıkıntılar verimliliğe olumsuz etkide bulunacaktır.

2.2.4. İş Durumu Etkenleri

İş tatmininde anahtar faktörlerden biri, çalışanın işyerinde karşılaştığı iş koşullarıdır (Moynihan ve Pandey, 2001: 807; Fairbrother ve Warn, 2003: 14). İş tatminini etkileyen iş durumuna ilişkin teknik destek, işin yeniden tasarımı, işyerine erişim kolaylığı, esnek çalışma saatleri (Uppal, 2005: 345), otonomi, çeşitlilik, faaliyet alanı ve kapsamı gibi faktörler, çalışanları işyerinde tutmak için uygulanan diğer politikalar kadar önemlidirler.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

İş tatmini, çalışanların psikolojik sağlığını, verimliliğini etkilemesi ve dolayısıyla organizasyonun amaçlarına ulaşmasında etkin rolü nedeniyle son

.....
yıllarda organizasyonlar tarafından çok önem verilen bir konu olmuştur.

İnsan yaşamının önemli bir bölümünün geçtiği çalışma yaşamında çalışanın mutlu olması ve işini severek yapması, beklentilerinin karşılanması ile sağlanabilir. Çalışanlar, her şeyden önce insan olduklarından doğal olarak yaşamlarının farklı alanlarında farklı beklentileri vardır ve bunların tatmin edilmesi gereklidir. Çalışanların çalışma yaşamlarına dair tatmin edilmesi gereken beklentilerinin, yöneticiler tarafından karşılandığı/karşılanması ya da bunlar için gerekli destek ve ortamın sağlanması gerektiği de yaygın bir görüştür.

Araştırma; çalışanların yöneticiden tatmininin, onların diğer beklentilerini karşılayabilmesi ile doğru orantılı olduğu varsayımından hareketle, çalışanların yöneticiden tatmin algılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışanların, çalışma yaşamında kendilerini en çok etkileyen ve karşılanması gereken beklentileri ise, ana başlıkları ile yöneticiden tatmin, iş tatmini, terfi olanaklarından tatmin, ücretten tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin olarak belirlenmiştir.

3.2.1. Yöneticiden Tatmin

Yöneticiden tatmin, “yaptıkları işleri ile ilgili olarak yöneticileri tarafından kendilerine sağlanan bilgi ya da rehberlikten tatmine bağlı olarak çalışanların algılarının temelinde oluşan iş tatmin düzeyidir” (Wood vd., 1986). Ayrıca, çalışanların işleri ile ilgili olarak yöneticilerinden bekledikleri ilgi, bilgi, rehberlik ve desteğin sağlanması durumunda yöneticisine karşı duyduğu hisler şeklinde de tanımlanabilir.

Yöneticiden tatmin, diğer bir ifadeyle çalışanların üstü konumundaki yöneticileriyle olan ilişkilerinden sağladığı tatmindir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik dostça ve rehberlik tarzında tutum takınması, bütün çalışanlara eşit davranması, düşüncelerine önem vermesi, onların işyerindeki performanslarını artırmak açısından oldukça etkili bir yöntemdir.

Yapılan araştırmalarda, çalışanların üstleriyle arasındaki resmi olmayan ve sıcak diyalogun çalışanların iş tatminlerini artırdığı sonucu elde edilmiştir (Johlke vd., 2000: 272).

Baltaş Grubu tarafından 2008 yılında yapılan davranış araştırmasında belirli aralıklarla görüşlerine başvuru alan çalışanların, yöneticilerinin kendilerini daha çok önemseydiğine inandıkları, bu durumda çalışanların yöneticilerine

yönelik güvenlerinin daha da arttığı belirlenmiştir (Baltaş, 2009: 65). Ayrıca çalışanların yöneticiye güven duyması (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 56), yöneticinin iş ile ilgili beceri, bilgi ve birikimi de astlarının kendisine karşı tutumunu ve ondan sağladıkları tatmin düzeyini olumlu etkilemektedir.

Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların iş tatminini belirleyen faktörlerden biridir. Çalışanlara baskı yaparak bir işi iyi yaptırmaya uğraşmaktansa gönüllü yapmaları sağlanmalıdır. Bu bakımdan çalışanların iş tatminini artıracak bir çalışma ortamı oluşturmak yöneticilerin görevlerindedir. Çalışanlardan işleri en kısa zamanda, en ekonomik ve kaliteli biçimde yapmaları, yöneticilerin yeteneklerine ve çalışanların gereksinim ve beklentilerine duyarlılıklarına bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005: 25).

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarında oldukça etkili olan yöneticinin, yetkilerini çalışanlar arasında adil bir şekilde kullanması, yönetimindeki çalışanlarını tanıyarak onların istek, arzu ve düşüncelerini dikkate alması ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağı oluşturması da çalışanın iş tatminini artırmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004a: 17).

Kamu ve özel sektöre ait hizmet işletmelerinde liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmada, iş tatmini ile liderlik davranışı arasında ilişki bulunmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 36). Ayrıca, liderlerin yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 41). Yine kamu ve özel sektör karşılaştırması şeklinde yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran Koç ve Yazıcıoğlu (2011: 56), yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alam ve Mohammad (2010: 134) tarafından Malezya'da bir hastanede çalışan hemşirelerin iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi ölçümleyen bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, hastane yöneticilerinin hemşirelerin iş tatmininde çok önemli rolü olduğu, yöneticinin geribildiriminin hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerini etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bakan ve Büyükbeşe (2004b: 55) tarafından iş güvencesi ile diğer iş tatmini faktörleri arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yapılmıştır. Araştırma verileri, iş güvencesi ile yöneticiden tatmin faktörleri arasında istatistiksel bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3.2.2. İş Tatmini

İş tatmini, Schermerhorn (2007: 265) ve Imparato (1972) tarafından

“çalışanların çeşitli açılardan işleri hakkındaki duyguları, olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi” olarak tanımlanmıştır. İş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında, anahtar faktörlerden biri, çalışanın işyerinde karşılaştığı ve işin kendisi ile ilgili koşullardır (Moynihan ve Pandey, 2001: 807; Fairbrother ve Warn, 2003: 14). İş tatminini, çalışanın işine ilgi duyması, işinden sağladığı başarı duygusu ve işi ile ilgili olarak kendisine sorumluluk (yetki) verilmesi gibi faktörler önemli ölçüde etkiler.

Çalışanın işini ilginç ve çekici bulması, iş alanında ve işinde kendini huzurlu hissetmesi için otonomi sağlanması ve monotonluğu ortadan kaldıran iş dizaynı çok önemlidir. Her insanın bir ilgi alanı vardır ve o alanda çalıştığında işini severek yapar, aynı zamanda işinde kısa zamanda ilerleme sağlayarak başarı gösterir. Ayrıca, Özgen vd. tarafından (2002: 327) iş ve iş ortamına bağlı faktörler kapsamında işletmenin sosyal görünümü de iş tatminini oluşturan bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın statüsü ve yaşı da iş tatminini etkilemektedir (Gürbüz, 2007: 257).

Çalışanların içinde buldukları grubun başarılı bir grup olması, onların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır (Erdoğan, 1996: 242). Walker ve arkadaşları (1977: 159) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların kişisel başarılarından elde ettikleri tatminin, onların iş tatminlerinde önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Akıncı’ya (2002: 8) göre, iş tatmini ile işte başarı düzeyi arasında denge sağlanmalıdır. İş tatmininin iş başarımından yüksek olması, gereğinden fazla ödüllendirme yapıldığı ve bu durum da verimsizliği artırdığı şeklinde yorumlanmaktadır. İş tatmininin iş başarımından düşük olması ise, çalışanların başarılarına karşılık olarak hak ettiklerinden az ödüllendirme yapıldığı ve bu durumun da tatminsizliği artırdığı ifade edilmiştir. Yapılan araştırmalarda genel olarak başarı duygusunun, iş tatmin düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sorumluluk ise, işyerinde kendisine otonomi veya belirli bir görev, kısım, ekip vb. unsurların yönetimi yetkisi verilmesi ve bunun sonucundan da sorumlu tutulmasıdır. Bir görev veya işten sorumlu tutularak kendisine yetki ve otonomi verilmesi, çalışan tarafından kendisine önem verildiğinin ve beceri, bilgi ve birikimine güven duyulduğunun göstergesi olarak çalışanı onurlandıracaktır. Yapılan bir araştırmada (McCain vd., 2010: 1002-1004) şans oyunları (casino) sektöründe faaliyet gösteren bir işyeri çalışanlarının uygulama ve işleyişte adil davranmayı etik davranış, etik davranışı da sorumluluk duygusu kapsamında değerlendirdikleri ve bunun da iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu

belirlenmiştir.

Güven ve arkadaşları (2005: 149) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı sonucuna karşın Yapraklı ve Yılmaz (2007a: 93) ve Gürbüz (2007: 257) tarafından ilaç satış elemanlarının üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, eğitim düzeyi yüksek olanların çalışma koşullarından duydukları tatminin fazla olduğu, yine Yapraklı ve Yılmaz'a (2007a: 93) göre, bekâr satış elemanlarının yaptıkları işten daha az tatmin olduğu görülmüştür. Bunun yanında iş tatmininin iş stresinden olumsuz yönde etkilendiği ve iş stresi faktörlerinden iş-aile çatışması ve rol stresi iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yapraklı ve Yılmaz, 2007b: 179). Bakan ve Büyükbeşe (2004b: 55) tarafından yapılan ve yukarıda vurgulanan çalışmada elde edilen araştırma verileri aynı zamanda iş güvencesi ile genel tatmin ve iş tatmini faktörleri arasında istatistiksel bir ilişki olduğunu da göstermiştir.

İş tatminini etkileyen temel faktörlere bakıldığında işin çalışan tarafından ilginç bulunması, çalışanın ilgi alanına göre iş verilmesi yöneticinin yaptığı görev dağılımındaki kararına ve becerisine bağlıdır. Yine çalışanın kendini başarılı görmesi, yönetici tarafından çalışanın başarısına ilişkin geribildirimde bulunulması ve takdir edilmesi ile yakından ilgilidir. Ayrıca, çalışana kendini iyi hissettirecek düzeyde sorumluluklar verilmesi de yöneticinin yetkisindedir. Dolayısıyla, çalışanın iş tatmini algılarının yöneticiden tatmin algılarını etkileyeceği varsayımından hareketle ilk hipotez aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:

H₁: Çalışanların iş tatmini algıları, yöneticiden tatmin algılarını etkiler.

3.2.3. Terfi Olanaklarından Tatmin

Terfi olanaklarından tatmin, çalışanların yaptıkları işte edindikleri bilgi, deneyim veya gösterdikleri üstün performansla dayalı olarak eşit nitelikteki bütün çalışanlarla birlikte belirli ölçütler doğrultusunda kendilerine sağlanan üst görevlere terfi olanaklarından duydukları tatmin diye tanımlanabilir.

Görevde yükselme fırsatları çalışanın iş tatmininde önemli bir etkidir. Buna karşın, görevde yükselme olanaklarının kişisel tercihlerle çalışanların çoğu tarafından hak etmediğine inanılan kişi veya kişilere sağlanması diğer çalışanların motivasyonlarını düşürür, bağlılıklarını azaltır ve güvenlerini zedeler. Bu nedenle, yapılacak görevde yükselmelerde organizasyon içinden yükselmeye öncelik verilmesi ve üst görevlere başka kurumlardan birilerinin getirilmemesine dikkat edilmelidir. Çünkü kurum çalışanları yükselebilecekleri üst görevleri kendilerinin hakkı olarak görmektedirler. Bu nedenlerle, işletme

görevde yükselmelerde çalışanlarına eşit olanaklar sunmalı, üst görevlere seçimler objektif kriterler doğrultusunda yapılmalıdır.

Oshagbemi (2003: 1210) tarafından ise akademik personel üzerinde yapılan ve iş tatmini ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmanın sonucunda, akademik kariyer ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, buna karşın görev yaptıkları üniversitelerinde çalışma süreleri ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca başkaları tarafından ve objektif değerlendirme sonucuna göre belirlenen mesleki başarı ile çalışanın iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Abele vd., 2011: 203)

Okpara (2004: 327) tarafından bilgi teknolojileri sektöründe iş tatmini ile ilgili yapılan bir araştırma sonucuna göre, bu sektörde çalışan yöneticilerin, bu çalışmada ele alınan iş tatmini değişkenlerinden iş arkadaşları, yöneticileri ve işlerinden memnun oldukları ancak, terfi olanaklarından memnun olmadıkları belirlenmiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılıkları ile gösterdikleri performans arasında birleştirici bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Carmeli ve Freund, 2004: 289). Bozkurt ve Bozkurt (2008: 16) tarafından eğitim sektöründe yapılan bir araştırmanın sonucuna göre; meslek kıdemi az olanların yüksek olanlara göre iş tatmini daha yüksektir. Bunun nedeni mesleki kıdemi arttıkça (terfi) beklentileri de artan ancak, beklentileri karşılanmayan çalışanların tatmin düzeyi düşmektedir (Lee, 1995: 202). Buna karşın, meslekte ilerledikçe tecrübeye bağlı olarak uyum ve saygınlığı artan çalışanın iş tatmin düzeyinin yükseldiği görülmüştür. Aynı zamanda, ücretinden tatmin olan çalışanın kariyer gelişiminden de tatmin olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır. Araştırmanın sonuçları arasında kariyer gelişimi ile ücretten ve yönetimden tatmin arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çalışanların kendilerine sağlanan terfi olanaklarında esas olan bilgi, deneyim veya performans değerlemesi genellikle onları gözlemleyen yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Çalışanların terfi ettirilmelerinde veya terfi için önerilmelerinde herhangi bir haksızlık yapılmadığının çalışanlar tarafından algılanması durumunda yöneticilerine olan güvenlerinin ve onlardan tatminlerinin artacağı, tersi durumda ise azalacağı varsayımından hareketle ikinci hipotez şöyle kurgulanmıştır:

H₂: Çalışanların terfi olanaklarından tatmin algıları, yöneticiden tatmin algılarını etkiler.

3.2.4. Ücretten Tatmin

Ücretin ekonomistlere ve çalışanlara göre olmak üzere çeşitli tanımları vardır (Güven vd., 2005: 133). Ekonomistlere göre ücret; bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Zaim, 1985: 184). Çalışanlara göre ücret ise; çalışanların 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 yansması ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkan duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Ataay, 1985: 254-255). Başka bir tanıma göre çalışanlar açısından ücret; “kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır” (Sabuncuoğlu, 2000: 209).

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir (SHRM, 2009: 8). Emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti aldığını düşünen bir çalışanın iş tatmin düzeyi yüksek (Abdulla vd., 2011: 140; Gallardo, 2010: 331; Baltaş, 2009: 61; Petrescu ve Simmens, 2008: 663) tersi durumda ise, düşük olacaktır.

Ücrette adalet ve çalışanların ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin düşünceleri de iş tatminlerini önemli ölçüde etkiler. Yapılan işin, pozisyonun, kıdemin ve eğitimin aynı olmasına karşın farklı miktarlarda ücret ödenmesi çalışanların moralini, motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkiler. Eşit işe eşit ücret ve çalışanlar arasında adil bir ücretlendirme sistemi, bağlılığı ve iş tatminini artırır (Telman ve Ünsal, 2004: 39; Erdoğan, 1999: 239; Lee, 1995: 202; Ataay, 1985: 29).

Çalışanların iş tatmin düzeyini artıran en önemli unsurlardan olan yan haklar, temel ücrete ek olarak ödenmektedir. Ayrıca, sağlık güvencesi, resmi tatil günlerinde ücretli izinli sayılma, emeklilik ikramiyesi, bayram ikramiyesi, cep telefonu ve araç tahsisi, gıda ve yakacak yardımı vb. katkılardan oluşmaktadır.

İş tatmini ile ilgili Okpara (2004: 327) tarafından yapılan bir araştırmada bilgi teknolojileri sektöründe çalışan yöneticilerin, ücretlerinden memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Lee (1995: 202) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, dürüstlük olarak algılanan yapılan işin takdir edilmesinin ve yapılan ödemenin objektif bir şekilde yapılmasının, ücretten tatmini artırdığını göstermiştir.

Kurumsallaşmış bazı organizasyonlarda ücretler ve yan haklar belirli ölçütlere göre ödenmekte ancak, bu ölçütler de yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla, organizasyonların çoğunluğunda çalışanlara ödenen ücret ve yan hakların miktarı ve yöntemi yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Çalışanların iş tatmininde önemli bir faktör olan ücretten tatmin algılarının, yine onun belirleyicisi olan yöneticiden tatmin algılarını etkileyeceği varsayımından hareketle ücret tatmini ile yöneticiden tatmin ilişkisine dair hipotez de aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₃: Çalışanların ücretlerinden tatmin algıları, yöneticiden tatmin algılarını etkiler.

3.2.5. İş Arkadaşlarından Tatmin

Şimşek ve arkadaşlarına (2008: 202) göre iş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin, beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” tur. Bu tanımdan hareketle iş arkadaşlarından tatmin, “işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile dayanışma içinde ve ortak çalışmalar yaparak bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” olarak tanımlanabilir.

İş arkadaşlarından tatminde ön plana çıkan ast ve üst konumundaki bütün çalışanların, takım ruhu ile çalışması, organizasyonların en çok gereksinim duydukları bir çalışma anlayışıdır. Takım ruhunun en önemli dinamiklerinden biri takım üyelerinin (organizasyon çalışanlarının) aralarındaki güven, birlik ve beraberlik duygusudur. İş arkadaşları ile samimi diyalogları olan birey işe heyecanla gider, bulunduğu işyerinde huzurlu olur ve bunu ailesine ve çevresine de yansıtır. Yapraklı ve Yılmaz (2007a: 93) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada yine satış elemanlarından aylık gelir düzeyi yüksek olanların iş arkadaşlarına yönelik tatminlerinin azaldığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

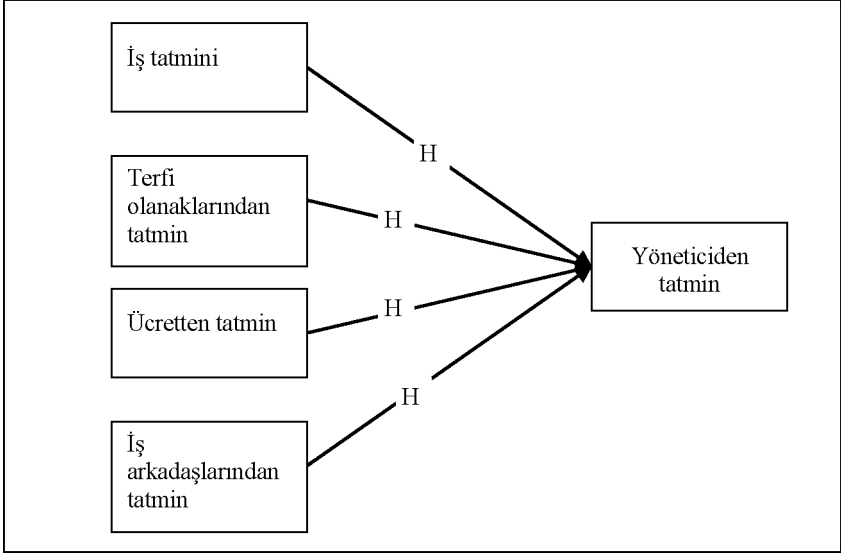
İş arkadaşları hem iş ortamında hem de bireysel işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar. Aralarında dayanışma vardır ve birbirlerini desteklerler. İş arkadaşlarından tatmin, çalışanın diğer iş arkadaşları ile bir arada olmaktan ve onlarla çalışmaktan zevk alması durumunda gerçekleşmektedir. Çalışanlar arasındaki uyum her ne kadar bireysel tutum ve davranışları sonucunda gelişse de aralarında katalizör ve uyumlaştırıcı rolü yöneticiye aittir. Yönetici sergileyeceği davranışsal yönetim becerileri ile çalışanların dayanışmalarında lokomotif görevi yapar ve doğal olarak da çalışanların kendisinden tatmin algılarını olumlu yönde etkiler. Bunun sağlanamaması durumunda yöneticinin bu konuda eksik olduğu algısı oluşacağı varsayımından hareketle aşağıdaki gibi

bir hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Çalışanların iş arkadaşlarından tatmini algıları, yöneticiden tatmin algılarını etkiler.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışmanın araştırma modeli ve modeldeki ilişkileri temsil eden hipotezler Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli: Çalışanların işten, terfi olanaklarından, ücretten ve iş arkadaşlarından tatmin algılarının yöneticiden tatmin algılarına etkisi.



3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma, Türkiye genelindeki sulama birliklerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütesini Türkiye genelindeki sulama birliklerinin personelleri oluşturmaktadır. Türkiye genelinde 2010 yılı itibariyle İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre, sayıları 391 olan sulama birliklerinin (MİGM, 2010:5) 364 tanesine telefonla ulaşılarak anket hakkında bilgi verildikten sonra elektronik posta adresleri ve faks numaraları alınmıştır. Anket formu, sulama birliklerinin büyük bir kısmına e-posta ile, yüz yüze ve bazılarında da internet erişimi olmadığından faks ile gönderilmiştir. Bunlardan 27 tanesi hiç personeli olmadığını ya da faaliyette olmadıklarını bildirmiştir. Faaliyette olan 321 sulama birliği arasından Çanakkale'den Van'a kadar Türkiye'nin 36 ilinde faaliyet gösteren 81 sulama birliğinin katılımı gerçekleşmiştir.

Ankete gösterilen ilginin azlığı nedeniyle, henüz cevap vermemiş olan

.....
sulama birliklerine üç defa telefonla, 5 defa da e-posta ile yapılan hatırlatmanın sonucunda 166 personel cevap vermiş olup, bunlardan 8 tanesinin aynı sulama birliğinden ve demografik bilgilerin dışında birbirinin kopyası olduğu, cevaplama gereken özenin gösterilmediği izlenimi verdiğiinden değerlendirmeye alınmayarak 158 anket örnekleme dâhil edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçeği

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler birincil veri niteliğindedir. Bu nedenle, birincil veri temininde en geçerli yöntem olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama süreci yüz yüze, e-posta ve faks ile gönderilen anketlerin yine aynı yöntemlerle geri dönüşümü şeklinde yürütülmüştür.

Katılımcılara yönelik 12 sorudan oluşan demografik bilgilerin yanında araştırma modelindeki değişkenlerle ilgili olarak Celluci ve DeVries (1978) tarafından daha önce Yönetmel İş Tatmin Anketi (MJSQ-Managerial Job Satisfaction Questionnaire) olarak geliştirilen ve bazı araştırmacılar tarafından da kullanılan (Vitell and Davis, 1990: 490; Joseph and Deshpande, 1996; Viswesvaran vd., 1998: 369-370; Koh ve Boo, 2001: 321-322) 5 bölümü ve 20 soruyu içeren anket formu oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan 20 önerme, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiden tatmin ise çalışanlarına destek verme, yeteneklilik, çalışanlarını dinleme ve onlara karşı dürüst davranma içerikli önermelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu ölçek Koh ve Boo'nun (2001: 321-322) çalışmasından adapte edilmiş ve içerdiği 20 önerme 5 noktalı Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeğine göre hazırlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, Türkiye genelindeki sulama birliklerinin sayısının önemli bir kısmından gelmesine ve ankete katılımın ısrarla hatırlatılmasına rağmen toplam personel sayısına oranla az sayıda personele ait sonuçlardır. Sonuçların diğer personellere genelleştirilebileceği söylenemez. Sonuçların genelleştirilebilmesi için daha fazla personelin katılımının sağlandığı araştırmalar yapılmalıdır.

4. Bulgular

Bu bölümde ankete cevap veren katılımcıların demografik özellikleri kapsamında kurumda buldukları statülerine, eğitim düzeylerine, görev unvanlarına, çalışma süre (mesleki deneyim) lerine, medeni durumlarına, cinsiyetlerine, yaş gruplarına ve aylık gelirlerine göre dağılımları yer

almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.

Buldukları Statü Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)	Eğitim Durumları	Sayı	Yüzde (%)
Üst düzey yönetici	18	11,4	İlköğretim	20	12,7
Orta Düzey Yönetici	34	21,5	Lise ve dengi okullar	64	40,5
Alt düzey yönetici	8	5,0	Meslek yüksek okulu	27	17,1
Büro personeli	42	26,6	Lisans (Fakülte)	43	27,2
Şoför/Operatör	20	12,7	Yüksek lisans	3	1,9
İşgören/diğer personel	36	22,8	Doktora	1	,6
Toplam	158	100,0	Toplam	158	100,0
Görev Yaptıkları Kadro Unvanı Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)	Çalışma Süreleri Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)
Memur	12	7,6	5 yıldan az	40	25,3
Sözleşmeli Personel	20	12,7	5-10 yıl	75	47,5
Sürekli işçi	89	56,8	11-15 yıl	33	20,9
Geçici işçi	33	21,0	16-20 yıl	9	5,7
Hizmet Satınalma işçisi	3	1,9	25yıl ve üzeri	1	,6
Toplam	157	100,0	Toplam	158	100,0
Medeni Durumları	Sayı	Yüzde (%)	Cinsiyet Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)
Evli	124	79,5	Erkek	131	82,9
Bekâr	32	20,5	Kadın	27	17,1
Toplam	156	100,0	Toplam	158	100,0
Yaş Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)	Aylık Gelir Durumu	Sayı	Yüzde (%)
25 yaşın altı	6	3,8	500-1.000 TL	54	34,2
25-34	72	45,9	1.001-1.500 TL	66	41,7
35-44	54	34,4	1.501-2.000 TL	32	20,3
45-54	24	15,3	2.001-2.500 TL	4	2,5
55 yaşın üstü	1	,6	2.501-3.000 TL	2	1,3
Toplam	157	100,0	Toplam	158	100,0

Anket katılımcılarının demografik özellikleri itibariyle istatistiksel bakımdan dağılımı şöyledir:

Firmadaki statüsüne göre, % 11,4'ü üst düzey yönetici, % 26,5'i orta ve alt düzey yönetici ve % 39,3'ü işgörenler olduğundan dağılım içerisinde yöneticilerin oranının % 37,9 olduğu,

Eğitim durumlarına göre, % 53,2'si ilköğretim ile lise ve dengi okullar, % 17,1'i meslek yüksek okulları, % 27,2'si fakülte ve % 2,5'i yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitilmiş olduklarından % 46,8'inin üniversite eğitimi almış olduğu,

Statülerine göre, % 56,8'i sürekli işçi, % 22,9'u geçici işçi, % 12,7'si sözleşmeli personel, % 7,6'sı memur olarak görev yaptıkları,

İşyerlerindeki mesleki deneyimleri bir başka ifade ile çalışma sürelerine göre, % 25,3'ünün 5 yıldan az, % 47,5'inin 5-10 yıl, % 20,9'unun 11-15 yıl, % 6,3'ünün 16 yıldan uzun bir süredir mesleğinde çalıştığı,

Cinsiyetlerine göre, % 17,1'i kadın, % 82,9'u erkek olduğundan erkeklerin beşte dördten daha büyük çoğunluğu oluşturduğu,

Medeni durumlarına göre, % 79,5'i evli, % 20,5'i bekar olduğundan evli olanların da yaklaşık olarak beşte dört oranında büyük çoğunluğu oluşturduğu,

Yaşlarına göre, % 3,8'inin 25 yaşın altı, % 45,9'unun 25-34 yaş aralığı, %34,4'ünün 35-44 yaş aralığı, % 15,9'unun 45 yaşın üstünde olduğu, dolayısı ile % 95,6 oranında büyük çoğunluğun 25 ile 45 yaş aralığında olduğu,

Aylık gelir durumlarına göre incelendiğinde, % 34,2'sinin 500-1.000 TL, % 41,7'sinin 1.001-1.500 TL, % 24,1'inin 1.501 TL ve üzerinde aylık gelir elde ettiğinden % 65,8'inin 1000 TL den fazla ücret aldığı, anlaşılmaktadır.

4.2. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anket daha önce geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek sorularından oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı (Cronbach, 1951) hesaplanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir, eğer 0,80 ile 1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilir (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1993). Yapılan güvenilirlik testinde her bir faktöre ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo 2.'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçekte bulunan dört faktörün oldukça güvenilir ve bir faktöründe yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Tablosu

Değişken	Soru Sayısı	Alpha coefficient
İş tatmini	4	,627
Terfi olanaklarından tatmin	3	,702
Ücretten tatmin	3	,729
İş arkadaşlarından tatmin	4	,728
Yöneticiden tatmin	4	,818

Ölçek kapsamında oluşturulan değişkenler ve bu değişkenlerin alt önermeleri Tablo 3-4-5-6 ve 7.'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların ortalamasının üzerinde (ort. değ. 3,158) bir iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu veriye paralel olarak çalışanların terfi olanaklarından tatmininin (ort. değ. 2,753), ücretten tatmininin (ort. değ. 2,773) ve iş arkadaşlarından tatmininde ortalamasının üzerinde (ort. değ. 3,505) olduğu belirlenmiştir. Modelde bağımlı değişken-teorik sonuç olarak ele alınan yöneticiden tatmin değişkeni için de benzer sonuç (ort. değ. 3,52) söz konusudur.

4.3. Araştırma Değişkenlerini Ölçümleyen Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar

• İş Tatmini

Tablo 3: Frekans Analizi Tablosu (İş tatmini)

Önerme	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)	5 N (%)	T N (%)	AO (sd)
İşim ilgi çekicidir	20 (12,9)	39 (25,2)	33 (21,3)	38 (24,5)	25 (16,1)	155 (100)	3,06 (1,29)
İşimle ilgili sorumluluklarımın düzeyi bakımından kendimi iyi hissediyorum	20 (12,8)	30 (19,2)	18 (11,6)	56 (35,9)	32 (20,5)	156 (100)	3,32 (1,34)
Başka bir iş yapmayı tercih etmem*	33 (21,2)	30 (19,2)	24 (15,4)	40 (25,6)	29 (18,6)	156 (100)	3,01 (1,43)
Yaptığım işten aldığım başarı duygusu iyi düzeydedir *	16 (10,3)	33 (21,3)	32 (20,6)	46 (29,7)	29 (18,6)	156 (100)	3,24 (1,26)

Ölçek, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Az katılıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum

* Ters kod ögesi olan önermeler değerleri ile birlikte olumlu anlam ile değiştirilmiştir (Reverse code item)

Çalışanların iş tatmini değişkenini ölçmeye yönelik oluşturulan Tablo 3.'teki frekans analizine göre, işini ilgi çekici bulanların oranı (%61,9), işini ilgi çekici bulmayanların oranından (%38,1) çok yüksektir. İş ile ilgili sorumluluklarının düzeyi bakımından kendini iyi hissedenlerin oranı (%68,0), iyi hissetmeyenlerin oranınının (%32,0) iki katından daha yüksektir. Başka iş yapmayı tercih etmeyenlerin oranı (%59,6) tercih edenlerin oranınının (%30,4) yaklaşık iki katıdır. Yaptığı işten aldığı başarı duygusu iyi düzeyde olanların oranı (%68,6) az olanların oranınının (%31,4) iki katından daha yüksektir. Ayrıca, önermelerin ortalama değerlerinin (AO: 3,158) kabul bölgesinde olduğunu göstermektedir. Görüldüğü üzere iş tatmini ile ilgili önermelere verilen cevapların üçte ikisi çalışanların iş tatmini sağladığını ortaya çıkarmıştır.

• Terfi Olanaklarından Tatmin

Tablo 4: Frekans Analizi Tablosu (Terfi olanaklarından tatmin)

Önerme	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)	5 N (%)	T N (%)	AO (sd)
Kurumumdaki terfi ilkeleri hoşuma gidiyor *	26 (18,1)	47 (32,6)	25 (17,4)	22 (15,3)	24 (16,7)	144 (100)	2,80 (1,36)
Kurumumda terfiler gerektiğinde yapılır *	23 (16,3)	52 (36,9)	13 (9,2)	25 (17,7)	28 (19,9)	141 (100)	2,88 (1,41)
İyi bir iş yaparsam muhtemelen terfi ettirilirim	41 (29,3)	42 (30,0)	12 (8,6)	24 (17,1)	21 (15,0)	140 (100)	2,59 (1,44)
Bana sunulan görevde yükselme olanaklarından memnunum	34 (23,9)	42 (29,6)	12 (8,5)	34 (23,9)	20 (14,1)	142 (100)	2,74 (1,42)

Ölçek, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Az katılıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum

* Ters kod ögesi olan önermeler değerleri ile birlikte olumlu anlam ile değiştirilmiştir (Reverse code item)

Çalışanların terfi olanaklarından tatmin değişkenini ölçmeye yönelik oluşturulan Tablo 4.'teki frekans analizine göre, kurumlarındaki terfi

ilkelerinden hoşlananların oranı (%68,0), hoşlanmayanların oranının (%32,0) iki katından daha yüksektir. Kurumlarında terfilerin gerektiğinde yapıldığını ifade edenlerin oranı (%62,4) nadiren yapıldığını ifade edenlerin oranından (%37,4) daha yüksektir. İyi bir iş yaparsa muhtemelen terfi ettirileceğine inananların oranı (%59,3) inananların oranından (%40,7) daha yüksektir. Kendisine sunulan görevde yükselme olanaklarından memnun olmayanların oranı da (%53,5) memnun olanların oranından (%46,5) daha yüksektir.

Buna göre, çalışanların kurumlarındaki terfi ilkelerinden ve zamanlamasından memnun oldukları ancak, kendisinin iyi bir iş yapması durumunda terfi ettirileceğine inanmadığı ve kendisine sunulan terfi olanaklarından da memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışanların kurumlarındaki terfi olanaklarından tatmin olmasına karşın kendisi ile ilgili terfi olanaklarından tatmin olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte önermelerden yüzdeler olarak tatmin düzeyi yüksek olanların ortalama değerleri (AO: 2,84) ve yüzdeler olarak tatmin düzeyi düşük olanların ortalama değerleri (AO: 2,67) önermelerin tamamının kabul bölgesinde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, terfi olanaklarından tatmin ile ilgili önermelere verilen cevaplar çalışanların bu konuda tatmin sağladığını ortaya çıkarmıştır.

• Ücretten Tatmin

Tablo 5: Frekans Analizi Tablosu (Ücretten tatmin)

Önerme	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)	5 N (%)	T N (%)	AO (sd)
Benim kurumum diğerlerinden daha iyi bir ödeme yapmaktadır	30 (19,4)	39 (25,2)	33 (21,3)	38 (24,5)	15 (9,7)	155 (100)	2,80 (1,28)
Aldığım sorumluluklara göre bana yeterince ödeme yapılmaktadır	41 (26,3)	30 (19,2)	23 (14,7)	40 (25,6)	22 (14,1)	156 (100)	2,82 (1,43)
Hak ettiğim kadar ödeme yapılmaktadır *	26 (16,7)	57 (36,5)	22 (14,1)	28 (17,9)	23 (14,7)	156 (100)	2,78 (1,33)
Maaş dışında verilen haklar yeterlidir	34 (21,8)	46 (29,5)	23 (14,7)	40 (25,6)	13 (8,3)	156 (100)	2,69 (1,29)

Ölçek, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Az katılmıyorum,

4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum

* Ters kod ögesi olan önermeler değerleri ile birlikte olumlu anlam ile değiştirilmiştir (Reverse code item)

Çalışanların ücretten tatmin değişkenini ölçmeye yönelik oluşturulan Tablo 5.'teki frekans analizine göre, kendi kurumlarının diğerlerinden daha iyi bir ödeme yaptığını düşünenlerin oranı (%55,5) ile aldığı sorumluluklara göre kendisine yeterince ödeme yapıldığını düşünen çalışanların oranı (%54,4), böyle düşünmeyenlerin oranından (%44,5) daha yüksektir. Kendisine hak ettiği kadar ödeme yapıldığını ifade edenlerin oranı (%53,2), hak ettiği kadar ödeme yapıldığını ifade edenlerin oranından (%46,8) daha yüksektir. Maaş dışında kendilerine verilen hakların yeterli olmadığını düşünenlerin oranı (%51,3) yeterli olduğunu düşünenlerin oranından (%48,7) daha yüksektir.

Buna göre, çalışanların diğer kurumların çalışanlarına yaptıkları ödemeye ve aldıkları sorumluluklara göre kendi kurumlarının daha iyi ödeme yaptığını ifade etmelerine karşın kendilerinin hak ettikleri kadar ödeme yapıldığı ve maaş dışında verilen hakların yeterli olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Ancak, burada da Tablo 4'te olduğu gibi önermelerden yüzdeler olarak tatmin düzeyi yüksek olanların ortalama değerleri (AO: 2,81) ve yüzdeler olarak tatmin düzeyi düşük olanların ortalama değerleri (AO: 2,74) önermelerin tamamının kabul bölgesinde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, ücretten tatmin ile ilgili önermelere verilen cevaplar çalışanların bu konuda tatmin sağladığını ortaya çıkarmıştır.

• İş Arkadaşlarından Tatmin

Tablo 6: Frekans Analizi Tablosu (İş arkadaşlarından tatmin)

Önerme	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)	5 N (%)	T N (%)	AO (sd)
Kurumunda insanlardan bir şey yapmalarını istediğimde o işler hemen yapılır	18 (11,6)	22 (14,2)	34 (21,9)	59 (38,1)	22 (14,2)	155 (100)	3,29 (1,22)
Kurumundaki insanlarla çalışmaktan zevk alırım	9 (5,7)	18 (11,5)	35 (22,3)	55 (35,0)	40 (25,5)	157 (100)	3,63 (1,15)
Kurumunda sorumluluk sahibi insanlarla çalışırım	11 (7,1)	20 (12,9)	31 (20,0)	59 (38,1)	34 (21,9)	155 (100)	3,55 (1,17)
Beraber çalıştığım	13	18	31	55	36	153	3,54

insanlar bana yeterince destek verirler*	(8,5)	(11,8)	(20,3)	(35,9)	(23,5)	(100)	(1,21)
--	-------	--------	--------	--------	--------	-------	--------

Ölçek, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Az katılıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum

* Ters kod ögesi olan önermeler değerleri ile birlikte olumlu anlam ile değiştirilmiştir (Reverse code item)

Çalışanların iş arkadaşlarından tatmin değişkenini ölçmeye yönelik oluşturulan Tablo 6.'daki frekans analizine göre, kurumunda insanlardan bir şey yapmalarını istediğinde o işlerin hemen yapıldığını ifade edenlerin oranı (%74,2) bu önermeye katılmayanların oranından (%25,8) yaklaşık olarak üç kat daha yüksektir. Kurumundaki insanlarla çalışmaktan zevk aldığını ifade edenlerin oranı (%82,8) bu önermeye katılmayanların oranının (%17,2) dört katından daha yüksektir. Kurumunda sorumluluk sahibi insanlarla beraber çalıştığını ifade edenlerin oranı (%80,0) bu önermeye katılmayanların oranının (%20,0) tam dört katıdır. Beraber çalıştığı insanların kendisine yeterince destek verdiklerini ifade edenlerin oranı (%79,7) bu önermeye katılmayanların oranının (%20,3) yaklaşık olarak dört katıdır. Söz konusu önermelerin ortalama değerlerinin (AO: 3,50) yeterince yüksek olduğu görülmüştür. Buradan da, çalışanların iş arkadaşlarından tatmin oldukları anlaşılmıştır.

Buna göre, çalışanların çok yüksek bir yüzdeler oranla (ort.%80) iş arkadaşlarının kendisinin isteğini yerine getirmelerinden, destek vermelerinden, sorumluluk sahibi olmalarından tatmin olduklarını ve aynı zamanda onlarla çalışmaktan zevk aldıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

• Yöneticiden Tatmin

Tablo 7: Frekans Analizi Tablosu (Yöneticiden tatmin)

Önerme	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)	5 N (%)	T N (%)	AO (sd)
Kendileri ile çalıştığım yöneticilerim bana destek olurlar	16 (10,3)	19 (12,2)	33 (21,2)	60 (38,5)	28 (17,9)	156 (100)	3,42 (1,2)
Kendileri ile çalıştığım yöneticilerim yeteneklidirler	21 (13,5)	34 (21,8)	36 (23,1)	37 (23,7)	28 (17,9)	156 (100)	3,11 (1,31)
Amirlerim beni dinlerler*	7 (4,6)	12 (7,9)	34 (22,4)	55 (36,2)	44 (28,9)	152 (100)	3,77 (1,09)
Yönetim bana karşı	7	16	28	53	48	152	3,78

dürüst davranır*	(4,6)	(10,5)	(18,4)	(34,9)	(31,6)	(100)	(1,14)
------------------	-------	--------	--------	--------	--------	-------	--------

Ölçek, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Az katılıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum

* Ters kod ögesi olan önermeler değerleri ile birlikte olumlu anlam ile değiştirilmiştir (Reverse code item)

Yöneticiden tatmin bağımlı değişkenini ölçmeye yönelik oluşturulan Tablo 7.'deki frekans analizine göre, çalışanların kendileri ile çalıştığı yöneticilerinin kendisine destek olduklarını ifade edenlerin oranı (%77,6) bu önermeye katılmayanların oranından (%22,4) yaklaşık olarak dört kat daha yüksektir. Kendileri ile çalıştığı yöneticilerinin yetenekli olduklarını ifade edenlerin oranı (%64,7) bu önermeye katılmayanların oranının (%35,3) yaklaşık olarak iki katıdır. Amirlerinin kendisini dinlediğini ifade edenlerin oranı (%87,5) bu önermeye katılmayanların oranının (%12,5) tam yedi katıdır. Yönetimin kendisini dinlediğini ifade edenlerin oranı (%84,9) bu önermeye katılmayanların oranının (%15,1) yaklaşık olarak altı katıdır. Söz konusu önermelerin ortalama değerlerinin (AO: 3,52) yeterince yüksek olduğu görülmüştür.

Buna göre, çalışanların çok yüksek bir yüzdelik oranla (ort.%78,7) kendileri ile çalıştıkları yöneticilerinin kendisine dürüst davranmalarından, destek vermelerinden, kendisini dinlemelerinden ve yetenekli olmalarından tatmin olduklarını ifade ettikleri görülmüştür. Buradan da, çalışanların yöneticilerinden tatmin oldukları anlaşılmıştır.

Her bir faktörü oluşturan önermelerde en yüksek ortalamaya sahip skorlara bakıldığında ise; 'iş tatmini' değişkeni altında yer alan "işimle ilgili sorumluluklarımın düzeyi bakımından kendimi iyi hissediyorum" önermesi en yüksek ortalamaya sahiptir (ort. değ. 3,32). 'Terfi olanaklarından tatmin' değişkenini oluşturan önermelerden ise "kurumumda terfiler gerektiğinde yapılır" önermesi en yüksek ortalamaya sahiptir (ort. değ. 2,88). 'Ücretten tatmin' değişkeni altında yer alan önermelerden "Aldığım sorumluluklara göre bana yeterince ödeme yapılmaktadır" önermesi en yüksek ortalamaya sahiptir (ort. değ. 2,82). 'İş arkadaşlarından tatmin' değişkeni altında yer alan önermelerden "kurumumdaki insanlarla çalışmaktan zevk alırım" önermesi en yüksek ortalamaya sahiptir (ort. değ. 3,63). Modelde bağımlı değişken olarak belirlenen 'Yöneticiden tatmin' değişkeni altında yer alan önermelerden "yönetim bana karşı dürüst davranır" önermesi 3,78 değeri ile en yüksek ortalamaya sahiptir.

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma verilerinde yer alan bağımsız değişkenler olan iş tatmini, terfi olanaklarından tatmin, ücretten tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin ile bağımlı değişken olan yöneticiden tatmin arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test edebilmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Korelasyon tablosunda (Tablo 8) görüldüğü gibi bütün bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında korelasyon katsayıları iş tatmininde 0,530, terfi olanaklarından tatminde 0,404, ücretten tatminde 0,427 ve iş arkadaşlarından tatminde 0,663 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 8: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	İş tatmini	Terfi olanaklarından tatmin	Ücretten tatmin	İş arkadaşlarından tatmin	Yöneticiden tatmin
İş tatmini	X				
Terfi olanaklarından tatmin	.527**	X			
Ücretten tatmin	.327**	.367**	X		
İş arkadaşlarından tatmin	.523**	.286**	.435**	X	
Yöneticiden tatmin	.530**	.404**	.427**	.663**	X

** Korelasyon, anlamlılık düzeyi 0.01'dir (2-tailed).

Yöneticiden tatmin ile iş arkadaşlarından tatmin değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı 0.663 olarak gerçekleşmiş olup, bu durum bağımsız değişkenler içerisinde 'iş arkadaşlarından tatmin'in en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu değişkeni sırasıyla iş tatmini (0.530), ücretten tatmin (0.427) ve terfi olanaklarından tatmin (0,404) değişkenleri izlemektedir.

4.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Modeldeki değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri incelemek ve geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5.1. İş Tatmini ve Yöneticiden Tatmin İlişkisi

Tablo 9: İş tatmini ile yöneticiden tatmin arasındaki ilişki

Değişkenler	Coefficient	t-value	p-value
<i>Yöneticiden tatmin</i>			
- İş tatmini	.530	7,774	,000
- Model	(Standardized R-square=,276)	(F=60,434*)	,000

* $p < 0,001$

Tablo 8'de yapılan korelasyon analizinde iş tatmini ile yöneticiden tatmin

arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak iş tatmininin yöneticiden tatmin değişkeni üzerinde hangi düzeyde bir etkiye sahip olduğunu bulmak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda Tablo 9’da görüldüğü gibi iş tatmini değişkeninin yöneticiden tatmin değişkenini anlamlı ($p < .001$) bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda regresyon modeline ilişkin F değeri 60,434 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunduğundan oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 9’da yer alan R^2 (standardized R-square) değeri 0,276 olup, iş tatmininin yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle regresyon denkleminde yer alan iş tatmini, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiden tatmin değişkenini %27,6 oranında açıklamaktadır. Buna göre, H_1 “*çalışanların iş tatmini algıları, yöneticiden tatmin algularını etkiler*” hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.2. Terfi Olanaklarından Tatmin ve Yöneticiden Tatmin İlişkisi

Tablo 10: Terfi olanaklarından tatmin ile yöneticiden tatmin arasındaki ilişki

Değişkenler	Coefficient	t-value	p-value
<i>Yöneticiden tatmin</i>			
- Terfi olanaklarından tatmin	,404	5,268	,000
- Model	(Standardized R-square=,158)	(F=27,754*)	,000

* $p < 0,001$

Tablo 8’de yapılan korelasyon analizinde terfi olanaklarından tatmin ile yöneticiden tatmin arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki çıkmıştır. Korelasyon katsayısı 0.404 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizi sonucunda Tablo 10’da görülen modelde terfi olanaklarından tatmin değişkeninin (0,000) yöneticiden tatmin değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda regresyon modeline ilişkin F değeri 27,754 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunduğundan oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 10’da yer alan R^2 (standardized R-square) değeri 0,158 olup, bu değer regresyon denkleminde yer alan terfi olanaklarından tatmin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiden tatmin değişkenini %15,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Buna göre, H_2 “*çalışanların terfi olanaklarından tatmini algıları, yöneticiden tatmin algularını etkiler*” hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.3. Ücretten Tatmin ile Yöneticiden Tatmin Arasındaki İlişki

Tablo 11: Ücretten tatmin ile yöneticiden tatmin arasındaki ilişki

Değişkenler	Coefficient	t-value	p-value
<i>Yöneticiden tatmin</i>			
- Ücretten tatmin	,427	5,876	,000
- Model	(Standardized R-square=,177)	(F=34,525*)	,000

* $p < 0,001$

Tablo 8’de yapılan korelasyon analizinde ücretten tatmin ile yöneticiden tatmin arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki çıkmıştır. Korelasyon katsayısı .427 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizi sonucunda Tablo 11’de görülen modelde ücretten tatmin değişkeninin (0,000) yöneticiden tatmin değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda regresyon modeline ilişkin F değeri 34,525 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 11’de yer alan R^2 (standardized R-square) değeri 0,177 olup, bu değer regresyon denkleminde yer alan ücretten tatmin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiden tatmin değişkenini %17,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Buna göre, H_3 “*çalışanların ücretten tatmin algıları, yöneticiden tatmin algılarını etkiler*” hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.4. İş Arkadaşlarından Tatmin ile ve Yöneticiden Tatmin Arasındaki İlişki

Tablo 12: İş arkadaşlarından tatmin ile yöneticiden tatmin arasındaki ilişki

Değişkenler	Coefficient	t-value	p-value
<i>Yöneticiden tatmin</i>			
- İş arkadaşlarından tatmin	,663	11,029	,000
- Model	(Standardized R-square=,436)	(F=121,641*)	,000

* $p < 0,001$

Yine Tablo 8’de yapılan korelasyon analizinde iş arkadaşlarından tatmin ile yöneticiden tatmin arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki çıkmıştır. Korelasyon katsayısı .663 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizi sonucunda Tablo 12’de görülen modelde iş arkadaşlarından tatmin değişkeninin (0,000) yöneticiden tatmin değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda regresyon modeline ilişkin F değeri 121,641 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 12’de yer alan R^2 (standardized R-square) değeri 0,436 olup, bu değer regresyon denkleminde yer alan ücretten tatmin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yöneticiden tatmin değişkenini %43,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Buna göre, H_4 “*çalışanların iş arkadaşlarından tatmin algıları,*

.....
yöneticiden tatmin algılarını etkiler” hipotezi de kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Çalışma yaşamında en önemli unsur olan insan, duyguları, beklentileri ve gereksinimleri olan bir varlıktır. Bu duygu, beklenti ve gereksinimler karşılandıkça insanlar mutlu olur, stresi azalır ve çalışanın, yaşamının içinde önemli bir yeri olan işine ve çevresine bakış açısı ve yaklaşımı olumlu yönde etkilenir. Bununla birlikte çalışma yaşamında önemli bir yeri olan motivasyon ve verimliliğin artırılmasında anahtar rolündeki faktörlerden biri olan iş tatmininin sağlanmasına yönelik uygun bir ortam oluşturulmuş olur.

Araştırmada, iş tatmininin sağlanması için çalışanların işlerinden, kendilerine sağlanan görevde yükselme olanaklarından, aldıkları ücretten, iş arkadaşlarından tatmin algıları ile yöneticiden tatmin algıları arasındaki ilişkinin yönü incelenmiş ve yöneticiden tatmin algıları üzerindeki etkisi çalışanlar üzerinde test edilmiştir.

Böylece çalışanların iş tatminlerini değerlendirme sürecinde yukarıda belirtilen birçok değişken ile yöneticiden tatmin algısı arasında olduğu varsayılan ilişki, bünyesinde daimi işçi, geçici işçi, sözleşmeli ve memur gibi çeşitli statülerde çalışanların bulunduğu yarı özerk kurumlar olan sulama birlikleri çalışanları üzerinde incelenerek daha genel bir bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen veriler ve yapılan analizler iş tatmini algısının, terfi olanaklarından tatmin algısının, ücretten tatmin algısının ve iş arkadaşlarından tatmin algısının yöneticiden tatmin algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yöneticiden tatmin algısının pozitif yönde gelişmesini tek bir belirleyicinin etkilemediği ve birden çok faktörlerin toplam etkileşiminin sonucu olduğu söylenebilir. Araştırmada yöneticiden tatmin algısını etkileyen değişkenler arasında en fazla etkiyi iş arkadaşlarından tatmin algısı yapmaktadır. Oluşturulan modelde iş tatmini (H_1), terfi olanaklarından tatmin (H_2), ücretten tatmin (H_3) ve iş arkadaşlarından tatmin (H_4) algısı arttıkça yöneticiden tatmin algısı da artmaktadır.

Türkiye genelindeki sulama birliklerinde yapılan araştırmada yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak bu sonucun geliştirilmesi için farklı sektörlerde veya kurumlarda farklı kişilerle yine benzeri çalışmaların yapılması ve sonuçlarının karşılaştırılması gerekir. Tersisi durumda bu sonuçların bütün sektörlerde veya bütün kurumlara genelleştirilmesi mümkün değildir. Sonuçların

genelleştirilebilmesi için farklı sektörlerde veya farklı kurumlarda farklı kişilerle daha geniş katımlı araştırmaların yapılmasını önermekteyiz.

Organizasyon içinde gereksinim duydukları katkıyı sağlaması için çalışanların yöneticiden tatmin düzeyini yükseltmek isteyen firma yönetiminin, firmasında iş tatmini, ücret tatmini, terfi olanaklarından tatmin düzeyini artırmaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, yönetimin, yöneticiden tatmini artırabilmek için mümkün olduğu kadar işi çalışanlar açısından ilgi çekici duruma getirmeleri, iş ile ilgili bireyin kıdemi, işe uygunluğu esas alınarak sorumlulukların dağıtılması ve çalışanların yapmış oldukları işten elde ettikleri başarıdan gurur duyacak konuma getirilmeleri önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların kabul edecekleri, benimseyecekleri ve tatmin olacakları terfi ilkelerinin ortaya konulması ve kurumda terfilerin daha adil bir şekilde yapılması da önerilmektedir.

Sonuç olarak, organizasyonların varlıklarını ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmeleri için insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilmeleri gerekir. Bunun için yöneticisiyle bütünleşmiş ve verilen görevleri severek yapan çalışanların olması çok önemlidir. Dolayısıyla, çalışanların yöneticiden tatmin algısını yükseltmek için yine çalışanların ilgilerini çeken ya da ilgi alanlarına göre iş, kendilerini daha iyi hissettikleri ve dayanışma içinde oldukları sorumluluk sahibi arkadaşlarından oluşan bir iş ortamı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABDULLA, Jassem; Djebarni, Ramdane ve Mellahi, Kamel; “Determinants of Job Satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai Police”, *Personnel Review*, Vol: 40, No: 1, 2011, s. 126-146.
- ABELE, Andrea E.; Spurk, Daniel ve Volmer, Judith; “The Construct of Career Success: Measurement Issues And An Empirical Example”, *ZAF*, Vol: 43, 2011, s. 195-206.
- AKINCI, Zeki; “Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama”, *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt: 4, 2002. s. 1-25.
- ALAM, Muhammad M. and Mohammad, Jamilha F.; “Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses”, *Business Intelligence Journal*, Vol: 3, No: 1, 2010, s. 123-137.
- ATAAY, İsmail D.; *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Cihad Matbaası, 1985, İstanbul.
- BAKAN, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba; “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini

-
Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 7, 2004a, s. 1-30.
- _____; “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir alan Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 23, 2004b, s. 35-59.
- BALTAŞ, Acar; *İnsana ve İşe Değer Katan: Yeni İK*, Remzi Kitabevi, 2009, İstanbul.
- BAŞ, Türker ve Ardıç, Kadir; “A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private University Academicians in Turkey”, *METU Studies and Development*, Vol: 29, No: 1-2, 2002, s. 27-46.
- BEDEIAN, Arthur G. ve Glueck, William F.; *Management*, Third Edition, The Dryden Press, 1983, New York.
- BOROOAH, Vani K.; “Comparing levels of job satisfaction in the countries of Western and Eastern Europe”, *International Journal of Manpower*, Vol: 30, No: 4, 2009, s. 304-325.
- BOZKURT, Öznur ve Bozkurt, İlhan; “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol: 9, No: 1, 2008, s. 1-18.
- BRYMAN, Alan ve Cramer, Duncan; *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*, Taylor and Francis Group, 1997, London: Routledge.
- BUITENDACH, Johanna H. ve Rothmann, Sebastian; “The Validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in Selected Organizations in South Africa”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol:7, No: 1, 2009, s. 1-8.
- BUSSING, André; Bissels, Thomas; Fuchs, Vera; Perrar, Klaus M.; “A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches”, *Human Relations*, Vol: 52, No: 8, 1999, s. 999-1028.
- CARMELI, Abraham ve Freund, Anat; “Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol: 7, 2004, s. 289-309.
- CELLUCCI, Anthony J. ve DeVries, David L.; “Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ”, *Technical Report II (Center for Creative Leadership)*, 1978.
- CRONBACH, Lee J.; “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, 16(3), 1951, s. 297-334.

- CÜCELOĞLU, Doğan; *İnsan ve Davranışı*, 8. Basım, Remzi Kitabevi, 1998, İstanbul.
- Davranış Bilimleri Enstitüsü; “Çalışan Memnuniyeti”, 2010, <http://www.dbe.com.tr/tr-TR/Content/Default.aspx?SectionID=325>, (Erişim tarihi: 12.10.2010).
- DOĞAN, Hulusi; “A Comparative Study for Employee Job Satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality”, *Ege Academic Review*, Vol: 9, No: 2, 2009, s. 423-433.
- ERDOĞAN, İlhan; *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, 1996, İstanbul.
- ____; *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No:5, 1999, İstanbul.
- FAIRBROTHER, Kerry ve Warn, James; “Workplace dimensions, stres and job satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 18, No: 1, 2003, s. 8-21.
- FURNHAM, Adrian-Eracleous, Andreas-Chamorro, Premuzic Tomas; “Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 24, No: 8, 2009, s. 765-779.
- GALLARDO, Eva; Sánchez-Cañizares, Sandra-M.; López-Guzmán; Tomás-Jesus, Maria Margarida Nascimento; “Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal)”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 3, 2010, s. 321-334.
- GILBRETH, Frank B.; *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*, D. Van Nostrand Company, 1911, New York, NY.
- GÜLNAR, Birol; *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk Yayınları, 2007, İstanbul.
- GÜRBÜZ, Sait; “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 6, No: 21, 2007, s. 240-260.
- GÜVEN, Mehmet-Bakan, İsmail-Yeşil, Salih; “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Vol: 12, No: 1, 2005, s. 127-151.
- HACKMAN, J. Richard ve Oldham, Greg R.; “Development of the job diagnostic survey”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 60, No: 2, 1975,

s. 159-170.

- HERZBERG, Frederick; “On More Time: How Do You Motivate Employee?”, *Harvard Business Review on Management*, England, 1975, s. 361-376
- IMPARATO, Nicholas; “Relationship Between Porter’s Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 56, No: 5, 1972, pp.397-405.
- JOSEPH, Jacob ve Satish P. Deshpande; “An Empirical Investigation of Factors Affecting Ethical Optimism of Nurses”, *Business and Professional Ethics Journal*, Vol: 15, 1996, s. 21-35.
- JOHLKE, Mark C.; Duhan, Dale F.; Howell, Roy D.; Wilkes, Robert W.; “An Integrated Model of Sales Managers’ Communication Practices”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 28, No: 2, 2000, s. 263-277.
- KINICKI, Angelo ve Kreitner, Robert; *Organizational Behavior: Key concepts, skills and best practices*, McGraw Hill, 2003, USA.
- KOÇ, Hakan ve Yazıcıoğlu, İrfan; “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol: 12, No: 1, 2011, s.45-57.
- KOH, Hian Chye ve Boo, El’fred H. Y.; “The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore”, *Journal of Business Ethics*, 2001, Vol: 29, s. 309-324.
- LANGE, Thomas; “Attitudes, attributes and institutions: Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe”, *Employee Relations*, Vol: 31, No: 1, 2009, s. 81-97.
- LEE, Cynthia; “Prosocial Organizational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction”, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 10, No: 2, 1995, s. 197-206.
- LOCKE, Edwin A.; “What is job satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 4, 1969, s. 309-336.
- McCAIN, Shiang; Lih Chen; Tsai, Henry; Bellino, Nicholas; “Organizational justice, employees’ ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 7, s. 992-1009.
- MİGM (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), “2009 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu”, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2010, Ankara.
- MOYNIHAN, Donald P. ve Pandey, Sanjay K.; “Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement,

- and Organizational Commitment”, *Administration and Society*, Vol: 39, No: 7, 2007, s. 803-832
- NORUSIS, Marija J.; *SPSS for Windows Professional Statistics Release 6.0*, 1993, Chicago: SPSS Inc.
- OKPARA, John O. “Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in A Developing Economy”, *Information Technology and People*, Vol: 17, No: 3, 2004, s. 327-338.
- OSHAGBEMI, Titus; “Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities”, *International Journal of Social Economics*, Vol: 30, No: 12, 2003, s. 1210-1232.
- ÖZGEN, Hüseyin; Öztürk, Azim; Yalçın, Azmi; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, 2002, Adana.
- PETRESCU, Ileana A. ve Simmens, Rob; “Human resource management practices and workers’ job satisfaction”, *International Journal of Manpower*, Vol: 29, No: 7, 2008, s. 651-667.
- RAINEY, H. G.; “*Understanding and Managing Public Organizations*, 2’nd Edition, Jossey-Bass Publishers, 1997, San Francisco, CA.
- SAARI, Lise M. ve Judge, Timoty A.; “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, *Human Resources Management*, Winter, Vol: 43, No: 4, 2004, s. 395-407.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 1. Baskı, Ezgi Yayınları, 2000, Bursa.
- SCHERMERHORN, John R.; *Exploring Management: In Modules*, John Wiley and Sons Inc, 2007, USA.
- SEERI, Brenda L. ve Corrigall, Elizabeth A; “Emotional labor: links to work attitudes and emotional exhaustion”, *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), (2007), s. 797-813.
- SHRM (Society Human Resources Management); “2009 Employee Job Satisfaction: Understanding the Factor That Made Work Gratifying”, A Survey Report, 2009, USA. <http://www.shrm.org/surveys> (Erişim tarihi: 12.10.2010).
- STAPEL, Jan “What is Job Satisfaction?”, *Public Opinion Quarterly*, Vol: 14, No: 3, 1950, s. 551-554.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, 2008, Ankara.
- TELMAN, Nursel ve Ünsal, Pınar; *Çalışan Memnuniyeti*, 1. Baskı, Epsilon

-
Yayıncılık, 2004, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver; “Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol: 1, 2005, s. 23-45.
- UPPAL, Sharanjit; “Disability, workplace characteristics and job satisfaction”, *International Journal of Manpower*, Vol:26, No: 4, 2005, s. 336-349.
- VISWESVARAN, Chockalingam; Satish P. Deshpande; Jacob, Joseph; “Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 17, 1998, s. 365-371.
- VITELL, Scott J. ve D. L. Davis; “The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation”, *Journal of Business Ethics*, 9, 1990, s.489-494.
- YAPRAKLI, Şükrü ve Yılmaz, Mustafa K.; “Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol:9, No3, 2007a, s. 62-98.
- _____ ; “Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da İlaç Müessesleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol: 21, No: 1, s. 155-183.
- WALKER, Orville C.; Churchill, Gilbert A.; Ford, Jr. Neil M. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, Vol: 14, s. 156-168.
- WALTON, Richard (1975), “*Improving the Quality of Work Life*”, *Harvard Business Review on Management*, England, 1977, s. 357-360.
- WESTOVER, Jonathan H.;“Global shifts changing job quality and job satisfaction determinants in socialist and post-socialist Hungary”, *International Journal of Social Economics*, 37(2), . (2010), p. 84-100.
- WOOD, Van R.; Chonko, Lawrence; B.-Hunt, Shelby; “*Social Responsibility and Personal Success: Are They Incompatible?*” *Journal of Business Research*, Vol: 14, No.3, s. 193-212
- WRIGHT, Thomas A; “The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research”, *Journal of Management History*, Vol: 12, No: 3, 1986, s. 262-277.
- ZAIM, Sabahattin; *Çalışma Ekonomisi*, Filiz Kitabevi, 1985, İstanbul.