



## TEZ İMZA SİRKÜLERİ

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

"GÜVENLİK BİRİMLERİNDE ÇALIŞAN X VE Y KUŞAKLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER" başlıklı bu çalışma jürilerimiz tarafından ov birliği ile İşletme Yönetimi Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
08/09/2014

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

İş tatmini, personelin bulunduğu iş ortamından aldığı zevk, sağladığı maddi doyum gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Bir ülkenin iç ve dış tehditlerden korunması ve bu tehditlere caydırıcılık sağlamaktan sorumlu olan güvenlik kurumlarının sürekli hazır ve güçlü olabilmesi, güvenlik kurumlarında çalışan tüm kademe personellerinin psikolojisinin sürekli olarak iyi durumda olabilmesi ile mümkün olacaktır. Psikolojik olarak hazır durumda olunmasına etki eden önemli değişkenlerden birisi iş tatminidir. İşinde tatmin olamayan bir personel görevinde daha az verimle çalışacaktır. Görevi güvenlik sağlamak olan bu personellerin ise diğer kurum ve özel şirketlerden farklı olarak iş tatminini ve psikolojisini sürekli olarak en üst düzeyde tutmak gerekir.

Araştırmada Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen etmenleri ve değişkenleri açıklamaya çalışarak, bu değişkenlerin TSK çalışanlarını ne yönde etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ hocama ve araştırmanın her aşamasında bana destek olan eşim Seda PANCAR' a çok teşekkür ediyorum.

08.09.2014

Hasan Faruk PANCAR

## ÖZET

### GÜVENLİK BİRİMLERİNDE ÇALIŞAN X VE Y KUŞAKLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Hasan Faruk PANCAR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

Eylül 2014, 84 sayfa

Bu araştırma, Hatay’da güvenlik birimlerinde çalışan X ve Y kuşaklarının iş tatminini etkileyen faktörleri saptamaya çalışan nicel bir çalışmadır. Ayrıca yapılan işin askeri personeller üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmak da, bu araştırmanın amacını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini Hatay ilinde görev yapan 308 askeri personel oluşturmaktadır.

Bu çalışma, güvenlik birimlerinde çalışan personelleri X kuşağı (1965-1979) ve Y kuşağı (1980-1999) olarak farklı yaş grupları bakımından ele alıp, bu kuşakların iş tatmin düzeylerini ayrı ayrı inceleyen ilk çalışmadır.

Araştırmada Hatay ilinde görev yapan TSK çalışanlarının iş tatmini düzeyine etki eden kişisel, örgütsel ve demografik etkenler tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örnekleme katılan askeri personellere “Kişisel Bilgi Formu” ile “Minnesota İş Doyum Ölçeği” verilerek doldurulması istenmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılarak çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeyleri belirlenmiştir.

Araştırmadaki verilerin istatistiksel analizleri için “SPSS 22” paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, çok değişkenli model olan Manova ve iki yönlü Anova analizleri kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, iş tatmini, X kuşağı, Y kuşağı, Kuşak.

## **ABSTRACT**

### **A QUANTITATIVE RESEARCH ON THE FACTORS THAT AFFECT THE JOB SATISFACTION OF X AND Y GENERATIONS WORKING AT MILITARY UNITS**

**Hasan Faruk PANCAR**

**Master's Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KOÇ**

**September 2014, 84 pages**

The main purpose of this quantitative research is to determine the factors that affect the job satisfaction of X and Y generations working at military units in Hatay. To reveal the impact of the job on the military personnel is also under the scope of this research. The sample of the research consists of 308 military personnel who are at service in Hatay.

This is the first research to analyze the job satisfaction of military personnel in different age brackets of X generation (1965-1979) and Y generation (1980-1999).

Personal, organizational, and demographic factors affecting the job satisfaction of Turkish Armed Forces personnel, who are at service in Hatay, were studied in this research. In this context, participant military personnel have been asked to complete the "Personal Information Form" and "Minnesota Job Satisfaction Scale". By using the Minnesota Job Satisfaction Scale, internal, external, and general satisfaction levels of personnel have been determined.

"SPSS 22" package software was used for the statistical analysis of research data. Multivariate methods such as MANOVA and two-way ANOVA, were used for the analysis of data.

**Keywords:** Job Satisfaction, Generation X, Generation Y, Generation

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt	: Aktaran
SPSS	: Statistical Pack age for the Social Sciences
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
X kuşağı	: 1965 - 1979 yılları arasında doğmuş olan insanlar
Y kuşağı	: 1980 – 1999 yılları arasında doğmuş olan insanlar

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> X ve Y Kuşaklarının Farkları .....	15
<b>Tablo 3.2.</b> Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri .....	26
<b>Tablo 3.3.</b> İşin Özellikleri .....	27
<b>Tablo 3.4.</b> Karasek'in İş Gerilim Modeli.....	30
<b>Tablo 5.1.</b> X ve Y Kuşaklarına Ait Frekans Dökümü .....	43
<b>Tablo 5.2.</b> Çalışmaya Katılan X ve Y Kuşağı Gruplarının Yaş Grubu Ortalamaları....	43
<b>Tablo 5.3.</b> Kuşakların Medeni Durumuna Ait Frekans Dökümü .....	44
<b>Tablo 5.4.</b> Kuşakların Eğitim Durumuna Ait Frekans Dökümü .....	44
<b>Tablo 5.5.</b> Kuşakların İş Deneyimine Ait Frekans Dökümü.....	45
<b>Tablo 5.6.</b> Kuşakların Statüsüne Ait Frekans Dökümü .....	45
<b>Tablo 5.7.</b> Kuşakların Gelir Durumuna Ait Frekans Dökümü.....	46
<b>Tablo 5.8.</b> Kuşakların Genel Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü .....	46
<b>Tablo 5.9.</b> Kuşakların İç Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü .....	47
<b>Tablo 5.10.</b> Kuşakların Dış Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü.....	47
<b>Tablo 5.11.</b> X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 5.12.</b> Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu.....	49
<b>Tablo 5.13.</b> Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi .....	49
<b>Tablo 5.14.</b> Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından F Tablosu .....	50
<b>Tablo 5.15.</b> X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 5.16.</b> Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu.....	51
<b>Tablo 5.17.</b> Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi .....	52

<b>Tablo 5.18.</b> Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından F Tablosu .....	53
<b>Tablo 5.19.</b> Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeninin Scheffe Tablosu .....	53
<b>Tablo 5.20.</b> X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 5.21.</b> Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu.....	56
<b>Tablo 5.22.</b> Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi .....	57
<b>Tablo 5.23.</b> Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından F Tablosu .....	57
<b>Tablo 5.24.</b> Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkenin Scheffe Tablosu .....	57
<b>Tablo 5.25.</b> X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları .....	59
<b>Tablo 5.26.</b> Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu .....	59
<b>Tablo 5.27.</b> Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi.....	60
<b>Tablo 5.28.</b> Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından F Tablosu .....	60
<b>Tablo 5.29.</b> Çalışmaya Katılanların Statü Değişkenin Scheffe Tablosu .....	60
<b>Tablo 5.30.</b> X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları .....	61



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 3.1.</b> Ülkelere Göre Ortalama İş Tatmini.....	24
<b>Şekil 3.2.</b> Yaş ve Çalışan Tatmini İlişkisinde U-Şekil Modeli.....	34
<b>Şekil 3.3.</b> Yaş ve Çalışan Tatmini İlişkisinde Doğrusal Model.....	35

## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ İMZA SİRKÜLERİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolarLISTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Problemi.....	3
1.3. Araştırmanın Soruları.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>5</b>
---	----------

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. KAVRAMSAL BİLGİLER</b> .....	<b>11</b>
3.1. Kuşak Nedir?.....	11
3.1.1. Sessiz Kuşak (1900-1945).....	11
3.1.2. Baby Boomers Kuşağı (1946-1964).....	12
3.1.3. X Kuşağı (1965-1979).....	13
3.1.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	14
3.1.5. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması.....	15
3.2. İş Tatmininin Tarihçesi.....	15
3.3. İş Tatmininin Tanımı.....	18

3.4. İş Tatmini Tipolojisi .....	19
3.4.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	19
3.4.2. Herzberg'in İki Etmen Kuramı.....	20
3.4.3. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	21
3.4.4. Adams'ın Hakçalık Kuramı.....	22
3.4.5. Locke'nin Hedef Saptama Kuramı .....	23
3.5. Dünyada İş Tatmini .....	23
3.6. Türkiye'de İş Tatmini .....	26
3.7. İş Tatminini Belirleyen Faktörler .....	27
3.7.1. Ücret.....	27
3.7.2. İşin Özelliği .....	28
3.7.3. Çalışma Koşulları.....	30
3.7.4. Kariyer (İlerleme) Olanakları .....	31
3.7.5. Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı .....	32
3.7.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler .....	32
3.7.7. Örgüt İklimi .....	33
3.8. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	33
3.8.1. Yaş .....	33
3.8.2. Cinsiyet.....	35
3.8.3. Hizmet Süresi .....	35
3.8.4. Medeni Durum.....	36
3.8.5. Eğitim Düzeyi.....	36
3.8.6. Kişilik Yapısı.....	37
3.9. İş Tatminsizliği.....	38

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. YÖNTEM .....</b>	<b>39</b>
4.1. Araştırma Modeli.....	39
4.2. Çalışma Grubu.....	39
4.3. Veri Toplama Araçları .....	40
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	40
4.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	40
4.4. Çalışmanın Uygulama Alanı .....	41

4.5. Çalışmanın Hipotezleri .....	41
4.6. Verilerin Analizi .....	42

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>43</b>
5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Dökümleri .....	43
5.1.1. X ve Y Kuşaklarına Ait Frekans Dökümü .....	43
5.1.2. Kuşakların Medeni Durumuna Ait Frekans Dökümü .....	44
5.1.3. Kuşakların Eğitim Durumuna Ait Frekans Dökümü .....	44
5.1.4. Kuşakların İş Deneyimine (Kıdemine) Ait Frekans Dökümü .....	45
5.1.5. Kuşakların Statüsüne Ait Frekans Dökümü .....	45
5.1.6. Kuşakların Gelir Durumuna Ait Frekans Dökümü .....	46
5.2. İş Tatminiyle İlgili Frekans Dökümü .....	46
5.3. Bulguların Yorumlanması .....	48
5.3.1. Medeni Durum Değişkeni .....	48
5.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni .....	51
5.3.3. Kıdem (İş Deneyimi) Değişkeni .....	55
5.3.4. Statü Değişkeni .....	58
5.3.5. Gelir Durumu Değişkeni .....	61

## ALTINCI BÖLÜM

<b>6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>62</b>
<b>7. ÖNERİLER .....</b>	<b>66</b>
<b>8. KAYNAKÇA .....</b>	<b>68</b>
<b>9. EKLER .....</b>	<b>71</b>
9.1. EK-1: Anket Formu .....	71
9.2. EK-2: Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	72

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

İş tatmini çok yönlü ve bir o kadar karmaşık bir kavramdır. Çoğu zaman motivasyon ile ilişkilendirilen iş tatmini kavramı ile motivasyon kavramı farklı kavramlardır. İş tatmini çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır: Locke (1976), kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular olarak tanımlarken; George ve Jones (2008), kişilerin yaptıkları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamı olarak; Spector (1997), kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular olarak; Balay (2000), çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlamıştır (Akt. Özcan, 2011: 107).

Bugünün modern yönetim anlayışında çalışanların, motive edilerek örgüte bağlılığını arttırmak ve iş tatminini sağlamak ön planda olması gereken bir konudur. İş tatmini olmayan ve stresli ortamlarda çalışan iş görenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010). Bu nedenle çalışanların işe yönelik tutumları olumlu olduğunda doyum yüksek, olumsuz olduğunda ise doyum düşüktür.

Tüm bunların yanında iş tatminini etkileyen bir diğer etmen ise kuşak olgusudur. Kuşak, ortak tarihsel zamanı paylaşan yaş gruplarının oluşturduğu bir topluluk olarak iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Günümüz dünyasında bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesi sonucu sosyal hayatla birlikte iş hayatı da bu dalganın etkisinde kalmaktadır. Şuan iş yaşamında bulunan üç farklı kuşak (Baby Boomers, X Kuşağı, Y Kuşağı) bilim ve teknolojiye bu hızlı değişime ayak uydurmak ve değişimleri yakalamak zorunda kalmaktadırlar. Ancak, kuşakların doğdukları ve büyüdükları tarihsel süreçlerin birbirinden çok farklı oluşu, zamanın gelişmelerine aynı düzeyde adapte olabilmelerini dahi etkilemektedir (Etlican, 2012).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda doğan Baby Boomers kuşağı komünist ülkelerin kurulmasıyla başlayan soğuk savaşın, savaş karşıtı hareketlerin ve kadın haklarının artmaya başladığı bir döneme tanık olmuşlardır. Sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı yerde uzun süre çalışmayı tercih ederler. X ve Y kuşaklarına

nazaran bilgisayar gibi teknolojilere uyum sağlamakta daha çok sıkıntı çeken bir kuşak olarak bilinirler (Etlican, 2012).

Teknolojik gelişmelere tanık olan X kuşağı, 1965 ve 1979 yılları arasında doğmuşlardır. Baby Boomers kuşağına göre iş yaşamı ile özel yaşamı daha çok dengelemişlerdir. Ancak titiz çalışma alışkanlıklarını sürdürmüşlerdir. Bağımsızlıklarına düşkün, büyük teknolojik değişimleri yaşayan ve internet kuşağı olarak bilinen Y kuşağı ise 1980 ve 1999 yılları arasında doğmuşlardır. Söz konusu kuşağın kurallara daha az bağlı olduğu, özel yaşamına daha çok zaman ayırdığı ve saygı kavramına daha farklı baktığı dikkat çeken özellikler arasındadır (Erden Ayhün, 2013: 96).

Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının farklı sosyo-kültürel dönemleri yaşamış olmaları, söz konusu kuşakların beklenti ve tutumlarının farklılaşmasına neden olmuş ve bu üç kuşağı içinde barındıran iş yaşamında önemli yönetim sorunları meydana getirmiştir. Farklı dönemin şartlarını, farklı sıkıntıları, farklı kaderleri paylaşmış, farklı yükümlülüklerle sahip olmuş bireylerin aynı işletmelerde bir araya gelişi anlaşmazlıklara sebep olmuş ve işletmenin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenle örgütlerin ana hedeflerine ulaşabilmesi açısından kuşaklar arasında yaşanan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmesi önem kazanmaktadır (Erden Ayhün, 2013: 99).

Hiyerarşi ve yüksek disiplin yapısı içinde görev yapan güvenlik çalışanları için iş tatmini, büyük bir önem kazanmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütü sahiplenmesi ve örgüte sağladıkları optimum verimliliğin artacağı unutulmamalıdır.

Bu araştırma ile X ve Y kuşaklarının iş tatminini etkileyen etmenler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda kuşaklar arasındaki farklar gözetilerek Minnesota iş doyum ölçeğinden ve kişisel bilgi formundan sağlanan veriler incelenmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Hatay ilinde, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışan X ve Y kuşaklarının iş tatminlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmektir.

Araştırma daha çok bir durum çalışması olup, farklı özelliklere sahip olan X ve Y kuşaklarının iş doyumlarının ne düzeyde olduğunu sunmaktadır. Aynı zamanda diğer

alan uzmanlarına da kendi açılarından, kuşaklar arasındaki duruma bakma şansı tanımak çalışmanın amaçları arasındadır. Ayrıca “Güvenlik Birimlerinde Çalışan X ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler” araştırması bu konuda yapılmış ilk çalışmadır.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Ülkelerin sınırlarını ve iç güvenliklerini korumak istemesi, bağımsızlıklarını korumak adına yaptıkları mecburi reflekslerdir. Ülkemizin bağımsızlığını ve sınırlarını korumakla yükümlü olan Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının, iş tatmin düzeylerinin sürekli yüksek tutulması gerekmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek olmayan çalışanların işinden duyduğu mutluluk düşük olacaktır. Her bir çalışandan optimum verimi almak için ve her çalışandan ayrı ayrı sağlanacak verimliliği artırmak için iş tatmin düzeylerini yüksek tutmak elzemdir.

Hackman ve Oldham’a göre iş tatmini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlanmıştır (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Bu tanımdan da yola çıkarak örgüt çalışanlarının işinde mutlu olması gerektiği öngörülmektedir. Ülke güvenliği ve bağımsızlığı gibi son derece kritik görevleri ifa eden Türk Silahlı Kuvvetlerinin motivasyon düzeyi sürekli olarak yüksek olmalıdır. Bu araştırmanın problemi, Türk Silahlı Kuvvetleri çalışan X ve Y kuşaklarının iş tatmin düzeylerine etki eden etmenleri açıklamaya çalışmaktır.

## **1.3. Araştırmanın Soruları**

TSK çalışanlarının iş tatmin düzeyinin kuşaklara göre belirlenmesi; bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutacak ve yol gösterecektir. Araştırmanın ana sorusu şudur:

TSK’da çalışan X ve Y kuşaklarının demografik değişkenleri, iş tatmin düzeyini ne ölçüde etkilediği araştırılacak ve bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- TSK çalışanlarının yaşı iş tatminini ne ölçüde etkiler?
- TSK çalışanlarının medeni durumu iş tatminini ne ölçüde etkiler?
- TSK çalışanlarının eğitim durumu iş tatminini ne ölçüde etkiler?
- TSK çalışanlarının statüsü iş tatminini ne ölçüde etkiler?

- TSK çalışanlarının gelir durumu iş tatminini ne ölçüde etkiler?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Ülkemizde yirmi yaşını doldurmuş her Türk erkeği vatani görevini yapmak için Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bu hizmetini yerine getirmektedir. TSK'nın bu denli büyük bir kitleyi bünyesinde barındırdığını ve bu kitlenin sürekli olarak yenilendiğini düşünecek olursak, bu kitleye komutanlık ve liderlik yapan çalışanların iş tatmininin yüksek olması oldukça önemlidir. Araştırmada TSK'nın X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatminlerine etki eden etmenler araştırılmıştır. Bu araştırma, güvenlik birimlerindeki X ve Y kuşaklarının iş tatminlerine etki eden etmenleri açıklayabilmek adına yapılan ilk araştırma olması açısından önemlidir.

#### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

- Ankete cevap verecek kişilerin verdikleri bilgilerin gerçekleri yansıttığı varsayılmıştır.
- Veri toplamada ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan anket yönteminin araştırmanın amacı için en uygun teknik olduğu varsayılmıştır. Araştırma Ocak 2014-Mayıs 2014 tarihleri arasında yapılmıştır ve varsayımlar bu tarihi kapsamaktadır.

#### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırma, ülkemizin bayrağının dalgalandığı her yerde görev yapan güvenlik çalışanlarının tamamına ulaşılmasının imkansız olması sebebiyle Hatay ili sınır karakollarında ve İskenderun ilçesinde görev yapan 308 askeri personelle sınırlı kalmıştır.
- TSK bünyesinde çalışan kadın personel sayısının az olması nedeniyle anket çalışması daha çok erkek çalışanlara yapılmıştır.
- Araştırma, veri toplama aracı olarak, "Kişisel Bilgi Formu" ve "Minnesota Doyum Ölçeği" kullanılarak toplanan veriler ile sınırlıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde iş tatmini hakkında daha önce yapılmış çalışmalar aktarılacaktır. Çalışmalar kronolojik sıraya göre değil, konu ve sonuçları birbirine yakın olacak şekilde ve anlam bütünlüğü aranarak sıralanmaya çalışılmıştır.

Toplu (1998), kamu kurum arşivlerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerini belirleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma, 7 kamu kurum arşivinde (Emekli Sandığı Arşivi, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Genel Evrak ve Şube Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü Kültür ve Tescil Dairesi Başkanlığı Arşivi, DPT Genel Evrak ve Şube Müdürlüğü, Tarım Bakanlığı Genel Evrak ve Şube Müdürlüğü, Hacettepe Hastanesi Tıbbi Dokümantasyon ve Arşivi) çalışan 197 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre kamu kurum arşivinde çalışan personelin iş tatminini; bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, konum, kamu hizmetinde geçirdiği süre), işi kaybetme korkusu, işin önemine inanma ve yapılan işin bilgi ve becerilere uygunluğu, işin yapılmaya değer görülmesi gibi faktörlerin etkilemediği görülmüştür. Buna karşın iş tatminini; ücret, takdir edilme, yönetici ve arkadaştan bilgi alabilme, yükselme olanağı ve kurumun sunduğu sosyal imkân gibi faktörlerin olumlu etkilediği görülmüştür.

Çarıkçı (2000), araştırmasında süpermarket çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen kişisel faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır. Bu amaçla Göller Bölgesi'nde hizmet veren bir süpermarket zincirinin çeşitli birimlerinde satış sorumlusu, reyon sorumlusu ve kasiyer olarak çalışan 140 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma da çalışanlar hakkında bilgi toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre iş tatminini; yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik değişkenler olumlu ve olumsuz etkilerken çalışma süresinin etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sat (2011), çalışmasında Alanya'daki banka çalışanlarının örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş tatmini ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bankacıların iş doyum düzeylerini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeylerini ölçmek için ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani iş

tatmini arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Ayrıca iş tatmini ile bazı demografik değişkenler arasında yapılan incelemede yaş, çalışma süresi ve statü arttıkça iş tatmininin arttığı; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre ise iş tatmininin önemli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yelboğa (2007), çalışmasında bireysel demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesiyle ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ilinde bulunan bir finans kuruluşunda çalışan 300 personele Minnesota İş Doyum Ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmada cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi (kıdem) ve öğrenim durumu gibi demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini göstermeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunun yaş ve iş deneyimi (kıdem) değişkenleri açısından farklılık gösterdiği; yaş ile kıdem arttıkça iş tatmininin de arttığı saptanmıştır.

Maden Turgut (2010), araştırmasında İstanbul'daki devlet üniversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisini incelemiştir. Araştırmada devlet üniversite hastanelerinde görev yapan toplam 194 ameliyathane hemşiresine, iş tatminleri ile yaşam tatminlerini demografik özelliklerle belirlemeye yönelik bir soru formu, iş tatmini ölçeği olarak Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), yaşam tatmini ölçeği olarak Diener ve arkadaşları tarafından geliştirilen Satisfaction With Life Scale (SWLS) ölçekleri uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani iş tatmini arttıkça yaşam tatmininin de arttığı tespit edilmiştir.

Akşit Âşık (2010), araştırmasında meta-analiz yöntemini kullanarak çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapmıştır. Araştırmada iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, performansı, işteki pozisyonu, kişilik yapısı) ve örgütsel faktörler (ücret, ödüllendirme, yükselme olanakları, çalışma süresi) olduğunu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikâyetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmiştir.

Köroğlu (2011), araştırmasında turist rehberlerinin iş tatmini ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler istatistikî analizlere tabi

tutulmuştur. Araştırma sonunda ankete katılanların iş tatmin düzeylerinin orta, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminini en fazla etkileyen değişkenin içsel doyum ve motivasyonu en fazla etkileyen değişkenin ise psiko-sosyal araçlar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile performans arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracının ise örgütsel-yönetimsel araçlar olduğu tespit edilmiştir.

Akyüz ve diğerleri (2011), Muğla Orman Bölgesi Müdürlüğü'nde çalışan personelin iş tatmin düzeylerini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların, işin niteliği ve çalışma koşullarına, çalışma arkadaşlarına, iletişim ve kurum imajına ilişkin tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Ayrıca çalışanların en fazla tatminsizlik duydukları faktörün ücret olduğu ve yaş ilerledikçe ücrete bağlı tatminsizliğin arttığı bulunmuştur.

Çalışkan (2005), araştırmasında Malatya'daki sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelerin iş tatmini etkileyen sebepleri belirlemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda kamu kurumlarında çalışan hemşirelerin iş tatminlerini etkileyen faktörleri bulmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Buna göre; hemşirelerin çalışma koşullarından, toplumsal bakış açısından, denetim biçiminden ve ücret düzeyinden kısmen memnun oldukları görülmüştür. Ayrıca başarıya bağlı yükselme olanaklarından ve çalıştığı hastanede yönetime katılma durumundan hiç memnun olmadıkları görülmüştür.

Yüksel (2005), araştırmasında yönetici ile iş gören arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmıştır. Araştırmanın verileri savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 109 iş görene uygulanan anketlerle sağlanmıştır. Araştırmanın hipoteziyle ilişkili olarak, iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, etkili ve sık iletişimin iş tatminini arttıran bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Yelboğa (2007), çalışmasında bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesiyle ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ilinde bulunan bir finans kuruluşunda çalışan 300 personele Minnesota İş

Doyum Ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmada cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi (kıdem) ve öğrenim durumu gibi demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini göstermeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmininin yaş ve iş deneyimi (kıdem) değişkenleri açısından farklılık gösterdiği; yaş ile kıdem arttıkça iş tatmininin de arttığı saptanmıştır.

Artık (2009), çalışmasında yönetsel davranış biçimlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Alan araştırmasında yöneticinin iş görenleri yönetime ve karar alma süreçlerine dâhil etme, iletişim ve insan ilişkileri, denetim, güdüleme ve özendirme, yetki devri ve özdenetim vb. konulara ilişkin davranışları ile iş görene ve çalışma ortamına ilişkin tutumunun iş tatminine etkisi irdelenmiştir. Araştırmanın bulguları yöneticinin söz konusu tutum ve davranışlarının tamamının iş doyumunu anlamlı düzeyde etkilediğini göstermiştir. Demografik özelliklerin iş tatminine etkisine yönelik yapılan analizlerde ise araştırmaya katılan iş görenlerin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmamıştır.

Omarov (2009), araştırmasında, özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeylerini (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven), iş tatmini düzeylerini ve örgütsel güven ve iş doyumunu ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma, İzmir ilindeki bir firmada çalışan 137 eleman üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerini belirlemek üzere survey yöntemi tekniğinden yararlanılmıştır. Yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyini ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997), çalışma arkadaşlarına güven düzeyini ölçmek için ise Cook ve Wall (1980) tarafından tasarlanan toplam 22 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek için ise, Minnesota İş Doyumu ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyinin iş tatminini olumlu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş tatminini etkilemediği belirlenmiştir.

Şenergüç (2009), çalışmasında örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak üç boyuta ayırmış ve her boyutun iş tatmini ile ilişkisini irdelenmiştir. Bu amaçla araştırma, bir fabrikada çalışan 98 işçiye uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini belirlemek üzere survey yöntemi ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından tasarlanan 18 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcıların iş tatmini ölçmek için Bray field ile

Rothe tarafından tasarlanan 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Meyer ve Allen'nin üç boyutlu modeli doğrulanmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Ayrıca bu üç boyut ile katılımcıların iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, normatif ve duygusal bağlılığın katılımcıların iş doyumları üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

Karcioğlu ve Akbaş (2010), çalışmasında işyerinde psikolojik şiddet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamıştır. Bu doğrultuda Erzurum ili içerisindeki hastanelerden, iki üniversite, bir kamu ve bir özel hastane olmak üzere dört hastanede görev yapan 395 sağlık çalışanına ulaşılarak psikolojik şiddet ve iş tatmini üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarına uygulanan psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Erzurum'daki hastaneler de sağlık çalışanları arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı sonucunu vermektedir. Kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yaş demografik değişkeni açısından bakıldığında ise sağlık çalışanlarının yaşları ile psikolojik şiddete maruz kalma durumları ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bunun dışında sağlık çalışanlarının medeni durumları ile psikolojik şiddete maruz kalma ve iş tatminleri arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı ve medeni durumun psikolojik şiddete maruz kalmayı ve iş tatminini etkilemediği bulgusu elde edilmiştir. Eğitim seviyesi açısından psikolojik şiddete maruz kalma durumları ile iş tatminleri karşılaştırıldığında ise sağlık çalışanlarının eğitim seviyeleri ile psikolojik şiddete maruz kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Doktora eğitim seviyesine sahip sağlık çalışanlarının yüksek lisans, üniversite, lisans ve lise mezunu sağlık çalışanlarına göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları bulgusu elde edilmiştir.

Aydın (2010), araştırmasında fiziksel çalışma koşullarının güç olduğu enerji sektöründe çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ile iş güvenliği algı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Bu doğrultuda Adıyaman ilinde Türkiye Petrolleri A.O. Adıyaman Bölge Müdürlüğü'nde görev yapan 500 enerji sektörü çalışanına anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre iş güvenliği algı

düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Aykaç (2010), araştırmasında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmıştır. Araştırmanın analizlerinde kullanılmak üzere, Başarı Holding'de çalışan 281 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, iş tatminin de değişiklik olduğunda (arttığında/azaldığında) buna paralel olarak örgütsel bağlılığın da aynı şekilde değiştiği (artmakta/azalmakta) görülmüştür.

Öğretmen (2013), çalışmasında mobbingin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda Mersin-Tarsus'da faaliyet gösteren devlet okullarının öğretmen ve idarecileri ele alınmıştır. Hazırlanan demografik soru formu, iş doyum ölçeği ve mobbing ölçekleri, 328 öğretmen ve idareci tarafından doldurulmuş ve elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre ana problem olan mobbingin, iş tatminine etkisi olduğu hipotezi doğrulanmış ve mobbing ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenler (cinsiyet, hizmet yılı, branş farklılığı) açısından mobbing faktörlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Ancak demografik değişkenler arasından iş tatmini faktörünü etkileyen tek değişkenin cinsiyet faktörü olduğu tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAVRAMSAL BİLGİLER

#### 3.1. Kuşak Nedir?

Türk Dil Kurumu “kuşak” kelimesini, aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak açıklamıştır. Yani yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olduğu belirlenmiştir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim Tarihi: 20.04.2014).

Bugünün iş gücü dört kuşağın bireylerinden oluşmaktadır: Sessiz Kuşak (1900-1945), Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular), X kuşağı (Gen X; 1965-1979 arasında doğanlar), Y kuşağı ( Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-1999 arasında doğanlar).

Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Akt. Erden Ayhün, 2013: 96). Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatı içerisinde bulunan yetişkin kuşakların Sessiz Kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Brown 2003: 1461). Ayrıca yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından kuşaklar arasında birçok farklılık bulunduğunu göstermiştir (Akdemir vd., 2013).

#### 3.1.1. Sessiz Kuşak (1900-1945)

Bin dokuz yüz kırk beşli yıllardan önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de sessiz kuşakların 1900-1945’li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak ifade edilmesi mümkündür. Söz konusu zaman diliminde yaşayan bireyler 45 yıl gibi kısa bir süre içinde bile birbirinden farklı olayları yaşamışlardır. 20. yüzyılın başından Birinci Dünya Savaşına kadar geçen zaman içerisinde (1900-1914’lü yıllar arası) doğanlara Büyük Değişim Kuşağı adı verilmektedir. I. Savaş Kuşağı; 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde yaşanan Birinci Dünya Savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı olmuştur. 1918-1929 yılları

arasında doğan bireyler ise ümit kuşağı olarak ifade edilmektedir. Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir. Kayıtlar savaş yıllarının olumsuz etkileri ile Türkiye'nin 1929 yılındaki nüfusun, gelir ve eğitim göstergelerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir (Akt. Erden Ayhün, 2013: 97).

Sessiz kuşağın genel özelliklerine baktığımızda hukuk ve ahlak kurallarına değer verdiklerini, otoriteye sessiz bir şekilde saygı gösterebildiklerini görürüz. Bir kurum içerisinde veya bir hiyerarşide ömür boyu istihdamlarını sağlamalarının en doğru yol olduğunu düşünürler. Çünkü yokluk ve şiddet içinde yetişmiş olan bu kuşağın bu karmaşadan kurtulmak için umutları liderler olmuştur. Günümüzde ise iş hayatında oldukça azalan sayıdadırlar (Akt. Etlican, 2012).

### **3.1.2. Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)**

İkinci dünya savaşının ardından meydana gelen “nüfus patlaması” tarihlerinde dünyaya gelen 1 milyar çocuğa “baby boomers” denmektedir. Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde her on yılda oldukça büyüme göstermişlerdir (Akt. Keleş, 2011).

Baby Boomerların okul ve gençlik yılları, 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan bizlere kalan ana düşüncelerden bazıları ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Akdemir vd., 2013).

Baby Boomers kuşağını diğer tüm kuşaklardan farklı kılan en önemli özellik, 68 kuşağının mimarları olmalarıdır. 68 kuşağı televizyon ile büyüyen ve televizyonun en büyük kitle iletişim aracı olduğunu keşfeden ilk kuşaktır. Bu özellik onlara birçok özellik katmıştır. Bunlardan bazıları; bireyci, özgürlüğüne düşkün, dünyayı keşfetmeye sonuna kadar yaşamaya odaklı bir kuşaktır. Diğer yanı sıra ise, uyumlu amacına odaklanan pozitif, yeniliklere açık, kadın erkek iletişimde muhafazakâr bir tutum sergilemektedirler. Bu kuşağa ait bireyler çalışkan ve sorumluluk duygusu gelişmiş insanlardır (Akt. Altuntuğ, 2012).



### 3.1.3. X Kuşığı (1965-1979)

1965-1979 yılları arasında doğan X kuşığı, ekonominin düşüşe geçtiği ve bambaşka değerler sisteminin inşa edildiği bir dünyada yetişmiştir. İletişim becerileri ve teknoloji bilgisi söz konusu olduğunda X kuşığı kendilerinden önceki kuşak olan Baby Boomer'lerden daha bilgili olmakla birlikte, daha genç kuşaklardan ise çoğunluk olarak daha az bilgilidirler. Teknoloji bilgileri genellikle e-mail takibi, çevrimiçi iş araştırma gibi genel becerilerle sınırlıdır. Baby Boomer'lar gibi iş iletişim becerileri ve network geliştirme konularında tam donanımlıdır. Bu nedenle yeni bir iş bulma konusunda hiç zorlanmazlar. Daha çok risk alma ve geçerli ritüel ve gelenekler gibi otoriteleri önceki kuşaklara göre daha çok sorgulama eğiliminde olmalarının yanında aile odaklı, kendine güvenen, açık fikirli, ve eğlenmeyi sevme özelliğine sahiptirler. X kuşığı kendilerini geliştirmeye ve çalıştıkları organizasyonda kültürel ve küresel değerler olmasına önem verirler (Akt. Etlican, 2012).

İş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış olmaları ortak özellikleridir. Daha iyi kariyer imkânları ararlar, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknolojiye uyum sağlamaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdır. Kadınların iş gücüne başlaması ve az çocuk sahibi olunması bu kuşak için de geçerlidir (Akt. Keleş, 2011).

Amaç odaklıdır ve çalıştıkları organizasyonda bir fark yaratmak isterler. İş ve yaşam dengesine inanırlar, bütün işleri çalışma günlerine sıkıştırmaya çalışırlar. Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi bir kariyer imkânları ararlar. Çoklu iş yürütmeye çalışırlar, yalnız çalışmak isterler, onaylama ve onaylanmaya önem verirler, tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için ofis politikasını, iş koşullarını değiştirirler (Akt. Etlican, 2012).

Bu yaş aralığında, ebeveynlerinin boşanmalarına tanık olan ilk grup olmalarının sonucu olarak yabancılaşma hissine sahip olmuşlardır. Elmore'a göre X kuşığı üyeleri kendisi dışındaki kuşakları anlamak için çaba harcamazlar. Tek başına çalışmaya daha istekli olmaları takım çalışmasında zorlanacağı ihtimalini yükseltmektedir (Akt. Etlican, 2012).

### 3.1.4. Y Kuşığı (1980-1999)

Y kuşığı, internet kuşığı olarak bilinmektedir. Bu kuşakta olan bireylerin en önemli özellikleri teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar almak için kullanırlar (Akt. Keleş, 2011). Özellikle internet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde, çoklu kimlikler edinmişlerdir. Y'ler, girişimci, sabırsız, bireyci, sonuca odaklanan, egosu ve özgüveni yüksek, her şeyi hemen isteyen, hemen tüketen ve bir bedel ödemek istemeyen, bürokrasiden ve ciddiyetten hiç hoşlanmayan, hız tutkunu bir kuşaktır. İnternetin sanal dünyası gerçek dünya algısının yerine geçerek, insanların kendilerini ve ilişkilerini bu sanal dünyanın sunduğu semboller üzerinden kurmalarına yol açtığı için, üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak, tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olma unvanını taşımaktadırlar (Akt. Altuntuğ, 2012).

İş yönünden sadakat duygularının zayıf olduğu belirtilen Y Kuşığı, aile ve iş yaşantısını dengelemeyi benimsemektedir. Bu yönleri, uzaktan çalışma, yarı zamanlı tip çalışma alternatiflerine sıcak bakmalarına neden olmaktadır. Hayatlarını rahat yaşamak onlar için çok önemlidir. Çalışmayı sevmekte ancak hayatlarının sadece iş olmasını istememektedirler. Otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır. Ayrıca iş hayatlarında olduğu gibi sosyal alanlarda da son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasındadırlar (Akt. Akdemir ve diğerleri, 2013).

Y kuşığı dönemi siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin önceki dönemlere göre çok daha hızlı olduğu bir zaman aralığı olmuştur. Yaşamlarının genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğun olmasının nedeni bu kadar hızlı değişimin olduğu ortamlarda yetişmeleri olarak düşünülebilir. Beklentilerini karşılayacak şekilde hız, takım çalışması ve çok yönlü işler olmaması durumunda çabuk sıkılmaları ise kaçınılmazdır (Akt. Etlican, 2012).

Hayat şartlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı dileklere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını da birlikte getirmiştir. Çağımızda Y kuşağının gezme, eğlence, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri göze çarpmaktadır (Akt. Erden Ayhün, 2013: 101).

### 3.1.5. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması

X kuşağı bir görevi bitirmek için aktif olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sorunsuz bir şekilde aktif ve pasif olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilmektedir (Akt. Akdemir ve diğerleri). Bu kuşakların farkını daha iyi inceleyebilmek için aşağıdaki tabloda X ve Y kuşaklarının belli değerlere bakış açıları gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. X ve Y Kuşaklarının Farkları**

X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları zayıf
Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen
Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün
İş motivasyonları yüksek	Çok sık iş değiştiren
Kanaatkâr	Bireyci
Kaygılı	Teknolojiyle büyüyen
Teknolojiyle ilişkisi düşük	

**Kaynak:** Deneçli, www.iku.edu.tr, Erişim Tarihi: 01.05.2014

### 3.2. İş Tatmininin Tarihçesi

Bin dokuz yüz otuz'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanlar konusu, araştırmacıların ilgi duydukları bir konu haline gelmiş ve bu çerçevede iş tatmini ve iş tatmininin performansa etkileri gibi konularda çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Genel beklenti iş tatmini artan bireyin performans ve verimliliğinin de artacağı yönünde olmaktadır. Çalışanların performans ve verimliliğinin artması, işletmenin performans ve verimliliğini de arttıracığından, çalışanlarının iş tatminini sağlamak üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur (Akt. Özcan, 2011: 107).

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyonlardan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramıyla ele alınmıştır. İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte iş tatminini inceleyen ilk çalışmalardır. İş tatminini tanımlamada

önemli katkısı olan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldman'ın (1980:80) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan yaklaşım olarak literatürde yer almıştır. Yakın dönemde iş tatmini konusunu teorik olarak inceleyen bir diğer çalışma ise, Price ve Mualler'in (1986) iş tatmini modelidir (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18).

Maslow'a (1943) göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi tatmini oluşturmakta ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin duyulması, ancak daha alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu yaklaşım doğrudan iş tatmini incelememiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, bireyin gereksinimlerini tatmin etmek için davranışta bulunacağını ileri sürmektedir. Maslow, motivasyon kavramına genel düzeyde bir açıklama yapmaya çalışmış, örgütsel ortamda bulunan iş görenin motivasyonu yada tatmini üzerinde belirli bir şekil üzerinde durmamıştır (Akt. Yüksel, 2005: 291-306).

Herzberg (1966) Çift Faktör Teorisi de motivasyon sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır. Bu teori bireyleri davranışa yönlendiren gereksinimlerin belirlenmesi üzerinde durmuştur. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından dır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan işle ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Akt. Yüksel, 2005: 291-306).

Beklenti teorisinde motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramını kullanmışlardır. Bu teoriye göre motivasyon, kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyişine bağlıdır. Beklenti teorisi iki açıdan eleştirilmiştir. Birincisi teorisinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınırlanmasında oluşan güçlük; ikincisi kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır. Ancak beklenti teorisi de iş tatminini doğrudan konu edinen çalışmalar değildir. Diğer motivasyon teorisi gibi, beklenti teorileri de motivasyon

sürecini izah ederken tatmin kavramından yararlanmaktadırlar (Akt. Yüksel, 2005: 291-306).

Hackman ve Oldham (1980:80) ise, geliştirmiş oldukları İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemişlerdir. Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarının; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Akt. Yüksel, 2005: 291-306).

İş tatminini doğrudan ve sistematik açıdan inceleyen bir diğer çalışma ise Price ve Mueller (1986) tarafından yapılmıştır. Price-Mueller'in modeli dokuz dışsal değişken içeren ve iş tatminini bu değişkenlerle açıklamaya geniş bir çerçevede yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Modelde iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini negatif yönde, iletişim değişkeni ile birlikte demografik değişkenleri ise olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır (Akt. Yüksel,2005: 291-306).

Price-Mueller Modeli iş tatminini oluşturan faktörleri ve iş tatmini sonuçlarını doğrudan inceleyen bir çalışma olmasına karşın, model dört açıdan eleştirilmiştir. Eleştirilen ilk yön başlıca teorik çalışmalarda ele alınan, özellikle stres çalışmalarında yer alan rol çatışması, üst desteği gibi önemli iş özellikleri değişkenlerinin modele alınmamış olmasıdır. Ayrıca Hackman ve Oldham'ın modelinde yer alan geri bildirim, çeşitlilik ve özerklik faktörleri, Price-Mueller modelinde sırasıyla araçsal iletişim, rutinleşme ve merkezileşme olarak yer almıştır. Modele yöneltilen ikinci eleştiri ise iş tatmininin çevresel belirleyicilerinin dışarıda bırakılmasıdır. Modelin eleştirilen üçüncü yönü ise duyusallık (affectivity) gibi kişisel değişkenlerin, iş tatmininin belirlenmesinde önemsenmemiş olmasıdır.

Sonuncu eleştiri ise, literatürde önemli bulunan stres verici değişkenler ile sosyal destek değişkenleri arasındaki etkileşimle modelin ilgilenmemiş olmasıdır (Akt. Yüksel, 2005: 291-306).

### 3.3. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olmasıdır (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1-18).

İnsanlar çalışan tutumlarından bahsettiğinde, genellikle işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan “iş tatminini” kastederler. İş tatmini yüksek bir kişi, işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmini düşük bir kişi ise, işi hakkında olumsuz duygulara sahiptir (Robbins ve Judge, 2012: 76).

İş tatmini ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Literatürde en çok rastlanan tanımlar sunulmaya çalışılacaktır.

İş tatmini, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu histir (Robbins ve Judge, 2012: 76).

Vroom (1964): Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur(Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Hackman ve Oldham (1975) : Çalışanların işinden duyduğu mutluluktur(Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Locke (1976) : Kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular olarak tanımlamıştır (Akt. Özcan, 2011: 108).

Luthans (1995): iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Spector (1997): Kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygulardır(Akt. Özcan, 2011: 108).

Balay (2000): Çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir (Akt. Özcan, 2011: 108).

Akçamete (2001) : İş görenin işi ile ilgili değerlerinin işyerinde karşılanması olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalardan da anlayacağımız üzere iş tatmini, genel bir ifadeyle, çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösteren içsel bir tepkidir (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

George ve Jones (2008): İş tatmini, kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamıdır (Akt. Özcan, 2011: 108).

İş tatmini, bir tutum olarak çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisi, kişilerin işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur. İş tatmini, çalışanların işten aldığı hazzı veya doyumunu ifade eder; bir başka deyişle çalışanların işle ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçları ile uyumlu olması durumudur. İş tatmini, çalışanın çalışma ortamına karşı olan tepkisi; kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal cevabıdır. Bir iş bir kişi için tatmin edici iken, bir başkası için aynı özellikleri taşımayabilir. Yani tatmin eden iş özelliği çalışanlar açısından farklı şekillerde algılanabilir. Ayrıca kişi için aynı iş özelliği zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir, yani bu özelliğe dayalı iş tatmini zamanla değişebilir (Akt. Akyüz ve diğerleri, 2011).

İş tatmini sadece iş hayatını etkilemez. İş hayatı, bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Ayrıca, bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı da iş tatminini etkileyen bir durumdur. Kısaca, iş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini de iş tatmini etkileyebilmektedir (Akt. Akyüz ve diğerleri, 2011).

Minnesota iş doyum ölçeği ile yapılacak anket uygulamasında güvenlik çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ve iş tatmin düzeyine etki eden etmenleri açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.4. İş Tatmini Tipolojisi**

Literatür incelendiğinde iş tatmini kavramı üzerine birçok araştırma yapılmış ve makale yazılmıştır. Aşağıda değişik yazar ve araştırmacıların iş tatminine etki eden faktörleri anlamamıza yardımcı olabilecek kuramları kısaca incelenmiştir.

#### **3.4.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams incelemelerinde; bireylerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya emekleri, zekaları, bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü

artışları, primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve iş koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Akt. Kaya, 2013: 50-53).

Bireyin harcadığı çaba ve örgütten elde ettiklerinin oranı ile bir başka bireyin elde ettiği çaba ve elde ettiklerinin oranı kıyaslandığında ortaya çıkan üç durum söz konusudur:

1. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı ile bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı arasında fark yoksa eşitlik söz konusudur.

2. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranına kıyasla düşükse sorun vardır. Eşitsizlikten ve ödül adaletinin bozulduğundan söz edilebilir.

3. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllere kıyasla yüksekse yine eşitsizlikten söz edilebilir.

Dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarılı olamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azalmasına da neden olabilecekleri söz konusudur (Akt. Kaya, 2013: 50-53).

Buna karşılık birey, kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da, belirli bir huzursuzluk duyar ya da mutlaka haksızlığa uğradıklarını fark ederek çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında ezildiğini hisseder. Sonuç olarak birey, ancak kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında tam eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşur (Akt. Çimen, 2000: 38).

### **3.4.2. Herzberg'in İki Etmen Kuramı**

Herzberg'e göre, güdüleme yönünden önemli iki grup etmen söz konusudur. Bunlardan ilki; ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri kapsayan hijyen etmenleridir. Çimen bunları çalışma hayatında olmazsa olmaz etmenler olarak değerlendirerek hijyen etmenleri



olarak isimlendirmiştir. Hijyen etmenlerinin yeterli olmaması durumunda çalışanlar doyumsuzluk yaşarlar, ancak bunların yeterli olması kişinin doyumuyla sonuçlanmaz, yalnızca doyumsuzluk duygusunu ortadan kaldırır. Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarı olanağının olması, başarının görülmesi, sorumluluk üstlenme, işinde gelişme ve yükselme olanaklarının bulunması doyum sağlayıcı etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten doyumsuzluk yaşamayacaktır. Buna karşılık güdü etmenlerinin varlığı iş doyumuna yol açacaktır (Akt. Çimen, 2000: 38).

Kuram özellikle araştırma yöntemi nedeniyle pek çok eleştiri almış, ayrıca kuramı test etmeyi amaçlayan araştırmalar iş doyumunu ve doyumsuzluğunun birbirinden bağımsız iki değişken olarak ele alınması görüşünü desteklememiştir. Bununla birlikte Herzberg, yöneticilerin iş tatminini anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur (Akt. Çimen, 2000: 38).

### **3.4.3. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Çimen'e göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Beklenti, belirli bir çabanın başarıya yol açıp açmayacağı konusuna olan inançtır. Kuramı daha iyi anlamak için, Vroom'un kullandığı bazı sözcükleri ve onların işleyişini açıklamak gerekir.

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık işgücü devridir. Sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi faktörlerdir.

Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram, araçsallıktır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "bunu yaparsam şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık +1 den -1'e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa, araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa araçsallık-1 değerinde olacaktır (Akt. Çimen, 2000).

Bu kuramın diğer bir önemli kavramı çekicilik (valance)'tir. Çekicilik bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi

yaparken, o eylem sonucu elde edilecek şey bireyi ilgilendirmiyorsa, o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır.

Bunlardan biri yoksa (çekicilik, beklenti, araçsallık) kişi o konuda güdülenmeyecektir. Örneğin çalışanın ücret artışı yönünden beklentisi az ise; ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmekteki olasılığı ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir. Çalışanların tümü aynı amaçlara sahip değildirler ve belirli şeylere aynı derecede değer vermezler.

Bu modeldeki temel nokta, yöneticinin, çalışan hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, çalışanların gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamasıdır. Bunu gerçekleştirmek için yönetici, yanında çalışan kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, deneyimlerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Beklenti modeli, daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla pekiştirilmiştir (Akt. Çimen, 2000: 38).

#### **3.4.4. Adams'ın Hakçalık Kuramı**

Güdüleme kuramlarından bir diğeri olan hakçalık kuramı, çalışanın örgüt için harcadığı çaba karşılığında elde ettiklerini değerlendirmesi sonucu, hakça bir durum olup olmadığı konusunda bir yargıya varması şeklinde özetlenmektedir. Kişinin yargısı sonucu kurumdan hak ettiğini aldığını düşünmesi onu güdüleyerek aksi durumda çalışan güdülenmeyecektir. Temel düşüncesine dayanan bu kuram, 1963'te Adams tarafından yazılan "Toward an understanding of inequity" isimli makale ile literatüre girmiştir. İş tatmini ile ilişkisi, çalışanın çalışma ortamını ve elde ettiklerini hakça görmesinin onun iş tatminini etkileyeceği düşüncesine dayanmasıdır.

Birey; ücret, statü, yükselme gibi bazı sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Çalışan çalıştığı kuruma verdikleri ve aldıkları arasında mutlaka bir başkasıyla karşılaştırma yaparak ortaya çıkan durumun hakça olup olmadığına karar vermektedir. Sonuçta bir eşitsizlik (hakça olmayan bir durum) görüyorsa işinde doyum olmaz.

Adams'ın "Hakçalık Kuramı"nda bireyin beklenti düzeyi üzerinde durulmadan çaba ile ürünün birbirine olan oranı doyum ya da doyumсуzлuk kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, aşırı derecede ödüllendirilen bir çalışanın doyumсуz olması

beklenebilir. Arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret alan bir kişinin doyumsuzluğu da buna örnek olarak verilebilir (Akt. Çimen, 2000).

### **3.4.5. Locke'nin Hedef Saptama Kuramı**

İnsanın davranışlarının temelinde belirlediği hedeflere ulaşma düşüncesi vardır ve bu onun güdülenmesi için gereklidir, düşüncesini benimseyen bu kurama göre insanlar kendilerine birtakım hedefler saptarlar ve bu hedeflere ulaşılması onlar için bir ödül niteliğindedir. Bu düşüncüyü bir kuram olarak ortaya koyan Locke (1968) davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. İnsanların erişilmesi zor amaçlar belirlemesi onların performanslarının olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar bunu desteklemektedir. Örneğin Ivancevich ve McMohan'ın araştırmasında, hedeflerin saptanmasının performansı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artıracaktır hipotezi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda uzun süreli hedef belirleyen grupların, hedefleri kesin belli olmayan gruba göre daha düşük maliyetle daha kaliteli iş yaptıkları ve en önemlisi iş doyumlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bireyin hedeflerine ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi, “doyum” adı verilen olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, hedeflerine ulaşamaması “doyumsuz” olmasına neden olmaktadır (Akt. Çimen, 2000).

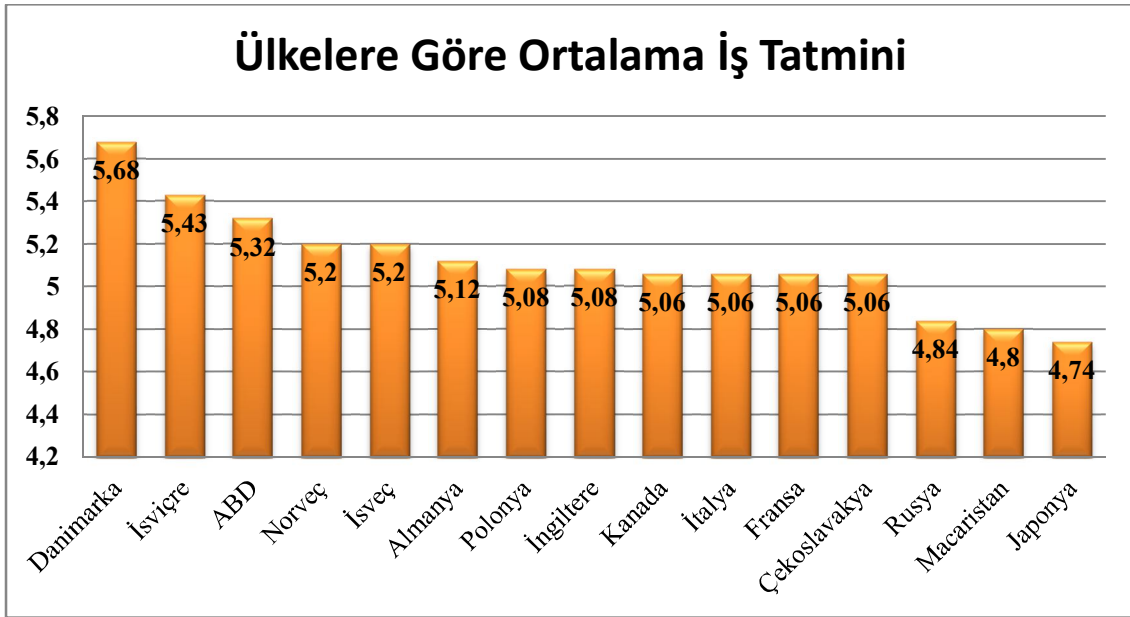
### **3.5. Dünyada İş Tatmini**

İnsanların işlerinden ne kadar tatmin olduğu ve çoğunun tatmin olup olmadığı sorusunun cevabı ABD’de ve birçok ülkede yapılan araştırma ile şartlı olarak evet olduğu görülmektedir. ABD’li çalışanlar arasında son 30 yılda yürütülen bağımsız çalışmalar genel olarak işlerinden tatmin olan çalışanların, tatmin olmayan çalışanlardan daha fazla olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 81).

İş tatmini bir ABD kavramı mı sorusunun cevabını açıklamak için iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların çoğu ABD’de yürütülmüştür. İş tatmini bir Amerikan kavramı mıdır sorusunun cevabına bakıldığında, kanıtların güçlü bir şekilde böyle olmadığını görülmektedir, diğer kültürlerdeki çalışanlar da iş tatminine ilişkin yargılar oluşturmuşlardır.

Batı kültürlerindeki çalışanlar işlerinden daha mı fazla memnun sorusu irdelenecek olursa; iş tatmini tüm kültürlerle ilişkili bir kavram olarak görünmesine rağmen, bu iş tatmininde kültürel farklılıklar olmadığı anlamına gelmez. Kanıtlar, batı kültürlerindeki çalışanların, doğu kültüründekilerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Şekil 3.1’de 15 ülkede çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerine yapılan küresel bir çalışmanın sonuçları görülmektedir. Şekil 3.1’de gösterdiği gibi, en yüksek iş tatmini seviyesi ABD ile Batı Avrupa’da görülmektedir. Batı kültüründeki çalışanlar daha iyi işlere mi sahiptirler sorusu ile onlar sadece daha mı pozitifler sorusunun cevapları irdelendiğinde; her iki faktörün de rolü olmasına rağmen, kanıtlar pozitif duyguları ve bireysel mutluluğu vurgulama eğiliminde olan Batı kültüründeki insanlara göre Doğu kültüründeki insanların, negatif duyguları daha az itici bulduklarını ortaya koymaktadır. ABD ve İskandinav ülkeleri gibi Batı kültüründeki çalışanların daha yüksek seviyede memnuniyete sahip olmaları bundan kaynaklanabilmektedir. (Robbins ve Judge, 2012).

**Şekil 3.1. Ülkelere Göre Ortalama İş Tatmini**



**Kaynak:** (Robbins ve Judge, 2012).

Araştırmalar tatmin düzeylerinin iş tatmininin hangi yönü hakkında konuştuğunuza bağlı olarak çok fazla değiştiğini göstermektedir. İnsanlar, genel olarak işlerinden, işin kendisinden ve amirleri ile çalışma arkadaşlarından ortalama olarak memnundurlar. Ancak, ücret ve terfi imkânlarından daha az memnun olma

eğilimindedirler. İnsanların neden işlerinin ücret ve terfi imkânlarını işlerinin diğer yönlerinden daha az sevdikleri net değildir (Robbins ve Judge, 2012: 79).

Yeni bir kavram olan “çalışanın işe tutulması” (angaje olması), bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşkidur. Çalışanlara kaynakların bulunabilirliği ve yeni beceriler öğrenme fırsatlarını, işlerinin önemli ve anlamlı olduğunu hissedip hissetmediklerini, çalışma arkadaşları ve amirleri ile etkileşimlerinin faydalı olup olmadığını sorabiliriz. İşine çok fazla tutulmuş (angaje olmuş) çalışanlar işleri için bir tutkuya sahiptirler ve örgütlerine derin bir bağ hissederler; işine tutulamayanlar ise (angaje olmayan) aslında işten kopmuş olanlardır. İşlerine zaman ayırıyorlardır ancak enerji ya da dikkatlerini vermiyorlardır. Otuz altı şirketteki yaklaşık 8.000 bölümde yapılan araştırmada; çalışanları ortalamanın üzerinde işe tutkun (angaje) olan işletmelerin diğerlerinden daha üretken, müşteri memnuniyeti ve karlılığı daha fazla, buna karşılık, iş gücü devri ve kaza yapma oranlarının daha az olduğu bulunmuştur. Molson Coors şirketi işe tutkun olan çalışanların beş kat daha az güvenlik olayı yaşadıklarını saptamıştır. Herhangi bir güvenlik olayı yaşandığında da işine tutkun olanların tutkun olmayanlara göre daha az zarara neden olduğu tespit edilmiştir (olay başına 63 dolara karşılık 392 dolar). Tutkunluk, örgütlerin çoğu için ciddi bir mesele haline gelmektedir; çünkü anketler az sayıda çalışanın % 17 ila % 29 arası işlerine daha çok tutkun olduklarını göstermektedir. Caterpil şirketi işe tutkunluğu arttırmaya teşebbüs etmiş bunun sonucunda şikâyetlerde % 80’lik bir düşüş ve memnuniyeti fazla olan müşterilerde % 34’lük bir artış kaydetmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 76). Bu umut veren yeni bulgular, birçok kuruluş ve yönetim danışmanlık firmasında işe tutkunluk konusunda çalışan ve bu konuyu geliştirilen taraftarlar kazandırmıştır. Ancak kavram nispeten yenidir ve halen kullanılabilirliği üzerinde süre giden birçok tartışma bulunmaktadır. Çalışanın işe tutkun olmasının anlamı, hem akademik çalışma yapanlar, hem de onu müşterilerle görüşmelerinde kullanan uygulamacılar arasında tam olarak anlaşılammıştır. İşe tutkunluğu nasıl görmek isteniyorsa öyle görülebilecek bir şemsiye kavram olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2012: 76).

Çalışanların doyumunu arttıran 16 iş özelliği tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu özellikler görülmektedir.

**Tablo 3.2. Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri**

<b>Doyum Kaynağı İş Özellikleri</b>	<b>%</b>
Pek Çok İnsanla İletişim Kurma Şansının Olması	91
Bağımsız Çalışma Olanağının Olması	89
İşin İlginç Olması	88
Gelişime Açık Bir İş Olması	88
Haftada Bir ya da Yılda Birkaç Kez Gezi Olanağının Olması	88
Eve Yakın Yerde Çalışıyor Olma	87
Düzenli Çalışma Saatleri (Gece Çalışmasının ve Hafta Sonu Çalışmasının Olmaması)	86
Başkalarına Yardımcı Olabileceğiniz Bir İş Olması	83
Topluma Yararlı Bir İş Yapıyor Olma	83
İş Güvencesinin Olması	79
Başarılarınızın Çalıştığınız Yerde Takdir Edilmesi	76
İyi Bir Sağlık Sigortası ve Diğer Olanaklar/Haklar	67
Çok Yüksek Gelire Sahip Olma	66
İş Stresinin Düşük Düzeyde Olması	62
Terfi Olanağının Bulunması	60

**Kaynak:** Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006: 75

Görüldüğü gibi en çok tercih edilen özellik “insanlarla iletişim kurma” olurken “iyi bir gelire sahip olma” düşük düzeyde tercih edilmiştir. “Bağımsız çalışma fırsatı”, “işin ilginç olması” ve “işin gelişime açık olması” gibi maddeler de en çok tercih edilen iş özellikleri olarak fark edilmektedir (Keser, 2006: 76).

### **3.6. Türkiye’de İş Tatmini**

Ülkemizdeki iş tatmini durumunu yansıtan çalışmalar Keser tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Keser, otomotiv sektöründe yaptığı uygulamada çalışmanın anlamını, insan yaşamındaki yerini ve yaşam doyumu üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Aşağıdaki tabloda araştırmadaki çalışanların en çok beğendikleri 11 iş özelliği sıralama yaptırılarak ölçülmüştür.

**Tablo 3.3. İşin Özellikleri**

<b>İşin Özellikleri</b>	<b>Ortalama</b>
Başkaları üzerinde ETKİ sahibi olmaya imkân vermesi	9,0495
İşin PRESTİJ sağlaması	7,2381
İşin İLGİNÇ olması	6,8425
Topluma KATKI'da bulunmaya imkân vermesi	6,7930
İşte ÖZERKLİK	6,7271
İşin size YETKİ vermesi	6,4963
İşin YARATICILIK gerektirmesi	5,9249
İş GÜVENCE'sinin olması	4,9304
İyi İNSAN İLİŞKİLERİ	4,6630
İyi ÜCRET	3,6886
İnsana kendini GELİŞTİRME fırsatı vermesi	3,5861

**Kaynak:** Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006: 77

Görüldüğü gibi ortalama değerleri gösteren tabloda ülkemiz çalışanlarının hangi iş özelliklerini tercih ettikleri saptanmaktadır. “İşin ilginç olması” ABD’de olduğu gibi bizim ülkemizde de ilk 3 tercih arasında yer almıştır. Ayrıca yine ABD’de olduğu gibi bizim ülkemizde de “iyi bir gelir” seçeneği son tercihlerde yer almaktadır. Bunun dışında ülkemizde “bağımsız çalışma/özerklik”, işin yaratıcılık gerektirmesi” ve “iş güvencesi” çok üst sıralarda tercih edilmeyen özellikler olmuştur (Keser, 2006: 76).

### **3.7. İş Tatminini Belirleyen Faktörler**

#### **3.7.1. Ücret**

Çalışanlar normal hayat düzenine devam edebilmek için bir miktar gelire ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle “ücret” çalışanların en temel amaçları arasında yer almaktadır. Ancak geçmiş zamanlarda yapılan araştırmalar incelendiğinde ücretin tek başına yeterli bir faktör olmadığı görülmektedir. Zaten dünyada ve Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında ücretin iş tatmininde çok önemli bir unsur olmadığı fark edilir. Buna rağmen bireyin işine yönelik yaklaşımında ücretin payı azımsanamayacak düzeyde önemlidir.

Çalışma yaşamında yer alan bireylerin aradıkları koşullardan birisi “iyi ücret” olmaktadır. Çünkü bireyin elde edeceği gelir bireyin yaşam standardını ve satın alma gücünü doğrudan etkileyecektir. Bu yüzden her ne kadar çalışan tatmininde çok önemli bir faktör olarak ele alınmasa da, iş tatminini belirleyen önemli bir unsurdur.

Ücret, çalışanların toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Bireyin elde ettiği gelir ve statü ile toplum içinde tatmin hissettiğini söylemek de mümkündür. Ayrıca çalışanlar aldıkları ücrete dayanarak, örgütün kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler.

Günümüzdeki çalışmalar incelendiğinde birçok araştırma da ücretin arttıkça iş tatmininin de anlamlı bir şekilde arttığını gözlenmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda sonuçlar her zaman bu şekilde açığa çıkmamıştır. Keser'in otomotiv sektörü ile ilgili yaptığı çalışmada yüksek gelir düzeyine sahip olan insanların iş tatmini, gelir düzeyi kendinden düşük olan insanların iş tatminine göre daha düşüktür. Bunun sebebi çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zamanda bireyin ücret ödemeleri sırasında adil ve hakça davranılıp davranılmadığına yönelik inancı, önem kazanmaktadır. Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı, sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisi ile benzer iş yapan çalışana göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir. Çalışan eğer kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa iş doyumu yükselmekte; ancak aksi durumda ise iş tatmininde düşme olmaktadır (Keser, 2006: 78 79).

### **3.7.2. İşin Özelliği**

İş tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de, işin özelliğidir. İşin karakteri, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır. Hackman ve Oldham'ın "İş Karakteri Teorisi", işin özelliğine ilişkin en temel teorilerden birisidir. İşin karakterini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geri bildirimdir.

İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli faktörlerdir. Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur.

Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına neden olmakta ve dolayısıyla bireyde doyumsuzluğa yol açmaktadır (Keser, 2006: 80 81).

Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı haliyse bireyde depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Gardell (1971)'in çalışmasının sonucuna göre işlerini son derece



monoton bulan kişilerin işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır. McDonald ve MacIntrye (1997)'in değişik meslek gruplarına ait çalışanlar üzerinde “çalışanların tatmini ile işten sıkılma düzeyleri” arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada iki değişken arasında anlamlı ve negatif kolerasyon olduğu saptanmıştır. Yani bireyin sıkılma düzeyi arttıkça tatmin düzeyi düşmekte ya da sıkılma düzeyi düştükçe tatmin düzeyi artmaktadır. Lee'nin “İş Betimlemesi Ölçeği” kullanarak büyük çoğunluğunun masa başında çalışan kadının oluşturduğu örneklem kitlesi ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, işten sıkılma ölçeği arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sıkılma düzeyinin yüksek olduğu ve bundan kaynaklanan düşük tatmin düzeyinin bulunduğu saptanmıştır. İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da iş tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin olması bireyin kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dâhil olduğunu hissettirecektir. Bireyin hiçbir şekilde işe dâhil olmaması yaptığı işe yabancılaşmasına yol açabilir. Bunun aksine çalışanın işine kendi bilgisini, tecrübe ve deneyimlerine yansıtması; örgüt tarafından tanınması anlamına gelebileceği gibi üretime olan faydasıyla örgüte olumlu yönde katkı sağlamış olacaktır. Hiyerarşik sistemin yoğun olduğu TSK'da çalışanların kendi işleri üzerinde karar verme yetkileri genellikle olmamakla birlikte yaptıkları her iş için talimatlar mevcuttur. Bu durum işin monotonluğunu arttırabilmekte ve iş tatmin düzeyini düşürebilmektedir (Keser, 2006: 81-82).

Karasek'in “İş Gerilim Modeli”ne göre çalışanın yaptığı işte kendi becerilerini kullanması ve işiyle ilgili karar alması, iş yükü ne olursa olsun daha az gerilim yaşadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bireyin yaşadığı stres ya da gerilim, bireyin kontrol mekanizmasına sahip olmamasının yanı sıra düşük bir sorun alanı olarak algılanmaktadır. Yani bireyin işi üzerinde kontrolünün olmayışı ya da kararlara katılma şansının olmaması daha büyük bir risk olarak algılanmaktadır (Keser, 2006: 84).

Bireyin karar alma özgürlüğü ile işin beklentisinin yüksek olduğu işler “aktif işler” olarak ifade edilmektedir. Aktif işler, çalışanlara daha çok fiziksel yük getirmekle birlikte, karar alma fırsatı yaratmaları iş tatminini olumlu etkilemektedir. Tam tersi durumdaki işlere ise “pasif işler” denmektedir. Bu tür işlerde birey karar alma serbestliğine sahip değildir. Bireyin yüksek karar alma özgürlüğünün bulunduğu ancak düşük iş beklentisi olan işlere ise “düşük gerilimli” iş denmektedir. Bu tür iş ortamı çalışmada sıkılma ve yetenek kaybına yol açabilir. Bireyin karar alma düzeyinin düşük,

ancak işin beklentisinin yüksek olduğu işlere “yüksek gerilimli işler” denilmektedir. Bu tür iş çevresi bireyin stresini arttırmakta ve bireyin işinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar yaşamasına yol açmaktadır.

**Tablo 3.4. Karasek’in İş Gerilim Modeli**

İşte Karar Özgürlüğü	İşin Beklentisi	
	Düşük	Yüksek
Düşük	Pasif İş	Yüksek Gerilimli İş
Yüksek	Düşük Gerilimli İş	Aktif İş

**Kaynak:** Aşkın Keser, “Çalışma Yaşamında Motivasyon” Alfa Aktüel, 2006: 84.

Çalışanın yaptığı işte geribildirim alması da iş tatmini açısından önemlidir. Bireyler yaptıkları işin sonucunu gördüklerinde kendini geliştirebilme veya var ise hatalarını düzeltebilme şansına sahip olurlar. Çalışan yaptığı işle ilgili her hangi bir geribildirim alamazsa, içinde bulunduğu durumda ne şekilde yol aldığını fark etmeden işine devam eder ve kendini işe vermesi güçleşir (Keser, 2006: 85).

Vatani görevini yapmak için TSK bünyesine dâhil olan Mehmetçiklere askeri eğitimi veren TSK çalışanları, uyguladıkları eğitim ve yöntemleri geribildirim sayesinde düzeltme imkânı bulmaktadırlar.

### 3.7.3. Çalışma Koşulları

İş tatminini belirleyen önemli değişkenlerden biri de çalışma koşullarıdır. Bu kavram daha çok çalışanların işlerini rahat bir ortamda ve uygun koşullarda yapıp yapmadıklarını açıklar. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece iş tatmini açısından değil aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Özellikle beden gücüne dayalı çalışanlarda çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğuna bağlı olarak doyum düşüklüğü yaşanmaktadır. Çalışılan ortamda bireyi rahatsız hissettirecek düzeyde ısı düşüklüğü ya da fazlalığı çalışma temposunu olumsuz etkiler. Bu tür ortam bireyde strese yol açabilir. Bu nedenle çalışanların donanımları ısı düzeyine uyum sağlayacak şekilde ayarlanmalıdır (Keser, 2006: 85).

Risk altında çalışma da, iş tatminini olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, petro-kimya, yanıcı maddelerin bulunduğu iş yerlerinin çalışanları sürekli risk altındadırlar. Çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı bireyin sürekli stres altında

kalmasına yol açabilir. Bu durumda çalışanların iş tatmin düzeyleri düşmektedir (Keser, 2006: 85).

Terörle mücadele içinde olan TSK çalışanlarının güvenliklerini tehdit eden iş stresi vardır. Bu nedenle kendini risk altında hisseden çalışanlar işlerine yönelik tatminsizlik içine girebilirler.

Fazla iş yükü altında kalma da çalışanın iş tatminini olumsuz etkileyen sebeplerden biridir. Özellikle bazı meslek gruplarında (örneğin bankacılık sektöründe yılsonlarında, serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin ayın belli dönemlerinde) belirli dönemlerde daha da artan ağır çalışma koşulları çalışana mutsuz edebilmektedir. (Keser, 2006: 86).

Her an savaşa hazır durumda bulunması gereken TSK'nın bu durumunu kontrol altında tutmak amacıyla yapılan denetleme ve tatbikat dönemleri, TSK çalışanları için yoğun bir dönem olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda artan iş yükü ve ağırlaşan çalışma koşulları, güvenlik birimlerinin stres altına girmesine ve onların mutsuz olmasına sebep olabilmektedir.

#### **3.7.4. Kariyer (İlerleme) Olanakları**

Kariyer kavramı bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olmasını ifade etmektedir. Bir birey çalışma yaşamına girdiğinde ilk olarak örgütün kariyer planlaması olup olmadığını önemser. Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Bulduğu iş yerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, genellikle daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği bir iş aramaktadır. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması iş tatmini açısından önemlidir (Keser, 2006: 89).

TSK'da subayların kurmay olabilme ve generalliğe yükselebilmeye, yurt dışı daimi görevlerine gidebilme gibi imkânları bulunmakla birlikte, astsubayların komkarsu (komutanlık ve karargâh astsubaylığı) kursu, yurt dışı daimi görevlere gidebilme, subaylığa yükselme imkânları bulunmaktadır. Uzman çavuşların ise astsubaylığa yükselme ve yurt dışı geçici görevlere gitme imkânı bulunmaktadır. Mesleki açıdan yükselme imkânı bulunan TSK çalışanları kendini bu doğrultuda mesleğe adapte edebilmektedirler.

### **3.7.5. Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı**

İş tatminin de etkili bir unsur da yöneticiler ile arasındaki ilişkidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek; çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Hem otoriter yaklaşım hem de mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik olarak değişmemesi gerekmektedir. Değişken bir yapıya sahip olan yönetici ile çalışanlar iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyi çok iyi ayarlanmalı; ne çok yakın ne de çok uzak olunmalıdır. Ayrıca yöneticiler tüm çalışanlara karşı aynı mesafede durmalı ve her çalışanla eşit düzeyde davranmalıdırlar. Çalışanda haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin vermemelidirler. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştıracak ve iş tatminine olumlu yönde etki edecektir. (Keser, 2006: 90).

Hiyerarşik yapıya sahip TSK'da komutanların astlarına eşit mesafede olması ve eşit düzeyde davranması, çalışanların haksızlığa uğradığına inanmasına engel olacaktır. Bu şekilde davranıldığında yönetici konumunda olan komutanın işleri kolaylaşacak ve astlarının iş tatmin düzeyleri artacaktır.

### **3.7.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, hayatının önemli bir kısmının burada geçtiğini görüyoruz. Birey pek çok yakını ile geçirmedığı kadar çok zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirir. Örneğin sabah erkenden işine giden bir baba, eşi ve çocuklarıyla ancak akşam saatlerinde beraber olma fırsatına sahiptir, oysa gün boyu çalışma arkadaşlarıyla, ailesinden daha da fazla zaman geçirmektedir. Bu nedenle işyerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır (Keser, 2006: 91).

TSK çalışanlarının diğer meslek gruplarına nazaran nöbet tutma ve şark görevlerine atanma durumları vardır. Aile götürülmeyecek garnizona atanan çalışanların ise neredeyse zamanlarının tamamı iş arkadaşlarıyla geçmektedir. Bu nedenle iş yerindeki ilişkilerin önemi artmaktadır.

### **3.7.7. Örgüt İklimi**

Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır. Örgütsel iklim genel anlamıyla; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özelliklerdir. Bir başka tanıma göre örgüt iklimi; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışanın tatmin düzeyinin yüksek çıkması ile ilişkisi bulunmuştur (Keser, 2006: 96).

Ülkemizde Paknadel (1988) tarafından gerçekleştirilen Örgütsel İklim ve Çalışan Tatmini konulu araştırmada, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilere göre; örgütsel iklimin çeşitli boyutlarıyla (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi) üst düzeyli ihtiyaç alanlarındaki tatmin boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (Keser, 2006: 96).

TSK çalışanlarında silah arkadaşlığı kavramı yoğun olarak hissedilen bir kavramdır. Birbiri için ölmeyi göze alabilecek iş arkadaşlarından oluşan TSK çalışanlarının sahip olduğu bu duygu, onların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

## **3.8. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

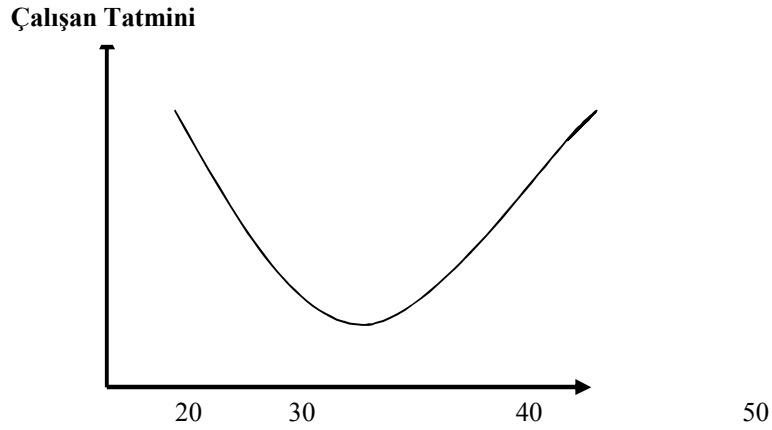
### **3.8.1. Yaş**

Yaş, çalışan tatmini ile ilişkili bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda yaş değişkeni ile çalışan tatmini arasında kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir. Brush ve diğerleri bu konuda yapılmış 21 çalışmanın korelasyon katsayılarını dikkate alarak bir yapı-analiz çalışması yapmışlar ve yaş ile çalışan tatmini arasındaki katsayısını 0.22 olarak hesaplamışlardır. Bu sayı güçlü bir ilişkiyi göstermektedir. Ancak ülkemizde Akçamete vd. tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yaşın çalışan tatmini ile ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir (Keser, 2006: 100).

Yapılan çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile çalışan tatmininin şekli konusunda 3 temel sonuca varılmaktadır. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyi yükselmektedir. İkincisinde U şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre; çalışanların tatmin düzeyleri genç yaşta

yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Keser, 2006: 105).

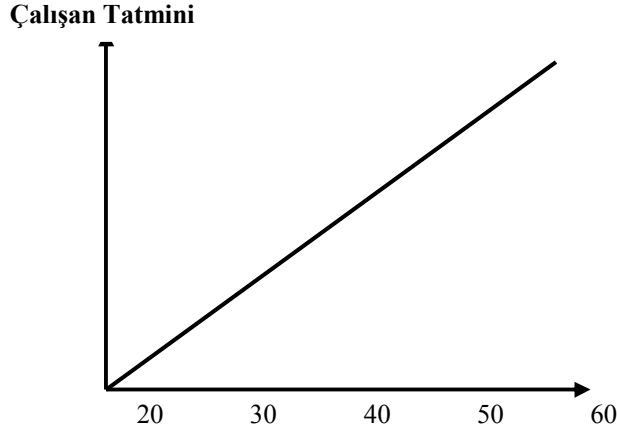
**şekil 3.2. Yaş ve Çalışan Tatmini İlişkisinde U-şekil Modeli**



**Kaynak:** Keser, 2006: 101-102

Bir dizi çalışan tatmini araştırmasında yaş ile tatmin ilişkisinde pozitif doğrusal ilişki saptanmıştır. Ergin'in (1995) Sağlık Bakanlığı personeli üzerinde gerçekteşirdiği "Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması"nda, çalışan tatmini ile yaş arasında doğrusal bir ilişki saptamıştır. Ergin, işinden memnun olmadığını belirtenler arasında en yüksek oranın gençler arasında, işinden memnun ve çok memnun olduğunu belirtenler arasında en yüksek oran ise en yüksek yaş grubunda belirlenmiştir (Keser, 2006: 101-102).

### Şekil 3.3. Yaş ve Çalışan Tatmini İlişkisinde Doğrusal Model



**Kaynak:** Keser, 2006: 101-102

#### 3.8.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre iş düzeyini etkileyen faktörlerden olan “cinsiyet”in tam olarak nasıl bir etkisi olduğu günümüze kadar hala anlaşılamamıştır. Araştırmaların çoğunluğunda, cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gözlenmemiştir.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda da farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatminini etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş tatminleri erkeklerin iş tatmininden daha düşüktür. Çalışmaya göre kadınlarda tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtilmiştir. Yelboğa (2007) ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre kadınların ve erkeklerin benzer koşullar altında çalışmakta oldukları, dolayısıyla işlerine verdikleri tepkilerin de benzer olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Sat (2011) araştırmasında, cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığını bulmuştur.

#### 3.8.3. Hizmet Süresi

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfii oldukça yavaş

olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatmininin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kıdem dışı iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini ortaya koymaktadır (Akt. Yelboğa, 2007: 4).

#### **3.8.4. Medeni Durum**

Literatürde medeni durum ile çalışan tatminini açıklayabilecek çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda medeni durumun iş tatminini olumlu yönde etkilediği ile de ilgili sonuçların yanında; medeni durumun iş tatminine bir etkisi olmadığı yönünde de bulgular bulunmaktadır. Boran Toker’in (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmasında evli çalışanlarla bekâr çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını belirtmiştir (Toker, 2007: 101). Sevimli ve İşcan’ın (2005), hekimler üzerinde yaptığı araştırmada evli hekimlerin tatmin düzeyleri bekâr hekimlerin tatmin düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005). Bu duruma evliliğin kişiye daha düzenli bir yaşam sağlayarak mesleki tatminini arttırdığı yönünde bakılabilir.

#### **3.8.5. Eğitim Düzeyi**

Öğrenim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden inceleyen bir araştırmada, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliğini yaratmaktadır. Ancak öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmüştür. Bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmektedir (Akt. Yelboğa, 2007: 5).



### 3.8.6. Kişilik Yapısı

İnsan anlaşılması güç olan bir varlıktır. İnsanları birbirinden ayıran en önemli faktör kişilik yapılarıdır. Kişilik, bir bireyin, başkalarına benzemeyen, kendisi ve çevresiyle kendine özgü bir biçimde hareket etmesini sağlayıcı bir unsurdur (Aytaç, 2001).

Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Birey eğer kendine uygun işlere yönelirse başarısı yükselecektir. Bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş çevresinde önemli bir etmenddir (Akt. Sat, 2011).

Kişilik özelliklerine uygun meslek seçimi yapmış bireylerin tatmin düzeyleri, doğru seçim yapamayan bireylere göre daha yüksek olacaktır. Cattell, yaptığı kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Buna göre içedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir, ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha çok arzu edecektir. Bu bağlamda içedönük kişiler mümkün olduğunca daha az kişiyle iletişim içinde olacağı (makinalarla çalışmak- mühendislik vb.) işlerde tatmin olurken; dışadönük kişiler insan ilişkileri gerektiren işlerde (halkla ilişkiler, öğretmenlik vb.) tatmin olmaktadırlar (Akt. Keser, 2006: 122).

George (1990) kişilik özellikleri olarak olumlu ve olumsuz duygu durumundan söz etmektedir. Olumlu duygu durumu bireyin genel anlamda sağlıklı olduğuna, dış dünya ile etkili bir iletişim sağladığına yani pozitif duygu durumu yaşadığına işaret etmektedir. Oysa olumsuz duygu durumuna sahip bir birey ise kaygılı olmakta sürekli bir gerginlik yaşamakta ve üzüntülü ruh haline sahip olduğu gibi negatif bir duygu durumu yaşamaktadır. Ancak iş tatmini ile duygusal denge arasında ilişki olmasına karşın, aradaki neden-sonuç ilişkisi net olmamaktadır. Duygusal dengenin mi yoksa iş tatmininin mi önce geldiği açık olmamaktadır. Duygusal dengesizlik yaşamın her alanında hoşnutsuzluk nedeni olmakta ve uzun süreli iş tatminsizliği duygusal uyumda yetersizliğe neden olmaktadır. Olumsuz duygusallık iş tatmini ile ilişkili olan bir kişilik değişkenidir. Olumsuz duygusallık, bireyin pek çok durum karşısında depresyon gibi olumsuz duygular yaşama eğilimi olarak ifade edilmektedir. Olumsuz duygusallığı yüksek olan çalışanların işlerine karşı da olumsuz bir yaklaşımları bulunmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Akt. Sat, 2011).

### 3.9. İş Tatminsizliği

İş Tatminsizliği; çalışanın çalıştığı ortama yabancılaşmasına, kendisini başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç olarak görmesine sebep olabilmektedir. Bu yüzden çalışana yapıcı ve yaratıcı olabileceği bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam ise, ancak çalışanın kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandırdığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır.

Çalışanların kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması sonucu işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkmaktadır. Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesi yetişmiş iş gücü kaybına yol açmaktadır. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanın, iş yerindeki işinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanması iş kazalarını arttırır (Akt. Akşit Âşık, 2010: 45-46).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma grubu (evren ve örneklem), veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümü üzerinde durulmuştur. Ayrıca iş doyumunu etkileyen demografik değişkenlerin (yaş, kıdem, statü, medeni durum, öğrenim düzeyi ve ücret) kategorilere ayrılma şekli, verilerin analizi bölümünde anlatılmıştır.

#### 4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, Hatay ilindeki TSK'da çalışan X ve Y kuşaklarının iş tatminini belirlemek amacıyla nicel yöntemlerden yararlanarak ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma Hatay ilinin il sınırları içerisinde, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yer alan güvenlik çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışanların iş doyumlarını belirlemek için "Minnesota Doyum Ölçeği"; bireylerin kişisel bilgilerini toplamak için ise araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, toplam hizmet süresi, statüsü, aylık gelir durumu ile ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın ana sorusunu oluşturan X ve Y kuşakları "yaş" değişkenine göre belirlenmiş olup X kuşağı 1965-1979 yılları arasında doğanları, Y kuşağı 1980-1999 yılları arasında doğanları kapsadığı varsayılmıştır. Veriler analiz edilirken her iki kuşağında aritmetik ortalaması alınmış ve değerlendirmeler bu çerçevede yapılmıştır.

#### 4.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, Hatay ilinde görev yapan 308 güvenlik çalışanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda farklı statülerde bulunan subaylara, astsubaylara ve uzman çavuşlara anketler dağıtılmıştır.

Örneklem, seçkisiz olmayan örnekleme yönteminden amaçsal-uygun örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Amaçsal örneklemede maksimum çeşitliliğe çıkmak için farklı statüde bulunan personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece

demografik değişkenlere bağlı farklılıklar, daha geniş bir açıdan ele alınmıştır. Uygun örnekleme yöntemi ise gidilen tugayda ulaşılan personel arasından, istenilenlerin seçilmesiyle uygulanmıştır.

### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Veriler Ocak 2014-Mayıs 2014 tarihleri arasında elde edilmiştir.

#### **4.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada personellerle ilgili bilgileri toplayabilmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda; personelin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, hizmet süresi, statüsü ve aylık gelir durumu yer almaktadır (Ek 1).

#### **4.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği**

Araştırmada güvenlik çalışanlarının iş doyumlarını ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. (Cronbach alfa = 0,77).

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

1. İçsel Doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların 12’ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir.

2. Dışsal Doyum: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler,

çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunmaktadır.

3. Genel doyum, ölçekte bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir. Genel doyuma, ölçekten alınan toplam puanların 20'ye bölünmesi sonucu ulaşılmaktadır. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir (Akt. Yelboğa, 2007).

#### **4.4. Çalışmanın Uygulama Alanı**

Bu çalışma Hatay ilinde yapılmıştır. Suriye sınırındaki hudut karakollarında görev yapan askeri personel ve İskenderun'da görev yapan askeri personele anketler verilmiş ve doldurması istenmiştir. Hudut karakollarına gitmenin tehlikeli olması bakımından anketler askeri kanalla gönderilmiş ve hudut karakolunda görev yapan askeri personellerin doldurulması istenmiştir. Anketlerin geri dönüşü yine askeri kanalla yapılmış ve uzun zaman almıştır. İskenderun'da görev yapan askeri personel ve hudut karakolunda görev yapan askeri personellerin çalışma koşulları farklı olması sebebiyle araştırma; değişken koşulların çeşitliliği bakımından zengin bir çalışma olarak düşünülebilir.

İskenderun'da bulunan Ahmet TOR kıışlasında branşı ve görevi farklı birçok askerî personel görev yapmaktadır. Branş farklılığının iş doyum düzeyini etkileyeceği varsayılarak her branştan çalışana anket dağıtılmaya çalışılmıştır.

#### **4.5. Çalışmanın Hipotezleri**

Çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

##### **Çalışmanın birinci hipotezi;**

**H<sub>1</sub>:** Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan X ve Y kuşağı personelinin medeni durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **Çalışmanın ikinci hipotezi;**

**H<sub>1</sub>:** Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan X ve Y kuşağı personelinin eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **Çalışmanın üçüncü hipotezi;**

**H<sub>1</sub>:** Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan X ve Y kuşağı personelin statüsü ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **Çalışmanın dördüncü hipotezi;**

**H<sub>1</sub>:** Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan X ve Y kuşağı personelinin iş deneyimi (kıdem) ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **Çalışmanın beşinci hipotezi;**

**H<sub>1</sub>:** Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan X ve Y kuşağı personelinin gelir durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

### **4.6. Verilerin Analizi**

Minnesota iş doyum ölçeğinden toplanan veriler SPSS istatistik programına girilmiştir. İstatistiksel sonuçlara ulaşmak için analizlerde çok değişkenli bir model olan Manova analizi ile iki yönlü Anova analizleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenler yaş (kuşak), medeni durum, eğitim durumu, kıdem (iş deneyimi), statü ve gelir durumu olmuştur. Cinsiyet değişkeni araştırma kapsamında kullanılmamıştır; çünkü araştırmanın örnekleminde iki kadın personele ulaşılmıştır. Yaş değişkeni araştırma da X (1965-1979 doğumlular) ve Y (1980-1999 doğumlular) kuşaklarına göre belirlenmiştir. Medeni durum değişkeni “Bekâr” ve “Evli” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Eğitim durumu değişkeninde ise “Lise”, “Ön Lisans” ve “Üniversite ve üstü” olmak üzere üç grup belirlenmiştir. İş Deneyimi (kıdem) değişkeni ise “5 yıl ve altı”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16 yıl ve üstü” olmak üzere dört grup olarak belirlenmiştir. Statü değişkeninde ise “subay”, “astsubay” ve “uzman çavuşlar” olmak üzere üç grup oluşturulmuştur. Gelir durumu değişkeninde ise bu statülere göre 2 bin liradan daha az maaş alınmadığı için aralıklar; 2000-2999 TL, 3000-3999 TL ve 4000 TL ve üstü olarak belirlenmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenlerine ait frekans dökümleri ile değişkenlerin iş doyumuna etkisini gösteren Manova ve iki yönlü Anova analizlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

#### 5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Dökümleri

Katılımcıların hangi kuşakta bulunduğu, medeni durumu, eğitim durumu, iş deneyimi, statüsü ve gelir durumuna ait bilgiler aşağıdaki frekans tablolarında yer almaktadır.

##### 5.1.1. X ve Y Kuşaklarına Ait Frekans Dökümü

Araştırmaya katılan 308 personelin 149'u X kuşağı, 159'u Y kuşağı olarak belirlenmiştir. En yüksek frekansı Y kuşağı oluşturmakta ve grubun %51,6'sını kapsamaktadır.

**Tablo 5.1. X ve Y Kuşaklarına Ait Frekans Dökümü**

Yaş	n	%
X Kuşağı	149	48,4
Y Kuşağı	159	51,6
<b>Toplam</b>	<b>308</b>	<b>100,0</b>

Çalışmaya katılan X kuşağının yaş ortalaması  $\bar{X} = 41,75$  olarak hesaplanmıştır. Çalışmaya katılan Y kuşağı çalışanlarının yaş ortalaması ise  $\bar{X} = 25,78$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.2. Çalışmaya Katılan X ve Y Kuşağı Gruplarının Yaş Grubu Ortalamaları**

Yaş Grubu	n	$\bar{X}$	ss
X Kuşağı	149	41,75	2,51
Y Kuşağı	159	25,78	2,05
<b>Toplam</b>	<b>308</b>	<b>33,51</b>	<b>8,31</b>

### 5.1.2. Kuşakların Medeni Durumuna Ait Frekans Dökümü

Katılımcıların kuşaklara göre medeni durumuna ait bilgilere bakıldığında, X kuşağında evli olan bireylerin (n=135), bekâr olan bireylere göre (n=14) daha fazla olduğu görülmektedir. Y kuşağında ise evli olan bireylerin (n=61), bekâr olan bireylere göre (n=98) daha az sayıda olduğu görülmektedir. Her iki kuşakta da toplamda evli olan bireyler 196 kişi, bekâr olan bireyler 112 kişidir.

**Tablo 5.3. Kuşakların Medeni Durumuna Ait Frekans Dökümü**

Yaş	Medeni Durum		Toplam
	Evli	Bekâr	
X Kuşağı	135	14	149
Y Kuşağı	61	98	159
Toplam	196	112	308

### 5.1.3. Kuşakların Eğitim Durumuna Ait Frekans Dökümü

Ölçeklere cevap veren personellerin eğitim durumlarına ait frekans dökümleri aşağıda tabloda görülmektedir.

**Tablo 5.4. Kuşakların Eğitim Durumuna Ait Frekans Dökümü**

Yaş	Eğitim Durumu			Toplam
	Lise	Önlisans	Üniversite ve üstü	
X Kuşağı	37	44	68	149
Y Kuşağı	35	45	79	159
Toplam	72	89	147	308

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; X kuşağında 37 kişinin lise, 44 kişinin önlisans, 68 kişinin üniversite ve üstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Y kuşağında ise 35 kişinin lise, 45 kişinin önlisans, 79 kişinin üniversite ve üstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir.



#### 5.1.4. Kuşakların İş Deneyimine (Kıdemine) Ait Frekans Dökümü

Araştırma ölçeklerini cevaplayan katılımcılar iş deneyimi bakımından incelendiğinde en yüksek frekansa sahip çalışma süresinin 5 yıl ve altı olduğu görülmüştür (n=105). Yalnız bu kıdeme sahip bireylerin yalnızca Y kuşağında olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan çalışanlar ise (n=73) yalnızca X kuşağında bulunmaktadır.

**Tablo 5.5. Kuşakların İş Deneyimine Ait Frekans Dökümü**

Yaş	İş Deneyimi (Kıdem)				Toplam
	5 Yıl ve Altı	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıl ve Üstü	
X Kuşağı	0	31	45	73	149
Y Kuşağı	105	32	22	0	159
Toplam	105	63	67	73	308

#### 5.1.5. Kuşakların Statüsüne Ait Frekans Dökümü

Askeri personellerin statülerine ait frekans dökümü tabloda görüldüğü gibidir.

**Tablo 5.6. Kuşakların Statüsüne Ait Frekans Dökümü**

Yaş	Statü			Toplam
	Subay	Astsubay	Uzm. Çavuş	
X Kuşağı	33	75	41	149
Y Kuşağı	42	61	56	159
Toplam	75	136	97	308

Katılımcı personelin yüzde % 44,2'si (136) astsubay statüsünde çalışmaktadır. Bu çalışanlar arasından 75 personel X kuşağı, 61 personel Y kuşağında görülmektedir. Katılımcı personelin % 24,4'ü (75) subay statüsünde çalışmaktadır. Subay statüsünde çalışan 33 kişi X kuşağında, 42 kişi Y kuşağında bulunmaktadır.

### 5.1.6. Kuşakların Gelir Durumuna Ait Frekans Dökümü

Gelir durumuna ait frekans analizi tablo 5,7’de görüldüğü gibidir. Gelir durumu 2000 TL - 2999 TL arasında olan katılımcıların frekansı % 61 (188)’dir. Bu katılımcılardan 51’inin X kuşağında, 137’sinin Y kuşağında olduğu görülmektedir. En az frekansı olan grup ise gelir durumu 4000 TL ve üstünde olanlardır. Gelir durumu 4000 TL ve üstü olan katılımcıların 9’unun X kuşağında, 1’ininise Y kuşağında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.7. Kuşakların Gelir Durumuna Ait Frekans Dökümü**

Yaş	Gelir Durumu			Toplam
	2000-2999 TL	3000-3999 TL	4000 TL ve Üstü	
X Kuşağı	51	89	9	149
Y Kuşağı	137	21	1	159
<b>Toplam</b>	188	110	10	308

### 5.2. İş Tatminiyle İlgili Frekans Dökümü

İş tatminiyle ilgili frekans analizleri sonucunda kuşakların genel doyum,iç doyum ve dış doyum düzeyi ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 5.8. Kuşakların Genel Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü**

Yaş	Genel Doyum		Toplam
	Düşük Doyum	Yüksek Doyum	
X Kuşağı	50	99	149
Y Kuşağı	54	105	159
<b>Toplam</b>	104	204	308

Genel doyum düzeyine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir bölümü yüksek iş doyumunu düzeyindedir. Düşük doyum düzeyine sahip olan katılımcılar 104 kişidir. Yüksek doyum düzeyine sahip olan katılımcılardan 99’unun X kuşağında, 105’inin Y kuşağında olduğu görülmektedir. Düşük doyum düzeyine sahip

olan katılımcılardan 50'sinin X kuşağında, 54'ünün ise Y kuşağında olduğu görülmüştür.

**Tablo 5.9. Kuşakların İç Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü**

Yaş	İç Doyum			Toplam
	Düşük İç Doymu	Nötr İç Doymu	Yüksek İç Doymu	
X Kuşağı	45	0	104	149
Y Kuşağı	43	11	105	159
Toplam	88	11	209	308

İç doyum düzeyine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir bölümü yüksek iç doyuma sahiptir (n=209). Katılımcılardan nötr iç doyuma sahip olanlarda bulunmaktadır. Nötr iç doyuma sahip olan katılımcılar 11 kişidir ve sadece Y kuşağında olan katılımcılarda görülmektedir.

**Tablo 5.10. Kuşakların Dış Doyum Düzeyine İlişkin Frekans Dökümü**

Yaş	Dış Doyum		Toplam
	Düşük Dış Doym	Yüksek Dış Doym	
X Kuşağı	56	93	149
Y Kuşağı	61	98	159
Toplam	117	191	308

Dış doyum düzeyine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcılardan 191 kişi yüksek dış doyum düzeyindedir. Düşük dış doyuma sahip olan katılımcılar ise 117 kişidir. Nötr doyum oranı 3 olan katılımcı olmadığından tabloda nötr oranı belirtilmemiştir. Düşük dış doyuma sahip olan katılımcılardan 56'sının X kuşağında, 61'inin Y kuşağında olduğu görülmüştür. Yüksek dış doyuma sahip olan katılımcıların ise 93'ünün X kuşağında, 98'ünün Y kuşağında olduğu görülmektedir.

### 5.3. Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde tüm değişkenler sırasıyla yorumlanmaya çalışılmıştır. Sırasıyla medeni durum, eğitim durumu, kıdem (iş deneyimi), statü ve gelir durumu değişkenleri yorumlanmıştır.

#### 5.3.1. Medeni Durum Değişkeni

**Tablo 5.11. X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları**

		EVLİ			BEKÂR			df1	df2	F	p
		N	$\bar{X}$	ss	N	$\bar{X}$	ss				
İç doyum	X kuşağı	135	43,9	10,6	14	52,0	0,01	3	304	17,862	0,001
	Y kuşağı	61	43,6	8,1	98	42,4	7,3				
Dış doyum	X kuşağı	135	25,0	6,1	14	30,2	0,46	3	304	9,357	0,001
	Y kuşağı	61	25,8	6,5	98	25,0	6,93				

\* p < .05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Manova analizi sonucu oluşturulan çok değişkenli modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Wilks' Lambda (3, 304) = 0,002, p< 0,01). Bu doğrultuda çok değişkenli modelde gözlenen etkinin kaynağını inceleyebilmek için her bir bağımlı değişken üzerinde 2 (Kuşak= X ve Y Kuşağı) x 2 (Medeni Durum= Evli, Bekâr) ANOVA analizi yürütülmüştür.

**Tablo 5.12. Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu**

Doyum		Df	F	P
İç Doyum	Kuşak	1	11,561(**)	0,001
	Medeni durum	1	5,537(*)	0,019
	Etkileşim	1	10,063(**)	0,002
Dış Doyum	Kuşak	1	4,725(*)	0,030
	Medeni durum	1	4,430(*)	0,036
	Etkileşim	1	8,623(**)	0,004

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

İç doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda Kuşak x Medeni durum ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir (F (1) = 11,561, p< 0,01; F(1) = 5,537, p<0,05; F(1)=10,063, p<0,01). Dış doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda da Kuşak x Medeni durum ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir (F(1) = 4,725, p<0,05; F(1) = 4,430, p<0,05; F(1)=8,623, p<0,01). Bu doğrultuda Kuşak x Medeni durum ana etkilerinin daha iyi saptanması için yeni bir ANOVA yapılmış ve ana etkiler bu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tablolarda yeniden yapılan ANOVA analizi sonucu verilmiştir.

**Tablo 5.13. Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi**

Medeni Durum			Medeni Durum		
			N	Ort.	ss
İç Doyum	X kuşağı	Evli	135	43,9	10,6
		Bekar	14	52,0	0,01
	Y kuşağı	Evli	61	43,6	8,1
		Bekar	98	42,4	7,3
	Toplam	Evli	<b>196</b>	<b>43,8</b>	<b>9,8</b>
		Bekar	<b>112</b>	<b>43,6</b>	<b>7,5</b>
Dış Doyum	X kuşağı	Evli	135	25,0	6,1
		Bekar	14	30,2	0,4
	Y kuşağı	Evli	61	25,8	6,5
		Bekar	98	25,0	6,9
	Toplam	Evli	<b>196</b>	<b>25,3</b>	<b>6,2</b>
		Bekar	<b>112</b>	<b>25,6</b>	<b>6,7</b>

**Tablo 5.14. Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkeni Açısından F Tablosu**

		df1	df2	F	p
<b>İç Doyum</b>	Kuşak	5	302	17,862(**)	0,006
	Medeni durum	1	308	10,063(**)	0,002
	Etkileşim	1	306	10,085(***)	0,000
<b>Dış Doyum</b>	Kuşak	5	302	9,357(***)	0,000
	Medeni durum	1	308	8,623(**)	0,004
	Etkileşim	1	306	10,085(***)	0,000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Kuşak ve medeni durum değişkenlerinin, katılımcıların iç doyum ve dış doyum puanları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek için 2 (Kuşak: X ve Y Kuşağı) x 2 (Medeni Durum: Evli, Bekâr) gruplar arası ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları iç doyum üzerinde kuşak ve medeni durumu ana etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir ( F(5, 302)= 17,862, p<0,01; F(1, 308)=10,063, p<0,01). Benzer şekilde dış doyum için de kuşak ve medeni durum ana etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür (F(5, 302)=9,357, p<0,001; F(1, 308)=8,623, p<0,01). Aynı şekilde, hem iç doyum hem de dış doyum için de etkileşimin etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (F(1, 306)= 10,085 p<0,001).

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, iç doyum açısından X kuşağındaki evlilerin ortalamasının ( $\bar{X}$ =43,9 ss=10,6) X kuşağındaki bekârlara göre ( $\bar{X}$ = 52,0 ss=0,01) daha düşük olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, iç doyum açısından Y kuşağındaki evlilerin ortalamasının ( $\bar{X}$ =43,6 ss=8,1) Y kuşağındaki bekârlara göre ( $\bar{X}$ = 42,4 ss=7,3) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Dış doyum açısından aritmetik ortalamalar incelendiğinde, X kuşağındaki evlilerin ortalamasının ( $\bar{X}$ =25,0 ss=6,1) X kuşağındaki bekârlara göre (  $\bar{X}$ = 30,2 ss=0,4) daha düşük olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, dış doyum açısından Y kuşağındaki evlilerin ortalamasının ( $\bar{X}$ =25,8 ss=6,5) Y kuşağındaki bekârlara göre (  $\bar{X}$ = 25,0 ss=6,9) daha yüksek olduğu görülmüştür.

### 5.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni

**Tablo 5.15. X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları**

		Lise			Önlisans			Üniversite ve üstü			df1	df2	F	p
		n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss				
İç doyum	X kuşağı	37	41,8	9,8	44	40,0	9,7	68	49,3	9,2	5	302	3,317	0,006
	Y kuşağı	35	45,1	6,3	45	41,1	9,2	79	42,9	7,0				
Dış doyum	X kuşağı	37	24,5	4,1	44	22,8	5,7	67	27,8	6,2	5	302	9,475	0,001
	Y kuşağı	35	26,2	4,7	45	24,7	5,2	79	25,3	8,1				

\* p < .05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Manova analizi sonucu oluşturulan çok değişkenli modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Wilks' Lambda (5, 302) = 0,001, p < 0,01). Bu doğrultuda çok değişkenli modelde gözlenen etkinin kaynağını inceleyebilmek için her bir bağımlı değişken üzerinde 2 (Kuşak= X ve Y Kuşağı) x 3 (Eğitim Durumu = Lise, Önlisans, Üniversite ve Üstü) ANOVA analizi yürütülmüştür.

**Tablo 5.16. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu**

Doyum		Df	F	p
İç Doyum	Kuşak	1	0,444	0,506
	Eğitim	2	11,693(***)	0,000
	Etkileşim	2	9,509(***)	0,000
Dış Doyum	Kuşak	1	0,183	0,669
	Eğitim	2	5,502(**)	0,004
	Etkileşim	2	4,611(*)	0,011

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

İç doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda Kuşak x Eğitim durumu ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir (F (1) = 0,444, p> 0,05; F(2) = 11,693, p<0,001; F(2)=9,509, p<0,001). Dış doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda da Kuşak x Eğitim durumu ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir (F(1) = 0,183, p>0,05; F(2)=5,502, p<0,01; F(2)=4,611, p<0,05). Bu doğrultuda Kuşak x Eğitim durumu ana etkilerinin daha iyi saptanması için yeni bir ANOVA yapılmış ve ana etkiler bu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tablolarda yeniden yapılan ANOVA analizi sonucu verilmiştir.

**Tablo 5.17. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi**

Eğitim Durumu			Eğitim Durumu		
			n	Ort.	ss
İç Doyum	X kuşağı	Lise	37	41,8	9,8
		Ön lisans	44	40,0	9,7
		Üniversite ve üstü	68	49,3	9,2
	Y kuşağı	Lise	35	45,1	6,3
		Ön lisans	45	41,1	9,2
		Üniversite ve üstü	79	42,9	7,0
	Toplam	X kuşağı	<b>149</b>	<b>44,7</b>	<b>10,3</b>
		Y kuşağı	<b>159</b>	<b>42,9</b>	<b>7,6</b>
	Dış Doyum	X kuşağı	Lise	37	24,5
Ön lisans			44	22,8	5,7
Üniversite ve üstü			68	27,8	6,2
Y kuşağı		Lise	35	26,2	4,7
		Ön lisans	45	24,7	5,2
		Üniversite ve üstü	79	25,3	8,1
Toplam		X kuşağı	<b>149</b>	<b>25,5</b>	<b>6,0</b>
		Y kuşağı	<b>159</b>	<b>25,3</b>	<b>6,7</b>



**Tablo 5.18. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından F Tablosu**

		df1	df2	F	p
İç Doyum	Kuşak	5	302	3,317(**)	0,006
	Eğitim	2	308	9,509(***)	0,000
	Etkileşim	1	306	134,154(***)	0,000
Dış Doyum	Kuşak	5	302	9,475(***)	0,000
	Eğitim	2	308	4,611(*)	0,011
	Etkileşim	1	306	134,154(***)	0,000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

**Tablo 5.19. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişkeninin Scheffe Tablosu**

Eğitim Durumu			Ortalama Farkı	p
İç Doyum	Lise	Önlisans	2,8602	0,111
		Üniversite ve üstü	-2,4467	0,142
	Önlisans	Lise	-2,8602	0,111
		Üniversite ve üstü	-5,3069(***)	<b>0,000</b>
	Üniversite ve üstü	Önlisans	2,4467	0,142
		Lise	5,3069(***)	<b>0,000</b>
Dış Doyum	Lise	Önlisans	1,5382	0,304
		Üniversite ve üstü	-1,1494	0,446
	Önlisans	Lise	-1,5382	0,304
		Üniversite ve üstü	-2,6876(**)	<b>0,007</b>
	Üniversite ve üstü	Önlisans	1,1494	0,446
		Lise	2,6876(**)	<b>0,007</b>

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Kuşak ve eğitim durumu değişkenlerinin, katılımcıların iç doyum ve dış doyum puanları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek için 2(Kuşak: X ve Y Kuşağı) x 3(Eğitim Durumu: Lise, önlisans, üniversite ve üstü) gruplar arası ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, iç doyum üzerinde kuşak ve eğitim durumu ana etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir ( F(5, 302)= 3,317 p<0,01; F(2,308)=9,509, p<0,001). Benzer şekilde dış doyum için de kuşak ve eğitim durumu ana etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( F(5, 302)=9,475, p<0,01; F(2, 308)=4,611, p<0,05). Aynı şekilde, hem iç doyum hem de dış doyum için de etkileşimin etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( F(1, 306)= 134,154 p<0,001).

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, iç doyum açısından X kuşağındaki üniversite ve üstünden mezun olanların ortalamasının ( $\bar{X}=49,3$  ss=9,2), X kuşağındaki lise mezunlarına ( $\bar{X}=41,8$  ss=9,8) ve X kuşağındaki önlisans mezunlarına ( $\bar{X}=40,0$  ss=9,7) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, iç doyum açısından Y kuşağındaki lise mezunlarının ortalamasının ( $\bar{X}=45,1$  ss=6,3), Y kuşağındaki önlisans mezunlarına ( $\bar{X}=41,1$  ss=9,2) ve Y kuşağındaki üniversite ve üstünden mezun olanlara ( $\bar{X}=42,9$  ss=7,0) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Dış doyum açısından aritmetik ortalamalar incelendiğinde, X kuşağındaki üniversite ve üstünden mezun olanların ortalamasının ( $\bar{X}=27,8$  ss=6,2), X kuşağındaki lise mezunlarına ( $\bar{X}=24,5$  ss=5,1) ve X kuşağındaki önlisans mezunlarına ( $\bar{X}=22,8$  ss=5,7) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, dış doyum açısından Y kuşağındaki lise mezunlarının ortalamasının ( $\bar{X}=26,2$  ss=4,7), Y kuşağındaki önlisans mezunlarına ( $\bar{X}=24,7$  ss=5,2) ve Y kuşağındaki üniversite ve üstünden mezun olanlara ( $\bar{X}=25,3$  ss=8,1) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumunun iç doyum ve dış doyum üzerindeki etkisini incelemek için Scheffe testi kullanılmıştır. İç doyumda Scheffe testi sonuçları, önlisans mezunu olanlar ile ( X Kuşağı  $\bar{X}=22,8$  ss=5,7; Y kuşağı  $\bar{X}=41,1$  ss=9,2) üniversite ve üstünden mezun olanlar (X Kuşağı  $\bar{X}=49,3$  ss=9,2; Y kuşağı  $\bar{X}=42,9$  ss=7,0) arasında; üniversite ve üstü mezun olanlar (X Kuşağı  $\bar{X}=49,3$  ss=9,2; Y kuşağı  $\bar{X}=42,9$  ss=7,0) ile lise mezunları arasında (X Kuşağı  $\bar{X}=41,8$  ss=9,8; Y kuşağı  $\bar{X}=45,1$  ss=6,3) anlamlı birer farklılaşma olduğunu göstermiştir ( $p<0,001$ ). Dış doyumda Scheffe testi sonuçları, önlisans mezunları (X Kuşağı  $\bar{X}=22,8$  ss=5,7; Y kuşağı  $\bar{X}=24,7$  ss=5,2) ile üniversite ve üstünden mezun olanlar (X Kuşağı  $\bar{X}=27,8$  ss=6,2; Y kuşağı  $\bar{X}=25,3$  ss=8,1) arasında; üniversite ve üstünden mezun olanlar (X Kuşağı  $\bar{X}=27,8$  ss=6,2; Y kuşağı  $\bar{X}=25,3$  ss=8,1) ile lise mezunları (X Kuşağı  $\bar{X}=24,5$  ss=4,1; Y kuşağı  $\bar{X}=26,2$  ss=4,7) arasında anlamlı birer farklılaşma olduğunu göstermiştir.

### 5.3.3. Kıdem (İş Deneyimi) Değişkeni

**Tablo 5.20. X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları**

		5 yıl ve altı			6-10 yıl			11-15 yıl			16 yıl ve üstü			df1	df2	F	p
		N	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss				
İç doyum	X kuşağı	0	0	0	31	48,5	9,8	45	42,7	11,7	73	44,3	9,3	5	302	5,310	0,000
	Y kuşağı	105	44,3	7,4	32	40,9	7,1	22	38,8	7,5	0	0	0				
Dış doyum	X kuşağı	0	0	0	31	27,0	4,6	45	27,5	4,7	73	23,7	6,7	5	302	4,376	0,001
	Y kuşağı	105	26,6	6,8	32	25,2	4,4	22	19,2	6,1	0	0	0				

\* p < .05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Manova analizi sonucu oluşturulan çok değişkenli modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Wilks' Lambda (5, 302) = 0,000,  $p < 0,001$ ). Bu doğrultuda çok değişkenli modelde gözlenen etkinin kaynağını inceleyebilmek için her bir bağımlı değişken üzerinde 2 (Kuşak= X ve Y Kuşağı) x 4 (Meslekte Kıdem = 5 yıl ve altı, 6-10yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü) ANOVA analizi yürütülmüştür.

**Tablo 5.21. Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu**

Doyum		Df	F	p
İç Doyum	Kuşak	1	12,739(***)	0,000
	Kıdem	3	4,625(**)	0,004
	Etkileşim	1	1,295	0,256
Dış Doyum	Kuşak	1	20,708(***)	0,000
	Kıdem	3	11,079(***)	0,000
	Etkileşim	1	8,780(**)	0,003

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

İç doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda Kuşak x Kıdem ana etkilerinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Dış doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda ise Kuşak x Kıdem ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $F(1) = 20,708$ ,  $p < 0,001$ ;  $F(3) = 11,079$ ,  $p < 0,001$ ;  $F(1) = 8,780$ ,  $p < 0,01$ ). Bu doğrultuda Kuşak x Kıdem ana etkilerinin daha iyi saptanması için dış doyum açısından yeni bir ANOVA yapılmış ve ana etkiler bu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tablolarda yeniden yapılan ANOVA analizi sonucu verilmiştir.

**Tablo 5.22. Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi**

Meslekteki Kıdem			Meslekteki Kıdem		
			n	Ort.	ss
Dış Doyum	X kuşağı	6 – 10 yıl	31	27,0	4,6
		11 – 15 yıl	45	27,5	4,7
		16 yıl ve üstü	73	23,7	6,7
	Y kuşağı	5 yıl ve altı	105	26,6	6,8
		6 – 10 yıl	32	25,2	4,4
		11 – 15 yıl	22	19,2	6,1
	Toplam	<b>5 yıl ve altı</b>	<b>105</b>	<b>26,6</b>	<b>6,8</b>
		<b>6 – 10 yıl</b>	<b>63</b>	<b>26,1</b>	<b>4,6</b>
		<b>11 – 15 yıl</b>	<b>67</b>	<b>24,8</b>	<b>6,5</b>
		<b>16 yıl ve üstü</b>	<b>73</b>	<b>23,7</b>	<b>6,7</b>

**Tablo 5.23. Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeni Açısından F Tablosu**

Doyum		df1	df2	F	P
Dış Doyum	Kuşak	5	302	4,376(**)	0,001
	Meslekte Kıdem	1	308	8,780(***)	0,000
	Etkileşim	1	306	86,506(***)	0,000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

**Tablo 5.24. Çalışmaya Katılanların Meslekteki Kıdem Değişkeninin Scheffe Tablosu**

Meslekteki Kıdem			Ortalama Farkı	P
Dış Doyum	5 yıl ve altı	6 – 10 yıl	,5270	0,961
		11 – 15 yıl	1,8023	0,312
		16 yıl ve üstü	<b>2,8984(*)</b>	<b>0,022</b>
	6 – 10 yıl	5 yıl ve altı	-,5270	0,961
		11 – 15 yıl	1,2753	0,700
		16 yıl ve üstü	2,3714	0,165
	11 – 15 yıl	5 yıl ve altı	-1,8023	0,312
		6 – 10 yıl	-1,2753	0,700
		16 yıl ve üstü	1,0961	0,769
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	<b>-2,8984(*)</b>	<b>0,022</b>
		6 – 10 yıl	-2,3714	0,165
		11 – 15 yıl	-1,0961	0,769

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Kuşak ve kıdem değişkenlerinin, katılımcıların dış doyum puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek için 2(Kuşak: X ve Y Kuşağı) x 4(Kıdem: 5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü) gruplar arası ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, dış doyum üzerinde kuşak ve meslekteki kıdem ana etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir ( $F(5, 302)=4,376$   $p<0,01$ ;  $F(1,308)=8,780$ ,  $p<0,001$ ). Aynı şekilde, dış doyum için de etkileşimin etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $F(1, 306)= 86,506$   $p<0,001$ ).

Dış doyum açısından aritmetik ortalamalar incelendiğinde, X kuşağındaki 11-15 yıl arasında kıdemi olanların ortalamasının ( $\bar{X}=27,5$   $ss=4,7$ ), X kuşağındaki 6-10 yıl arasında kıdemi olanlara ( $\bar{X}=27,0$   $ss=4,6$ ) ve X kuşağındaki 16 yıl ve üstü kıdemi olanlara ( $\bar{X}=23,7$   $ss=6,7$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, dış doyum açısından Y kuşağındaki 5 yıl ve altı kıdemi olanların ortalamasının ( $\bar{X}=26,6$   $ss=6,8$ ), Y kuşağındaki 6-10 yıl arasında kıdemi olanlara göre ( $\bar{X}=25,2$   $ss=4,4$ ) ve Y kuşağındaki 11-15 yıl arasında kıdemi olanlara ( $\bar{X}=19,2$   $ss=6,1$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Meslekteki kıdemin dış doyum üzerindeki etkisini incelemek için Scheffe testi kullanılmıştır. Dış doyumda Scheffe testi sonuçları, 5 yıl ve altı kıdemi olanlar (Y kuşağı  $\bar{X}=26,6$   $ss=6,8$ ) ile 16 yıl ve üstü kıdemi olanlar (X Kuşağı  $\bar{X}=23,7$   $ss=6,7$ ) arasında anlamlı birer farklılaşma olduğunu göstermiştir.

#### 5.3.4. Statü Değişkeni

**Tablo 5.25. X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları**

		Subay			Astsubay			Uzman Çavuş			df1	df2	F	p
		n	$\bar{X}$	ss	N	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss				
İç doyum	X kuşağı	33	51,8	8,7	75	42,8	9,4	41	42,4	10,7	5	302	5,005	0,001
	Y kuşağı	42	47,0	5,2	61	39,8	7,6	56	43,1	7,8				
Dış doyum	X kuşağı	33	29,8	4,5	75	24,1	6,5	41	25,5	5,1	5	302	9,868	0,001
	Y kuşağı	42	30,5	4,5	61	21,5	7,0	56	25,1	4,8				

\*  $p<0,05$ , \*\*  $p<0,01$ , \*\*\*  $p<0,001$

Manova analizi sonucu oluşturulan çok değişkenli modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Wilks' Lambda (5, 302) = 0,000,  $p < 0,001$ ). Bu doğrultuda çok değişkenli modelde gözlenen etkinin kaynağını inceleyebilmek için her bir bağımlı değişken üzerinde 2 (Kuşak= X ve Y Kuşağı) x 3 (Statü = Subay, Astsubay, Uzman Çavuş) ANOVA analizi yürütülmüştür.

**Tablo 5.26. Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından İki Yönlü ANOVA Analizi F Tablosu**

Doyum		df	F	p
İç Doyum	Kuşak	1	5,501(*)	0,02
	Statü	2	22,717(***)	0,000
	Etkileşim	2	2,318	0,10
Dış Doyum	Kuşak	1	0,275	0,601
	Statü	2	39,666	0,000
	Etkileşim	2	3,291(*)	0,039

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

İç doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda Kuşak x Statü ana etkilerinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Dış doyum üzerinde yürütülen ANOVA analizi sonucunda ise Kuşak x Statü ana etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $F(1) = 0,275$ ,  $p > 0,05$ ;  $F(2) = 39,666$ ,  $p < 0,001$ ;  $F(2) = 3,291$ ,  $p < 0,05$ ). Bu doğrultuda Kuşak x Statü ana etkilerinin daha iyi saptanması için dış doyum açısından yeni bir ANOVA yapılmış ve ana etkiler bu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tablolarda yeniden yapılan ANOVA analizi sonucu verilmiştir.

**Tablo 5.27. Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından Yeniden Yapılan ANOVA Analizi**

Statü Değişkeni			Statü Değişkeni		
			n	Ort.	ss
Dış Doyum	X kuşağı	Subay	33	29,8	4,5
		Astsubay	75	24,1	6,5
		Uzm. Çavuş	41	24,6	4,3
	Y kuşağı	Subay	42	30,5	4,5
		Astsubay	61	21,5	7,0
		Uzm. Çavuş	56	25,5	5,1
	Toplam	Subay	75	30,2	4,5
		Astsubay	136	22,9	6,8
		Uzm. Çavuş	97	25,1	4,8

**Tablo 5.28. Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeni Açısından F Tablosu**

		df1	df2	F	p
Dış Doyum	Kuşak	5	302	9,868(***)	0,000
	Statü	1	308	3,291(*)	0,039
	Etkileşim	1	306	147,838(***)	0,000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

**Tablo 5.29. Çalışmaya Katılanların Statü Değişkeninin Scheffe Tablosu**

Statü			Ortalama Farkı	p
Dış Doyum	Subay	Astsubay	7,2607(***)	0,000
		Uzm. Çavuş	5,0678	0,000
	Astsubay	Subay	-7,2607(***)	0,000
		Uzm. Çavuş	-2,1929(*)	0,016
	Uzm. Çavuş	Subay	-5,0678(***)	0,000
		Astsubay	2,1929(*)	0,016

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Kuşak ve statü değişkenlerinin, katılımcıların dış doyum puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek için 2 (Kuşak: X ve Y Kuşağı) x 3(Statü: Subay, Astsubay, Uzman Çavuş) gruplar arası ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, dış doyum üzerinde kuşak ve statü ana etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir (F(5, 302)=9,868 p<0,001; F(1,308)=3,291, p<0,05). Aynı şekilde, dış



doyum için de etkileşimin etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (F(1, 306)= 147,838 p<0,001).

Dış doyum açısından aritmetik ortalamalar incelendiğinde, X kuşağındaki subay olanların ortalamasının ( $\bar{X}$ =29,8 ss=4,5), X kuşağındaki astsubay olanlara ( $\bar{X}$ =24,1 ss=6,5) ve X kuşağındaki uzman çavuşlara ( $\bar{X}$ =24,6 ss=4,3) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aritmetik ortalamalar incelendiğinde, dış doyum açısından Y kuşağındaki subayların ortalamasının ( $\bar{X}$ =30,5 ss=4,5), Y kuşağındaki astsubaylara göre ( $\bar{X}$ =21,5 ss=7,0) ve Y kuşağındaki uzman çavuşlara ( $\bar{X}$ =25,5 ss=5,1) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Statünün dış doyum üzerindeki etkisini incelemek için Scheffe testi kullanılmıştır. Dış doyumda Scheffe testi sonuçları, subaylar (X kuşağı  $\bar{X}$ =29,8 ss=4,5; Y kuşağı  $\bar{X}$ =30,5 ss=4,5) ile astsubaylar (X Kuşağı  $\bar{X}$ =24,1 ss=6,5; Y kuşağı  $\bar{X}$ =21,5 ss=7,0) arasında; astsubaylar (X kuşağı  $\bar{X}$ =24,1 ss=6,5; Y kuşağı  $\bar{X}$ =21,5 ss=7,0) ile uzman çavuşlar (X kuşağı  $\bar{X}$ =24,6 ss=4,3; Y kuşağı  $\bar{X}$ =25,5 ss=5,1) arasında ve uzman çavuşlar (X kuşağı  $\bar{X}$ =24,6 ss=4,3; Y kuşağı  $\bar{X}$ =25,5 ss=5,1) ile subaylar (X kuşağı  $\bar{X}$ =29,8 ss=4,5; Y kuşağı  $\bar{X}$ =30,5 ss=4,5) arasında anlamlı birer farklılaşma olduğunu göstermiştir.

### 5.3.5. Gelir Durumu Değişkeni

**Tablo 5.30. X ve Y Kuşağı Personelinin İç ve Dış Doyum Puanlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan MANOVA Analizi Sonuçları**

		2000-2999 TL			3000-3999 TL			4000TL ve üstü			df1	df2	F	p
		n	$\bar{X}$	Ss	n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss				
İç doyum	X kuşağı	51	42,1	10,6	89	45,5	10,2	9	51,5	4,8	5	302	5,745	0,001
	Y kuşağı	137	43,2	7,6	21	40,6	8,0	1	41,0	0,1				
Dış doyum	X kuşağı	51	25,1	4,4	89	25,5	6,9	9	28,4	3,3	5	302	5,809	0,001
	Y kuşağı	137	25,7	6,5	21	22,9	7,7	1	26,0	0,1				

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

Manova analizi sonucu oluşturulan çok değişkenli modelin anlamlı olmadığı görülmüştür (Wilks' Lambda (5, 302) = 0,262, p> 0,05). Bu nedenle oluşturulan çok değişkenli modelin devamında yapılması planlanan analizler yapılmamıştır.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

İnsan, günlük yaşamının önemli bir kısmını işinde geçirmektedir. Çağdaş yönetim anlayışındaki yöneticiler ancak ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden doyumlu olan çalışanın mutlu ve üretken olabileceğinin bilincindedir. Çalışanların iş tatminini sağlamak, örgütün mal ya da hizmet üretmek gibi amaçlarından birisidir.

Yönetim bilimi, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu, her örgütün olumlu sonuçlara ancak çalışanları sayesinde ulaşabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, yönetimin en önemli amaçlarından biri; çalışanların duygularını, gereksinimlerini ve beklentilerini anlayarak, onları etkin bir biçimde yönetebilmektir. Çalışanların duygularını, gereksinimlerini ve beklentilerini anlayabilmek için, onların niçin çalıştığını ve işin onlar için ne anlama geldiğini bilmek önemlidir.

Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Kuşaklararası farklılıklar, çalışanların birbirlerini anlayamamalarını ve olaylara değişik perspektiflerden bakmalarını gündeme getirmektedir. Sözkonusu farklılaşan davranışlar, iş süreçlerine yansıdığı anda çalışanlarda istenilen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmeyi engelleyebilmektedir. Bu bağlamda yönetim kademelerinin kuşaklararasıda yaşanan farklılıkları iyi yönetmesi önemli bir gerekliliktir. Kuşaklararasıda yaşanan farklılıkların yönetim kademeleri tarafından iyi yönetilmesi örgütlerde istenen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmede ve mevcut iş gücünün istenilen performans düzeyine ulaşabilmesinde önem teşkil etmektedir. Aksi durumda iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların bulunması ve yeni çalışanların tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, çalışanların iş doyumunun sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kuşaklar arasındaki farkların iş doyumunu nasıl etkileyeceği önemli bir unsur

olmakta ve bu doğrultuda yönetim bilimine yön verecek yeni bulguların açığa çıkarılması elzem olmaktadır.

Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik iyileşmeler toplumların sahip oldukları kültürün mevcut yapısını değişime uğratmıştır. Sözkonusu unsurlardan ötürü farklı zaman dilimlerinde doğan kuşakların davranışlarında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini hissettirmektedir. Böylece kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Bu nedenle işletme yönetimleri, Y kuşağı çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmak ve X kuşağı veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerini Y kuşağı çalışanlarını yönetecek şekilde geliştirmek üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır. Bu nedenle bu araştırmada da çalışmaya başlarken, kuşaklar arasındaki sosyokültürel farklar nedeniyle iş doyumları arasında da farklı tutumlar olabileceği düşünülmüş ve bu doğrultuda belli değişkenler göz önüne alınarak bazı hipotezler oluşturulmuştur: Çalışma kapsamındaki TSK bünyesinde görev yapan personelin medeni durumu, eğitim durumu, kıdemi, statüsü ve gelir durumu değişkenleri ile iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır, şeklinde kurulan hipotezler araştırmanın problemini oluşturmuştur.

Oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlayabilmek için Hatay ilinde görev yapan 400 TSK çalışanına Minnesota iş doyum ölçeği ile birlikte kişisel bilgi formu dağıtılmış ve 308 çalışandan geri dönüt alınabilmıştır. Böylece toplanan veriler ile bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak etkileşim analizlerinin devamı yapılmadığı için yorumlar bu doğrultu da değerlendirilmiştir. Etkileşim analizinin devamının yapılmamasının nedeni analizdeki bazı alt hücrelere düşen katılımcı sayısının çok az olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmada öncelikle, belirlenen değişkenlerin (medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü, gelir durumu) iş tatmini düzeylerini nasıl etkilediği açıklamaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk değişkeni olan medeni durumun, hem iç doyuma hem de dış doyuma anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. İç doyumda X kuşağı çalışanlarından evli olanların ortalaması bekarlara göre düşük; Y kuşağı çalışanlarında ise evli olanların ortalaması bekarlara göre yüksek bulunmuştur. Y kuşağında bu duruma evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlamasının sebep olduğu söylenebilir (Akt. Köroğlu, 2011). X

kuşagında ise bekar olan bireylerin aile sorumluluklarından feragat ettiklerini düşündükleri için böyle bir durumun gözleendiği söylenebilir. Dış doyum ortalamaları inlendiğinde de iç doyumdaki sonuçlara benzer bir durumun bulunduğu görülmektedir . Bu nedenle iç doyum için yapılan yorumların dış doyum için de geçerliliğini koruyabileceği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci değikeni olan eğitim durumunun da hem iç doyum hem de dış doyum ortalamaları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. İç doyum ve dış doyum açısından ortalamalar incelendiğinde genel olarak; X kuşagında eğitim seviyesinin yükseldikçe doyumun arttığı, Y kuşagında ise eğitim seviyesinin yükseldikçe doyumun düştüğü gözlenmiştir denilebilir. X kuşagında hem iç doyumda hem de dış doyumda eğitim seviyesinin yükseldikçe doyumunu arttıran şeyin; X kuşagının kendini geliştirmeye ve kültürel değerlere sahip olmaya önem vermesinin sebep olduğunu söylenebilir (Akt. Etlican, 2012). Y kuşagında ise bu duruma; hayat şartlarında meydana gelen değişim ve gelişmelerin Y kuşagının diğer kuşaklardan farklı dileklere, ümitlere ve tercihlere sahip olmak istemeleri sebep gösterilebilir (Akt. Erden Ayhün, 2013: 101).

Araştırmanın kıdem (iş deneyimi) değişkeni ile ilgili bulguları iç doyum için anlamlı bir fark oluşturmazken dış doyum için anlamlı bir fark oluşturmuştur. Dış doyum ortalamaları incelendiğinde hem X kuşagında hem de Y kuşagında bulunan çalışanlar için kıdem arttıkça doyumun düştüğü görülmektedir. Ancak yıllarca aynı işi yapan ve aynı işte kalan çalışanların, işini adeta bir hayat tarzı haline getirdiği ve örgütle bütünleştikleri görülmektedir. Bunun yanında artan hizmet süresi ve buna paralel olarak örgütün iş görene daha geniş olanaklar sunması da, bireyin ihtiyaçlarını daha fazla karşılamasına imkan tanımaktadır. Böylece örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan iş gören iş tatminine ulaşmaktadır (Akt. Köroğlu, 2011). Tüm bu olanaklara rağmen çalışmamızda bunun aksi bir durum söz konusudur. Çalışanların hizmet süresi arttıkça dış doyum düzeyinin de azaldığı görülmektedir. Bunun sebebinin askerlik mesleğinin zorluğu olduğu varsayılabilir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan statü değişkeninin dış doyum puanı üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Bulgulara göre hem X kuşagında hem de Y kuşagında statüsü subay olanların dış doyumlarının astsubaylara ve uzman çavuşlara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bir birey çalışma yaşamına girdiğinde ilk olarak örgütün kariyer planlaması olup olmadığını önemser. Çalışanların

doyumunda önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Bulduğu iş yerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, genellikle daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği iş aramaktadır. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması iş doyumunu açısından önemlidir (Keser, 2006). Bu doğrultuda diğer statülere nazaran subayların kariyer olanaklarının daha fazla açık olması dış doyumlarını da olumlu yönde etkilemiştir denilebilir. Ayrıca hem X kuşağında hem de Y kuşağında statüsü astsubay olan çalışanların dış doyumlarının subay ve uzman çavuşlara göre düşük olduğu da görülmüştür. Bu duruma, çalışmaya katılan astsubayların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olması ve subaylar ile aynı eğitim düzeyinde olmaları sebep olarak gösterilebilir.

Araştırmanın son değişkeni olan gelir durumunun, iç ve dış doyum ortalamaları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. ABD’de yapılan bir araştırmada çalışanların en çok tatmin oldukları iş özellikleri sıralamasında, yüksek bir gelire sahip olma özelliği sıralamanın sonlarında bulunmaktadır. Ayrıca Keser’in (2006) Türkiye’de yaptığı bir araştırma da en çok beğendiği işin özellikleri sıralamasında, yine işin iyi bir geliri olması özelliği sıralamanın sonlarında bulunmaktadır. Araştırmamız da gelir durumu değişkeninin iş doyumunda anlamlı bir fark yaratmamasının sebebini belki de bu duruma bağlayabiliriz.

## 7. ÖNERİLER

Bu çalışmada Güvenlik birimlerinde çalışan iş görenlerin bireysel demografik değişkenler göz önünde bulundurularak iş tatmini kavramı açıklamaya çalışılmış ve bu kavramların önemi göz önüne serilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar için şu şekilde öneriler verilebilir:

1. Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumuna etkilerinin olması dışında iş tatminini etkileyen kişilik yapısı vb. değişkenlerinde göz önünde bulundurulması, yapılacak olan diğer araştırmalara farklı bir yol gösterebilir.

2. Türk Silahlı Kuvvetleri hakkında yapılan araştırmaların çok sınırlı sayıda olması nedeniyle bu kurum içinde farklı değişkenler kullanılarak yeni bir araştırma yapılabilir.

3. Ayrıca kuşaklar arasındaki sosyokültürel durumlardan kaynaklanan farkların iş doyumunu nasıl etkilediğini araştıran sınırlı sayıda araştırma olduğu için farklı sektörler üzerinde yine böyle bir araştırma yapılabilir.

Bunlarla birlikte kurumsal verimin artırılması için;

1. Güvenlik birimlerinde çalışan X ve Y Kuşağının evli ve bekâr olan mensuplarının iç ve dış doyum farklılıkları göz önünde bulundurmak suretiyle görev analizleri yeniden yapılacak, yeni görevlendirilecek ve eskiden görevlendirilmiş personelin iş doyumlarının seviyesine uygun olacak görev ve iş analizleri yapılmalıdır. Bu doğrultuda işin içeriğine uygun personel atamasında, iç doyum belirleyici bir faktör haline dönüştürülmelidir.

2. Güvenlik birimlerinin meslek içi eğitimi faaliyetleri bağlamında X ve Y kuşağının eğitim ihtiyacı nedenleri ile birlikte ele alınarak, kuşaklara uygun biçimde özellikle Y kuşağı için teknolojik ve Web tabanlı, Y kuşağı için görev analizinden çıkan sonuçlara uygun eğitimler tasarımlanmalıdır.

3. Güvenlik birimlerinde çalışan X ve Y kuşağına mensup iş görenlerin tabi olduğu mecburi hizmet süresi gibi idari faktörlerin, iş tatminini hangi boyutta ve hangi zamandan itibaren etkilediği derinlemesine incelenerek, söz konusu sürenin dış doyumun yükseltilmesi bağlamında kısaltılması yoluna gidilmesi düşünülmelidir.

4. Güvenlik birimlerinde çalışan subaylara tanınan kariyer olanaklarının başarılı olduğu, objektif ölçme ve değerlendirme kriterlerine uygun olarak tespit edilmiş

astsubay ve uzman çavuşlarına da tanınması ve kariyer bağlantılı hizmet içi eğitimlerin çeşitlendirilmesi sağlanmalıdır.

5. İş tatmini açısından kariyer olanakları kısa süre içerisinde ve daha mesleğin başında tükenen astsubay statüsünün, kariyer olanaklarının çeşitlendirilmesi, subay statüsüne geçmenin mesleğe yayılması gibi her kıdeme uygun olarak aldığı ve eğitimin karşılığı olan kariyer basamaklarının tanımlanması ve bu bağlamda Y kuşağına uygun Web tabanlı eğitimler tasarlanması ele alınmalıdır. Astsubay statüsündeki özellikle Y kuşağı çalışanlarının kendini geliştirmiş ve objektif ölçme değerlendirme yöntemleri sonucunda başarılı olduğu tespit edilmiş çalışanların, akademik kariyer bağlamında yüksek lisans ve doktora yapmış olanların, Astsubay Meslek Yüksek Okulu ve Kara Harp Okulunda öğretim görevlisi olabilmesinin önünün açılması kariyer planlaması açısından astsubayları mesleğe daha fazla bağlayarak iş tatmin düzeylerini artıracaktır.

6. Her statüde, her ne kadar gelir durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemişse de, gelire yansıtılacak ödüllerin çift yönlü etki yaratacağı ve motivasyon ile iş tatmininin geliştirilmesi bakımından pozitif etki yaratacağı göz ardı edilmemelidir.

7. Ülkemizi iç ve dış tehditlerden korumakla görevli Güvenlik birimlerinin, her an hazır ve tetikte olması gerekmektedir. Böylesine önemli ve zor görevi yerine getiren özellikle Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının da iş tatmini düzeylerinin sürekli olarak yüksek olması gerekmektedir. Ülke savunmasını üstlenmiş Güvenlik birimi çalışanlarının, gerektiğinde kendilerini bu uğurda feda edebilecekleri düşünüldüğünde, TSK çalışanlarının sosyal ve ekonomik anlamda sorun yaşamaması daha faydalı olacaktır.

## 8. KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, B., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O. (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Akşit Âşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*.
- Akyüz, KC., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ., Gedik, T., (2011). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)”, *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*.
- Altuntuğ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Artık, S. (2009). “Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Aykaç, A.(2010). “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Çalışkan, Z., (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları”, *İnönü Üniversitesi*, Malatya.
- Çarıkçı, İ.H., (2000). “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Çimen, M., (2000). “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, *Gülhane Askeri Tıp Akademisi*, Ankara.
- Erden Ayhün, S., (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Çanakkale.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, İşletme Fakültesi.
- Etlican, G; (2012). “X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.



- Fatih, A., (2010). “İşletmelerde Fiziksel Çalışma Koşullarının İş Doyumu Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- Karakuş, H. (2011). “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Karcıoğlu, F.; Akbaş, S., (2010). “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum.
- Keleş, H. (2012).“Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*.İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Köroğlu, Ö. (2011). “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- Maden Turgut, E. (2010). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbul’daki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Omarov, A. (2009). “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Öğretmen, H. (2013). “Mobbing’in İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin.
- Özcan, E.D; (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım.
- Sat, S. (2011). “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Sevimli F.,İşcan, Ö.F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1-2.
- Stephen, P; Robbins, TA., (2012). *Judge Organizational Behavior*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şenergüç, S., (2009). “Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Toker, B., (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul.

Toplu, D., (1998). “Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Hacettepe Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Yelboğa, A., (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Adana.

<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2014.

[https://www.google.com.tr/search?q=Dene%C3%A7li%2C+www.iku.edu.tr&oq=Dene%C3%A7li%2C+www.iku.edu.tr&aqs=chrome..69i57.464j0j7&sourceid=chrome&es\\_sm=93&ie=UTF-8](https://www.google.com.tr/search?q=Dene%C3%A7li%2C+www.iku.edu.tr&oq=Dene%C3%A7li%2C+www.iku.edu.tr&aqs=chrome..69i57.464j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8), Erişim tarihi: 01.05.2014.

## 9. EKLER

### 9.1. EK-1: Anket Formu

#### Kişisel Bilgi Formu

Değerli TSK Çalışanı,

Bu anket bir tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Hatay ilinde çalışan TSK personelinin iş doyumunu ve buna sebep olan etkenleri belirlemektir. Anketler etik kurallara uyulması açısından kişi ve kişilere verilmeyecektir. Anket formlarını doldururken isminizi yazmayınız.

Araştırmanın amacına ulaşması, soruları dikkatlice okumanıza, cevapları doğru olarak işaretlemenize ve soruları cevapsız bırakmamanıza bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla, araştırmamıza bulunacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hasan Faruk PANCAR  
Çağ Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki soruları size en uygun seçenekleri işaretleyerek ya da açıklamalar yazarak yanıtlayınız.

#### A. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz  Evli  Bekâr
3. Doğum Tarihiniz (gün/ay/yıl).....
4. Eğitim Düzeyiniz  Lise  Önlisans  Üniversite ve Üstü
5. Toplam Hizmet Süreniz ..... Yıl
6. Statünüz  Subay  Astsubay  Uzm. Çavuş
7. Gelir düzeyiniz?  
 2000-2999 TL  3000-3999 TL  4000 TL ve üstü

## 9.2. EK-2: Minnesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.

1=Hiç Memnun Değilim; 2=Memnun Değilim; 3= Kararsızım; 4=Memnunum; 5=Çok Memnunum

Değişkenler	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Çalışma olanağının olması bakımından					
3. Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Yönetimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde kariyer planımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					