



Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Journal of Social Sciences  
Cilt/Volume: 2006-2 Sayı/Issue: 13

## ÖRGÜTLERDE İŞ VE YAŞAM TATMİNİ: KAMU KURUMU ANALİZİ

Gönül ÜLKER\*

### ABSTRACT

The purpose of this study, which is about job satisfaction and life satisfaction, is to determine the level of job satisfaction and life satisfaction of personnel in prisons and to find out the relationship between these two variables. The required data is collected with a questionnaire applied to two different prisons. As a result of the analysis of the collected data, it is observed that, although there were some differences, job satisfaction and life satisfaction of personnel of the two prisons were low. The study found that there was a middle level and a significant positive relationship between job and life satisfaction. In order to increase job satisfaction and life satisfaction of the personnel, first of all, it is necessary to increase their wages and additional payments. It is needed to implement standards for promotion and rewards acceptable to personnel. Administrators and personnel departments have to take responsibilities and measures in order to achieve further improvements in working conditions for the personnel.

**Key Words:** Job, Job Satisfaction, Life Satisfaction.

### ÖZET

İş tatmini ve yaşam tatmini konusunda yapılan bu araştırmanın amacı cezaevlerinde çalışan personelin iş ve yaşam tatmin düzeylerini ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda betimsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Bolu merkezinde bulunan iki cezaevinde çalışmakta olan personel oluşturmaktadır. Araştırmada evren örneklem olarak alınmış, her iki kurumda bulunan toplam 305 personele veri toplama aracı uygulanmış, 164 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir.

Toplanan verilerin analizi sonucu iş tatmin boyutlarında farklılıklar olmakla birlikte her iki kurumda çalışan personelin iş tatmin ve yaşam tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlenmiştir. İş tatmini ve yaşam tatmini arasında ise orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Personelin iş tatmin ve yaşam tatmin düzeylerinin yükseltilmesi için öncelikle ücret ve ek ödemelerin artırılması, yükselme ve ödüllerde personelinde benimseyeceği ölçütlerin uygulanmasında yarar vardır.

---

\* Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

Çalışma koşullarının personel açısından daha iyi hale getirilmesinde başta yöneticiler olmak üzere personel birimlerine de önemli görevler düşmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş, İş tatmini, Yaşam tatmini.

## GİRİŞ

Örgüt ve örgütsel amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunan çalışan için iş anlamlı bir olgudur. En kısa tanımla iş “amaçlı çaba” olarak tanımlanabilir. İş, başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumlulukların bütününden oluşan bir içeriğe sahiptir. İşin yerine getirilmesi ve başarılı olunması için yetenek, bilgi, deneyim gibi bazı niteliklerin bulunması gerekir<sup>1</sup>. Birey açısından iş sadece maddi getirisi olan bir uğraş değil aynı zamanda onun sosyo-psikolojik gereksinimlerini karşılayan, kendini gerçekleştirmesine fırsat yaratan uğraştır. Belli bir hedefe ulaşmak için yapılan iş hem örgütsel hem bireysel amaçlara katkıda bulunur.

Bilimsel yönetim hareketi, doğru iş tasarımı, çalışanları seçme ve yetiştirme ve bireysel dürtüler üzerinde durmasına rağmen insan ilişkileri hareketi, çalışma gruplarının informal, doğal davranışları ve çalışanların duyguları, etkileşimleri ve tutumları ile ilgilendi. Bilimsel yönetim hareketinin temel dayanağı örgütü teknik-ekonomik sistem olarak düşünmesiydi. Oysa insan ilişkileri hareketinde örgüt sosyal bir sistem olarak görülmüştür<sup>2</sup>. Bilimsel yönetimin “bütünsellik” (ya da içiçelik) gösteren kuramsal yapısı içinde, işin planlanmasının yöneticilerin, işin görülmesinin ise yönetilenlerin üslendiğini; işin gerekleriyle çalışanın yetenekleri arasında uyumun sağlanmasına çalışıldığını ve bu amaçla da işe alma ve işe yerleştirme çalışmalarının nesnel-bilimsel esaslara göre yürütülmesinin önem kazandığı görülmektedir. Bu yaklaşımın insanla ilgili varsayımı ise, “hızlı çalışma yerine yavaş çalışmanın özçıklarlarına daha uygun olduğu inancının uygar dünyanın her yirmi işçisinden on dokuzunca paylaşıldığı”dır<sup>3</sup>. İnsan ilişkileri hareketinin üzerinde durduğu konular, örgütlerin temel ve en önemli bileştirici ögesinin “insan” olduğu ve bu sosyal yapının “ilişkiler karmaşası” niteliği taşıdığı, bu ilişkilerin “en uygun şekilde” düzenlenmesiyle çalışanın moral ve doyumunun artacağı, bunun da verimliliği belirleyeceği görüşünden hareket edilerek moral ve doyumla verimlilik artışı arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunduğu yönündeki görüşleri olmuştur. Hawthorne, Iowa ve Harwood deneyleri astların davranış kalıplarını belirlemede üstlerce benimsenen önderlik biçimlerinin büyük payı olduğunu ortaya koymuş, “esnek ve destekleyici” önderliğin

<sup>1</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 2003, s. 81.

<sup>2</sup> Wendell L. French, *The Personnel Management Process*, Sixth Edition, 1987, s. 35.

<sup>3</sup> Kurthan Fişek, *Yönetim*, Ankara: A. Ü. SBF Yayınları No: 437, 1979, s. 37.

kişisel doyum ve verimi artırdığını göstermiştir<sup>4</sup>. İnsan ilişkileri hareketinin ilk zamanlardaki tatmin-performans ilişkisine ait görüşlerini, “mutlu çalışan verimli çalışandır” şeklinde özetlemek mümkündür<sup>5</sup>. 1930’lu yıllardan 1950’li yıllara kadar yöneticiler babacan davranışlar sergileyerek, çalışanları mutlu etmek için bowling takımları kurma, astlara duyarlı yaklaşabilmek için denetçileri eğitime gibi çabalar içine girmişlerdir. Fakat mutlu çalışan tezi güçlü temeller yerine dileklerden oluşmuştur. Daha yakın zamanlarda ise, işin çağdaştırılması ile ilgili görüşler üzerinde durularak işin yapılış sistemlerine ilgi artmıştır. İşin yapılış biçiminin çalışanları tatmin edecek düzeye getirilmesi halinde iş tatmininin sağlanacağı ileri sürülmüştür<sup>6</sup>.

Aslında çalışan için iş, yazılı hale getirilerek belirtilmiş etkinliklerden daha fazla içeriğe sahiptir. İş, birlikte çalışanlar ve işverenle ilişkileri, örgütsel kural ve politikaları izlemeyi, performans standartlarını gerçekleştirmeyi ve iş şartlarıyla birlikte yaşamayı gerektirir. Oysa gerçekleştirilen, çoğunlukla ideal olandan daha azdır<sup>7</sup>. İşin üç tür işlevi (değeri) vardır: çalışanın iş yapmaktan aldığı haz ve başarıma duygusu; ekonomik-parasal yarar ve prestij; iş arkadaşları, üstler gibi beşeri unsurların yarattığı değerler<sup>8</sup>.

İş’e verilen anlam sadece kültürden kültüre değil, gruptan gruba ve hatta, aynı değerleri paylaşıyor görünseler bile bireyden bireye de değişiklik gösterebilmektedir. Bununla beraber, yaygın olarak çalışma hayatına ilişkin beklentilerde anlamını bulan değerlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:<sup>9</sup> İşin iyi bir gelir getirmesi, iş güvencesi, yapılan işin ilgi çekici olması ve anlamlı bir şeyler yapıldığı hissini vermesi, işin modern aletler ve yardımcı materyal ile donatılmış olması, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, yükselme şansının varlığı, yapılan işin saygı ve kabul görmesi, çalışma zamanlarının ve boş zamanların bireysel ihtiyaçlara uygun olması, işin çalışan insana kendini (bilgi, beceri ve yeteneklerini) geliştirme olanağı vermesi. Özet olarak iş, bireylerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, geçici ve sürekli olarak bir örgüt içinde belirli ücret karşılığında yerine getirilmek üzere üstlenilen görev ve sorumlulukları ifade eder<sup>10</sup>.

## 1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramı, bazı çalışmalarda genel bir duygu, bazılarında ise

<sup>4</sup> Fişek, a.g.e. s. 40; French, a.g.e. s. 91.

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Third Edition, 1986, s. 107.

<sup>6</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, 2003, s. 696.

<sup>7</sup> Robbins, a.g.e., s. 104.

<sup>8</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 226, 1990, s. 11.

<sup>9</sup> Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, İkinci Baskı, Ankara, 2005, s. 37.

<sup>10</sup> Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, 2001, s. 30.

işin çeşitli yönlerine karşı geliştirilen tutumlar takımı olarak ifade edilmiştir. İnsanların işlerini sevip sevmediklerinin belirlenmesinde bütüncü yaklaşım kullanılmış, konuyu değişik etkenler açısından inceleyen yöntemde ise, işin hangi parçalarının tatmin ya da tatminsizliğe neden olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışan, işin değişik yönleri için farklı duygulara sahip olabilir. Örneğin, iş arkadaşlarından memnun iken ücreti yetersiz bulabilir<sup>11</sup>.

Cranny, Smith ve Stone iş tatmini ile ilgili uzlaştırıcı bir tanım önermektedirler. Bu tanıma göre iş tatmini, “bireyin arzu ettiği, beklediği sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir”. Tanım, Locke’un etkili iki çalışmasında yaptığı tanımla aynıdır. 1969’daki çalışmasında iş tatmini, işteki başarıdan kaynaklanan hoş duygusal durum olarak ifade edilmişken, 1976’da yaptığı tanım ise, “bireyin iş ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde ifade edilmiştir<sup>12</sup>. French ise iş tatminini, bireyin işin kendisine ve/ya çeşitli yönlerine (ücret, denetim, fayda gibi) göstereceği etkili tepki olarak açıklamıştır<sup>13</sup>. Brief (1998) tarafından benzer bir tanım yapılmıştır. Tanımda iş tatmini “bireyin işine karşı gösterdiği tutum” olarak belirtilmiştir<sup>14</sup>.

İş tatmini ile ilgili R. A. Noe ve diğerlerinin görüşleri şunlardır:<sup>15</sup> İş tatmini bireyin değerleri ile ilgilidir; kişi bilinçli ya da bilinçsiz olarak ne elde etmek istemektedir. Hangi değerlerin önemli olduğu ile ilgili olarak çalışanların farklı görüşleri vardır. Bu nedenle aynı koşullar farklı seviyelerde iş tatmini oluşturabilir. İş tatmini algılamaya dayanır, bu ise her zaman objektif değildir. Birey iş durumunu kendi değerleri ile karşılaştırır. Bireylerin algılamaları farklı olabilir.

Çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumlar olumlu ise yüksek, olumsuz ise düşük iş tatmini düzeyi söz konusudur. Örgütün iş tatmin düzeyini yükseltici önlemler alıp ortam hazırlaması birey için önemli olduğu kadar örgüt için de önem taşımaktadır. İş tatmini, işten elde edilen maddi kazançlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur<sup>16</sup>. Yönetimin iş tatmini konusunda amaçladığı, her birey için tam anlamda kusursuz bir tatminin gerçekleştirilmesi saplantısından çok, çoğunluğun tatminini sağlamaya dönük

<sup>11</sup> Paul, E. Spector, *Job Satisfaction*, Sage Publications Inc, 1997, ss. 2-3.

<sup>12</sup> Howard, M. Weiss, “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, c.12, n.2, 2002, ss.173-194.

<sup>13</sup> French, a.g.e., s. 91.

<sup>14</sup> Weiss, a.g.e., s. 173.

<sup>15</sup> Raymond A. Noe., J. R. Hollenbeck., B. Gerhart., P. M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, 2004, s. 325.

<sup>16</sup> M. Şerif Şimşek, T. Akgemici, A. Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Konya, 2003, s. 150.

bir çaba oluşturmaktır. Bu da örgütün sağlığı açısından yönetimin ödün vermeyeceği bir konu olmalıdır<sup>17</sup>.

Baysal ve Tekarslan'a göre örgütlerde iş tatmini başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak çalışanı işinden hoşnut kılmak yönetimin görevidir. İş tatmini ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş tasarımı, yönetici eğitimi, katılımcı yönetim, grup kararları, işgörenlere sosyal yardım, prim ya da teşvik sistemleri v.b.) başarısını ölçmede kullanılacak standartları ya da ölçütleri oluştururlar. Bu tür bir araştırma ile durum tespiti yapılmaktadır. İkinci olarak, bireyin her hangi bir konudaki tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasında ilişki olduğu genellikle kabul edilen bir görüş olduğuna göre çalışanların işlerine karşı tutumları (iş tatmini veya tatminsizliği) ölçülerek işteki performansları hakkında tahminlerde bulunabilir. Bu amaçla yapılan tutum araştırmaları örgütlerin ekonomik amaçlarının başarılması açısından önemlidir<sup>18</sup>.

Lawler ve Porter'a göre iş tatmininin önemli olmasının iki temel dayanağı vardır. Bunlardan ilki tatmin ile işten ayrılma arasındaki güçlü korelasyon kadar tatminle devamsızlık arasında da ilişkinin varolmasıdır. İş tatmini ile ilgilenmenin ikinci nedeni, iş tatmini ile iş performansının düşük ama tutarlı birlikteliğinden kaynaklanır<sup>19</sup>.

## 2. İş Tatmini Teorileri

Aşağıda konu ile ilgili teori ve modellere yer verilmiştir.

### 2.1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) araştırmaları sonucunda insanların acıdan kaçınma ihtiyacı ve psikolojik gelişme ihtiyacı olmak üzere iki tür ihtiyaçlarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım "çift-faktör" motivasyon teorisinin gelişmesine yol açmıştır. Herzberg ve arkadaşları 200 mühendis ve muhasebeci ile yaptıkları mülakat sonucu iş tatmininin birbirinden bağımsız farklı iki boyuttan oluştuğunu açıkladılar. Teoriye göre, işin kendi doğası ile ilgili olanlar tatmin sağlamakta ve ödül doğrudan bireyin işteki performansından kaynaklanmaktadır. Bireysel ihtiyaçlar içinde en etkili kendini gerçekleştirme ve kendini ifade etme ihtiyacıdır. Bu işe bağlı veya içsel faktörler, başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir. Tatminsizlik faktörleri bireyin iş yaptığı çevre ile ilgilidir. Bunların içinde en

<sup>17</sup> Turgay Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İkinci Baskı, İstanbul, 1995, s. 118.

<sup>18</sup> Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi, 2.Baskı, 1996, s. 278.

<sup>19</sup> Edward E. Lawler ve L. W. Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Edited by. L. L. Cummings, W. E. Scott, 1969, s. 285.

önemlisi örgütün uygun olmayan yükseltme politikalarıdır. İkinci önemli olanı yetersiz teknik gözetimdir. Çalışma şartları, gözetmenlerle ilişkiler, ücret, bilme ve başarıma eksikliği de tatminsizliğe neden olmaktadır<sup>20</sup>. Herzberg vd., çalışanın işini değerlendirmesine ilişkin Tablo 1'deki faktörleri belirlediler. Tatminle ilgili olanlar güdüleyici faktörlerdir. Tatminsizlikle ilgili olanlar ise hijyen faktörlerdir<sup>21</sup>.

Tablo 1

<u>İş Tatmini</u>	<u>İş Tatminsizliği</u>
1. Başarıma için olanaklar	1. İstenmeyen örgüt politikası ve yönetimi
2. Tanınma derecesi	2. Gözetim eksikliği veya yetersizliği
3. İşin özellikleri-yapısı	3. Yetersiz aylık
4. İşin sorumluluk derecesi	4. İyi olmayan ilişkiler
5. Gelişme imkanı	5. Kötü çalışma koşulları

Robbins, faktörleri, geleneksel görüşe de yer vererek Şekil 1'de görüldüğü gibi düzenlemiştir<sup>22</sup>.

Herzberg'e göre tatminsizlik, giderilmemiş alt gereksinimlerden kaynaklanmakla birlikte, güdülenmiş alt gereksinimler tatmin sağlamayıp salt tatminsizliği önler. Kısacası tatminsizlik dışsal gereksinimlerin giderilmeyişinden, tatmin ise içsel gereksinimlerin giderilmesinden doğan durumdur. Herzberg teorisini sınavan çeşitli çalışmalar, tatmin üzerinde içsel etmenler kadar dışsal etmenlerin de etkide bulunduğunu saptarken, iki ayrı etmen kümesinin tatmin üzerinde nitelikçe değişik etkilerde bulunduğu görüşünü paylaşmamıştır<sup>23</sup>.

## 2.2. İş Özellikleri Teorisi

Çalışma yaşamında bazı iş özelliklerinin davranış ve tutumları etkilediği bilinmektedir. Ancak bu özellikler bütün çalışanları aynı şekilde etkilemez. Örneğin, gelişme ihtiyacında bireysel farklılıkların bulunduğunu araştırmalar belgelemektedir. Yüksek gelişme ihtiyacı olan insanlar düşük gelişme ihtiyacı olan insanlara göre iş özelliklerindeki değişimden daha çok etkilenmektedirler. Bazı iş özelliklerinin varlığı, çalışanların işlerini başarı ile gerçekleştirdiklerinde olumlu duygular hissetmelerine neden olmaktadır. İş özellikleri teorisi, özgül iş özelliklerinin kendilerinin psikolojik koşullara yol açtığını, bu koşulların da etkileşimle daha yüksek motivasyon, performans ve

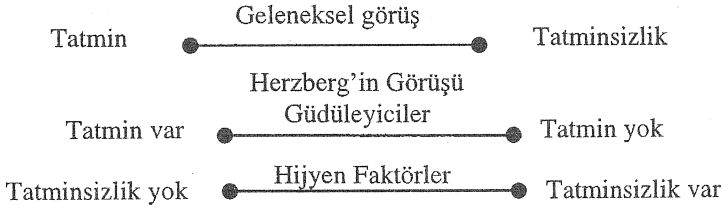
<sup>20</sup> Robert J. House ve Lawrence A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: a Review of the Evidence and a Criticism", *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*. Edited by L. L. Cummings, W. E. Scott, 1969, ss. 290-291.

<sup>21</sup> Lawrence S. Wrightsman, *Social Psychology in the Seventies*, 1972, s. 76.

<sup>22</sup> Jerry L. Gray, Frederick A. Starke, *Organizational Behavior Concepts and Applications*, Fourth Edition, 1988, s. 111; Robbins, a.g.e., s. 127.

<sup>23</sup> Muzaffer Sencer, "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", *Amme İdaresi Dergisi*, c. 15, s. 1, 1982, ss. 10-11.

tatmine neden olduğunu belirtmektedir; yeter ki çalışan temelde yüksek bir gelişme ihtiyacı hissederek yola çıksın<sup>24</sup>.



**Şekil 1**  
**Tatmin-Tatminsizlik Görüşlerini Karşılaştırma**

Hackman ve Oldham tarafından temel iş özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir<sup>25</sup>. Bu özellikler çalışmada anlamlı, çalıştığına değer bir iş yaptığı duygusu yaratmaktadır.

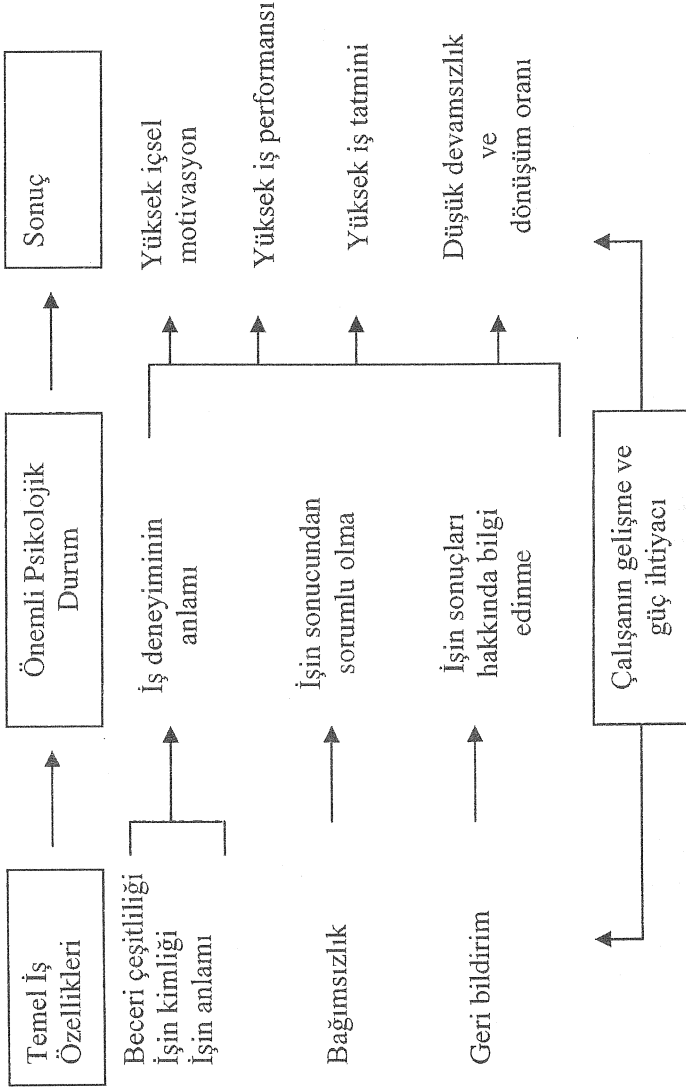
1. Beceri çeşitliliği (çalışanın işinde kullandığı çeşitli beceri ve yeteneğin ölçüsü).
2. İşin kimliği (çalışanın işin tamamı üzerindeki etkinlik derecesi).
3. İşin anlamı-önemi (yapılan işin örgüt içinde ya da dışında diğer insanlar üzerindeki etki derecesi).
4. Bağımsızlık (çalışanın yaptığı işteki sorumluluğu ve düşünerek davranma derecesi).
5. Geri-bildirim (çalışanın, etkinliği ve iş başarım kalitesi hakkında bilgi alma derecesi).

Teori, ampirik araştırmalarla test edildiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalarda iş özellikleri ile iş tatmini ifade eden tutumlar arasında bağlantı bulunmuş, ancak performans ve verimlilik gibi davranışlar ölçüldüğünde teori yeterince desteklenmemiştir<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Duane Schultz, Sydney E. Schultz, *Psychology and Work Today*, Eighth Edition, Prentice-Hall, 2002, s. 229.

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins, *Organization Theory*, Second Edition, 1987, ss. 271-272; David A. Statt, *Psychology and World of Work*, Second Edition, 2004, s. 282.

<sup>26</sup> Statt, a.g.e., s. 282.



Şekil 2  
İş Beklentileri Modeli



### 2.3. İhtiyaç Giderilmesi Teorisi

Bu teoriye göre, birey istediklerini elde ederse tatmin olur ve bir şeyi daha fazla istiyorsa (veya onun için daha önemli ise) bunları elde ettiğinde daha fazla tatmin olacak, bunları elde etmediği zaman ise daha fazla tatminsiz olacaktır.

Vroom (1964), konu ile ilgili iki model belirtmiştir. Birincisi “çıkarma” (*subtractive*) diğeri ise “çarpma” (*multiplicative*) modelidir. Her iki modelde iş tatminini çevrenin, bireyin ihtiyaç yapısına karşılık gelme derecesinin doğrudan bir fonksiyonu olarak kavramlaştırılmaktadır. Çıkarma modeli, iş tatminini bireyin ihtiyaçları ile bu ihtiyaçların çevre tarafından karşılanma derecesi arasındaki uyumsuzluğun doğrudan negatif bir fonksiyonu olarak ifade etmektedir. İhtiyaçlarla bunların giderilmesi arasındaki uyumsuzluğun artması durumunda tatmin azalır, uyumsuzluğun azalması ölçüsünde de tatmin yüksektir. Tablo 2 incelendiğinde, en tatmin olandan başlayarak sıraladığımızda C, D, E, G, A, B ve F sıralaması ortaya çıkar. Vroom çıkarma sürecinin bazı sakıncaları olduğuna dikkat çekmiştir. Bu sakıncaların en ciddiisi hem kişisel arzuları hem çevresel özellikleri aynı anda dikkate alamayan bazı durumların olabilmesidir. Örneğin, diğer koşullar aynı iken bireyin ihtiyaçlarında artma olursa çevreden bağımsız olarak iş tatmininde düşme ortaya çıkacaktır. Benzer şekilde çevrenin sağladığı avantajın büyüklüğü arttıkça bireyin ihtiyaç düzeyinde bağımsız olarak iş tatmini giderek artacaktır. Buna ek olarak ikinci problem şudur: İhtiyaç düzeyi 1 ve tatmin düzeyi 1 olan insanla, ihtiyaç düzeyi 10, tatmin düzeyi 10 olan başka birisinin aynı tatmin düzeyinde olmasıdır. Bu, iş tatmini kavramının bir çarpıtılması olarak gözüktüğü için Vroom “çarpma” modelinin daha yararlı olabileceğini belirtmektedir. Bireyin ihtiyaçları için ihtiyaçları giderme derecesi çarpılıp, sonra bireyin tüm ihtiyaçları için bu sonuçlar toplanır. Bu toplam miktar bireyin iş tatmininin düzeyi olacaktır.

Tablo 2’deki örnek alındığında, tatmin düzeyi yüksek olandan başlanarak E, C, A, G, D, B ve F sonucu görülecektir<sup>27</sup>. Bu çıkarma modelindeki sıralamadan oldukça farklıdır.

Vroom’un çalışması ve diğer sonuçlar her iki modelinde bazı yararlı sonuçlar verdiğini iştret etmesine rağmen verimli olduklarına ilişkin çok fazla kanıt yoktur.

<sup>27</sup> Abraham K. Korman, *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, 1971, ss. 139-141.

**Tablo 2.** İş Tatmininde Çıkarma ve Çarpma Modelleri ve Aralarındaki Farklılıklar

Bireyler	İhtiyaç ve Derecesi			İhtiyaçların Tatmini			Aralarındaki Fark			Toplam Fark	Çıkarma modeline göre iş tatmin sıralaması	İhtiyaç X tatmin	Çarpma modeline göre iş Tatmin sıralaması
	İhtiyaç 1	İhtiyaç 2	İhtiyaç 3	İhtiyaç 1	İhtiyaç 2	İhtiyaç 3	İhtiyaç 1	İhtiyaç 2	İhtiyaç 3				
A	8	7	4	6	3	0	2	4	4	10	5	69	3
B	3	9	6	1	1	2	2	8	4	14	6	24	6
C	8	7	5	7	7	4	1	0	1	2	1	125	2
D	4	2	3	2	2	8	2	0	0	2	1	36	5
E	8	10	10	9	9	8	0	1	2	3	3	242	1
F	3	6	9	1	1	1	2	5	8	15	7	18	7
G	4	4	7	3	2	5	1	2	2	5	4	55	4

#### 2.4. Referans Grubu Teorisi

Bu teorinin ihtiyaç giderilmesi teorisi ile oldukça benzer bir düzenlemesi olmasına rağmen asıl hareket noktası bireysel ihtiyaçlar, istekler ve ilgiler değil, bireyi etkileyen grup düşüncesi ve grubun bakış açısıdır. "Referans grubu" olarak tamamlanan bu gruplar, bireyin dünyaya nasıl bakacağını ve çevredeki değişik olayları nasıl değerlendireceğini belirler. Teoriye göre, eğer iş bireyin referans grubunun ilgilerini, arzularını ve isteklerini yerine getiriyorsa birey işi sevecek, yerine getirmiyorsa işi sevmeyecektir<sup>28</sup>.

#### 2.5. İş Kapsamı Modeli (Vitamin Modeli)

Warr'un "vitamin" modelinde iş tatminine katkıda bulunan 10 etken belirlenmiştir. Bu etkenler şunlardır<sup>29</sup>: Kişisel kontrol olanağı, beceri kullanım olanağı, dışsal olarak yaratılan amaçlar, çeşitlilik, çevresel koşulların uygunluğu, ücret, fiziksel güvenlik, destekleyici gözetim, bireyler arası etkileşim olanağı, ve sosyal konumun değeri. Bu faktörleri psikolojik "vitaminler" olarak düşünürsek, iş tatmini için bu on vitamine gerek vardır. Bazı vitaminlerin fazla olması zarar vermeyecektir. Ancak bazılarının yüksek dozda alınması sağlığa zararlıdır. Warr'un listesinde C ve E vitaminlerine eşdeğer olanların (ücret, güvenlik, denetim ve sosyal konum) yüksek düzeyde olmasının zararı yoktur. Bununla beraber A ve D vitamini etkisini gösteren (diğer altı faktör) faktörlerin yüksek olması psikolojik zarara neden olabilir<sup>30</sup>.

#### 2.6. Locke'un Değer Teorisi

Bu teoriye göre, çalışan, işi, istekleri, değerleri ve arzularını karşılayan olarak algılar. Locke ve çalışma arkadaşları laboratuvar çalışmalarında (1963-1967) bir işteki başarının işi sevme ile ilişkili olduğunu buldular. Locke'a göre "bir iş, somut bir varlık değil ama bireyin belirli bir sosyal ve fiziksel çevrede parasal ve diğer ödemeleri almak üzere gerçekleştirdiği görevlerin birlikteliği

<sup>28</sup> Korman, a.g.e., ss. 143-144.

<sup>29</sup> Stat, a.g.e., ss. 282-283; Murray Porteous, *Occupational Psychology*, Prentice-Hall, 1997, s. 38.

<sup>30</sup> Stat, a.g.e., ss. 282-283.

şeklindeki bir soyutlamadır.” İş değerleri bizim bulduğumuz ya da bulmayı dilediğimiz şeylerdir. Bireyler değerler sistemini bir hiyerarşi içinde düzenlerler ve kendi değerleri ve onlara yükledikleri önem açısından diğerlerinden ayrılırlar. Ayrıca değerlerinin karşılanıp karşılanmadığı ile algıları da farklıdır. Bir iş, görevleri kapsayan bir dizi öğeden oluşurken aynı zamanda çok sayıda görev dışı öğeyi barındıran sosyal ve ekonomik çevrede gerçekleşir. Bu nedenle göreve ilişkin değerler ve göreve ilişkin olmayan değerlerden sözedilebilir.

Bireyin işte, göreve ilişkin arayabileceği değerler, işin gerçek parçalarını ve onların sonuçlarını farklı biçimde değerlendirmeden oluşur. Bunlar ilginç şeyler yapmayı kapsayan “görev etkinliği” ve bir hedef başarıldığında sağlanan “görev başarısından” oluşur. Amaç özellikle çalışan tarafından oluşturulduğunda bu bir temel tatmin kaynağıdır. Aynı şekilde bir görev ne kadar zorlu ve engelli ise hedef sağlandığında tatmin de o kadar fazla olur.

Görev dışı değerler ödeme, yükseltme ve kabul görmeden oluşur. Bunların kontrolü dışsal aktörlerce yapılır. Teori ayrıca değerlerle ilgili bireysel farklılıklara olanak tanır. Aynı iş için alınan ödüle sıklıkla fiili farklılıklar vardır ve daha da önemlisi alınan aynı ödül için bireylerin algılamaları da farklıdır. Çalışanların koşullarına bağlı olarak maaş artışı bir bireye çok gelirken diğerine az gelebilir. Performans tutumlarında farklılıklar vardır ve insanların olası gelecek ödül beklentileri de farklıdır<sup>31</sup>.

Locke’un açıklamasına göre iş ortamında bizim asıl motivasyonumuz özel hedeflerimizin başarılması isteği açısından tanımlanır. Gelecekle ilgili niyetlerimiz hedef gösterilebilir. Örneğin kolejden başarı ile mezun olma, yüksek satış rekorları gerçekleştirebilme gibi. Özel ve zorlu performans hedefleri oluşturma, davranışımızı güdüleyebilir ve daha etkili yollarla gerçekleştirmeye teşvik eder. Araştırmalar hedef belirlemenin hedefsizlikten daha iyi performansa neden olduğunu göstermektedir. Özel hedefler belirleme genel hedeflere göre daha güçlü motivasyon kaynağıdır. Ulaşılması zor hedefler ulaşılması kolay hedeflerden daha güdüleyicidir. Hedeflere bağlılığımız onlara ulaşmadaki kararsızlığımızdan kaynaklanmaktadır. Hedef bağlılığı üç faktörden etkilenir: Dışsal, etkileşimci ve içsel. Hedef bağlılığını etkileyen dışsal faktörler, otorite, akran etkisi ve dışsal ödüllerdir. Etkileşimci faktörler, rekabet ve hedef oluşturmaya katılım olanağıdır. Hedef bağlılığını kolaylaştıran içsel faktörler kendimiz tarafından yönetilen ödüller ve başarı beklentilerimizdir. Başarı beklentilerimizdeki azalma hedefe bağlılığı zayıflatır<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Porteous, a.g.e., ss. 39-40

<sup>32</sup> Schultz, a.g.e., ss. 233-234

### 3. Motivasyon-Performans ve Tatmin İlişkisi

Robbins, iş tatminini bağımlı ve bağımsız değişken olarak incelemiştir. İş tatminine yol açan önemli faktörleri, zihinsel uğraşı gerektiren iş, eşit ödüller, destekleyici iş koşulları ve iş arkadaşları olarak göstermektedir<sup>33</sup>. Mitchell ve Larson da iş tatmini nedenlerini benzer değişkenleri kullanarak açıklamışlardır<sup>34</sup>. Basit ve rutin işlerin geleneksel üretim bandı ile gerçekleştirilmesinin çalışan için sıkıcı ve tatmin edici olmaktan uzak olduğu görülmüştür. İşin daha ilginç hale getirilmesi ile iş tatmininin artacağı düşünüldükçe işin yeniden dizayn edilmesi gereği bazı kuramcılar tarafından ileri sürülmüştür<sup>35</sup>.

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırmalar Kahn tarafından özetlenmiş ve verimlilikle iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmadığı görülmüştür<sup>36</sup>. Daha yakın dönemde yapılan çalışmalarda da iş tatmini ile performans arasında pozitif bir korelasyon bulunmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca tatmin olmuş çalışanın tatmin olmamış çalışana göre daha az üretken olduğu ile ilgili bilgilere ulaşılmıştır. Bu durum, çalışanların etkili birlikteliklerinden kaynaklanmaktadır<sup>37</sup>. İş tekrarlanan türde ve onun da ötesinde sıkıcı ise çalışanlar için tatmin kaynağı arkadaş ilişkileri olabilir. Walker ve Guest otomobil üretiminde çalışanların işlerinden nefret ettiklerini fakat arkadaşlar arasındaki etkileşimin işi çekilebilir ve eğlenceli yaptığını belirtmişlerdir. Heslin ve Dunphy grup üyelerinin tatmin kaynaklarını üç temel faktörle açıklamaktadırlar. İlki, grup yapısı ve özellikle de liderlikle ilgili olarak genel görüşü ifade eden statüye ilişkin genel uzlaşmadır. İkincisi, grup amaçlarının ne derece başarılacağı ile ilgili üyelerin algılamalarıdır. Üçüncüsü; grupta yer almayla ilgili algılanan özgürlüktür<sup>38</sup>.

Lawler ve Porter ise değişik ödüllerle güçlendirildiğinde performans düzeyinin iş tatminine etki eden faktör olabileceğini açıklamışlardır. Şekil-3 motivasyon-performans ve tatmin ilişkisini göstermektedir<sup>39</sup>.

<sup>33</sup> Robbins, a.g.e., ss. 105-109.

<sup>34</sup> Terence R. Mitchell ve James R. Larson, **People in Organizations**, Third Edition, 1987, ss. 139-141.

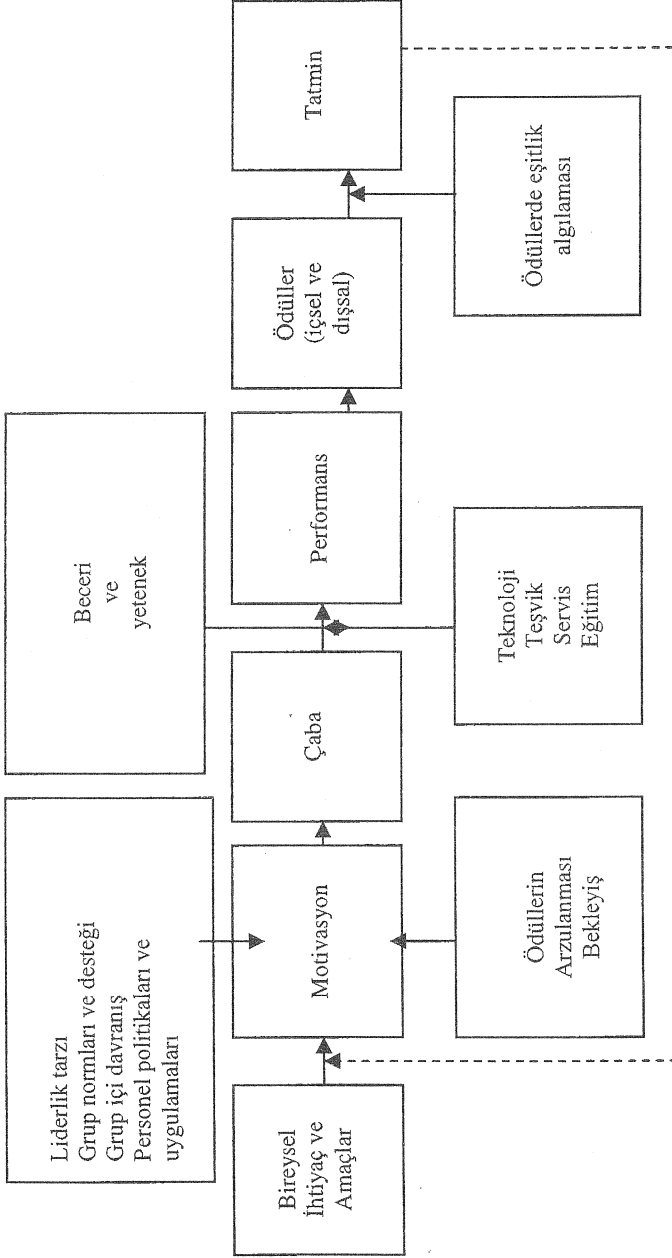
<sup>35</sup> John B. Miner, **Industrial Organizational Psychology**, McGraw Hill Inc., 1992, ss.116-117.

<sup>36</sup> J. D. Dunn ve E. C. Stephens, **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Book Com., 1972, s. 316.

<sup>37</sup> Miner, a.g.e., s. 120.

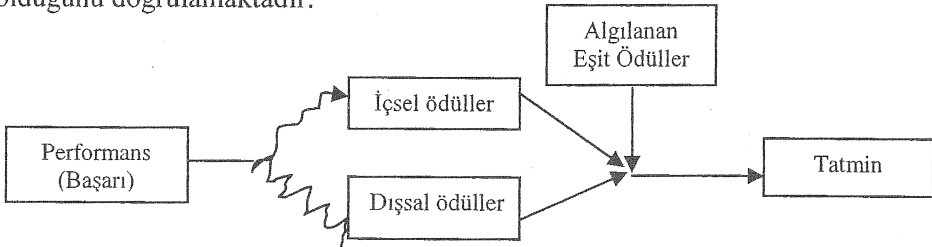
<sup>38</sup> Dunn ve Stephens, a.g.e., s. 337.

<sup>39</sup> French, a.g.e., ss. 91-93.



Şekil-3 Motivasyon-Performans-Tatmin İlişkisi

Vroom performans ve tatminin farklı nedenlerden kaynaklandığını, birbirleriyle sınırlı ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Örgüt tarafından kontrol edilen ödüllerle tatmin arasında oldukça zayıf bir ilişki vardır. Dışsal ödüller doğrudan performansla ilişkilendirmek zordur. Örneğin, Lawler ücret miktarı ile üst yöneticilerin bazı orta ve alt kademe yöneticileri değerlendirmesi arasında düşük korelasyon bulmuştur. İçsel ödüller yapmaya değer şeyi başarma duygusudur ve dışsal ödüllere göre performansla daha ilişkilidir. Beklenen eşit ödüller, bireyin iş performansı karşılığında almasını düşündüğü ödül miktarı ile ilgili görüşünü ifade eder. Bireysel tatmin bireyin aldığı ödüllerin sayısı ve miktarına ek olarak ödüllerin hak edilen düzeyde olmasıyla ilgili düşüncesinin bir fonksiyonudur. Eğer birey, yapmış olduğu iş karşılığı az miktar ödülü hak ettiğini düşünüyorsa, bununla da tatmin olabilir<sup>40</sup>. Yapılan araştırma ve deneyimler iş tatmininin uygun performans sağlamak için gerekli olmadığını ancak tatminsizlikle bazı davranışlar arasında ilişki olduğunu doğrulamaktadır.



Şekil-4 Teorik Model

#### 4. İş Tatminin Sonuçları

İş tatmini birden fazla örgütsel sonuçla ilişkilidir. Bunlar dönüşüm oranı, devamsızlık, sağlık ve verimliliklerdir. Araştırma sonuçları yüksek tatminin düşük dönüşüm oranına neden olduğunu göstermektedir. Yine de bu ilişkinin gücü alternatif istihdam olanaklarının var olma derecesine bağlıdır (Jackofsky, Peters, 1983). Çok sayıda iş fırsatlarının bulunduğu tam istihdam dönemlerinde, düşük tatminden ötürü ayrılanların oranı iş bulmanın zor olduğu dönemlerdekinden büyüktür<sup>41</sup>. İşten ayrılma kararını etkileyecek pek çok faktör olmasına rağmen tatminsizlik en belirleyici olanıdır. İş bulma fırsatları sınırlı olduğu zaman tatminle dönüşüm oranı arasındaki ilişki düzeni bozulmaktadır<sup>42</sup>.

İşten ayrıldığında ya da çıkarıldığında iş bulma olanaklarının kısıtlı

<sup>40</sup> Lawler ve Porter, a.g.e., ss. 283-289.

<sup>41</sup> Mitchell ve Larson, a.g.e., s. 142.

<sup>42</sup> Miner, a.g.e., s. 121.

olması, bireylerin işlerine daha çok önem vermelerine, işlerinden daha az şikayet etmelerine ve beklentilerini azaltmalarına neden olmakta, bu durum da iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılma eğiliminin azalmasına zemin hazırlamaktadır. İşten ayrılma eğiliminin azalması, işsizlik oranının yüksek olduğu zamanlarda, iş tatmininin arttığı anlamına gelmemektedir<sup>43</sup>.

Bireylerin işlerine ve iş ortamlarına ilişkin tutum ve davranışlarını işsizlik oranı etkilemektedir. İşsizlik oranının yüksek olması, bireylerin işsiz kalma korkusuyla bir iş sahibi olmanın değerini daha iyi anlamalarına ve işlerine daha iyi gözle bakmalarına neden olmaktadır. Eğer bireyin tatminsizliğinin kaynağı yetersiz ödeme gibi örgüt politika ve uygulamaları ise muhtemelen örgütü terk ederek problemini çözmeye çalışacaktır. Bunun sonucunda örgüt, yeni eleman alımının doğuracağı maliyet artışları ve uyum sorunlarından kaynaklanabilecek verim kayıpları ile karşı karşıya kalacaktır.

Tahmin edileceği gibi tatminle devamsızlık arasındaki ilişki negatiftir. Yüksek tatmin devamsızlığı düşürmektedir. Bu açıklamayı pek çok çalışma desteklemektedir. Fakat ilişki güçlü değildir (Hackett 1989). Devamsızlık yönetim ve örgüt için pek çok sorunun doğmasına neden olabilir. İş tatminsizliğinden kaynaklanan sağlık sorunları fiziksel olabileceği gibi zihinsel de olabilir. Tatminsizlikle ilişkili sağlık sorunları hem bireyi hem de örgütü etkiler. Örgüt açısından, çalışanın hastalığı çalışma zamanında kayıplara, tedavi giderlerine ve erken yaşta emekliye ayrılmaya neden olmaktadır<sup>44</sup>. Çalışan işi terk ederek örgütten ayrılabilmesi gibi psikolojik olarak da işten çekilebilir. Başka iş imkanının bulunmadığı koşullarda çalışan tatminsizliğini davranışlarında değişiklik yaparak gösterebilir. Çalışanın tatminsizliğini ifade ediş şekli yapıcı veya yıkıcı yönde ortaya çıkabileceği gibi aktif veya pasif davranış gösterme şeklinde de görülebilir<sup>45</sup>.

## 5. İş Tatmin Ölçümü

İş tatminini ölçmek için geliştirilen araçlardan en çok bilinenlerden birisi, "İş Tanımlama Endeksi" (*Job Descriptive Index-JDI*)dir<sup>46</sup>. Endeks, Pat Smith vd. (1969) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte beş boyuta yer verilmiş ve her bir boyut için cevaplandırılması istenen bir seri sıfat belirtilmiştir. Ölçekte yer alan boyutlar, işin koşulları, ücret, yükselme, gözetim ve iş arkadaşlarıdır. Örneğin "iş arkadaşları" için belirlenmiş sıfatlar şunlardır: sıkıcı, sorumlu, akıllı ve çok konuşkan. Bu sıfatlar birlikte çalışanları tanımlıyor ise, karşısına

<sup>43</sup> Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Ölçüsü ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, 2001, ss. 162-163.

<sup>44</sup> Mitchell ve Larson, a.g.e., s. 143.

<sup>45</sup> Mehmet Tikici, Bünyamin Akdemir, "Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama", Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2002, s. 862.

<sup>46</sup> Dunn ve Stephens, a.g.e., ss. 322-324.

“evet”, tanımlamıyorsa “hayır”, karar verilemiyorsa “soru işareti” konularak cevaplandırılması istenmektedir<sup>47</sup>.

Sıklıkla kullanılan bir başka soru listesi Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilen “Gereksinim Tatmin Ölçeği” (*Need Fulfillment Questionnaire*)dir. Onların yöntemi işin değişik yönleri ile ilgili bilgi toplamaktır. Ölçeğin tipik özelliği mevcut durum ile ideal durumun karşılaştırılmasına olanak vermesidir. JDI daha çok alt kademedeki çalışanlar için kullanılırken Porter ve Lawler’in ölçeği sıklıkla yöneticiler için kullanılmaktadır. Okur-yazar olmayanlar için ise “Yüz İfadeleri Ölçeği” (*Faces Scale*) Kunitz tarafından geliştirilmiştir. İşgörene genel olarak işi hakkında hissettiklerini hangi yüzün en iyi temsil ettiği sorularak işaretlemesi istenmektedir.<sup>48</sup> İlk geliştirilen iş tatmin ölçeklerinden birisi de Hoppock’undur. Hoppock’un çalışmaları insan ilişkileri hareketinin başlangıç yıllarına rastlamaktadır. İnsan ilişkileri hareketinde moral ve iş tatmini üzerinde büyük ölçüde durulmuştur<sup>49</sup>.

İş Tanımlama Anketi (*The Job Diagnostic Survey: JDS*; Hackman ve Oldman, 1975) iş özelliklerinin insanlar üzerindeki etkisini araştırmak için geliştirildi. Araç, işin doğası ve iş görevleri, motivasyon, kişilik, psikolojik durum (iş görevleriyle ilgili bilinçsel ve duygusal) ve işe karşı tepkileri içeren alt ölçeklerden oluşmaktadır. Tepkilerden birisi iş tatminidir. Ölçekte iş tatmini ile ilgili gelişme, ödeme, güvenlik, sosyal yapı ve gözetim konularına yer verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin yanıtlanmasında, “son derece tatminsiz” den “son derece tatmin edici” dahil yedi dereceli ölçek kullanılmıştır<sup>50</sup>. Araştırmacılar arasında oldukça tutulan diğer bir tatmin ölçeği Minnesota Tatmin Anketi (*Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ*)’dir. Araç 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Araçın 100 maddelik uzun biçimi ile 20 maddelik kısa biçimi olmak üzere iki değişik biçimi vardır<sup>51</sup>.

İş Tatmin Anketi (*The Job Satisfaction Survey- JSS*; Spector, 1985) dokuz iş tatmin boyutunu ayrıca toplam iş tatmin düzeyini ölçmek için hazırlanmıştır. Dokuz boyutun her birinde dört maddeye yer verilmiştir. Toplam tatmin puanı ise bütün maddeler ele alınarak hesaplanmaktadır. Her bir madde (1) “kesinlikle katılmıyorum” ile (6) “kesinlikle katılıyorum” ifadeleri arasında derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan sorular bazıları olumlu bazıları ise olumsuz ifadeler şeklinde düzenlenmiştir. Anketi yanıtlayanlar olumlu

<sup>47</sup> Mitchell ve Larson, a.g.e., s. 122.

<sup>48</sup> Mitchell ve Larson, a.g.e., s. 124.; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, a.g.e., s. 332.

<sup>49</sup> Dunn ve Stephens, a.g.e., ss. 362-363.

<sup>50</sup> Spector, a.g.e., s. 17.

<sup>51</sup> Özkan Tütüncü, “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c: 2, n: 3, 2000; Spector, a.g.e., s. 15.



ifade edilen cümlelerle aynı görüşte ve olumsuz ifade edilen cümlelerle aynı görüşte değilse, yüksek tatmin düzeyinde olacaktır. Olumlu ifade edilen cümlelerle aynı görüşte ve olumsuz ifade edilen cümlelerle aynı görüşte iseler tatminsizliği ifade eden düşük puana sahip olacaklardır<sup>52</sup>.

Ölçeğin geliştirilmesinde iki güvenilirlik tahmini yapılmıştır. İç tutarlılığı (*internal consistency*) yüksek bulunmuştur, ayrıca test-tekrar test (*test-retest*) tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliği aynı grup üzerinde uygulanan başka bir araçla (JDI, Smith ve diğerleri, 1969) karşılaştırılarak yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ergeneli ve Eryiğit tarafından üniversite öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırmada İş Tatmini Anketi kullanılmış ve "Cronbach alfa" değeri 0.8181 olarak bulunmuştur<sup>53</sup>.

## 6. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli ve Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi personelinin iş tatmin ve yaşam tatmin düzeylerini belirlemek ve iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir.

## 7. Yöntem

Bu bölümde evren, örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir. Araştırmada amaca uygun olarak tarama modeli kullanılmıştır. Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli Kapalı, Bolu Kapalı ve Açık Ceza İnfaz Kurumlarında çalışmakta olan personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada evren örneklem olarak alınmış, her iki kurumda çalışan toplam 305 personele veri toplama aracı uygulanmış, bunlardan 171'i geri dönmüştür. Yapılan inceleme sonucunda 164 anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyeti, çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev ünvanı ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Spector (1985) tarafından geliştirilen dokuz boyutlu ve 36 maddenin yer aldığı İş Tatmin Anketine, üçüncü bölümde ise Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Tatmini Ölçeğine yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan İş Tatmin Anketinin Cronbach alfa değeri 0.8515 ve Yaşam Tatmin Ölçeğinin aynı değeri 0.8393 bulunmuştur. Her iki aracın güvenilirlik değerleri istatistiksel olarak kabul edilebilir düzeyde görülmüştür. Araçta beşli Likert ölçeği kullanılmış ve ters işaretli maddelere verilen cevapların kodlanmasında gerekli düzenleme yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programının 10.0 versiyonu kullanılmış, gerekli olan

<sup>52</sup> Spector, a.g.e., ss. 8-10.

<sup>53</sup> Azize Ergeneli, Mehmet Eryiğit, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırılması", *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c: 19, n: 2, 2001, s. 170.

istatistik işlemler bu program ile yapılmıştır.

Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli Kapalı ve Bolu Kapalı ve Açık Ceza İnfaz Kurumlarında anket uygulaması yapabilmek için Bolu Cumhuriyet Başsavcılığından izin istenmiş, konu başsavcılık tarafından Adalet Bakanlığı'na iletilmiştir. Adalet Bakanlığı Ceza ve Teşvikleri Genel Müdürlüğünün 20.10.2006 tarih ve 076911 sayılı yazıları ile anketin 1.11.2006-10.11.2006 tarihleri arasında uygulanmasına izin verilmiştir.

## 8. Bulgular

Bu bölümde verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 164 personelin, 120'si (%73.2) Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli Kapalı Cezaevinde, 44'ü (%26.8) Bolu Kapalı ve Açık Cezaevinde görev yapmaktadır. Cezaevlerinde çalışan toplam 164 personelin cinsiyet, çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev ünvanlarına göre dağılımına Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Cezaevlerinde Çalışan Personelin Cinsiyet, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu ve Görev Ünvanlarına Göre Dağılımı

Değişkenler		f	%	Cumulative %
Cinsiyet	Kadın	17	10.4	10.4
	Erkek	147	89.6	100.0
	Toplam	164	100.0	
Çalışma Süresi	1 Yıdan az	10	6.1	6.1
	1-5 Yıl	74	45.1	51.2
	5-10 Yıl	35	21.3	72.6
	10-15 Yıl	12	7.3	79.9
	15 Yıl ve üstü	33	20.1	100.0
	Toplam	164	100.0	
Öğrenim Durumu	Ortaokul	7	4.3	4.3
	Lise	77	47.0	51.2
	Önlisans	39	23.8	75.0
	Lisans	38	23.2	98.2
	Lisansüstü	3	1.8	100.0
	Toplam	164	100.0	
Görev Ünvanı	Yönetici	11	6.7	6.7
	Büro Memuru	19	11.6	18.3
	Yargı İnfaz Memuru	134	81.7	100.0
	Toplam	164	100.0	

Tablo 1 incelendiğinde cezaevlerinde çalışan personelin yüksek oranda (%90'a yakın) erkeklerden oluştuğu, bunlardan çoğunun yargı infaz memuru olduğu görülmektedir. Çalışma süresi açısından 5 yıl ve daha az hizmet süresi olanların 5 yıl ve üstü hizmet süresi olanlara göre daha fazla olduğu, öğrenim durumları açısından lise ve ortaokul mezunlarının yüksek öğrenim yapmış

olanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Personel arasında sayıca az olan ortaokul ve lisansüstü eğitim almış olanların dışında lise mezunlarının toplam personel içinde %47'lik bir oranda, önlisans ve lisans mezunlarının toplamında %47'lik bir oranda olduğu görülmektedir. Kurumlarda yükseköğrenim görmüş personel oranının ise %48.8'e ulaştığı görülmektedir.

**Tablo 2. İş Tatmin Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

	ÜCRET	YÜKSELME	YÖNETİM	EK ÖDEME	ÖDÜLLER
N	164	164	164	164	164
Ortalama	2,2332	2,3262	3,0198	2,0259	2,3293
Ortanca	2,2500	2,2500	3,0000	2,0000	2,2500
Mod	2,00*	2,25	3,00	1,00	2,25
Standart Sapma	,74725	,71110	,95045	,89031	,79045
Varyans	,55838	,50566	,90336	,79265	,62481

	İŞLEYİŞ PROSEDÜRLERİ	ARKADAŞ	İŞİN DOĞASI	İLETİŞİM
N	164	164	164	164
Ortalama	2,7744	3,2881	2,7759	2,7790
Ortanca	2,7500	3,2500	2,7500	2,7500
Mod	3,00	3,50	2,50	2,75
Standart Sapma	,66532	,74027	,89117	,70406
Varyans	,44265	,54800	,79419	,49571

Tablo 2'de yer alan iş tatmini ile ilgili dokuz boyutun ortalama değerleri incelendiğinde, genel olarak personelin en az tatmin duydukları boyutlar eködeme ve ücret konusunda olduğu görülmektedir. Bunları sırasıyla yükselme, ödüller, işleyiş prosedürleri, işin kendisi, iletişim, yönetim ve iş arkadaşlarından tatmin izlemektedir. Çalışanların işin ücret ve ücrete katkıda bulunacak koşullarından yeterince tatmin olmadıkları, işleyiş prosedürleri, işin kendisi ve iletişimden orta düzeyde tatmin oldukları görülmektedir. Personelin yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin boyutlarındaki ortalama değerleri, iş ortamındaki insan ilişkilerinden tatminin diğer boyutlara göre yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 2 genel olarak değerlendirildiğinde cezaevlerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek zordur.

Tablo 3'te Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi ve Bolu F Tipi Cezaevi personelinin iş tatmini ile ilgili boyutlarda tatmin ortalamalarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde cezaevlerinde çalışan personelin ek ödemedenden tatmin düzeylerinin en az olduğu, bunu ücret, yükselme ve ödüllerden tatminin izlediği görülmektedir. Ücret ve ücretle ilgili bu değişkenlerden tatminin yeterli olduğu söylenemez. Her iki cezaevinde çalışan personelin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinden tatmin duydukları ve bunu yöneticiden tatminin izlediği görülmektedir. İşin daha çok sosyal yönünü ilgilendiren boyutlarla işin kendisinden tatminin diğerlerinden daha yüksek olduğu

söylenbilir. Her iki kurumun da çalışan personelin iş tatmin boyutları ile ilgili ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile sınanmıştır.

**Tablo 3.** İş Tatmini Boyutlarının Cezaevlerine Göre t-Testi Sonuçları

Değişken	Kapalı ve Açık Cezaevi			F Tipi Cezaevi			t	p
	n	=	44	n	=	120		
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss		
Ücretten Tatmin	2.35	$\bar{y}$	0.65	2.19	$\bar{y}$	0.78	1.237	0.218
Yükselmeden Tatmin	2.39	$\bar{y}$	0.66	2.30	$\bar{y}$	0.73	0.717	0.475
Yönetimden Tatmin	3.39	$\bar{y}$	0.98	2.88	$\bar{y}$	0.90	3.117	0.002*
Ek Ödemeden Tatmin	2.19	$\bar{y}$	0.80	1.96	$\bar{y}$	0.92	1.462	0.146
Ödüllerden Tatmin	2.49	$\bar{y}$	0.54	2.27	$\bar{y}$	0.86	1.570	0.118
İşleyiş Prosedürlerinden Tatmin	3.06	$\bar{y}$	0.66	2.67	$\bar{y}$	0.64	3.470	0.01*
Arkadaştan Tatmin	3.24	$\bar{y}$	0.89	3.30	$\bar{y}$	0.68	0.458	0.648
İşin Doğasından Tatmin	3.20	$\bar{y}$	0.75	2.62	$\bar{y}$	0.89	3.832	0.000**
İletişimden Tatmin	2.73	$\bar{y}$	0.63	2.80	$\bar{y}$	0.73	0.506	0.614

\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.001$

Tablo 3 incelendiğinde, Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi ile Bolu F Tipi cezaevi personelinin iş tatmin boyutlarından ücretten tatmin, yükselmeden tatmin, ek ödemeden tatmin, ödüllerden tatmin, arkadaştan tatmin, iletişimden tatminde aralarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yönetimden tatmin, işleyiş prosedürlerinden tatmin ( $p < 0.01$ ) ve işin kendisinden tatmin ( $p < 0.001$ ) boyutlarında her iki cezaevi personeli arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi personelinin bu üç boyutla ilgili ortalama değerlerinin Bolu F Tipi Cezaevi personeli ortalama değerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Yaşam Tatmini t-Testi Sonuçları

Değişken	Kapalı ve Açık Cezaevi			F Tipi Cezaevi			t	p
	n	=	44	n	=	120		
	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss		
Yaşam Tatmini	1.99	$\bar{y}$	0.77	1.87	$\bar{y}$	0.78	0.883	0.379

$p < 0.01$

Tablo 4 incelendiğinde Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi personelinin yaşam tatmini ( $\bar{x}=1.99$ ) ve Bolu F Tipi Cezaevi personelinin yaşam tatmini ( $\bar{x}=1.87$ ) ortalama değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasında farklılığı belirlemek için yapılan t Testi analizinde istatistiksel yönden anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0.01$ ). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) orta düzeyde ( $r=0.46$ ,  $p < 0.01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bolu Kapalı ve Açık Cezaevinde çalışan personel sayısının az olması,

yönetici ile yüz yüze ilişkileri artırdığı gibi personelin kendi arasında da yüz yüze ilişkilerin artmasına neden olmaktadır. Cezaevi binasının tek katlı olması, mekan olarak büyük olmaması çalışanlar arasında etkileşimi artırmakta, sosyal mesafeyi azaltmaktadır. Ayrıca bu cezaevinde hizmet sunulan tutuklu ve hükümlü sayısının azlığı çalışanların işbirliği içinde görevlerini yapmalarına ve işle ilgili sorunları azaltıcı rol oynayabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli ve Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi personelinin iş tatmin ve yaşam tatmin düzeylerini belirlemek ve iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Genel olarak, her iki kurumda da çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin ve yaşam tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı, yaşam tatmin ortalamalarının ise iş tatmin sonuçlarından daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

İş tatmin boyutları açısından değerlendirildiğinde, personelin ek ödemeler, ücret, ödüller ve yükselmeden tatmin düzeylerinin yeterli olmadığı, özellikle iş arkadaşlarından ve yönetimden tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, işin kendisinden, işleyiş prosedürlerinden ve iletişimden tatmin düzeylerinin yeterli olmamakla birlikte ek ödemeler, ücret, ödüller ve yükselmeden tatmine göre daha anlamlı oldukları görülmektedir.

Her iki cezaevi personeli iş tatmin boyutları arasında sadece yönetimden tatmin, işleyiş prosedürlerinden tatmin ve işin kendisinden tatminin boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu sonuç göz önüne alındığında Bolu Kapalı ve Açık Cezaevi personelinin görel olarak diğerine göre tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Her iki cezaevi personelinin yaşam tatminleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır, ancak iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Personelin iş tatmini ve yaşam tatmini çerçevesinde ortaya çıkan bu sonuçlar dikkate alındığında bazı öneriler üzerinde durulabilir.

Cezaevleri yılın her günü ve günün her saati hizmetin kesintisiz olarak sürdürüldüğü kurumlardır. Başta güvenlik sağlama olmakla birlikte bu kurumlarda bulunan tutuklu ve hükümlülerin eğitim, sağlık, meslek edinme, iletişim, beslenme, barınma gibi çeşitli ihtiyaçlarının karşılandığı ortamlardır. Bu kurumların amaçlarına dönük olarak etkinliklerini sürdürebilmeleri büyük ölçüde personelin yapmış oldukları işin anlam ve önemini kavramaları ve ona değer vermeleri ile ilgilidir. Cezaevlerinde çalışan personelin büyük çoğunluğunun yargı infaz memuru olarak çalıştığı görülmektedir. Personelin büyük bir kısmının hizmet süresi 5 yılın altındadır. Yapılan iş özen ve özveriye gerektirirken aynı zamanda üstlerle, mesai arkadaşları ile hükümlü ve

tutuklularla ve ziyaretçilerle ilişkilerde bazı rol davranışlarını da gerektirmektedir. Personelin iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. İş çalışan için cazip ve anlamlı olmalıdır.

Araştırmada verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular personelin ücret yönünden tatmin olmadıklarını belirtmektedir. Personelin almış olduğu ücret yapmış oldukları katkıyı karşılamalıdır. Personelin başarısı ücret belirleme ve yükselmeye göz önüne alınmalıdır. Personelin işi ile ilgili beceri ve yeteneklerini geliştirebilmesi için eğitim çalışmalarının sürekli hale getirilmesinde ve personel için eğitici yayın faaliyetlerinde bulunmasında yarar vardır.

## KAYNAKLAR

- Baysal, Can ve Tekarslan, Erdal. (1996). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2. Baskı.
- Çakır, Özlem. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). "The Satisfaction With Life Scale", **Journal of Personality Assessment**, c. 49, n. 1.
- Dunn, J. D., Stephens, E. C., (1972). **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill. Book Com.
- Ergeneli, Azize, Eryiğit, Mehmet. (2001). "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırılması", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 19, n. 2.
- Fişek, Kurthan. (1979). **Yönetim**, Ankara: A.Ü, SBF Yayını, No: 437.
- French, W. L. (1987). **The Personnel Management Process**, Sixth Edition.
- Gray, J. L. ve Starke, F. A. (1988). **Organizational Behavior Concepts and Applications**, Fourth Edition.
- House, R. J. ve Wigdor, L. A. (1969). "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism", **Readings in Organizational Behavior and Human Performance**, Cummings, L. L. ve Scott. W. E (Der.).
- Kaynak, Turgay. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İkinci Baskı, İstanbul.
- Korman, A.K. (1971). **Industrial and Organizational Psychology**, Prentice-Hall.
- Lawler, E. E., Porter, L. W. (1969). "The Effect of Performance on Job Satisfaction", **Readings in Organizational Behavior and Human Performance**, Cummings, L. L. ve Scott. W. E (Der.).
- Miner, J. B. (1992). **Industrial and Organizational Psychology**, McGraw-Hill Inc.
- Mitchell, T. R. ve Larson. J. R. (1987). **People in Organizations**, Third Edition, McGraw-Hill Inc.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2004). **Fundamentals of Human Resource Management**.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon.
- Porteous, Murray. (1997). **Occupational Psychology**, Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1986). **Organizational Behavior**, Third Edition.
- Robbins, S. P. (1987). **Organizational Theory**, Second Edition.
- Sencer, Muzaffer. (1982). "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral", **Amme İdaresi Dergisi**, c. 15, n. 1.

- Schultz, Duane, Schultz, S. E. (2002). **Psychology and Work Today**, Eighth Edition, Prentice-Hall.
- Silah, Mehmet. (2005). **Çalışma Psikolojisi**, İkinci Baskı. Ankara.
- Spector, P. E. (1997). **Job Satisfaction**, Sage Publications Inc.
- Statt, D. A. (2004). **Psychology and World of Work**, Second Edition.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Konya.
- Tikici, Mehmet, Akdemir, Bünyamin. (2002). "Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama", **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**.
- Tosun, Kemal. (1990). **İşletme Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 226.
- Tütüncü, Özkan. (2000). "Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 2, n. 3.
- Yüksel, Öznur. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara.
- Weiss, H. M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, c. 12, n. 2.
- Wrightsman, L. S. (1972). **Social Psychology in the Seventies**, Wadsworth Publishing Company Inc. Belmont, California.