



## Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü örneği)

Kadri Cemil Akyüz<sup>a</sup>, Serap Koçak<sup>b</sup>, Yasin Balaban<sup>a\*</sup>, İbrahim Yıldırım<sup>a</sup>, Tarık Gedik<sup>a</sup>

<sup>a</sup> KTÜ Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, 61080, Trabzon

<sup>b</sup> Muğla Orman Bölge Müdürlüğü, Kavaklıdere Orman İşletme Müdürlüğü, Muğla

\*İletişim yazarı/Corresponding author: yasinbalaban@ktu.edu.tr, Geliş tarihi/Received: 19.03.2010, Kabul tarihi/Accepted: 07.12.2010

**Özet:** Günümüz çalışma hayatında iş tatmininin artan önemi ve ormancılık sektöründeki çalışmaların yetersizliği, bu çalışmanın ortaya çıkışındaki başlıca nedenlerdir. Çalışmanın amacı, yöneticilerin tatmin düzeylerini belirlemek ve böylece gereken tedbirlerin alınabilmesi için öneriler sunmaktır. Çalışmada veri elde etmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için bağımsız iki örnek t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Çalışanların, işin niteliği ve çalışma koşullarına, çalışma arkadaşlarına ve iletişim ve kurum imajına ilişkin tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Çalışanların en fazla tatminsizlik duydukları faktörün ücret olduğu ve yaş ilerledikçe ücrete bağlı tatminsizliğin arttığı bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak için daha iyi ücret politikaları uygulanmalı ve sosyal imkânlar iyileştirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Varyans analizi, Orman Bölge Müdürlüğü, Muğla

## Investigating job satisfaction level of employees (The case of Muğla Forest District Directorate)

**Abstract:** Growing importance of job satisfaction in present business life and insufficiency of the studies in forestry sector are the main reasons of this study coming out. The aim of the study is to determine satisfaction levels of executives and then to make suggestions for taking required precautions. In the study, questionnaire method was used for data collection method. Independent two sample t-test and one way analysis of variance were used to evaluate the data. Satisfaction levels related to character of business and working conditions, co-workers and communication and corporate image of the employee were high. It was found that wage is the least satisfactory factor for the employees and dissatisfaction of wage is getting worse as the age rises. To raise employees' job satisfaction levels, better wage policy should be carried out and social facilities should be improved.

**Keywords:** Job satisfaction, Variance analysis, Forest District Directorate, Muğla

### 1. Giriş

Modern dünyanın insana sağladığı olanakların yanı sıra; ihtiyaçların karşılanması sonucunda oluşan tatmin duygusunun sınırlarını da genişlettiği gerçeği göz ardı edilemez. Bu şartlar altında, insanın çalışma hayatı ve günlük yaşamından kaynaklanan ihtiyaçlarını ve tatmin duygularını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak mümkün değildir. Çağdaş bilimin temel amacı; çalışana iş yerinin fiziki yapısı ve zararlı etkenlerden uzak tutmak, onun beden ve ruh sağlığını korumaktır. Bu amaca ulaşabilmek için kısaca; işin insana, insanın işe uygun olması, bireyin beden ve ruh sağlığını bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışan insanın bedensel, ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarının bulunması önerilmiştir (Şanlı, 2006). Sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olan iş tatmini, insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle önemi artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Baş ve Ardic, 2002).

Çalışılan işten tatmin, kişinin işine karşı olan tutumuyla ilgilidir. İş tatmini yüksek düzeyde olan bir kişi işine karşı olumlu tutumlar sergilerken, işten tatmin olmayan ya da tatmin düzeyi düşük olan çalışan ise; işine karşı olumsuz

tutumlar sergileyecektir. Ayrıca, iş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilişkisi olduğu ve bu ilişkiler incelendiğinde iş tatmininin farklı özellikleri gözlenebilmektedir. İş tatmini ele alınırken kullanılan özellikler; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri şeklinde sınıflandırılmıştır. İş tatmininin ilgili olduğu konular; çalışanların işten elde ettiği maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, üretimde bulunmaktan doğan gurur, umut verici mesleki projeler, çalışanların yeteneği iş yerindeki olumlu beşeri ilişkiler, amirin tutumu, sendikal ilişkiler, destekleyici meslektaşlar şeklinde sıralanmıştır (Güven vd., 2005).

Günümüz çalışanlarının büyük bir kısmı iş yerlerini, gelir elde etmenin yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir yer olarak da görmektedirler. Çalışanlar ve örgüt için; çalışanların işleriyle ilgili duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen unsurların saptanması oldukça önemlidir. Bu sebeple, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına bağlıdır. Böylece, çalışanın örgüte bağlılık duygusu, yaptığı işten tatmin olmasına bağlı olarak artacaktır. Çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemli etkenlerden biri de

yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Araştırmalar, yönetim politikaları ve yönetici davranışlarının iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilerin yapması gereken, çalışanların iş tatminini artıracak bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Kamu kuruluşlarında çalışanlardan işleri en kısa zamanda, en ekonomik ve kaliteli biçimde yapmaları istenmektedir. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak, yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır. Çalışanlara baskıyla iş yaptırmak yerine, isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin elindedir (Tengilimoğlu, 2005).

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 (İmamoğlu vd., 2004; Keser, 2006) ve kişiye özel bir durumdur (İmamoğlu vd., 2004). 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 (Güven vd., 2005; Keser, 2006). İş tatmini, çalışanın çalışma ortamına karşı olan tepkisi; kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal cevabıdır (Bakan ve Büyükbese, 2004). Bir iş, bir kişi için tatmin ediciyken, 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 (İmamoğlu vd., 2004).

Bir başka tanıma göre; iş tatmini kişinin, işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan yani toplam iş çevresinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002).

İş tatmini sadece iş yaşantısını 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 iş tatminini etkileyebilmektedir (Warr, 1990; Babın ve Bales, 1996; Iris ve Barrett, 1997; İmamoğlu vd., 2004).

Çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için iş tatmini önemli bir unsurdur. İş tatmininin örgüt performansı ve verimliliğini etkilediğinin fark edilmesi neticesinde, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar; iş tatmininin yalnızca çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen unsurlar; ücret, iş güvenliği, yükselme imkânları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği olarak sıralanabilir ve bunların her biri iş tatminini farklı şekillerde etkilediği söylenebilir (Toker, 2007).

Yönetimin en önemli görevlerinden biri, örgüt içinde çalışanların tatminlerinin sağlanmasıdır. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktının kalitesinin iyileştirilmesini sağlar. Ancak, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Dolayısıyla, yöneticiler iş tatmini oluşturacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Akıncı, 2002). Yammarino ve Dubinsky (1987) yüksek iş tatmininin hastalıkları, stresi, gerginlikleri, kaygıyı, şikâyetleri, işe

gelmemeye ve işten ayrılma miktarlarını azalttığını; özgüveni, morali, performans ve verimliliği arttırdığını belirlemişlerdir. Lum vd. (1998) ise, iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Böylece çalışanlar açısından iş tatmininin ne kadar önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır (Bayram vd., 2007).

Yapılan çalışmaya katkı sağlaması amacıyla, literatürdeki bazı çalışmalar ve sonuçları incelenmiştir.

Bakan ve Büyükbese (2004) çalışmalarında, akademik örgütlerde iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada incelenen 7 örgütsel boyuttan, başta çalışma arkadaşları olmak üzere, kurum imajı, yapılan iş, iletişim ve yönetici boyutlarına ilişkin akademik personelin genelde olumlu görüş belirttikleri; ücret ve yönetsel yaklaşım boyutlarını genel olarak olumsuz değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Michael vd. (2005) orman işçilerinin diğer sanayi dallarında çalışanların birçoğuna göre daha tehlikeli koşullarda çalıştıklarını belirlemişlerdir ve bu durum da tatmin ve performansı olumsuz olarak etkilemektedir.

Çekmecelioğlu (2006) çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurları arasındaki ilişkileri ve bu unsurların yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde bazı anlamlı etkilere sahip olduğunu ve her iki tutum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Örücü vd. (2006) banka personelinin iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmalarında, iş tatminini etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin önem derecelerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda; yönetim tarzı, ücret gibi faktörler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Tanrıverdi (2006) Orman ürünleri sanayi işletmelerinin de aralarında bulunduğu sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunlarını araştırdığı çalışmasında, çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sağlanması ve onlara daha yüksek ücret ve sosyal yardım verilmesi gibi sorunlar olduğunu ortaya koymuştur.

Gedik vd. (2007) çalışmalarında orman ürünleri sanayinde çalışanların iş tatminini ele almışlardır. Bunun sonucunda; iş ortamıyla ilgili olarak sosyal imkânların yetersiz olduğu; iş güvencesi ve ücret konusunda çalışanların memnuniyetlerinin orta derecede olduğu ve iletişim konusunda ise kısmen memnuniyetin varlığı belirlenmiştir. Bütün faktörler ele alındığında ise çalışanların işlerinden memnun oldukları tespit edilmiştir.

Can ve Soyer (2008) çalışmalarında, beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklenti düzeyleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, cinsiyet ile iş tatmini ve sosyo-ekonomik beklenti düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş olup, bayanların iş tatmin düzeylerinin ve sosyo-ekonomik beklenti düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Jelacic vd. (2008) çalışmalarında, ormancılar ve orman ürünleri sanayi işçilerinin motivasyon faktörlerini incelemişler ve iş tatmini ve performans üzerindeki etkili faktörleri; sosyal şartlar, iş güvenliği, çalışanlar arasındaki iletişim seviyesi ve çalışma süresi olarak belirlemişlerdir.

Dursun (2009) çalışmasında, orman işletme müdürlüğü çalışanlarının ücret ve sosyal haklara ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olduğunu; başta yöneticiler olmak üzere, kurum imajı, iletişim, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Gül ve Oktay (2009) Karaman Valiliği'nde yaptıkları çalışmalarında, kamu kurumlarında çalışan memur ve yöneticilerin ücret beklentileri ve kariyer olanakları ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda; demografik özelliklerden yalnızca eğitim düzeyinin çalışanların ücret, kariyer, iş tatmini ve performans düzeylerini farklılaştırmakta olduğu belirlenmiştir.

Çalışmamızın amacı; Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve mevcut sorunlar için çözüm önerilerinin sunulmasıdır. Bu çalışma dört temel bölümde oluşmaktadır. Girişi takip eden materyal ve yöntem bölümünde incelenen çalışma alanının sınırları belirlenmiş ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ele alınmıştır. Bulgular bölümünde, verilerin sınıflandırılması ve çözümlenmesi yapılmıştır. Son bölümde ise, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

## 2. Materyal ve yöntem

### 2.1. Materyal

Bu çalışma kapsamında Muğla Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Kemer, Yılanlı, Fethiye, Dalaman, Köyceğiz, Marmaris, Milas, Nazilli, Yatağan, Kavaklıdere ve Muğla Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan mühendis ve müdür, müdür yardımcısı gibi yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

2008 yılı verilerine göre; Muğla Orman Bölge Müdürlüğü kapsamındaki işletmelerde toplam 90 yönetici görev yapmakta ve 90 personel bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışma esnasında çalışma evrenini oluşturan 11 orman işletme müdürlüğünde çalışan 90 personele ulaşılmış, hedeflenmiştir. Ana kütleye %100 ulaşılmaya çalışılmış, bu kapsamda 90 kişiye ulaştırılan anketlerden 84 tanesinin değerlendirilebilecek nitelikte olduğu görülmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %93 olarak tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalarda ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranlarının genellikle %20 ile %45 arasında değiştiği gözükmemektedir (Bal ve Gundry, 1999; Hum ve Leow, 1996). Bu nedenle ulaşılan veri sayısının istatistiksel olarak yeterli olduğu kabul edilmiştir.

### 2.2. Yöntem

Çalışmada veri elde etmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket, toplam 24 soru, 77 değişkenden oluşturulmuştur. İki kısımdan oluşturulan ankette birinci kısımda 17 soru ile katılımcıların bazı demografik özellikleri araştırılmış, ikinci kısımda da iş tatminini etkileyen 7 temel faktör ve bu faktörlere ilişkin 60 alt değişken incelenmiştir. Çalışmada ele alınan 7 temel faktör; işin niteliği ve çalışma koşullarının, çalışma arkadaşlarının, iletişimin, ücretin, yöneticinin, yönetsel yaklaşım ve sosyal hakların ve kurum imajının bireyin iş tatmini üzerindeki etkileri şeklinde ele alınmıştır.

Çalışmada 7 temel faktörün incelenmesinde 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket yüz yüze görüşme tekniğiyle doldurulmuştur. Ancak çalışanların bir kısmı bazı soruları yanıtlamak istememişlerdir. Bu nedenle toplam 84 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Sonuçlar Sosyal Bilimler için Uygulamalı İstatistik (SPSS, 2003; Bayram, 2004) programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Analiz esnasında öncelikle elde edilen anketlerde yer alan değişkenler kodlanmış ve bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Çalışanların tatmin düzeylerini ölçmek için; bu veri tabanı ile 7 temel faktör grubunu oluşturan 60 alt faktörün kendi içerisinde grup ortalamaları alınmıştır. Böylece bu 7 temel faktörün değişik demografik özellikler bakımından birbirinden farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Katılımcıların cevapları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için; çalışmada ele alınan demografik özelliklerden iki gruplu olanlar için bağımsız iki örnek t-testi, üç ve daha fazla gruplu olanlar için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada, ormancılık teşkilatında çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçümü amacıyla, fiziksel üretim yapan birimlerde kullanılan ve literatürde geçerliliği olan 7 farklı iş tatmin faktörü kullanılmıştır. Varyans analizi 7 farklı iş tatmini faktörü ve özellikle çalışanlardan elde edilen özellikler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için kullanılmıştır.

Çalışmada çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik, bir hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği, tutarlı, dengeli ve tekrar eden sonuçlar vermesiyle belirlenmektedir (Ceylan vd., 2005). Yapılan çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. SPSS yardımıyla yapılan hesaplamada Cronbach Alpha katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçme yaptığını ve değişkenlerin güvenli bir şekilde ölçümlendiğini göstermektedir.

Çalışmanın yapıldığı Orman İşletme Müdürlüklerindeki çalışanların, sunulan anket sorularını tamamen kendi objektif bilgi ve deneyimlerine dayanarak cevaplandıkları varsayılmıştır. Ayrıca anketlerin kolay ve yasal olarak uygulanabilmesi için Muğla Orman Bölge Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır.

## 3. Bulgular ve tartışma

### 3.1. Çalışanların demografik özellikleri

Muğla Orman Bölge Müdürlüğü bünyesinde çalışan mühendis, müdür ve müdür yardımcısı gibi yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Yöneticilerin 66'sı erkek, 18'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların %78,57'si (68 kişi) evli çalışanlardır.
- Personelin %54,76'sını 35 yaş ve üzerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.
- Lisans mezunu çalışanlar, yöneticilerin %95,24'ünü oluşturmaktadır.
- Yöneticilerin %82,14'ü şef olarak çalışmaktadır.
- Çalışanların %67,86'sı daha önce başka bir kurumda çalışmamışlardır.

• Çalışanların %52,38'i 3 yıl veya daha az çalışma süresine sahiptir.

Yöneticilerin iş tatmin düzeylerini ölçmek için yapılan bu çalışmayı oluşturan temel faktörler; "İşin Niteliği ve Çalışma Koşullarından Tatmin", "Çalışma Arkadaşlarından Tatmin", "Yöneticiden Tatmin", "İletişimden Tatmin", "Ücretten Tatmin", "Yönetimsel Yaklaşım ve Sosyal Haklardan Tatmin" ve "Kurumun İmajından Tatmin" şeklinde sınıflandırılmıştır.

### 3.2. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler

Çalışmamızda değerlendirmeye alınan 84 çalışanın iş tatmin düzeylerinin ele alınan 7 temel örgütsel faktöre göre ikili karşılaştırmalar bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bağımsız iki örnek t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu ikili karşılaştırmalar, cinsiyet (erkek-kadın), medeni hâl (evli-bekâr), öğrenim durumu (lisans-lisansüstü) ve daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmaması (evet-hayır) değişkenlerine göre yapılmıştır.

Yaş dağılımına göre iş tatmini faktörlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki Çizelge 1'de gösterilmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; çalışanların yaş dağılımı bakımından yukarıdaki çizelgede yer alan 2 faktörün anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) gösterdiği tespit edilmiş olup bu farklılıkların hangi yaş aralığından kaynaklandığı yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucu tespit edilmiştir. Örneğin; yönetici ile ilgili olarak en yüksek tatmin düzeyine sahip çalışanlar 45 ve üzeri yaş grubunda yer alanlardır.

Çocuk sayısına göre iş tatmini faktörlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki Çizelge 2'te gösterilmektedir.

Çocuk sayısı açısından değerlendirme yapıldığında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yalnızca iletişimden tatmin faktörünün anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) gösterdiği tespit edilmiş olup bu farklılıkların hangi çocuk sayısı grubundan kaynaklandığı yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucu tespit edilmiştir. Örneğin; iletişimden en düşük tatmine sahip olan çocuğu olmayan çalışanlar olarak belirlenmiştir.

İşletme müdürlüklerinin bulunduğu yere göre iş tatmini faktörlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki Çizelge 3'de gösterilmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; çalışanların bağlı olduğu işletme müdürlükleri bakımından yukarıdaki çizelgede yer alan 4 faktörün anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) gösterdiği tespit edilmiş olup bu farklılıkların hangi müdürlükten kaynaklandığı yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucu tespit edilmiştir.

Örneğin; işin niteliği ve çalışma koşulları bakımından Yılanlı işletme müdürlüğü çalışanlarının tatmin düzeyleri Nazilli, Muğla, Dalaman ve Yatağan işletme müdürlükleri ile aynı seviyede iken diğer işletme müdürlüklerinden daha yüksektir.

İşletmedeki çalışma süresine göre iş tatmini faktörlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki Çizelge 4'te gösterilmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; işletmedeki çalışma süresi bakımından yukarıdaki çizelgede yer alan 2 faktörün anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) gösterdiği tespit edilmiş olup bu farklılıkların hangi çalışma süresi aralığından kaynaklandığı yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucu tespit edilmiştir. Örneğin; işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve daha fazla olan çalışanların, yukarıdaki tabloda yer alan her iki faktör için de tatmin düzeyleri en yüksek grup olduğu gözlenmektedir.

Çalışanların kurumdaki çalışma yeri (pozisyonu) bakımından tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) göstermediği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, kurumda çalışanların pozisyonlarındaki farklılık iş tatmin düzeyleri arasında herhangi bir fark oluşturmamaktadır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004)'ye göre kurum imajı, iletişim ve yöneticiden tatmin yüksektir ancak ücret ve yönetimsel yaklaşım faktörlerinden tatmin düşüktür. Yapılan bu çalışmada, katılımcıların iş arkadaşları, yönetici, kurum imajı, iletişim, işin niteliği ve çalışma koşulları açısından tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Çalışanların, ücret, yönetimsel yaklaşım ve sosyal haklar faktörleri açısından tatmin olmadıkları belirlenmiştir. Dursun (2009)'un elde ettiği sonuçlar; çalışanların ücretten tatmin düzeyinin düşük olması, yöneticiler, kurum imajı, iletişim gibi faktörlerden tatmin düzeyinin yüksek olması açısından bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Çizelge 1. Yaş dağılımına göre iş tatmin faktörlerinin varyans analizi ve Duncan testi sonuçları

| İş Tatmini Faktörleri          | Yaş dağılımı    | N  | Ortalama | Standart sapma | F     | Sig. (p) | Duncan |
|--------------------------------|-----------------|----|----------|----------------|-------|----------|--------|
| Çalışma Arkadaşlarından Tatmin | 25-34 (1)       | 38 | 3,0368   | 0,69920        | 2,959 | 0,057    | (1-2)  |
|                                | 35-44 (2)       | 31 | 3,2323   | 0,58957        |       |          |        |
|                                | 45 ve üzeri (3) | 15 | 3,4933   | 0,48766        |       |          | (2-3)  |
| Yöneticiden Tatmin             | 25-34 (1)       | 38 | 3,5526   | 0,64755        | 3,495 | 0,035    | (1-2)  |
|                                | 35-44 (2)       | 31 | 3,1903   | 0,95161        |       |          |        |
|                                | 45 ve üzeri (3) | 15 | 3,7600   | 0,45166        |       |          | (1-3)  |

Çizelge 2. Çocuk sayısına göre iş tatmin faktörlerinin varyans analizi ve Duncan testi sonuçları

| İş Tatmini Faktörleri | Çocuk sayısı | N  | Ortalama | Standart sapma | F     | Sig. (p) | Duncan |
|-----------------------|--------------|----|----------|----------------|-------|----------|--------|
| İletişimden Tatmin    | 0 (1)        | 8  | 2,7300   | 0,72212        | 3,255 | 0,045    | (1)    |
|                       | 1 (2)        | 21 | 3,4524   | 0,72611        |       |          |        |
|                       | 2 ve 3 (3)   | 40 | 3,3458   | 0,67787        |       |          | (2-3)  |

Çizelge 3. İşletme müdürlüklerinin bulunduğu yer göre iş tatmin faktörlerinin varyans analizi ve Duncan testi sonuçları

| İş Tatmini Faktörleri                         | Müdürlükler      | N  | Ortalama | Standart sapma | F     | Sig. (p) | Duncan                  |
|---|------------------|----|----------|----------------|-------|----------|-------------------------|
| İşin Niteliği ve Çalışma Koşullarından Tatmin | Kemer (1)        | 5  | 2,6600   | 0,60811        | 3,583 | 0,001    | (1-3-5-6-7-10-11)       |
|   | Yılanlı (2)      | 10 | 3,7360   | 0,46157        |       |          |                         |
|   | Fethiye (3)      | 6  | 2,7383   | 0,63575        |       |          |                         |
|   | Dalaman (4)      | 6  | 3,2250   | 0,67081        |       |          |                         |
|   | Köyceğiz (5)     | 8  | 2,4725   | 0,56722        |       |          |                         |
|   | Marmaris (6)     | 7  | 2,9186   | 0,59387        |       |          |                         |
|   | Milas (7)        | 9  | 2,8178   | 1,00051        |       |          |                         |
|   | Nazilli (8)      | 12 | 3,5167   | 0,35953        |       |          |                         |
|   | Muğla (9)        | 8  | 3,2512   | 0,41010        |       |          |                         |
|   | Kavaklıdere (10) | 8  | 2,9113   | 0,59982        |       |          |                         |
|   | Yatağan (11)     | 5  | 3,1700   | 0,31961        |       |          |                         |
| Yöneticiden Tatmin                            | Kemer (1)        | 5  | 4,0400   | 0,58992        | 3,217 | 0,002    | (5-6-7)                 |
|   | Yılanlı (2)      | 10 | 3,7400   | 0,58157        |       |          |                         |
|   | Fethiye (3)      | 6  | 4,0167   | 0,32506        |       |          |                         |
|   | Dalaman (4)      | 6  | 3,8500   | 0,59582        |       |          |                         |
|   | Köyceğiz (5)     | 8  | 3,2250   | 0,74976        |       |          |                         |
|   | Marmaris (6)     | 7  | 2,5000   | 1,06458        |       |          |                         |
|   | Milas (7)        | 9  | 2,9000   | 0,98995        |       |          |                         |
|   | Nazilli (8)      | 12 | 3,4667   | 0,60352        |       |          |                         |
|   | Muğla (9)        | 8  | 3,5500   | 0,55291        |       |          |                         |
|   | Kavaklıdere (10) | 8  | 3,5750   | 0,44641        |       |          |                         |
|   | Yatağan (11)     | 5  | 3,5000   | 0,60828        |       |          |                         |
| İletişimden Tatmin                            | Kemer (1)        | 5  | 3,4320   | 0,66379        | 2,303 | 0,021    | (3-5-6-7-8-9)           |
|   | Yılanlı (2)      | 10 | 3,5830   | 0,44041        |       |          |                         |
|   | Fethiye (3)      | 6  | 3,3900   | 0,52211        |       |          |                         |
|   | Dalaman (4)      | 6  | 3,9983   | 0,63351        |       |          |                         |
|   | Köyceğiz (5)     | 8  | 3,1250   | 0,70997        |       |          |                         |
|   | Marmaris (6)     | 7  | 2,5729   | 0,70535        |       |          |                         |
|   | Milas (7)        | 9  | 2,9244   | 0,98628        |       |          |                         |
|   | Nazilli (8)      | 12 | 3,1258   | 0,83461        |       |          |                         |
|   | Muğla (9)        | 8  | 3,3138   | 0,69845        |       |          |                         |
|   | Kavaklıdere (10) | 8  | 3,5425   | 0,36472        |       |          |                         |
|   | Yatağan (11)     | 5  | 3,8000   | 0,73956        |       |          |                         |
| Yönetmelik ve Sosyal Haklardan Tatmin         | Kemer (1)        | 5  | 3,2300   | 0,57650        | 2,105 | 0,035    | (1-2-3-5-6-7-8-9-10-11) |
|   | Yılanlı (2)      | 10 | 3,2560   | 0,50796        |       |          |                         |
|   | Fethiye (3)      | 6  | 3,2133   | 0,19735        |       |          |                         |
|   | Dalaman (4)      | 6  | 3,5450   | 0,88428        |       |          |                         |
|   | Köyceğiz (5)     | 8  | 2,5350   | 0,83552        |       |          |                         |
|   | Marmaris (6)     | 7  | 2,4500   | 0,84878        |       |          |                         |
|   | Milas (7)        | 9  | 2,7311   | 0,91358        |       |          |                         |
|   | Nazilli (8)      | 12 | 3,2375   | 0,23034        |       |          |                         |
|   | Muğla (9)        | 8  | 2,6250   | 0,68260        |       |          |                         |
|   | Kavaklıdere (10) | 8  | 2,8925   | 0,73527        |       |          |                         |
|   | Yatağan (11)     | 5  | 3,1420   | 0,58997        |       |          |                         |

Çizelge 4. İşletmedeki çalışma süresine göre iş tatmin faktörlerinin varyans analizi ve Duncan testi sonuçları

| İş Tatmini Faktörleri                         | Çalışma süresi      | N  | Ortalama | Standart sapma | F     | Sig. (p) | Duncan  |
|---|---------------------|----|----------|----------------|-------|----------|---------|
| İşin Niteliği ve Çalışma Koşullarından Tatmin | 0-3 yıl (1)         | 44 | 2,8877   | 0,72719        | 4,251 | 0,008    | (1-2-3) |
|   | 4-6 yıl (2)         | 28 | 3,1914   | 0,48847        |       |          |         |
|   | 7-9 yıl (3)         | 4  | 3,3575   | 0,70778        |       |          |         |
|   | 10 ve üzeri yıl (4) | 8  | 3,6888   | 0,56014        |       |          |         |
| Kurum İmajından Tatmin                        | 0-3 yıl (1)         | 44 | 3,2955   | 0,92647        | 3,042 | 0,034    | (1-2-4) |
|   | 4-6 yıl (2)         | 28 | 3,7232   | 0,62115        |       |          |         |
|   | 7-9 yıl (3)         | 4  | 4,1250   | 0,14434        |       |          |         |
|   | 10 ve üzeri yıl (4) | 8  | 3,8750   | 0,73193        |       |          |         |

Can ve Soyer (2008) çalışmalarında, cinsiyet açısından iş tatmini ile sosyo-ekonomik beklenti düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır ve kadınların erkeklere daha yüksek tatmin düzeylerine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise cinsiyet açısından tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu çalışmada çalışanların iş tatmin seviyelerinin en yüksek olduğu faktörlerden biri olarak ortaya çıkan iletişim, Jelacic vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini açısından en etkili faktörlerden biri olarak belirlenmiştir. Gedik vd.

(2007)'ye göre ücretten tatminin orta seviyede olmasına rağmen bu çalışmada en düşük tatmin duyulan faktör ücret faktörü olmuştur

#### 4. Sonuç ve öneriler

Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada, çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülen; işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticiler, iletişim,

ücret, kurum imajı, yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar gibi örgütsel faktörler bazı demografik özellikler bakımından ele alınmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmiş olması, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapıyor olmaları ve yaptıkları işte kişisel katkılarını görmelerinden dolayı işin niteliği ve çalışma koşulları açısından tatmin düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi açısından çalışanların sağladığı tatmin açısından belirgin bir fark belirlenmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların, çalışma arkadaşlarına ilişkin tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bayan çalışanların tatmin düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksektir ve yaş ilerledikçe tatmin düzeyi artmaktadır. Medeni durum ve çalışma süresi bakımından çalışanların sağladığı tatmin açısından belirgin farklılıklar tespit edilmemiştir.

Çalışanların yöneticilerine, iletişime ve kurum imajına ilişkin tatmin düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma yeri, işletmedeki çalışma süresi ve daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmama durumu gibi faktörler açısından tüm çalışanların bu faktörlerle ilgili sağladığı tatmin düzeyleri yüksektir. Demografik faktörleri oluşturan alt gruplar arasında tatmin düzeyleri ile ilgili belirgin farklılık bulunmamaktadır.

Cinsiyet, kurumdaki çalışma pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi ve daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmama durumu açısından çalışanların duyduğu tatminsizlik belirgin farklılıklar oluşturmamaktadır. Yaşı ilerledikçe tatmin artmaktadır. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre duydukları tatminsizlik daha fazladır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların tatmin olmadıkları bir diğer faktörün yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar faktörü olduğu bulunmuştur. Erkek çalışanların bayan çalışanlardan daha fazla tatminsizlik duyduğu bulunmuştur. Yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi ve daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmama durumu gibi faktörler açısından çalışanların duyduğu tatminsizlik belirgin farklılıklar oluşturmamaktadır.

#### **Teşekkür**

Bu çalışmada; "Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)" adlı yüksek lisans tezinin verileri kullanılmıştır.

#### **Kaynaklar**

- Akinci, Z., 2002. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Babin, B.J., J.S. Bales, 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72: 57-75.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., 2004. Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 35-59.
- Bal, J., Gundry, J., 1999. Virtual teaming in the automotive supply chain. *Team Performance Management*, 5 (6): 174-193.
- Baş, T., Ardiç, K., 2002. Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans, Eylül*, 17: 72-81.

- Bayram, N., 2004. Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayram, N., Aytaç, S., Gürsakal, S., 2007. Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, 24-25 Mayıs, Malatya, Türkiye.
- Can, Y., Soyer, F., 2008. Beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (1): 61-74.
- Ceylan, A., Çöl, G., Gül, H., 2005. İşin anlamlılığını belirleyen sosyo-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): 35-51.
- Çekmecelioglu, H. G., 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 21 (243): 120-131.
- Dursun, F., 2009. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kalkın, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri Örneği). Yüksek Lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniv., Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 152 s.
- Gedik, T., Akyüz, K. C., Yıldırım, İ., Aydın, A., 2007. Orman ürünleri sanayinde iş tatminine yönelik bir alan çalışması (Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesi Örneği). 13. Ulusal Ergonomi Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 6-8 Aralık, Kayseri, Türkiye, s. 54-61.
- Gedik, T., Akyüz, K. C., Batu, C., 2009. Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği). *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1): 1-11.
- Gül, H., Oktay, E., 2009. Ücret, kariyer, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler: Karaman Valiliğinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21:223-238.
- Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S., 2005. Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1): 127-151.
- Hum, S.H., Leow L.H., 1996. Strategic manufacturing effectiveness; An empirical study based on the hayes-wheelerwright framework, *International Journal of Operations and Production Managements*, 16 (4): 4-18.
- Iris, B., Barrett, G.V., 1977. Some relations between job and life satisfaction and job importance. *Journal of Applied Psychology*, 56: 301-304.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H., Erat, S., 2004. Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1): 167-176.
- Jelacic, D., Grladinovic, T., Sujova, A., Galajdova, V., 2008. Motivation factors in wood processing and furniture manufacturing. *Drvna Industrija*, 59 (1): 11-21.
- Keser, A., 2006. Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1): 100-119.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W., 1998. Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3): 305-320.
- Michael J.H., Evans D.D., Jansen, J.K., Haight, J.M., 2005. Management commitment to safety as organizational support: Relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36: 171-179.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., 2006. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (1): 39-51.
- SPSS Institute Inc., 2003. SPSS Base 12.0 User's Guide, 703 s.
- Şanlı, S., 2006. Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Tanrıverdi, H., 2006. Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1): 1-29.
- Tengilimoğlu, D., 2005. Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 23-45.
- Toker, B., 2007. Demografik değişkenlerin iş tatminine etkisi: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107.
- Warr, P., 1990. Decision latitude, job demands, and employee well being. *Work and Stress*, 4: 285-294.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., 1987. On job satisfaction: It's the relationships that count! *The Journal of Risk and Insurance*, 54 (4): 804-809.