

YÖNETİCİLERİN ALGILADIKLARI İŞ TATMİNİ

Selami YILDIRIM*

I. GİRİŞ

Çevremizde karşılaştığımız bütün davranışlar gereksinimlerin giderilmesi için yapılan çabalar ile belirlenir. Yaşam, gereksinimlerin giderilmesi için yapılan ve bitmeyen bir mücadeledir. Çünkü insan öyle yaratılmıştır ki giderilmesi gereken yeni gereksinimler bulur. Bütün insanların yaşamı gereksinimlerini gidermekle geçmiştir ve davranışları da bu gereksinimlerin üzerine yaptığı etki ile belirlenir. Bu gereksinimler davranışı belirleyici etken olduklarından onları daha yakından incelemek gerekir (Yaman 1992: 20).

Gereksinimlerin sınıflandırılmasını çeşitli klinik gözlemlerden yararlanarak gerçekleştiren Abraham H. Maslow şu şekilde belirtmiştir (Aşan 1992: 21-27).

Fizyolojik gereksinimler; açlık, susuzluk, cinsellik ve uyku gibi organizmanın hayatını sürdürücü gereksinimlerin oluşturduğu basamaktır. Bunlar insan vücudunun işlemesine hizmet eden gereksinimler olmalarından dolayı, diğerlerine göre hem çok önemlidir hem de öncelikle hissedilir. Fizyolojik gereksinimlerin insan organizması için taşıdığı büyük önemden dolayı yöneticilerin dikkat edeceği en önemli konu, bu gereksinimlerini giderememiş bir insanı, başka yolla güdüleme olanağının olmadığıdır.

Güvenlik gereksinimleri; fiziksel tehlikelerden, işi malı, yiyeceği ve barınağı kaybetme tehlikesinden koruma gereksinimleridir. Güvenlik gereksinimi insanların öğrendikleri ilk gereksinim tipi olarak bilinir. Fizyolojik gereksinimler doğuştan gelmekle birlikte, güven duygusu yaşam sürecince sonradan kazanılır. Bu gereksinimler de belli bir dereceye kadar giderildikten sonra organizmayı uyarıcı ve belli bir davranışa yönettici özelliğini yitirir.

Sosyal güvenlik; başkaları tarafından kabul edilme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, çevresine karşı sevgi gösterme ve karşılığında sevilme

* Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi.

gibi duygulardan oluşan bu gereksinim sınıfı, insanların büyük ölçüde toplu halde yaşama içgüdüsüyle ilgilidir.

Saygınlık gereksinimleri iki aşamalıdır. Birisi bireyin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesi, diğeri de bireyin kendi kendisini takdir edip saymasıdır. Birinci tür ile ilgili gereksinimleri, statü, tanınma, önemli olma ve arkadaş çevresine egemen olma şekillerinde belirtebiliriz. İkincisi ise başarılı olma, nefsine saygı duyma ve kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve özgür bir kişi olma şeklinde belirtebiliriz.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi; birey tüm yeteneklerini ve becerisini, bilgisini yani potansiyel gücünü uğraştığı alanda tam olarak ortaya koyamadığına inandığı ve en iyiye ulaşamadığını sandığı sürece içinde boşluk ve eksiklik hissedecektir. İşte hissedilen bu gereksinimlere kendini gerçekleştirme gereksinimleri denilmekte ve gereksinim alanlarının en üstünde yer almaktadır.

İş tatmini çalışanın, işle ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke 1983: 130).

Landy, iş tatmini ya da tatminsizliğini, işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlar. Bu duygusal durum ancak bireyin duygularını dile getirmesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Landy 1978: 533).

İş tatmini, çalışanların işe karşı olan duygusal tepkileri olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların işleri ve iş ilişkileri konusunda kendilerini değerlendirmeleridir. Ya da çalışanların işten beklentileriyle ilgilidir (Işıkhan 1993: 15).

İş tatmini tek boyutlu bir kavram değildir. İşin pek çok yönü, olumlu ya da olumsuz iş tatminini etkiler, işin yönetimi, süpervizyon, ücret, çalışma koşulları v.b. objektif özelliklerin yanısıra bireyin gereksinimleri, istekleri ve beklentilerinin etkisi de dikkate alınmalıdır. Çünkü, bunlar işten kaynaklanan olumlu ya da olumsuz yönlerin farklı bireyler tarafından farklı algılanmasına neden olmaktadır. Birey aynı koşullardan tatmin olurken, bir diğeri tatmin olamayabilir (Evans 1969: 93).

Örgüt kuramlarında da tatmin, genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlanır. İşin niteliği ile kişinin kendinde bulduğu nitelikler ne kadar birbirine yakınsa tatmin düzeyinin o kadar yüksek olacağı, tatminsizliğin gerçek ile kişinin benlik ideali arasındaki ayrılıktan doğduğu kabul edilir ve ayrılık büyüdükçe o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneceği varsayılır.

İş tatmini kişilerin işlerinden alacakları ödüllerin miktarı ile yakından ilgilidir ve iş performansının düzeyi de ödüllerinde temel temellerine yakından bağlıdır. Kişiler, işlerinin kendilerine sağladığı olanaklar oranında tatmine ulaşırlar.

İş performansı ile gereksinimlerin tatmini arasında bir takım varsayımlar vardır (Porter, Lowler 1968).

- Değişik performansla değişik ödül verilen örgütlerde kişiler, yöneticileri tarafından ne kadar çok takdir edilirse gereksinimleri o kadar karşılanır.

- Kişi kendi performansını ne kadar yüksek değerlendirirse, gereksinimlerinin karşılanma derecesi o kadar yüksek olur.

Çalışanların yukarıda bahsedilen temel gereksinimleri yanısıra, örgüt içinde de bazı örgütsel gereksinimleri vardır. Bu örgütsel gereksinimlerin içine karara katılma, yetki ve sorumluluk alma, eğitilmek ve bilgilerin zamanında ve açıklıkla iletilmesi girebilir. Çalışanların bu örgütsel gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığı sürece, iş tatmini düzeyleri yüksek olur. Bu gereksinimler, çalışan bir kişinin iş çevresi ile olan bağlantısını ortaya çıkarmak için önemlidir. Bu nedenle yönetimin, çalışanların gereksinimlerini çok iyi araştırması, ortaya çıkarması ve bu gereksinimleri karşılayacak kararları alması gerekir. Çünkü çalışanları güdülemedeki ve becerilerini geliştirmedeki zorluklar, çalışanların gereksinimlerinin zamanla ve koşullara göre değişmesinden kaynaklanmaktadır (Yaman 1992: 24-25).

Gereksinim tatmininden söz ederken, beklenti ve amaçları da göz önünde bulundurmamızdır. Bir işletme profesörü oğlunun aynı bölümde akademisyen olmasından hoşlanabilir. Bir bankacı da oğlunun akademisyen olmasından hoşlanabilir. Fakat bu iki durumda da gereksinimler tatmin edilmiştir. Ancak, beklenti ve amaçların farklı olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

II. PROBLEM DURUMU

Personelin davranışlarının farklılık göstermesinin temel nedeni, insanların gereksinimlerinin farklı olmasıdır. Sosyal ve kültürel faktörler bu gereksinim türlerini etkiler (Gibson, Ivancevich, Donnelly 1976: 138).

Çalışanın gereksinimlerinin giderilmesi, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlar. Guion iş tatmini, çalışanın gereksinimlerinin tatmin edilme ve bireyin bu tatminin iş durumundan ortaya çıktığını algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Wofford, yaptığı bir araştırma sonucunda tatminin, gereksinimlerin giderilme derecesinin bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymuştur (Wofford 1971: 503-515). Walker'da, işin bireyin arzu ve gereksinimlerini karşılaması durumunda tatmin edici olduğunu belirtmiştir (Walker 1980:201).

Bazı bilim adamları, çalışanın işinden tatmin sağlayamamasının işi terk etme olasılığını artırdığını vurgulamaktadır.

Hulin tarafından 1964 yılında yapılan bir çalışmada, kadın çalışanların işten sağladığı tatminin artırılmasının örgütten ayrılma oranını azalttığını göstermiştir (Hulin 1968: 125).

Yetişmiş insangücünün yetirilmesi, örgütte maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. Çünkü, örgütten ayrılan bir personelin yerine yenisinin alınması, yetiştirilebilmesi belirli bir yatırım gerektirmekte, bu da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bugünün teknolojik sistemi içinde, bireylerin işlerinden tatmin olmaları sağlanabilirse, bireyin içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi ve buna yönelik çabaların artırılmasına yardımcı olunabilecektir.

Örgüt yöneticilerin, çalışanın gereksinimlerini ve bunların tatmin edilmesinin iş başarılarını ne yönde etkilediğini bilmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Gür 1987: 11).

Örgütlerdeki sorunları incelemede, işletmedeki bireyler tarafından iş algılanmasının doğasının anlaşılması uygun görülmektedir. Bazı bireyler işletmedeki bir iş için teknik olarak uygun olabilirler ama işe psikolojik yönden uygun bulunmayabilirler. Eğer bireyler ve yöneticiler işin psikolojik yönlerini, örgüt içinde değişik düzey ve konumlardaki işler arasındaki farkları bilirlerse, yükümlenme ve personel işlerindeki yanlışlıklar azalır ve işletmedeki etkililik artar.

Bu araştırma gereksiniminin tatmini olarak adlandırılan yönetsel iş algılaması ile ilgilidir. İşletmelerde işçi düzeyindeki çeşitli işlerin gereksinim tatmini üzerine yapılan bazı çalışmalara rağmen, yönetsel işler üzerine az sayıda çalışma yapılmıştır. Örgütün herhangi bir düzeyinde güdüleme çalışmaları yapan kişiler, güdü ve gereksinimlerin nasıl adlandırılacağı sorunuyla karşılaşmıştır (Yaman 1992: 3).

Birçok örgüt, çalışanın saygı ve sosyal gereksinimleri yerine fiziksel ve güvenlik gereksinimleri için ücretlendirmektedir. Aynı zamanda ücretle ödüllendirme yöntemleri genel olarak örgütün yönetsel olmayan tarafı için geliştirilmiş fakat örgütün yönetsel kısmı için gerekli dikkat gösterilmemiştir.

Haire, bu eksiklikleri, iş yerindeki sosyal ve egoistik gereksinimin tatminleri üzerine önemin sadece ücretli işçi üzerine gösterdiği şeklinde belirtmiştir (Porter 1961).

III. PROBLEM CÜMLESI

"Alt ve orta düzeydeki yöneticilerin psikolojik gereksinim tatmininde algılanan eksiklikler farklı mıdır?" sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

IV. HİPOTEZLER

1. Alt ve orta düzeydeki yöneticilerin gereksinim tatminlerinin algılanan eksikliklerinde fark var mıdır?

2. Alt ve orta düzeydeki yöneticilerinin tatminsizlik düzeyi yüksek derecede gereksinimlere doğru artar mı?

3. Alt ve orta düzeydeki yöneticilerin hangi özel gereksinim alanlarındaki farklar en fazladır?

4. Alt ve orta yönetsel düzeyde hangi gereksinim alanları en fazla algılanan gereksinim tatmini eksikliği yaratır?

5. Alt ve orta yönetsel düzeyde hangi gereksinim alanları en fazla öneme sahiptir?

6. Alt ve orta düzey yöneticilerin daha yüksek derecede gereksinimlere doğru verdikleri önem artar mı?

V. VARSAYIMLAR

1. Araştırmada kullanılan anketi yanıtlayanların verdikleri bilgiler doğru olup, gerçek durumu yansıtmaktadır.
2. Kullanılan anketteki sorular, araştırmanın problemini test etme açısından yeterli ve geçerlidir.
3. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
4. Hipozetleri test etmekte kullanılan istatistik yöntem ile analizler yeterli ve geçerlidir.

VI. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Hacettepe Üniversitesinde çalışan orta düzey yöneticileri (müdür, müdür yardımcısı ve alt düzey arası) ve alt düzey yöneticiler (örgütün en alt düzeyindeki yönetsel personel) oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, Bütçe Dairesi Başkanlığı, Levazım Müdürlüğü, Ayniyat Saymanlığı, Emniyet Destek Hizmetleri bölümlerinde çalışmakta olan alt ve orta düzey yöneticiler ve fakülte, enstitü ve yüksek okul sekreterliklerindeki yöneticiler oluşturmaktadır. Böylece 63 alt düzey yöneticilerden ve 53 orta düzey yöneticilerden olmak üzere toplam 116 veri elde edilmiştir. Bu da evrenin ((116/131) x 100) % 88'ni oluşturmaktadır.

VII. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada, Lyman W. Porter ve Edward Lawler'in 1968 yılında basılan *Managerial attitudes and Performans* isimli kitabında ve Lyman W. Porter'in 1961 yılında *Journal of Applied Psychology* isimli dergide çıkan "A Study of Percieved Need Satisfactions in Bootom and Middle Management Jobs" konulu makalede yer alan gereksinim tatmini ile ilgili 14 soruluk anket formu kullanılmıştır.

Porter tatmin ölçme anketini gereksinim hiyerarşisi kavramına göre geliştirmiştir. Anketteki 14 gereksinim türü aşağıdaki 5 gereksinim grubu altında toplanmıştır.

- Güvenlik Gereksinimleri
- Sosyal Gereksinimleri
- Saygınlık Gereksinimleri
- Özerklik Gereksinimleri
- Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri

Herbir 14 gereksinim alanı için de aşağıdaki şekilde 3 seçenekli soru sorulmuştur.

- a. Şimdi ne kadar?
- b. Ne kadar olmalı?
- c. Sizin için önemi?

Gerekli ölçümü yapabilmek için ise her bir soruya 7 puanlık bir ölçü verilmiştir. Her 14 maddeye verilen soruların ilki (a) karşılanan gereksinimi ölçer. (a) ile (b) (olması gereken ile gerçekte olan) puanları arasındaki fark ise gereksinimin tatmini olarak tanımlanır. Yani verilerdeki olması gereken puan ne kadar çok geçerse tatminsizlik o kadar büyük demektir. Yönetmel pozisyonun gereksinim tatmin eksikliği, sonuçtan (a) ve (b) sorularının puanlarının arasındaki farkların ortalamasıdır. Örnek olarak, (a) kısmında verilen puan (b) kısmında verilen puandan çıkarılır ve bu farkların toplamı ankete katılan yöneticilerin sayısına bölünür. Böylece, ortalama gereksinim tatmini veya eksiklik miktarı çıkarılmış olur. Ortalama miktar ne kadar büyük olursa tatmin de o kadar az olur.

Gereksinim maddeleri ankette geliş güzel olarak yerleştirilmiştir. Ancak 14 maddenin bulunduğu gereksinim alanları şu şekildedir.

1. Güvenlik Gereksinimleri
 - Yönetmel pozisyonunuzda algıladığınız güvenlik
2. Sosyal Gereksinimleri
 - Yönetmel pozisyonunuzda diğer insanlara yardım etme olanağı
 - Yönetmel pozisyonunuzda yakın arkadaşlık kurma olanağı
3. Saygınlık Gereksinimleri
 - Yönetmel pozisyonunuzda kurum dışında gördüğünüz saygı
 - Yönetmel pozisyonunuzda algılanan kendine saygınlık
 - Yönetmel pozisyonunuzda kurum içinde gördüğünüz saygı
 - Yönetmel pozisyonunuzda algıladığınız haberdar edilme hissi
4. Özerklik Gereksinimleri
 - Yönetmel pozisyonunuzda hedeflerin belirlenmesinde katılma olasılığı
 - Yönetmel pozisyonunuzda metod ve yöntemlerin karar verilmesinde katılma olanağı
 - Yönetmel pozisyonunuzda sahip olduğunuz yetki
 - Yönetmel pozisyonunuzda serbest düşünme ve hareket etme olanağı
5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri
 - Yönetmel pozisyonunuzda kişisel yeteneklerinizi kullanma olanağı
 - Yönetmel pozisyonunuzda algıladığınız başarı
 - Yönetmel pozisyonunuzda kişisel gelişme olanağı

VIII. VERİLERİN İŞLENMESİ VE YÖNTEM

Anketi 63 alt düzey yönetici ve 53 orta düzey yönetici yanıtlamıştır. Bu anketlerin tümü analize elverişli olduğundan 116 anket ile analize başlanmıştır.

Verilerin analizinde Manova istatistiği kullanılmıştır. Manova testi, birden fazla grup yönünden iki ya da daha fazla değişken açısından farklı olup olmadığını ortaya koyan bir istatistiksel yöntemdir. Manova testinin en belirgin özelliği daha az hata ile ve kısa zamanda farklılıkları saptamasıdır. Farklılık olduğu saptandıktan sonra farklılığın hangi gruptan veya değişkenden kaynaklandığını bulmak içinde varyans analizi kullanılmıştır.

IX. BULGULAR

ÇİZELGE 1. Düzey Yönetilerinin Şimdiki Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

TEST İSMİ	Değer	Yaklaşık F Düzeyi	Serbestlik Düzeyi	Hataların Serbestlik Der.	Önem Düzeyi
Pillais	.07448	1.77030	5.00	110.00	.125
Hotellings	.08047	1.77030	5.00	110.00	.125
Wilks	.92552	1.77030	5.00	110.00	.125
Roys	.07448				

Düzey yöneticileri şimdiki tatmin düzeyleri bakımından karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ($F > 0.12$). Yani tatmin düzeylerinin aynı olduğu söylenebilir.

ÇİZELGE 2. Düzey Yöneticilerinin Olması Gereken Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması

TEST İSMİ	Değer	Yaklaşık F Düzeyi	Serbestlik Düzeyi	Hataların Serbestlik Der.	Önem Düzeyi
Pillais	.06523	1.53509	5.00	110.00	.185
Hotellings	.06978	1.53509	5.00	110.00	.185
Wilks	.93477	1.53509	5.00	110.00	.185
Roys	.06523				

Düzey yöneticileri olması gereken tatmin düzeyleri bakımından karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur ($F > 0.18$).

ÇİZELGE 3. Düzey Yöneticilerinin Tatmine Verdikleri Önem Derecelerinin Karşılaştırılması

TEST İSMİ	Değer	Yaklaşık F Düzeyi	Serbestlik Düzeyi	Hataların Serbestlik Der.	Önem Düzeyi
Pillais	.01190	.26505	5.00	110.00	.931
Hotellings	.01205	.26505	5.00	110.00	.931
Wilks	.98810	.26505	5.00	110.00	.931
Roys	.01190				

Düzey yöneticileri tatmine verdikleri önem dereceleri bakımından karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur ($F > 0.93$).

ÇİZELGE 4. Düzey Yöneticilerinin Tatminsizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

TEST İSMİ	Değer	Yaklaşık F Düzeyi	Serbestlik Düzeyi	Hataların Serbestlik Der.	Önem Düzeyi
Pillais	.02561	.57824	5.00	110.00	.717
Hotellings	.02628	.57824	5.00	110.00	.717
Wilks	.97439	.57824	5.00	110.00	.717
Roys	.02561				

Düzey yöneticileri tatminsizlik düzeyleri bakımından karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur ($F > 0.71$).

ÇİZELGE 5. Düzey Yöneticilerinin Tatminsizlik Düzeylerinin Giderilmesi Eğilimlerinin Karşılaştırılması

TEST İSMİ	Değer	Yaklaşık F Düzeyi	Serbestlik Düzeyi	Hataların Serbestlik Der.	Önem Düzeyi
Pillais	.05788	1.35164	5.00	110.00	.248
Hotellings	.06144	1.35164	5.00	110.00	.248
Wilks	.94212	1.35164	5.00	110.00	.248
Roys	.05788				

Düzy yöneticileri tatminsizlik düzeylerinin giderilmesi eğilimleri bakımından karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur ($F > 0.24$).

X. SONUÇLAR

Alt ve orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmada, yöneticilerin gereksinim alanlarındaki tatminsizlik, çalıştıkları örgütten beklentileri ve gereksinimlere verdikleri önem üzerinde durulmuştur. Araştırma güvenlik, sosyal, saygınlık, özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanları üzerinde yapılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçları şöyle sıralayabiliriz.

1. Düzey yöneticilerinin şimdiki tatmin düzeyleri, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinde aynı düzeyde olmakla birlikte, özerklik gereksinim alanında ise az olduğu bulunmuştur.

Gruplar arasında şimdiki tatmin düzeyleri bakımından bir karşılaştırma yapıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F > 0.125$).

2. Düzey yöneticilerinin olması gereken tatmin düzeylerini, tüm gereksinim alanında da yaklaşık olarak aynı derecede algıladıkları ancak kendini gerçekleştirme gereksinimini ise daha fazla algıladıkları bulunmuştur.

Gruplar arasında olması gereken tatmin düzeyleri bakımından bir karşılaştırma yapıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F > 0.185$).

3. Düzey yöneticilerinin tatmine gösterdikleri önem düzeyleri arasında belirgin bir farklılık olmamasına rağmen en fazla önem ise kendini gerçekleştirme gereksinimi alanında bulunmuştur.

Gruplar arasında tatmine gösterine önem düzeyleri bakımından bir karşılaştırma yapıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F > 0.931$).

4. Gereksinim tatminindeki doyumsuzluk, alt düzey yöneticilerde, orta düzey yöneticilere göre daha fazladır.

Düzey yöneticilerinin tatminsizlik durumu en çok özerklik gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi alanlarında görülür. Bu gereksinimler yüksek dereceden gereksinim alanlarına girmektedir.

5. Düzey yöneticilerinde görülen tatminsizlik durumunun giderilme eğilimi ise, yine en fazla tatminsizlik görülen gereksinim alanlarında olduğu görülmüştür. Yani yöneticiler yüksek dereceden sayılan özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında bulunan tatminsizlik durumlarını giderme eğilimindedirler.

6. Düzey yöneticilerinin şimdiki tatmin düzeyine en fazla puan (7) verenlerin sosyal gereksinim alanında, olması gereken tatmin düzeyine en fazla puan (7) verenlerin saygınlık gereksinim alanında, verilen öneme en fazla puan (7) verenlerin ise saygınlık gereksinim alanında olduğu bulunmuştur.

7. Alt ve orta düzey yönetici gruplarının ve düzey yöneticilerinin en az tatmin edilen gereksinimleri sosyal gereksinimleridir.

8. Her iki yönetici düzeyi tarafından da daha yüksek dereceden gereksinimlere verilen önemin belirgin bir artış takip etmediği, ancak bu artışın en yüksek derecede gereksinim sayılan kendini gerçekleştirme gereksiniminde odaklandığı bulunmuştur.

9. Her iki yönetici düzeyi tarafından da tatminsizlik düzeyi daha yüksek dereceden gereksinimlere doğru belirgin bir artış takip etmediği, ancak bu artışın yüksek dereceden gereksinim sayılan özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinde odaklandığı bulunmuştur.

XI. YARARLANILAN KAYNAKLAR

AŞAN, Öznur. *Çalışma Ortamının Güdüleme Üzerindeki Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1992.

EVANS, M.G. "Conceptual and Operational Problems in The Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. Volume: 53, 1969.

GIBSON, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.H. *Organizations, Behavior, Structure, Process*. Dalas, 1976.

GÜR, Mehtap. *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1987.

HULIN, C.L. "Effects of Changes in Job Satisfaction Levels on Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*. Volume 52, 1968.

İŞIKHAN, Vedat. *Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1993.

LANDY, F. T. "An Oppenet Process Theory of Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. Volume: 63, 1978.

LOCKE, E. A. "Nature and Causes of Job Satisfaction". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Ed): Dunnette, John Wiley and sons, USA, 1983.

PORTER, L.W. "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs". *Journal of Applied Psychology*. Şubat 1, 1961.

PORTER, L.W. Lawler E.E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood III, Richard D. Irwin Inc. 1968.

WALKER J.W. **Human Resource Planning**. McGraw-Hill Inc., New York, 1980,

WOFFORD, J.C. "The Motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance". **Personnel Psychology**. Volume 24, 1971.

YAMAN, Asil. **Alt ve Orta Düzey Yöneticilerinin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1982.