

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU: GENÇLİK
VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uğur TIN

Enstitü Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Siyaset ve Sosyal Bilimler

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Musa EKEN

TEMMUZ-2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

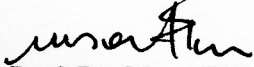
KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU: GENÇLİK
VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ
Uğur TIN

Enstitü Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : Siyaset ve Sosyal Bilimler

Bu tez 07/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Musa EKEN


Yrd. Doç. Dr. M. Lütfü SEN


Yrd. Doç. Dr. Selim İNANCLİ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Uğur TIN

ÖNSÖZ

Çalışanların işini ya da önemli iş değerlerinin analizi sonucu algıladığı ve hoşça giden olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumunu, oldukça karmaşık ve birçok etmenden etkilenen soyut bir kavramdır. İş doyumunu genel olarak sosyal ve kişisel etmenlerden, çalışanın genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramlarıyla da yakından ilgili görünmektedir.

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olan iş doyumunun kurumların başarılı veya başarısız olmalarında rolü büyüktür. Çalışan bireyler kurumun en önemli kaynağıdır. Modern yönetim teorisyenleri hizmetlerin etkinliği ile çalışanların iş doyumunun sağlanmasını önemli iki unsur olarak görmektedir. İş doyumunu, özellikle son yıllarda bilimsel araştırma yapanların önem verdiği davranışsal konulardan birisi olarak, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavramdır.

Bu çalışmamda bana destek veren ve her konuda yardımcı olan çok değerli danışman Hocam Prof. Dr. Musa Eken'e, araştırmanın tamamlanmasında ve istatistiksel analizleri ile ilgili bilgi ve desteğini gördüğüm değerli arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Fikret Ramazanoğlu'na, Yrd. Doç. Dr. Nihal Sütütemiz'e, iş arkadaşım Ebru Barın'a, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli tarafından anket formlarının cevaplandırılmasında yardımlarını esirgemeyen spordan sorumlu Devlet Bakanının eski danışmanı İrfan Çelik'e, tezimin hazırlık süresince sabır, özveri ve yardımlarıyla yanımda olan eşim Dilek Hanım'a sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Uğur TIN

07 Temmuz 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAMU GÖREVLİLERİ VE KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
1.1. Kamu Görevlileri	5
1.1.1. Anayasaya Göre Kamu Görevlileri	5
1.1.2. Devlet Memurları Kanunu'na (DMK) Göre Kamu Görevlilerinin Türleri.....	6
1.1.3. Türk Ceza Kanununa Göre Kamu Görevlileri	9
1.1.4. Kamu Görevlilerinin Sınıflandırılması	9
1.1.5. Hizmete Alınma Yönünden Kamu Görevlilerinin Türleri	10
1.2. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
1.2.1. Kamuda Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Geçiş.....	12
1.2.3. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi	18
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Kavramlar	20
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	24
1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları	25
BÖLÜM 2: KAMUDA MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU	36
2.1. Kamuda Motivasyon Araçları	37
2.1.1. Maddi Araçlar	38
2.1.2. Maddi Olmayan Araçlar.....	39
2.1.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	41
2.2. İş Doyumunu ve Etkenleri	45

2.3. İş Doyumu Kavramı ve Niteliği.....	45
2.4. Etkenler	48
2.4.1. Bireysel Etkenler	49
2.4.2. Örgütsel Etkenler	53
2.5. İş Doyumsuzluğu Kavramı	59
2.6. İş Doyumsuzluğu Sonuçları	60
2.6.1. Devamsızlık.....	60
2.6.2. Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti.....	61
2.6.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları.....	62
2.6.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt.....	64
2.6.5. Saldırganlık ve Örgütsel Sabotaj.....	65
2.6.6. Çatışma.....	67
2.6.7. Yabancılaşma	68
2.6.8. Engellenme.....	69
2.6.9. Stres.....	70
2.6.10. Geriye Dönüş Davranışları.....	71
2.6.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar	71
2.6.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar	72
BÖLÜM 3: KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR	
ARAŞTIRMA: GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ	73
3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	73
3.1.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Tarihçesi	73
3.1.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri	74
3.2. Gereç ve Yöntem.....	76
3.3. Bulgular.....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	156
ÖZGEÇMİŞ.....	159

KISALTMALAR LİSTESİ

BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DO	: Doyum Ortalaması
DP	: Doyum Puanı
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MİT	: Milli İstihbarat Teşkilatı
MSQ	: Minnesota Doyum Anketi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
VİG	: Varlık Sürdürme, İlişki Kurma ve Gelişme

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kamu Çalışanlarının Statülerine Göre Dağılımı 2007-2009	9
Tablo 2: Mesleğimin Kendimi Her Zaman Meşgul Etmesi Açısından.....	77
Tablo 3: İşyerinde Bağımsız Çalışabilme Açısından	78
Tablo 4: İşyerinde Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Açısından.....	78
Tablo 5: Mesleğimin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi Açısından.....	79
Tablo 6: İşyerindeki Yöneticinin, Karar Verme Yeteneği Açısından.....	80
Tablo 7: İşyerindeki Yöneticinin, Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Açısından.....	80
Tablo 8: Mesleğimde Vicdani Bir Sorumluluk Taşımam Açısından	81
Tablo 9: Mesleğimin Garantili Bir Gelecek Sağlamam Açısından	82
Tablo 10: Mesleğimde Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilmem Açısından	82
Tablo 11: Mesleğimin Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermem Açısından	83
Tablo 12: İşyerinde Yeteneklerimi Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansı Olması....	84
Tablo 13: İşyerinde İşimle İlgili Alınan Kararları Uygulama İmkanı Açısından	84
Tablo 14: İşyerinde Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Maaş/Ücret Açısından.....	85
Tablo 15: İşyerinde Terfi İmkanımın Olması Açısından	86
Tablo 16: İşyerinde Fikir ve Kanaatlerimi Rahatça Söyleyebilmek Açısından	87
Tablo 17: Mesleğimi Yaparken, Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Serbestliği.....	88
Tablo 18: İşyerinin Çalışma Şartları Açısından	88
Tablo 19: İşyerinde Çalışma Arkadaşlarımla Birbirleriyle Anlaşmaları Açısından	89
Tablo 20: İşyerinde Yaptığım İşten Dolayı Takdir Edilme Açısından	90
Tablo 21: Yaptığım İş Karşılığında Başarı Hissi Duymam Açısından	91
Tablo 22: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Genel İş Doyumu Düzeyi	91

Tablo 23: Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	92
Tablo 24: GÜdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla Doyum Düzeyi	93
Tablo 25: Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	93
Tablo 26: Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	94
Tablo 27: Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	95
Tablo 28: Mesleki Faaliyetiyle İlgili Doyum Düzeyi	96
Tablo 29: Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı	96
Tablo 30: Yaşlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla Doyum Düzeyi	97
Tablo 31: Yaşlarına Göre GÜdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	98
Tablo 32: Yaşlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	99
Tablo 33: Yaşlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	100
Tablo 34: Yaşlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	100
Tablo 35: Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	101
Tablo 36: Eğitim Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	102
Tablo 37: Eğitim Durumlarına Göre GÜdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	103
Tablo 38: Eğitim Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla Doyum Düzeyi .	104
Tablo 39: Eğitim Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi	105
Tablo 40: Eğitim Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla Doyum Düzeyi.....	106
Tablo 41: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı.....	107
Tablo 42: Çalışma Sürelerine Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	108

Tablo 43: Çalışma Sürelerine Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	109
Tablo 44: Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla Doyum Düzeyi ...	110
Tablo 45: Çalışma Sürelerine Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi ..	111
Tablo 46: Çalışma Sürelerine Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	112
Tablo 47: Cinsiyet Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	112
Tablo 48: Cinsiyet Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Bakımından Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	113
Tablo 49: Cinsiyet Durumlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	114
Tablo 50: Cinsiyet Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	115
Tablo 51: Cinsiyet Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi	115
Tablo 52: Cinsiyet Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	116
Tablo 53: Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	117
Tablo 54: Medeni Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	117
Tablo 55: Medeni Durumlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi.....	118
Tablo 56: Medeni Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	119
Tablo 57: Medeni Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	120

Tablo 58: Medeni Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	120
Tablo 59: Eğitim Durumlarına göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	121
Tablo 60: Çalışma Sürelerine göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	122
Tablo 61: Cinsiyet Durumuna göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	123
Tablo 62: Medeni Durumlarına Göre Mesleki Faaliyeti Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	123
Tablo 63: Yaşlarına Göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi	124
Tablo 64: Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeyi.....	125
Tablo 65: Eğitim Durumlarına göre İş Doyum Düzeyi	126
Tablo 66: Çalışma Sürelerine göre İş Doyum Düzeyi	127
Tablo 67: Cinsiyet Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi	128
Tablo 68: Medeni Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi	128
Tablo 69: Üst-Orta Yöneticiler ile Çalışanların İş Doyum Düzeyi.....	129

Tezin Başlığı: Kamu Çalışanlarının İş Doyumu: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği

Tezin Yazarı: Uğur TIN

Danışman : Prof. Dr. Musa EKEN

Kabul Tarihi: 07/07/2010

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) +155 (tez) + 4(ekler)

Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Bilim Dalı : Siyaset ve Sosyal Bilimler

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan personelin yaptıkları işin çeşitli aşamalarından duydukları doyum veya doyumсузлук düzeylerini belirleyerek, elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda yeni önerilerde bulunmayı amaçlayan bu çalışmada söz konusu kurumda çalışan 124 personele Minnesota Doyum Anketi kısa formu uygulanmıştır. Bilgiler SPSS'de değerlendirilmiş ve frekans analizlerinin sonuçları verilmiştir.

Bu araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin, İnsan kaynakları yönetimi ve işlerine yaklaşımları açısından incelenmesi ve bunun sonucunda bazı tespitlerde bulunmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada elde edilen ve değerlendirilen bulguların ortaya çıkardığı sonuçlar baz alınarak, gelecekte yapılacak çalışmalara da temel oluşturabilecek faydalı öneriler sunulmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamı, kariyer planlama, başarı değerlemesi ve ücret yönetimi açısından çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından genel iş doyumuna göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan personelin işlerinden yeterli seviyede doyum aldıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kavramlar: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Doyumu, Kamu, Kamu Yönetimi,

Job Satisfaction of Public Employees: General Directorate of Youth and Sport Example	
Author: Uğur TIN	Supervisor: Prof. Dr. Musa EKEN
Date: 07/07/2010	Nu. of pages: ix (pre text) + 155 (main body) + 4 (appendices)
Department: Public Management	Subfield: Politics and Social Science
<p>The purpose of this study is to make some suggestions about employee satisfaction after determining satisfaction and dissatisfaction levels of General Directorate of Youth and Sport personnel with their jobs, by applying Minnesota Satisfaction Questionnaire short form to 124 employees of concerned institution. Data has been evaluated by SPSS and frequency analysis results are given.</p> <p>This study was done to research human resources management and behavioral approaches of General Directorate of Youth and Sport personnel to their jobs and to determine the research results. Some suggestions are presented in the study that can be useful for future studies by taking the results obtained from study reviews and findings as a basis.</p> <p>As a result of human resources management assessment evaluation, it was determined that personnel have been satisfied with organizational structure, business relationships, motivation, appropriate work environment, career planning, performance appraisal and compensation management. According to overall job satisfaction, it was determined that General Directorate of Youth and Sport Personnel are satisfied with all aspects of personnel management.</p>	
Keywords: General Directorate of Youth and Sport, Human Resource Management, Job Satisfaction, Public, Public Management	

GİRİŞ

İş doyumu, her dönemde hem kurum, hem de çalışanlar açısından önemli olmuş ve olmaya da devam etmektedir. İş doyumu konusunda yapılan araştırmalar 20. yüzyılın ilk yarısında yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, iş doyumunun içeriğini belirlemek için çalışanların tutum ve davranışıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yöneticiler çalışanları motive ederken bu araştırmaların bulgularından faydalanmışlardır.

Genel olarak iş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler konuyu önemli kılmaktadır.

Gelişmiş toplumların karşılaştığı en önemli sorunlar hiç şüphesiz ki kamusal hizmetlerin üretimi ve sunulmasını kapsamaktadır. Son yirmi yılda, bu sorunlar toplumsal ve teknolojik gelişmelere paralel olarak artmıştır. Özellikle kırsal alanın zorlamasıyla oluşan göç olgusu kentlerin nüfusunu hızla arttırmış, kamusal hizmetlerin üretimi ve sunumunda yetersizlikler ve adaletsizlikler ortaya çıkartmıştır. Kamusal hizmetlerin daha etkili bir şekilde sunulması amacıyla kamu kurumlarının sayısı ve türü artmasına rağmen sorunlar çözülememiştir. Çünkü kamusal alanın modernleşmesinin teknik bir sonucu sivil bir yurttaşla kamu kurumlarının ilişkisi artmakta ve talepleri farklılaşmaktadır (Sennet, 1996: 191). Kaliteli kamu hizmetlerinin üretilmesi ve sunulmasında temel ilke “kamunun iyi yönetilmesi”dir. İyi yönetim kavramının temelinde ise, vatandaşların kaliteli kamusal hizmet talebinin karşılanması yatmaktadır. Vatandaşlar; eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım, spor, belediye hizmeti ve bireylerin devletle ilişkilerini sağlayan kamu kurumlarında hizmet talep ederler. Devletlerin modernleşme seviyesi, kamu hizmetlerini vatandaşlarına ulaştırma düzeylerine göre değerlendirilir. Pratikte “iyi yönetim” kavramının gerçekleştirilmesi, ancak bu hizmetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür.

Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarının ürettiği ve sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Yılmaz, 2006). Bir kurumun

öncelikli amacı başarıya ulaşmak olduğuna göre insan kaynakları yönetimi bu amaca ulaşmak üzere çalışanların yönetiminin yanı sıra, onların işe alınması, eğitimi, motivasyonu, iş doyumu, sosyal faaliyetlerine katkı, kariyer planlaması, performans değerlendirmeleri gibi konularla ilgilenme zorunluluğu kaçınılmazdır. Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler düzeyinde bir kamu personel sistemi ve kamu yönetimi örgüt yapısına sahip olabilmek için enformasyon ve bilgi teknolojilerinden yüksek oranda yararlanmak gerekir.

Bilgi çağında kamu hizmeti anlayışının felsefi özünü oluşturan *müşteri odaklılık*; küreselleşme ile birlikte görülen bireycilik, girişimcilik, rekabetçilik gibi piyasa eksenli değerler, yeniden yapılanma arayışlarının bir sonucudur. Giderek büyüyen kamu kesiminin savurganlığının ve kaynak kullanımındaki verimsizliğinin ekonomi için bir yük haline gelmesi ve bundan ülkelerin rekabet gücünün olumsuz yönde etkilenmeleri nedeniyle, kamu yönetimlerinin yeniden yapılanmalarında ve kamu hizmetlerinin sunulmasında; özel kesim işletmelerindeki gibi esnek ve yalın örgütlenme, karlılık, verimlilik gibi piyasa temelli ve insan kaynaklı ilke ve uygulamalar bir çıkış yolu olarak görülmüştür.

Belirtilen bu anlayış doğrultusunda, kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, hizmetlerin etkenlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde daha hızlı, ucuz ve amaca uygun olarak yerine getirilmesi ve böylelikle *müşteri-vatandaş* memnuniyetinin sağlanması; her şeyden önce, kaynak israfına, yüksek enflasyona, aşırı borçlanmaya ve dengesiz gelir dağılımına yol açan ve ülke ekonomileri üzerinde ağır bir yük oluşturan bütçe açıklarının giderilmesinde somut katkılar sağlayan bir yol olarak kabul görmektedir.

Sosyo-ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik ve iletişimle ilgili alanlardaki değişimlerin birbirlerini tetikleyerek ve gittikçe globalleşerek yaygınlaştığı günümüz dünyasında, kamu hizmetlerinin üretimi ve sunumundan sorumlu kamu yönetimi sistemlerinin bu değişim, dönüşüm ve reorganizasyonlara kayıtsız kalması düşünülemezdi. Üstelik kamu yönetimlerinin düşük performansla çalıştıkları ve fonksiyonlarını nispi olarak yüksek maliyetle yerine getirebildikleri artık kanıtlanmış bir gerçek gibidir. Türk Kamu Yönetiminde çağdaş yönetim tekniklerinin benimsenmesini, bu çerçevede kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini arttırmaya yönelik yaklaşımların hayata geçirilmesini gerektiren ya da bunların tartışma gündemine gelmesine yol açan

nedenler, dünyanın diğer ülkelerindeki kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim sürecine girmelerine yol açan nedenlerden farklı değildir. Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal sınırları bir çok bakımdan anlamsız kılan, ulusal pazar ölçeğinin yıkılmasına yol açan, insanların devlet yönetimlerine olan bakışlarını ve kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştiren, bireycilik, rekabetçilik, kârlılık, verimlilik, esneklik gibi girişim ruhuna ve özgürlükçü düşüncelere dayalı değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel değişim dinamikleri tüm dünyadaki kamu yönetimlerini etkilediği gibi Türk Kamu Yönetimini de etkilemiştir.

Bu etkilenmeyle Türk Kamu Yönetiminin geleneksel yapısından çıkarak özel sektördeki işletme mantığı ile çalışmaya başladığını görmekteyiz. Kamu yönetimindeki bu değişimin özel sektörde uygulanan insan kaynakları yönetimi, toplam kalite, performans değerlendirmesi, norm kadro ve stratejik plan gibi konuların kamu yönetimine girdiğini ve bu nedenle de kamuda çalışan ve hizmet alan vatandaşlarımızda memnuniyetin yükseldiğini görmekteyiz.

Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kamu görevlileri, Anayasa, Devlet Memurları Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'na göre tanımları, sınıflandırılması ve kamuda insan kaynakları yönetimi konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde öncelikle kamu kurumlarında çalışanların iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen etkenler, örgütsel ve yönetsel araçlar ile iş doyumunu konusunda teorik bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların iş doyum düzeylerinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyeleri ve hizmet yıllarına göre farklılıklarını araştırmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin beş boyutu açısından inceleyen bu çalışmada, uygulanması ve değerlendirilmesi son derece pratik olan "Minnesota Doyum Anketi (MSQ)" kısa formu kullanılarak analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kamuda çalışanların iş doyumuna örnek bu çalışmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş doyum düzeylerini değerlendirmek, iş doyumuna etki eden faktörleri incelemek, iş doyumunu azaltan ya da doyumsuzluğa yol açan öğeleri saptamak ve iş doyumunu artıracak ya da doyumsuzluğu azaltacak önerilerde bulunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu örnek çalışma neticesinde önerilerin uygulamaya geçilmesi ile ülkemizdeki kamu kurumlarında çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu daha yüksek düzeye çıkararak kaliteli ve verimli hizmetin sunulmasını sağlamaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan 124 personelin (48 bayan ve 76 erkek), iş doyum düzeylerinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyeleri ve hizmet yıllarına göre farklılıklarını araştırmaktadır.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin beş boyutu açısından inceleyen bu çalışmada, uygulanması ve değerlendirilmesi son derece pratik olan "Minnesota Doyum Anketi (MSQ)" kısa formu kullanılmıştır.

Veriler SPSS 16.0 istatistiksel paket programında değerlendirilmiş, frekans analizi, çapraz tablo, ortalama puan hesaplaması yapılmıştır.

Araştırmanın Varsayımı

Genel amaç doğrultusunda bu araştırmanın temel hipotezi;Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının genel iş doyum düzeyi yetersizdir.

Söz konusu ana hipotez örnek kurumda yapılacak araştırmada; çalışanların iş doyum düzeyleri, organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamı oluşturulması, kariyer planlaması, başarı değerlemesi, ücret yönetimi boyutlarıyla ve yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve cinsiyetlerine göre ve üst-orta yöneticiler ile çalışanlar ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 1: KAMU GÖREVLİLERİ VE KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kamu yönetiminin temel elemanlarından birisi kamu görevlileridir. Kamu görevlileri temel kamu hizmetlerini üretmek amacıyla istihdam edilmektedir. Kamu görevlilerine yaklaşım “kamu personeli” anlayışıyla yürütülürken son yıllarda yaşanan değişimle birlikte “insan kaynakları” yaklaşımı egemen olmaktadır.

1.1. Kamu Görevlileri

Kamu yönetiminin başarısı, her şeyden önce nitelik ve nicelik bakımından yeterli kişilerin istihdamı ile mümkündür. Kamu yönetiminin en önemli ögesi (unsuru) ve yönetim sisteminin odak noktasında yer aldığı konusunda görüş birliği olan insan ögesine “kamu görevlileri” denmektedir. Kamu görevlileri, kamu kesimindeki bir kuruma ya da kuruluşa bağlı olarak çalışırlar.

Kamu görevlileri kavramının bir geniş, diğeri ise dar olmak üzere iki anlamı vardır. Geniş anlamdaki kavramı, kamu kesiminde çalışan, hukuki durumları birbirinden farklı tüm görevliler girmektedir. Dar anlamdaki kavramı ise, Devletin siyasal yapısını oluşturan görevlilerin dışındaki sivil, asker tüm kamu görevlileri girmektedir. Kamu görevlilerine, “kamu hizmeti görevlileri” ve “kamu personeli” de denilmektedir. 1982 Anayasası “kamu hizmeti görevlileri” kavramını kullanmıştır.

Hukuk düzenimizde çeşitli memur tanımları vardır. Anayasa, Devlet Memurları Kanunu ve Türk Ceza Kanunu “memur”u kendi yönlerinden tanımlamışlardır.

1.1.1. Anayasaya Göre Kamu Görevlileri

1982 Anayasası, “Devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğerk kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğerk kamu görevlileri eliyle görülür” (md.128) kuralını getirmiştir. Bu kural, 1961 Anayasası’ndaki kuraldan farklıdır; zira 1961 Anayasası’nda sadece “memurlardan” söz edilirken, 1982 Anayasası’nda, memurlar yanında “diğerk kamu görevlilerinden” de söz edilmektedir. Böylece, Anayasa, kamu görevlileri için genel bir düzenleme yapmış, devletin, ülkedeki ekonomik, sosyal, ve teknik gelişmeler sonucu giderek artan işlevlerini de dikkate

olarak, tüm kamu hizmeti görevlilerini “memur” kavramı altında toplamamış, bunların kendi içinde ayrılmasını kanun koyucuya bırakmıştır.

Devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülecek işler.

Buna göre; Memurlar ve diğer kamu görevlileri, devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalıştırılırlar.

Memurlar ve diğer kamu görevlileri, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken kamu hizmetlerinde görev yaparlar.

Memurlar ve diğer kamu görevlileri, asli ve sürekli işlerde çalışırlar.

1.1.2. Devlet Memurları Kanunu’na (DMK) Göre Kamu Görevlilerinin Türleri

Kamu kurum ve kuruluşlarında DMK’na göre, kamu hizmetini yerine getiren dört türlü istihdam dışında başka bir istihdam biçimi söz konusu değildir (m.4). DMK’nun kabul ettiği istihdam biçimleri “memur”, “sözleşmeli personel”, “geçici personel” ve “işçi”dir. DMK’da yer alan genel ve katma bütçeli kurumlar, il özel idareleri, belediyeler ve bunların kurduğu mahalli idare birlikleri ve bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, belirtilen dört istihdam biçimi bağlamında personel çalıştırır. Dört istihdam biçiminden burada kısaca söz edilecektir.

1.1.2.1. Memur

Kamu kurum ve kuruluşlarının asli ve sürekli elemanları (yerel yönetimler dahil) memurlardır. DMK’na göre memur, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına (idare hukuku esaslarına) göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerinin yerine getirmekle görevlendirilen kamu personelidir. Böylece, ülkemizde memurluk statüsünü DMK belirlemiştir. (Gözübüyük, 2000: 165)

1982 Anayasası’nda ise, 1961 Anayasası’ndan farklı olarak memur tanımı yapılmamış, istihdam biçimleri belirlenmemiş, istihdam biçimlerini belirlemek işlevi Anayasa gerekçesinde belirtildiği gibi yasa koyucuya bırakılmıştır. 1982 Anayasası, memur kavramını “diğer kamu görevlileri” kavramı ile birlikte ele almıştır. Nitekim,

1982 Anayasası 128 nci maddesiyle kamu iktisadi teşebbüslerini de ilk defa içermek üzere “... genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” şeklinde bir düzenleme yapmış, kamu iktisadi teşebbüslerinin de “memur ve diğer kamu görevlileri” çalıştırabileceğini hükme bağlamıştır.

1982 Anayasasında, 1961 Anayasasından farklı olarak memurlar yanında yer verilen “diğer kamu görevlileri”, idare ile kamu hukuku ilişkisi bulunan ve hizmetin asli ve sürekli elemanı sayılabilecek bir görevde çalışanlardır.

Buna göre, memurların çalıştıkları işlerde, diğer kamu görevlileri de istihdam edilebilecektir. Kendi özel yasaları olan, kısmen de 657 sayılı DMK’na tabi bulunan, gördükleri kamu hizmeti farklı bir nitelikte olan üniversite öğretim elemanları, hakim ve savcılar ile silahlı kuvvetler personeli (subay ve astsubaylar) diğer kamu görevlileri kavramı içinde değerlendirilmektedir.

1.1.2.2. Sözleşmeli Personel

Kamu kurum ve kuruluşlarında sözleşmeli personel de çalıştırılabilir. DMK’na göre, kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere özgü olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına (uzmanlığa) gereksinme gösteren geçici işlerde çalıştırılan kamu hizmeti görevlileridir. Sözleşmeli personelin çalıştırılmasına, ilgili kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı’nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulu’nca karar verilir.

Teknik hizmetler sınıfındaki görevlerde çalıştırılan sözleşmeli personel için işi “geçici olması” şartı aranmaz.

Sözleşmeli personele ödenecek ücretlerin üst sınırları Bakanlar Kurulu tarafından kararlaştırılır. Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarında “kapsam dışı personel” adı altında İş Kanunu hükümlerine göre çalıştırılan personel de bulunmaktadır. Esasen insan kaynakları mevzuatında böyle bir kavram bulunmamakla beraber, sendikalarla işveren arasında yapılan toplu iş sözleşmelerinde söz konusu edilmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde yer alan şartlardan yararlanma durumunda

olanlar, “kapsam içi”, dışında olanlar ise “kapsam dışı” olarak adlandırılmaktadır (Eryılmaz, 2009: 275).

1.1.2.3. Geçici Personel

Bir yıldan az süreli ya da mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ile Maliye Bakanlığı'nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulu'nca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sunuları içerisinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kişiler personel olarak adlandırılır.

1.1.2.4. İşçi

İşçiler, memurlar, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan, 1475 sayılı İş Kanunu ve çalışma ilişkileri mevzuatına tabi olan personeldir. Bunlar; hakkında 657 sayılı DMK uygulanmaz.

Görüldüğü gibi, DMK'daki memur kavramı, 1982 Anayasasınının 128 nci maddesindeki “kamu hizmeti görevlileri” tanımı ile paralellik göstermektedir. Ancak, DMK'nda memurların çalıştırılabileceği kurumlar arasında “KİT”lere yer verilmemiştir.

Kamu çalışanları sayısal olarak incelendiğinde; 2007 yılına göre 2009 yılında kadrolu personel sayısında % 1.1, sözleşmeli personel sayısında % 82.9, işçi-sürekli personel sayısında % 29.7, diğer personel sayısında % 0.3 artışın olduğu ancak işçi-geçici personel sayısında 89.9, 4/C personel sayısı % 75.7 oranında azalış olmuştur. Kamuda çalışan tüm personel sayısında ise % 0.43 oranında artış olmuştur.

Tablo 1: Kamu Çalışanlarının Statülerine Göre Dağılımı 2007-2009

	2007	2008	2009
Kadrolu Personel	2.070.207	2.077.190	2.092.626
Sözleşmeli Personel	165.557	236.575	302.948
İşçi-Sürekli	317.265	404.041	411.371
İşçi-Geçici	209.585	79.789	21.089
4/C	69.849	18.367	16.989
Diğer	113.513	110.619	113.828
TOPLAM	2.945.976	2.926.581	2.958.851

Kaynak: Maliye Bakanlığı Veritabanı-2009

1.1.3. Türk Ceza Kanununa Göre Kamu Görevlileri

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’da memur kavramına yer verilmemiştir. Fakat Kanunun tanımlar başlığını taşıyan 6. maddesinde memuru da kapsayacak biçimde “kamu görevlisi” tanımı yapılmıştır. Buna göre “kamusal faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi” kamu görevlisidir. Kamu görevlisi tanımı, hukuki durumu ve yaptığı göreve bakılmaksızın kamu kesiminde görev yapan herkes kapsamaktadır. Kamu faaliyeti ise bir hizmetin kamu adına yürütülmesidir. Bu bağlamda başbakan, milletvekilleri ve yerel yönetimlerde seçimle işbaşına gelenler de kamu görevlisi kapsamındadır (Eryılmaz, 2009: 276).

1.1.4. Kamu Görevlilerinin Sınıflandırılması

Sınıflandırma Devlet Memurları Kanunu’nun temel ilkelerinden biridir. Kanuna göre on hizmet sınıfı kabul edilmiştir.

1. *Genel İdare Hizmetleri Sınıfı*: Devlet Memurları Kanunu’nun kapsamına giren kurumlarda, yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetler gören ve diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri Sınıfında yer alır.
2. *Teknik Hizmetler Sınıfı*: Mühendis, mimar, jeolog, hidrolog, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci, fen memuru, tekniker, teknisyen, ve benzeri mesleki ve teknik elemanlar, Teknik Hizmetler Sınıfı meydana getirir.
3. *Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Hizmetleri Sınıfı*: Sağlık hizmetlerinde mesleki eğitim görenek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim, ebe, hemşire, sağlık memuru gibi personeli kapsar.

4. *Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı*: Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki kurumlarda eğitim ve öğretim görevi yapan öğretmenleri kapsar.
5. *Avukatlık Hizmetleri Sınıfı*: Avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisine haiz olan avukatlardan meydana gelir.
6. *Din Hizmetleri Sınıfı*: Özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.
7. *Emniyet Hizmetleri Sınıfı*: Özel kanunlarına göre, polis, komiser muavini, komiser, emniyet müfettişi, emniyet amiri, emniyet şube müdürü, emniyet müdürü gibi emniyet mensubu memurlar bu sınıfı oluşturur.
8. *Yardımcı Hizmetler Sınıfı*: Kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak, toplamak; müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma, ısıtma v.b. işlerde çalışanları kapsar.
9. *Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı*: Valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup da İçişleri Bakanlığı merkez ve il kuruluşlarında çalışanlar ile maiyet memurlarından oluşur.
10. *Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı*: Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT) kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Bakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.

1.1.5. Hizmete Alınma Yönünden Kamu Görevlilerinin Türleri

Bu konuda iki grup söz konusudur. Kendi istekleriyle hizmete alınanlar ve zorla hizmete alınanlar. Kamu görevlilerinin kendi istekleri üzerine insan haklarından olan “katılma hakkı”nı kullanarak hizmete alınmaları esastır; özellikle sivil hizmetlerde çalışanlar böyledir. Bazı kamu görevlileri ise hizmete zorla alınır. Bunlara “ödevliler” denir. Bunlara daha çok askerlikte rastlanır. Bazı sivil hizmetlerde de, örneğin orman yangınlarında ödevliler kullanılır.

1.1.5.1. Ücret Yönünden Ayrım

Kamu görevlileri, ücret yönünden iki gruba ayrılır, ücretle çalışanlar ve ücretsiz çalışanlar.

Genel olarak, kamu görevlilerine, kendisine tahsis edilen bir kadroda gördükleri hizmetlerden dolayı bir ücret ödenir. Buna karşılık, bazı kamu görevlilerine hiçbir ücret ödenmez. Bunlar, daha çok seçimle işbaşına gelen kurul üyeleridir. Belediye meclisi üyeleri gibi. Ödevlilerin büyük bir bölümüne de, orman yangını söndürme ödevlerinde olduğu gibi, ücret ödenmez.

1.1.5.2. Hizmet Süreleri Bakımından Ayrım

Bu bakımdan kamu görevlileri, “sürekli” ve “geçici” olarak ikiye ayrılır. Genellikle, seçimle işbaşına gelenler ile ödevliler, geçici bir süre ile görev yaparlar. Sürenin veya hizmetin sona ermesi ile görevleri de sona erer. Buna karşılık, kamu görevlilerinin büyük bölümü, örneğin memurlar sürekli olarak göreve alınır.

1.1.5.3. Hizmetin Asli veya Yardımcı Elemanı Olma Yönünden Ayrım

Bugün yürürlükte olmayan 1926 tarih ve 788 sayılı Memur Kanunu, memurlar ve hizmetliler ayırımına yer vermişti. Memurlar, hizmetin asil elemanı, hizmetliler (müstahdem) ise hizmetin yardımcı elemanları olarak kabul edilmişti.

DMK, asli ve yardımcı hizmet ayırımını benimsemiş olmakla birlikte, her iki tür hizmetin memurlar eliyle yürütülmesini öngörmüştür.

1.1.5.4. Bağlı Olunan Hukuki Statü Yönünden Ayrım

Bu yönden yapılan ayırım da kamu görevlileri iki gruba ayrılabilir. Buna göre, memurlara, idare hukuku; işçilere ise özel hukuk kuralları uygulanır. Bir kamu görevlisine uygulanacak hukuk dalını kanun belirlemektedir. Eğer kanunda belirlilik yoksa, bu takdirde kurumun tabi olduğu hukuk dalı araştırılır. İlke olarak, kamu görevlilerine, kendi kurumlarına uygulanan hukuk dalı uygulanır. Eğer, kuruma özel hukuk kuralları uygulanıyorsa, kurumda çalışan görevlilere de, aksine bir düzenleme yoksa, özel hukuk kuralları uygulanır. Eğer, kuruma kamu hukuku kuralları uygulanıyorsa, aksine bir düzenleme yoksa, görevlilerine de kamu hukuku kuralları uygulanır. Görevlilere uygulanacak hukuk dalı bilinirse, kamu görevlileri ile idare arasında çıkacak uyuşmazlıkların hangi yargı düzeninde giderileceği kolayca saptanır.

1.2. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’li yıllar dünya tarihinde bir çok değişimin ve dönüşümün yaşandığı bir dönem olmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi, mal ve hizmet dolaşımının yaygınlaşması, uluslararası rekabetin artması, insan hakları, insani değerler, katılımcı yönetim, küreselleşme, demokratikleşme, yönetişim, iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, eğitim düzeyinin yükselmesi gibi bir takım gelişmeler ve dönüşümler devletin işlevlerinin sorgulanmasına, yönetimde yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamındaki bireyi ve çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri inceler. Bu itibarla insan kaynakları yönetiminin konusu yönetimde insan kaynağının en etkili biçimde nitelikli bir iş gücünün oluşturulmasının, kullanımının ve geliştirilmesinin ilkelerini, yol ve yöntemlerini araştırmak ve göstermektir. (Canman, 1995: 3)

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yeteneklerini en geniş ölçüde kullanmalarına birey ya da grup üyesi olarak işlerinden en yüksek düzeyde doyum elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

1.2.1. Kamuda Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetimi sözcüğünün geçmişi uzun bir tarihe dayansa da bu kavramın ülkemizde kullanımı 1980’li yılların sonuna rastlamaktadır. Önceleri özel sektör örgütlerinde kullanılan insan kaynakları yönetimi kavramı, geçen zamanla birlikte kamu örgütleri içinde kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı kavrama yüklenen önemin bir göstergesi olarak gittikçe yaygınlaşmakta bunun sonucu olarak geleceğin yönetim anlayışının ağırlıklı olarak örgütün insan boyutuna yöneleceğini ifade etmektedir. İnsana verilen önemin bir ifadesi olarak insan kaynakları yönetimi kamu ve özel sektör ayrımı yapılamaksızın yaygın bir biçimde kullanılmaya devam etmektedir (Aykaç, 1999:19). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir türevi olmakla birlikte örgütün insan faktörünün kazandığı önem ve mahiyet sonucunda personel yönetiminin kapsamını aşarak farklı bir boyut kazanmıştır. İki kavram arasındaki temel farklılıklardan biri personel yönetiminde işletme çıkarları ve iş gücü verimliliği daha çok öne çıktığı halde insan kaynakları yönetiminde işgücünün

verimliliği yanında çalışan insanının tatmini daha fazla öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

Günümüz örgüt yapılanmaları içinde insan ögesi bir maliyet unsuru, ya da bir nesne olarak değil, örgütü oluşturan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Kamu personel yönetiminin gelişim evrimi içinde insan faktörünün Taylorist bakış açısını geride bıraktığı ve artık örgütün öznesi konumuna yükseldiği görülmektedir. Yönetim bilimciler tarafından ifade edilen insan ögesi vurgusunun bugün ulaştığı nokta gerçekten sevindirici bir aşamadır. İnsanlığın ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar ve yaşam standardı insan unsurunu vazgeçilmez bir özne haline getirirken örgütlerin karmaşıklaşması ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, bu yönelimin en azından bugün için doğru ve yerinde bir tavır olduğunu ortaya koymaktadır.

Neo-Liberal politikaların 1980'li yılların başında iktidara gelmesi ve küreselleşme olguları ile eş zamanlı olarak devletin küçültülmesi ve faaliyet alanlarının sınırlandırılması, kamu yönetiminin rolünün yeniden tanımlanması, merkezîyetçiliğin yumuşatılması ve yerelleşme, özelleştirme programlarının uygulanması, kamusal mal ve hizmetlerinin sunumunun iyileştirilmesi, yönetişim, demokratik-katılımcı yönetim, kamu personeli yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi anlayışına benimsenmesi gibi politikalarının uygulamaya geçirilmesiyle; merkezîyetçi-bürokratik-vesayetçi devlet yapıları dönüşmeye başlamıştır. Örgütleri ve toplumları etkileyen bu yönelimler yönetim pratiklerini de etkilemiş ve hükümetleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Yeni arayışlar kamu yönetimlerini; örgütsel yapı, insan ögesi, süreçler ve bürokratik/yönetimsel kültür bağlamında yeniden düzenlenmesini gerekli kılmıştır.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişlemesi ile insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru hızlı bir evrim yaşanmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi sözcüğü ile örgütün dar kapsamlı insan gücü anlayışını aşarak daha kapsamlı ve bütünlükçü bir paradigmaya dönüşümü ifade edilmektedir (Açıkalın, 1996: 8-9). Aslında bu evrim personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ilişkisinde yaşanmamakta, genel anlamda geleneksel yönetim kültüründen, çağdaş yönetim anlayışına geçişin öyküsü niteliğini taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin çağdaş bir içeriğe ve anlayışa kavuşmasının adıdır.

İnsan kaynakları yönetimi “insan ögesini” örgütün merkezine koyan ve onu ön plana çıkaran bir bakış açısının kavramsallaştırılmış halidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışanlar arasındaki tüm yönetsel kararları ve eylemleri içeren, örgüt çalışanlarına bütünlüycü bir bakış açısı ile bakan bir yönetim felsefesine dayanmaktadır (Canman, 1995: 62-63). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi teriminin yalnızca biçimsel bir isim değiştirmesi değil örgütün çalışanlarına geleneksel yönetim kültürü ile bakan otokratik yönetim anlayışı yerine katılımcı, ekip çalışmasını öne çıkaran, ödül-külfet dengesinin kurulduğu, çağdaş performans değerlendirme ölçütlerini benimseyen, örgütle insanın özne konumunda olduğu, çevresel koşullara duyarlı, proaktif yönetim kültürünü benimsemiş ileri bir yönetim anlayışını temsil etmektedir.

İnsan ögesinin önemi, 1980’li yıllarda kamu yönetimi disiplininde yaşanan değişimle birlikte yeniden gündeme gelmiş ve önem kazanmıştır. Devletin işlevlerinin sınırlandırılmasıyla birlikte kamu hizmetlerinin daha etkin ve hızlı bir biçimde yürütülmesi, çalışanların karar alma süreçlerine katılması, gelişen çevre koşullarına uyum sağlanması ve toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi bağlamında ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramının önemi zamanla daha net biçimde anlaşılmaya başlanmıştır. Yöneten-yönetilen ilişkisi içinde yaşanan değişim süreci kamu kesimi ile özel sektör arasındaki farklılıkların yerini, benzeşme almış ve geleneksel personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde “zat işleri”, “özlük işleri”, “personel yönetimi” gibi isimler altında bir evrim süreci yaşayan “örgütün insan unsuru” bugün hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yaygın biçimde “insan kaynakları yönetimi” biçiminde kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişim salt biçimsel bir değişim değildir. Kuşkusuz bu tercihte insan kaynakları yönetimi sözcüğünün yeni ve moda bir terim olmasının yanında kamu personel yönetiminin hızlı bir değişim süreci içinde olmasının ve geleneksel kamu personel yönetimi anlayışının aşılıp çağdaş bir personel ya da insan kaynağı yönetimine dönüşmesinin de büyük payı bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının geldiği noktada örgütün, insan kaynağının planlanması, iş ve görevlerin irdelenerek ortak tanımlara ulaşılması temel uğraşı alanı haline gelmiştir. Yapılan bu saptamaya bağlı olarak personel gereksinmesi, personel

sağlanması, personel geliştirilmesi ve yetiştirilmesi, personel yerleştirilmesi gibi alt başlıklar altında konu irdelenmekte ve detaylandırılmaktadır (İKY, 1998: 83-84). Norm kadro çalışmalarının temelini oluşturan iş analizleri ilk kez 1900'lü yılların başında F.W. Taylor tarafından bir yönetim tekniği olarak geliştirilip, Bilimsel Yönetim Akımının temel etkinlik araçlarından biri olmuştur. 1960'lı yıllarda psikolog ve davranış bilimcilerin örgüt araştırmalarında, iş değişkeni konusu üzerine dikkatlerini yoğunlaştırmaları sonucu konuyla ilgili çalışmalar yeniden popüler hale gelmiştir. 1980'li yılların başında ise iş analizi konusu daha geniş bir perspektif içinde ele alınarak böylece ileri bir aşamaya geçmiş ve yaygınlık kazanmıştır (İKY, 1998: 51-52). Bugün gelinen noktada iş analizi ve görev tanımı terimleri, insan kaynakları planlamasının temel aracı haline gelerek, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini kapsar hale gelmiştir (Can-Akgün-Kavuncubaşı, 2001: 50).

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri

İKY, ülkemizde daha yeni yeni incelenmeye başlanmış bir konudur. Bu bakımdan hem kamu, hem de özel kuruluşlar bakımından ayrı bir önemi bulunmaktadır. Gelişen ve değişen günümüz koşullarında, kamu kuruluşlarının uluslararası kamu hizmeti standartlarında nitelikli hizmet sunabilmeleri, özel kuruluşlarımızın, hem ülke içerisinde, hem de uluslar arası düzeye rekabet koşullarına uygun kaliteli mal ve ya hizmet sunabilmeleri, İKY alanında, dünyadaki gelişmeleri izleme ve uygulayabilmelerine bağlıdır (Fındıkçı, 2001: 9).

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999: 27).

Bu bağlamda, örgütlerin sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır.

İKY'nin ortaya çıkışı da belirli ölçüde, örgütte insan unsurunun öneminin giderek daha iyi anlaşılmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Fındıkçı, 2001: 9).

İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür. Hangi sorun derinlemesine irdelenirse irdelensin "insan" unsuru ile karşılaşılmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi; çalışanların

kalitesi ile başlamaktadır. Bu yönüyle düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin önemi daha fazla belirmektedir (Bumin ve Şengül, 2000: 571).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi belirtildikten sonra özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2001: 18-21; Canman, 2000: 65);

- Tepe yönetiminin güdümünde bir etkinliktir.
- İKY'nin yürütülmesinden sorumluluk, eylemci birim yöneticilerine aittir.
- Stratejik elverişliliğe olan gereksinme üzerinde durur.
- İKY günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- İKY her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalıştırmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
- İKY'nin amacı kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır.
- İKY, Personel Yönetimi gibi, çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlemdir.
- İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İKY, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.
- İKY, kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır.

- İKY'nin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyacına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, İK'nın organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.
- Krizler, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, bazı temel kaynakların azalması İKY'nin gelişimini hızlandırmıştır.
- İKY, iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır.
- İKY, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmasını hedefler.
- Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütün gerektirdiği insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini de gösterir (Tutum,1979: 1).
- Son olarak, insan kaynakları yönetimi, dinamik bir süreçtir, gelişmelere karşı duyarlı olunmayı gerektirir. Bu bakımdan kurumun yeniliklere ve gelişmelere kendini sürekli uyarlayabilmesi için, değişime yönelik bir kurum kültürünün geliştirilmesine katkı yapmaya çalışır (Eryılmaz, 2009: 257-268).

Kamu kurumları, temelde toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri üretmek üzere faaliyette bulunurlar (Ekenci, 1990). Kurumlarda insan ve organizasyon kaynağını uygun bir şekilde kullanarak bir takım amaçları gerçekleştirebilmek için çalışmaktadırlar. Yönetimler amaçlarına ulaşmak için kurumlarda çalışan insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirme zorunluluğundadır. Çünkü tüm örgütlerde etkinliğin gerçekleşmesinin ana koşulu insan gücü etmenini amaçlar doğrultusunda davranışa yönltebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerçekleştirebilmedir (Kantarıcı, 1997).

Yönetimlerin hareket noktası insan unsurudur (William, 1982: 12). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, personelin nasıl yönetileceği konusunu ele alarak, onların mutlu ve üretken olmaları için neler yapılabileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sabuncuoğlu,

1994: 13). Örgütlerde, üretimde yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin özelliklerine bağlıdır (Şahin, 1986: 364).

Örgütlerin amacına ulaşması için gerekli iş ve faaliyetler; iş bölümü, uzmanlık, yetki ve sorumluluk bakımından çeşitli görevler şeklinde gruplandırılmaktadır. Kurumda görev alan personelin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, yönetimlerin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşlar olan insan kaynakları yönetiminin temel amacı da iş gücü kaynağının değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak, bu amaçlar gerçekleştirilirken bireysel amaçlar (Uyguç, 1990: 66) ve personelin beklentisi göz önünde tutulmalıdır (Tortop, 1993: 138). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarken, diğer taraftan çalışanların kurumla bütünleşmesine, mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir (Onal, 1995: 142).

Örgütlerin yönetim sorunları günümüzde önemli bir boyut kazanmıştır. Kurumların zorlaşan şartlar altında mükemmel kararlar almak ve bu kararları çabuk ve etkin şekilde uygulamak durumundadırlar (Adalı, 1977: 16).

1.2.3. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi

Kamuda insan kaynakları yönetimi ile kamu kurumlarında istihdam edilen personelin yönetimi; özel sektörde insan kaynakları yönetimi ile de, özel işletmelerde çalışanların yönetimi anlatılmaktadır. Bu iki kesimdeki insan kaynakları yönetimi arasında, bir takım benzerlik ve farklılıklar bulunmakla beraber, benzerliklerin farklılıklara göre giderek arttığı gözlemlenmektedir

1.2.1.1. Benzer Özellikler

Her iki kesimde de insan kaynakları yönetimi, örgütün beşeri yönüyle yani insan kaynağıyla ilgilenmektedir. Yöneldiği alan ne olursa olsun her örgüt personel sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Mal ve hizmet üretiminde verimliliği ve etkinliği artıracak teknik bilgi ve yöntemlerden yararlanmak, her iki kesimin ortak amacıdır. (Eryılmaz, 2009: 265).

Her iki kesimde ortak yön, örgütsel büyüklüktür. Örgütler, büyüyüp genişledikçe bürokratik bir kimlik kazanmaktadır. Bu nedenle hangi kesimde olursa olsun örgüt,

büyüdüğünde, işbölümü, hiyerarşi, karmaşıklık, kuralcılık gibi öğeleri içeren bürokratik bir yapıya kavuşacaktır (Canman, 1995: 7).

Bir işin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak bilimsel yöntem ve teknikler her iki kesimde de uygulama alanı bulmaktadır. Her iki kesimde de insan kaynakları yönetiminde, kalite, verimlilik, etkinlik, kariyer, performans ve profesyonellik gibi değer ve ilkeler önem kazanmıştır. Ayrıca, her iki kesimde de amaca ulaşmak için, işbirliğine dayanılması gerekmektedir. Çünkü, yönetim; işbirliğine dayalı bir grup faaliyetidir (Tutum, 1979: 9).

Her kesimde de, insan kaynaklarına ilişkin, girdilerden daha çok çıktılara ve sonuçlara yönelme eğilimi egemen olmaya başlamıştır.

Her iki kesimde de, insan kaynakları, kurumun “öz sermayesi” olarak görülmekte, ona yapılan yatırıma bir maliyet olarak değil, kazanç olarak bakılmaktadır.

1.2.1.2. Farklı Özellikler

Kamu kesimindeki işler, kamusal nitelikte olup kar amacı taşımamakta, daha çok kamu yararı gözetilerek yapılmaktadır. Kamusal işler, herkesi ilgilendiren ve yerine getirilmesi zorunlu olan işlerdir. Özel firmalar ise kar amacı güttükleri için, kar maksimizasyonunu en yüksek dereceye ulaştırmak istemekte ve bunun için daha esnek personel sistem ve tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Oysa kamu kesiminde önceden belirli ayrıntılı yazılı kurallar çerçevesinde insan kaynakları yönetim teknikleri uygulanmaktadır (Eryılmaz, 2009: 265).

Kamu hizmetleri, herkesin gözü önünde yürütülmekte yani bu hizmetler açıklık içinde yapılmaktadır. Kamu görevlilerinin her türlü eylem ve işlemleri kamunun gözetimi altında bulunmaktadır. Bu nedenle, kamu hizmetlerinin sadece iyi yürütülmesi yeterli olmamakta, bu hizmetlerin iyi yürütüldüğünün halka ispatlanması da gerekmektedir. Ancak özel işletmelerdeki işler, kamuoyunun denetimine tabi değildir (Canman, 1995: 8).

Kamu hizmetleri, yasal ve biçimsel kurallara, katı mevzuat hükümlerine göre yürütülmektedir. Kamu kesimindeki yöneticilerin karar alma ve vermedeki serbestliği, özel kesim yöneticilerine oranla çok daha kısıtlanmış durumdadır. Kamu kesiminde

kararlar hiyerarşik yapıya göre üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Kararların alınmasında takip edilecek yol ve yöntemlerin önceden belirlenmiş biçimsel kurallara uygun olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2009: 266).

Kamu hizmetleri gerek kapsam, gerek tür yönünden, özel işletmelerden, kıyaslama yapılamayacak kadar büyüktür. Hiçbir özel işletme, tek başına devlet kadar büyük ve kapsayıcı değildir. Personel, araç – gereç ve parasal kaynaklar bakımından kamu örgütleri, özel kesim örgütleriyle karşılaştırılmayacak derecede büyüktür (Canman, 1995: 8).

Kamu kesiminde çalışanların hizmet güvenliği özel kesimde çalışanlara kıyasla daha iyi sağlanmıştır. Yasal güvencelerle sağlanan ve korunan bu hizmet güvenliği sayesinde kişiler, kamu kesimini özel kesime tercih etmektedirler (Eryılmaz, 2009: 266). Çünkü her an işimi kaybedebilirim korkusu yaşamadan kişiler görevlerine devam edebilme imkanına sahip olmaktadır.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Kavramlar

Kurumların büyümelerinde rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir rolü olan insan kaynakları yönetiminin amaçları arasında nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı personeli kurumda tutabilmek ve çalışanları güdülemek yer alır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi stratejik planların oluşturulmasında yardımcı olabilecek rekabetçi bir anlayışı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçları ise iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kanalize etmektir.

Bu amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için; Kurumda ilkeler belirlenmesiyle insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürümesi sağlanır. “İlkeler bir anlamda belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünüdür”. Kurumdan kuruma farklılık göstermekle, zamanla değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler belirlenmiştir. Bunların kamu insan kaynakları yönetiminde de yer alan başlıcaları yeterlik (liyakat), kariyer, sınıflandırma, eşitlik, güvence ve yansızlıktır.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulanmasıyla beraber bu sayılan altı ilkenin yanında; alınan kararlarda, çalışmalarda ve kurum içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi

esasına dayanan “insana saygı ilkesi” ve “açıklık ilkesi”, insan kaynakları çalışmalarına ilişkin bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılmasını içeren “bilimsellik ilkesi” gibi ilkelerde ortaya konmuştur (Mercin, 2005: 131-132).

1.2.4.1 Liyakat (Yeterlik)

Liyakat bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanır; layık olma, hak ediş kavramını da içermektedir. Dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en yetenekli elemanın seçilmesidir. Geniş anlamda ise “etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünü” demektir. Bu anlamıyla yeterlilik ilkesi ile yalnızca kuruma giriş değil, kuruma girdikten sonrada etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içerir. Kuruma girişte ve kurumda yükselmeye yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistem sağlanmalı; eşit işe eşit ücret ödenmelidir (Yüksel, 2003: 21).

DMK’da da benimsenen ilkelerden biri olan liyakat ilkesi burada kamu hizmetlerinin yerine getirme görevinin ehline teslimi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle liyakat kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselisin ise uygunluk ve performans ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir (Öztürk, 2002: 35).

1.2.4.2. Kariyer

Literatürde kariyer planlaması bireyin “yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması” olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması, ancak çalışan kurum veya firmanın kariyer geliştirme politikası ve uygulamaları ile bir anlam kazanır. Bunun için kurum veya firmada en azından, her bir pozisyonun görev kapsamı ve bu görevi yapacak kişilerde aranacak nitelikler ve yetkinlikler belirlenmiş, bu pozisyonlar için ise alma veya içeriden atama için politikalar ve prosedürler oluşturulmuş, pozisyonlar arasındaki geçiş yolları belirlenmiş, olmalıdır.

Kariyer ilkesi; Devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerini ve bu hizmetlerde çalışan devlet memurlarını, hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklerdeki mesleklere göre gruplara ayırmak anlamına gelen “sınıflandırma” ilkesi ve “liyakat” ilkesi ile birlikte Türk Kamu Personel sisteminin omurgasını oluşturur (Korkmaz, 1998: 21-22).

Kamu kesiminde kariyerin anlamı, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesidir. Amacı, yetenekli kimseleri hizmete çekmek ve onları hizmette tutmaktır. Başka bir ifade ile kariyer, personelin haklarını, yükümlülüklerini, terfisini, güvenliğini ve hizmet şartlarını düzenleyen statüler içinde sürekli çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi olgusu olarak tanımlanabilir. Kariyer, personel sistemlerinin önemli bir unsurunu meydana getirir. Memurluk mesleğinde kariyer, görevle ilgili bir uzmanlık statüsünün kazanılması ve sürekli olarak korunması olgusunu ifade eder. Bu açıdan kariyer, kişinin meslek yaşamındaki istikrarını simgeler.

1.2.4.3. Sınıflandırma

Sınıflandırma, hiyerarşik bağlantıları olan hizmet gruplarından birbirinin aynı veya benzeri birimlerin bir araya getirilerek ayırma tabi tutulmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde sınıf, özellikleri itibarıyla işe alma, ücret, eğitim, terfi, tezkiye vb. personel işlemleri bakımından aynı şartlara tabi tutulması gereken benzer nitelikteki hizmetlerden oluşmuş grupları ifade eder. Çeşitli ülkelerde uygulanan sınıflandırma sistemlerinde ortak amaç, personel işlemlerini bir takım rasyonel esaslara bağlamaktır.

Sınıflandırma, personel işlemlerinin yürütülmesinde bir takım faydalar sağlar. Bu faydalardan birincisi, hizmete almadaki kolaylığıdır. Sınıflandırma devletçe yerine getirilecek hizmetlerin türünü ve özelliklerini ve bu görevleri yerine getirecek kişilerde bulunması gerekli niteliklerin neler olduğunu belirler. Böylece hizmete girişte standartlaşmaya ve yeterlilik ilkesinin uygulanmasına olanak verir. İkinci faydası, adil, yeterli ve düzenli bir ücret rejiminin kurulmasına yardımcı olur. Üçüncüsü, iyi bir sınıflandırma, kariyer sisteminin kurulması, gelişmesi ve mesleklerin oluşmasının ön koşuludur. Kamu yönetimleri, iyi planlanmış bir sınıflandırma ile kamu görevlerinin verimli ve başarılı olarak yapılmasını, personel haklarının, yükümlülüklerinin, hizmet şartlarının düzenlenmesini ve personelin eğitimini gerçekleştirebilirler.

Kamu kesiminde sınıflandırma, her devlette ayrı usul ve ilkelere göre yapılmaktadır. Her devletin yönetim anlayışı, sosyal ve ekonomik yapıdaki farklılıklar, çeşitli sınıflandırma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bununla beraber, bu farklı sınıflandırma

biçimlerini, ortak ilkeler bakımından başlıca iki büyük gruba ayırmak da mümkündür. Bu ayırım, “kadro” ve “rütbe” esasına göre yapılmaktadır.

1.2.4.4. Eşitlik

Eşitlik ilkesi, ”işe girmede ve yükselmeye dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır” (Çambel, 2002: 32) şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlere yer verilmemesini içermektedir (Mercin, 2005: 131).

Kamu Yönetimi söz konusu olduğunda eşitlik ilkesi, kamu hizmetlerine girme de her vatandaşın bu hakka sahip olması anlaşılmaktadır. Hizmete alınmada hizmetin gerektirdiği gerekçeli niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmez, aynı niteliklere sahip kişiler arasında eşitlik söz konusudur (Bilgin, 1997: 5).

1.2.4.5. Güvence

Güvence ilkesi kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkanının tanınması gerekir. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması; makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir (Çambel, 2002: 32). Tüm yaşamını çalıştığı kurum üzerine kuran bir çalışan güvence arar ağır bir kusur işlemediği sürece işten atılmayacağından emin olmak ister.

Güvence ilkesi çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakla birlikte giderek örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliğin azalması ve bürokrasinin artması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Verimsiz elemanların ayıklanmasını mümkün kılacak performans yönetimi gibi bir sistemin getirilmesi ile bu sistem insan kaynaklarından daha iyi yararlanmayı sağlayabilir (Yüksel, 2003: 26).

Türk kamu yönetiminde çalışanın öncelikle sosyal güvenliğinin sağlanması, daha sonra ise işten kolaylıkla atılmaması anlamına gelen “hizmette kalma” güvencesi ile görev seviyesinin korunması anlamında “mevkide kalma” güvencesinin verilmesi gerekir. Gerek KİT’lerde gerekse tüm idari teşkilatta ilk iki konu üzerinde durulmakta ve

uygulanmakta iken mevkide kalma güvencesi ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır (Bilgin, 1997: 8).

1.2.4.6. Yansızlık

Yansızlık ilkesi, genelde siyasi amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yönetimin siyasal iktidarlara bağımlılığı ile özellikle kamu kesiminde bir sorun olarak karşılaşmaktadır. Bu nedenle kamu kesiminde çalışanlara siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma vb. alanlarda çeşitli yasaklar ve kısıtlamalar getirilmiştir. Bu şekilde memurun yansızlığının sağlanması amaçlanmaktadır.

Yansızlık yönetimin astlara karşı tutumu olarak da tanımlanmaktadır. Sırf kamu kesiminde değil özel kesimde de yönetimlerce çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler ya da kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutulmamalıdır (Yüksel, 2003: 27).

İnsan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanılması, tutarlı politikaların geliştirilmesi ve yukarıda belirtilen ilkelerin bilinerek; bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin düzenlenmesi ile sağlanabilir. İnsanları motive eden mensubiyet ve bağlılık duygularını tatmin eden ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını gideren insan kaynakları yönetiminin uygulanması ile insan kaynakları yönetiminden beklenenler elde edilebilecektir (Mercin, 2005: 132).

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına en etkin ve en ekonomik biçimde ulaşılmasını sağlayacak personeli değişen koşullara uyum sağlayabilecek nitelikte yetiştirip geliştirme, personele adil ve tatminkar bir ücret ödeme, onun bedensel ve ruhsal sağlığını koruma, personelin kişisel amaçları ile kurumun amaçlarını bütünleştirerek hem personelde iş tatmini sağlama hem de ondan en etkin biçimde yararlanma amacı ile bu konulara yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, komutası ve kontrolünü gerektirir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin iki ayrı işlev grubundan söz etmek mümkündür.

Yönetimsel İşlevler; planlama, organizasyon, emir-komuta ve kontroldür.

Yürütsel İşlevler; personel tedariki ve işe yerleştirilmesi, personel yetiştirme ve geliştirme, ücretleme, sağlık ve korunmadır.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin diğer bir sıralaması da şöyledir; örgüt analizi, işgücü planlanması, işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi, ücretleme, personel hizmetleri, personel idaresi ve personele ilişkin kayıtların tutulması.

Personel verimini yüksek düzeye çıkarmak, uyumlu ve mutlu bir örgüt haline getirmek için insan kaynakları yönetimi beşeri ilişkiler bilim dalı ile sıkı ilişkiler içindedir. Beşeri ilişkiler bilim dalı kişinin kendisi, diğer kişi ve sosyal çevresi ile olan ilişkileri incelemektir. Her iki bilim dalının odaklaştığı nokta insan unsurudur. Her ikisinin de sosyal amacı verimlilik olduğundan, bireyin motive edilmesi konusuna ağırlık vermekte ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir (Hatipoğlu, 1976: 207).

Teknolojik gelişmeler verimlilik sorununu çözmede yetersiz oluşunun sebebi, insan unsuruna gereken önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. İnsan unsuruna örgüt içerisinde önem verilerek sorunlara çözüm bulunabilmektedir.

1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamının oluşturulması, kariyer planlaması, başarı değerlemesi ve ücret yönetimi olmak üzere beş boyut bulunmaktadır

1.2.6.1. Organizasyon ve İş İlişkileri

Bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını başkalarıyla bir araya gelip grup olarak çaba, bilgi ve yeteneklerini ortak faydaya ulaştıran iş bölümü ve düzen olan örgütler (Şimşek, 1999: 28), insanlar tarafından kendi yetersizliklerini yenmek için kurulmuşlardır (Hicks, 1975: 11,16). Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel bir ilişkide, karşılıklı hizmet, yardımlaşma, dayanışma, güven ve destek esastır (Başaran, 1982: 68, 208). İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1984: 43). İnsanlar, güçlerini artırmak için yine insanlardan yararlandığı anda ciddi sorunlarla karşı karşıya kalırlar. İnsanın biyolojik ve fizyolojik

gücü sınırlıdır. Aynı zamanda insanın aklı, yargıları, tutumları, alışkanlıkları, duyguları, istekleri, beklentileri ve amaçları farklıdır ve bu özellikleri süreç içinde değişmektedir. Doğasındaki bu özellikleri gereği insan örgüte gelir. Örgütün amaç, yapı ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar da buna eklendiğinde örgütün çalışanların gereksinimlerini, yeterliliklerini, coşkularını karşılayarak kendi amaçlarını gerçekleştirme işlevinin ne denli karmaşık bir süreç olduğu ortaya çıkar. Çünkü örgütlerin varlığı, çalışanların amaçlarını, beklentilerini ve coşkularını karşılamaya bağlıdır (Hicks, 1975: 11, 61).

Her bir organizasyonun bir dizi amaçları vardır. Bunların pek çoğu önemlidir. Bazı organizasyonlar kar amaçlı iken bazılarının ise sosyal hizmet amaçları önceliklidir. Zayıf işgören ilişkileri ile bu amaçlara ulaşmak tehlikeye girebilir. Tatmin olmayan işgörenler bu tutumlarını farklı biçimlerde davranışa dönüştürebilir ve bu da hizmetin aksamasına veya engellenmesine sebep olabilir. İyi işgören ilişkileri çalışma hayatını daha zevkli kılacak, kişiler arası iletişimi olumlu yönde destekleyecek, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayacaktır. Bir organizasyonda iyi işgören ilişkileri geliştirmeyi etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunlardan ilki bireylerin kendi kişisel karakteristikleri ile ilgilidir. Kimi insanlar çevresiyle rahatlıkla iletişim kurabilirken, kimileri içine kapanıktır ve iletişim kurmakta güçlük çekebilir, kendilerini ifade edemeyebilirler. İşin kendisi iyi işgören ilişkileri geliştirmek için engel teşkil edebilir (Cemalcılar, 1991). İşgören ilişkilerini destekleyen önemli faktörlerden biri de organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Organizasyonlardaki işgörenler çalışma hayatlarında hissi ve engel yaratan kişiler arası iletişim güçlükleri sebebiyle bazen düşük tatmin duyarlar. Genellikle çok fazla kişinin istihdam edildiği büyük ve karmaşık organizasyonlarda iyi işgören ilişkilerinin gelişmesi kolay olmamaktadır. Pek çok yönetici ve işgören için işgören ilişkileri onların iş hayatlarının önemli bir parçasıdır. Bu ilişki destekleyici ve benlik geliştirici olmalıdır. Her düzeydeki yöneticiler faaliyetlerinden ve astlarının davranışlarından sorumlu tutulur. Bu sebeple yöneticinin çalışma eğilimleri, astlarına karşı davranışları, onların motivasyonunda önemli rol oynar. Yöneticilerin ve amirlerin kendi ihtiyaçları hakkında kayıtsız kalmış sonucuna varmış işgörenler, organizasyonun ihtiyaçlarına aynı kayıtsızlıkla karşılık verirler.

Bireyler, öncelikle kendi amaçlarını gerçekleştirebileceklerini düşündükleri örgütlere katılırlar. Ardından performanslarını ortaya koyarlar ve amaçlarını gerçekleştirmede

araç olarak gördükleri ödülleri beklerler. Eğer çalışmaları sonucunda elde ettikleri ödüller, kendilerince amaçlarını gerçekleştirmede ve ortaya koydukları performanslarını karşılamada yeterli olarak algılanırsa örgütlerinde kalır ve çalışmalarını sürdürürler. Bu sonuç çalışanların performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanların performansı ise örgütlerin performansını belirler. Diğer bir ifadeyle, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyi, çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirme düzeyi ile paraleldir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme yolunun örgütsel amaçları gerçekleştirmekten geçtiğini gören çalışan, performansını bu noktada yoğunlaştıracaktır. Örgütsel ve bireysel açıdan karşılıklı beklentilere yanıt verebilen bir çalışma yaşamından çalışanın kazancı, işinden duyacağı haz ve mutluluk olacaktır. Böylece, bir örgütün iki amacından birincisi ve çalışanların örgütlerinde varoluş nedeni olan, çalışanların işten doyumları sağlanmış olacaktır. Örgütlerin ikinci amacı ise kendi doyumlarıdır (Başaran, 1982: 68, 208). Bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlıdır (Yüksel, 1998: 5, 117). Çalışanların rollerine ilişkin beklentilerle davranışları benzeşim gösterirse etkililik söz konusudur. Etkililik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunda, bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkililiğin konu aldığı amaçlar, genellikle örgütün uzun vadeli amaçlarıdır (Akal, 1986). Davranış, örgüt üyesi bireyin gereksinimleri ile bağlantılı ise bu verimliliklerdir. Bu sebeple çalışanın davranışı verimli olmadan etkili, etkili olmadan da verimli olabilir. Çünkü çalışanların gereksinmelerinin karşılanması örgütsel doyum değildir.

1.2.6.2. GÜDÜLEME VE UYGUN İŞ ORTAMININ OLUŞTURULMASI

Güdüleme ya da motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçebilmek için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (İkizler, 1991: 78). Güdülemede, özendirme amacıyla çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçların etkinliği bireylere ve toplumsal yapıya bağlı olarak değişmektedir. Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olarak üç gruba ayrılan özendirici güdüleme araçları sayesinde birey, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek ve çalışma isteği artacaktır (Sabuncuoğlu, 1987: 84). Bireyin amaçlarına ulaşmasına

yardımcı olan bu araçlar, aynı zamanda da çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesine ve çabalarını yoğunlaştırmasına sebep olacaktır (Eren, 1998: 377).

Örgüt içinde daha iyi atmosferde ve güdülenmiş personel, aynı zamanda kurum üzerinde olumlu etkisi olan işlevsel kaliteyi de yükseltecektir.

Güdüleme ve işe ilişkin önceki araştırmalar içerisinde verimlilik, çaba ve doyumunu artırmak için bazı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Yeni yaklaşımlarda ise daha karmaşık yollarla bireyin rolü ile ilişkisi, kişiyi işine daha tatmin edici bir biçimde bağlayarak onu özendirmek, daha fazla sorumluluk ve karara katılma olanağı, çeşitlilik, hem birey düzeyinde hem de grup içinde bağımsızlık gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.

Tüm insanlar için ortak olan, insanların ihtiyaçlarını belirleyen pek çok kuram vardır. Çalışanların gerek birey olarak, gerekse ihtiyaçlar yönünden birbirinden farklı olmalarına karşın yöneticiler ortak olan ihtiyaçlarını bilerek ve dikkate alarak örgüte yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışmaktadırlar. İhtiyaçlarının bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi, gerek elemanların, gerekse diğer üyelerin örgütsel yapı içinde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine olanak vermektedir (Hicks, 1981: 213).

İnsanın üretim için güdülenmesi, üretime katılması veya diğer bir ifadeyle çalışan insanın davranışını istenen yöne yönlendirmek için örgüt kuramcıları çeşitli araştırmalar yapmışlar, birçok kuram geliştirmişlerdir. Güdüleme kuramları olarak bilinen bu kuramlarda ortak varsayım, insanın güdü yapısından kaynaklanan bir takım gereksinimlerinin olduğu ve bu gereksinimleri doyum için davranışta bulunduğuudur. Bu varsayımdan hareket eden bazı örgüt kuramcıları çalışan insanın davranışlarını belirleyen temel gereksinimleri sıralamışlardır. Gereksinimleri sıralayan bu kuramlar, içerik kuramlarıdır. Kişiden kişiye büyük farklılık gösteren, örgütsel ve toplumsal etkileşim sonucu sürekli değişen gereksinimleri tanımlamanın güçlüğüne gözlemleyen kimi kuramcılar ise gereksinimleri sıralamak yerine, çalışan insanın davranışını belli bir amaca yönelten sürecin nasıl işlediğini çözümlenmeye çalışmışlardır.

Güdüleme kuramları incelendiğinde, çoğunluğunda dolaysız ve dolaylı olarak doyum ve üretkenlik ilişkisinin kurulduğu görülür. Gereksinimleri karşılanan insanın doyumlu olacağı, doyumlu kişinin ise üretken olacağı varsayılmıştır. Ancak kuramları sınamak

için yapılan araştırmalar doyumla üretkenlik arasında tutarlı bir ilişkiyi çıkaramadı. Doyum, üretkenlik için yeterli bir koşul değildi; yüksek doyum, düşük doyumdan daha yüksek bir üretkenliğe yol açmıyordu. Örgüt kuramcıları gönülsüzce bu gerçeği kabullenmek zorunda kalmışlardır. Ancak doyumla üretkenlik arasındaki varsayılan ilişkinin kanıtlanmamasına karşın doyumla işe devamsızlık ve örgütten ayrılma davranışı arasındaki olumsuz ilişki, yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Akademisyenlere göre işinde doyumsuz kişi üç seçenektten birini seçer:

- Örgütün üretim normlarına uyar.
- Örgütten ayrılır.
- Üretimini sınırlandırır.

Kişi, birinci seçeneği seçerek, örgütün üretim normlarına uyma ve üretime katılma kararı alabilir. Sıkı bir denetim kişiyi buna zorlayabilir. Diğer taraftan inançları ve çalışma değerleri, kişinin üretime katılmasını sağlayabilir. Aldığı ücret karşılığında işini yapma yükümlülüğü duyan kişi, iş gereklerini eksiksiz yerine getirir. Bu seçenekte örgütsel etkenliğin azalması söz konusu değildir. İkinci seçenek, kişinin örgütten ayrılma kararı almasıdır. Ayrılan işgörenin yerine yenisi alınacaktır. Yeni iş göreni işe alma, yerleştirme ve eğitim masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar örgüt etkenliğini olumsuz yönde etkiler. Üçüncü seçenek, kişinin üretimini sınırlandırmasıdır. Örgüt için en istenmeyen seçenek budur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, öteki iş görenleri de etkileyerek, alt grup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkenliğini ciddi bir şekilde tehdit edebilir. Son iki seçeneğin, doyumsuz işgöreni için her an düşünülecek seçenekler oldukları göz önünde bulundurularak, işgörenlerin doyum düzeyleri üzerinde önemle durulması gerekir. İşgörenler özlemleri, istekleri ve gereksinimleri, örgütçe karşılandığı sürece doyumlu olur, örgütlerini sever ve ona bağlanırlar. Bu sebeple örgüt yönetimi, işgörenlerin istek ve gereksinimlerini çok iyi çözümleyerek, onlara çeşitli

isteklerini yanıtlayacak rahat, doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır (İncir, 1989: 49).

Birey ve bireyin bulunduğu durumun, karşılıklı olarak birbirini etkilemesinin sonucunda oluşan motivasyon, örgütsel amaçlar için yüksek düzeyde çabayı ortaya çıkaran bir istekliliktir. Bu çabaların ortaya çıkarılması ve dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşılması da bazı bireysel ihtiyaçların tatminine de yol açar. Burada, çaba, örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar olmak üzere üç önemli unsur vardır.

Motivasyonla ilgili olarak geliştirilen teoriler, iki temel gruba ayrılmaktadır:

Kapsam Teorileri; bireyleri nelerin güdülediği üzerinde duran teorilerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McClelland'ın ihtiyaçların elde edilmesi teorisi, Herzberg'in ikili faktör teorisi ve Alderer'in V.İ.G. (Varlık Sürdürme, İlişki Kurma ve Gelişme) teorisini kapsar.

Süreç Teorileri; bireylerin nasıl güdüleneceğini açıklamaya çalışan teorilerdir. En önemlileri ise, Vroom'un beklenti teorisi, Skinner'in edimsel koşullandırma ve Adams'ın eşitlik teorisinden oluşmaktadır.

1.2.6.3. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışan kişinin seçenek, fırsat ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu hedeflere ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel programlanması işidir (İkizler, Kepoğlu, Koldaş, 2000).

Organizasyonel yapı içerisinde herhangi bir basamaktan işe girip çalışmaya başlayan kişiler doğal olarak, nasıl bir gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilmek ve daha sonraki aşamaya hazırlanmak isterler (Ertekin, 1993: 32). Örgüt içinde kendisine uygun bir iş bulan ve bu işte çalışmaya başlayan bir işgören, kısa bir süre içinde ilerlemeye ve gelişmeye çalışır. İşgören bir taraftan sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi deneyimleri ile geliştirmeye çalışırken, bir yandan da kurum içi ve kurum dışı eğitim programları vasıtasıyla belirli pozisyonlara yükselmeye gayret eder (Aşıkoğlu,1996:55).

Kariyer planlama, yükselme hedefleri ve yükselme yollarının tespiti ile ilgilidir. Yükselme yolları ise belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gereken araçları anlatır. Kariyer ile ilgili hedef ve yolların tespitinde birey ve örgüt birlikte bir sorumluluk içindedir. Becerilerin geliştirilmesi için alt kademe yönetiminde bulunan genç insanlar, başkalarının işine bakmak yerine kendilerinin sahip oldukları işin gerekleri ile uyuşan teknik yada yönetsel rolleri öğrenirler. Bu şekilde yükselme fırsatı yakalayan işgörenin kendine güveni artar, kişiliği gelişir, yetki ve sorumluluklarının artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Kurum içinde yükselme olanağının tanınması sayesinde eğitim ve beceri geliştirme teşvik edilmiş olur (Pfeffer, 1995: 43). İyi bir kariyer planı bu yoldaki temel taşları açıkça tanımlar. Bu temel taşlar bilinçli olarak yerleştirilmiş ve ulaşma olanağı sağlanmışsa kişinin başarıya ulaşma hissi daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Böylelikle, bu duygular kişinin bireysel tatminini ve motivasyonunu artıracaktır.

Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Kariyer planlama, işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri azaltır. Organizasyonun iş görenin kariyer gelişimi ile ilgileniyor olması, işgörenin kendisini organizasyonun niceliğini oluşturan bir rakamdan ziyade, organizasyonun tüm planı içerisinde bir parça olduğunu hissetmesini sağlar (Ramazanoğlu, 2002).

Kariyer gelişiminde eşleştirme ve süreç teorileri bulunmaktadır. Eşleştirme teorisyenleri iddialarını bireylerin ilgileri, kendini tanıma, kişilik, gereksinimler ve değerler ve sosyo-ekonomik konumları ile onların mesleklerinin uygunluğu üzerine kurmuşlardır. Süreç teorileri, doğal olarak daha gelişimci ve dinamik eğilimli olup, her aşamadaki kariyer kararlarının verilmesinde belirginleşir. Bireyler, mesleki gelişimlerinin belirli aşamalarında bazı özel seçim ve fırsatlar ile karşı karşıya kalırlar.

Başarılı bir kariyer planlamasından organizasyon ve işgörenin birinci derecede bağlı olduğu amiri kadar işgörenin kendisi de sorumludur. Kariyer planlaması bir kişinin bir başkası için yapacağı bir şey değildir. Kişinin gerçekten ne istediğini sadece kendisi bilir ve bu istekler kişiden kişiye değişen beklentilerdir. Diğer bir ifadeyle kariyer planlaması için birinci derecede sorumluluk işgörenin kendisi ile ilgilidir .

Günümüzde örgütler daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için kariyer planlamayı sınırsız kariyer imkanları sağlamak amacı ile kullanabilmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998: 113, 232). Gerçekçi bir kariyer planlaması bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda olan fırsat arayışlarını güçlendirir ve bilinçli bir çabayı gerektirir.

Kariyer planlamasından asıl sorumlu olan bireyin kendisi ise de, organizasyon bu konuda çalışanlarına çok yardımcı olabilir. Örneğin danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir.

1.2.6.4. Başarı Değerlemesi

Örgütleri amaçları doğrultusunda yaşatmada, amacın gerçekleştirilme ölçütü, örgütsel doyum düzeyidir (Bursalıoğlu, 1978: 7). Örgütsel doyum düzeyini örgütsel amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçların somut rollere dönüştürülmesi, örgütsel yapının kurulması, harekete geçirilmesi, işleyişin denetlenmesi, örgüt amaçları ve çalışanların amaçları, beklentileri, istekleri arasındaki uyum belirler. Bu sebeplerle çalışanların amaçlarının, gereksinimlerinin, isteklerinin, beklentilerinin, çalışma yaşamına ilişkin düşünce, duygu ve tutumlarının bilinmesi önemlidir. Çalışanların çalışma yaşamlarına ilişkin tutumlarının öğrenilmesi ise doyum araştırmaları ile olanaklıdır. Araştırma sonuçlarının yardımıyla, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar saptanabilir ve örgüt ve çalışanlarla çift yönlü bir iletişim kurulabilir.

Çalışanlar araştırma sonuçları yardımıyla, işlerine ilişkin tutumlarını, düşüncelerini ve anlayışlarını değerlendirebilir, çalışma arkadaşlarının düşünce, anlayış ve tutumlarını karşılaştırma fırsatı elde edebilirler. Böylece kendilerini yenileme olanağı bulabilirler.

Kurum içinde çalışanların başarı değerlemesi için belli bir dönem içindeki faaliyet ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre sistemli olarak ölçülmesi gerekir. Eğer ölçütler ve standartlar oluşturulmazsa başarı değerlemesinin yapılması gerçekleşemez (Bingöl, 1997: 223, 340).

Başarı değerlemesinin öncelikli amaçları arasında şunlar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 166) ;

- Ücret ve terfi durumlarını saptamada ölçüt almak,
- Yöneticinin emri altında çalışanları tanımaya yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- Eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmak,
- İş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve
- İşte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

Pek çok yönetici mutlu iş görenlerin üretken oldukları inancıyla hareket etmektedir. Ortalama bir çalışan doyumlu olduğunda daha iyi çalışır. Fakat bazı çalışanlar hoşnutsuzluklarını unutmak amacı ile daha çok çalışabilirler, diğerleri de işleri biraz çaba gerektirdiğinde daha hoşnut olabilirler. Bir görüşe göre doyum performansa, diğerine göre ise performans doyuma yol açar (Ertekin, 1993: 32). Doyumdan çok doyumsuzluğun performansla bağlantılı olduğu, doyumsuz olduğunda çalışanın şartlarını düzeltmek için alternatif arayışına geçeceği de ileri sürülmüştür. Doyumsuzluğun tükenmişliğe yol açarak performansı azaltacağı da öne sürülen görüşler arasındadır. Performans değerlemede temel amaçlardan birincisi, performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu durumları tespit edip değerlemedir. Değerleme neticesinde çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği belirlenir. İkincisi, kurumun yönetim potansiyelinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Bu amaçla kurum içerisinde belirli pozisyonlarda çalışanların tespiti ile bunların gereksinimlere uygun olarak geliştirilmesini sağlamadır.

1.2.6.5. Ücret Yönetimi

Bedensel ve düşünsel emeğin karşılığı olan ücretler, işgörenlerin işlerinin değerini gösterir. Ücret kavramı içerisinde temel ücret ve katkı programları bulunur. Temel ücret işin, organizasyon dışında ve organizasyondaki diğer ilgili işlerin göreceli olarak değerlerini belirtir. İşgören katkıları toplam ücretlenmenin dolaylı bir biçimidir. Bunlar iş dışında geçen zamanlarda ödemeyi, sigorta ve sağlığın korunması, işgören hizmetleri ve emeklilik aylığını kapsar. Pek çok kurumda yalın ücrete ilave olarak sunulan maddi katkılar önemli bir harcama kalemini oluşturur.

Bu katkıların şu yararları sağlayacağına inanılmaktadır (Schler, 1995: 406, 458);

- İyi iş görenleri cezbeder,
- İş görenlerin moralini artırır,
- İşgücü devrini azaltır,
- İş tatminini artırır,
- Çalışanları motive eder,
- Çevrede ve iş görenler arasında organizasyonun imajını yükseltir ve
- Paranın iyi yerde harcanmasını sağlar.

Katkı programları iyi tasarlanıldığında, yönetimin amaçlarına önemli ölçüde yarar sağlar. Bu amaçlar açık ve belirgin olmalıdır. Katkı programı daima temel amacına yönelik, duruma göre yaygın ve değişken olabilmelidir.

Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret politikası, çalışanların yaşam standardını ve düzeyini doğrudan belirler (Bingöl, 1997: 223). Ücretlerin ekonomik boyutunun yanında toplumsal bazı etkileri de bilinmektedir. Güvenlik duygusu, sosyal statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ihtiyaçlar ile alınan maaş arasında çok yakın bir ilişki vardır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998: 113, 232).

Geleneksel ücretleme sisteminde kişilere fikri ve bedeni emeklerinin karşılığında genellikle üç faktör göz önüne alınarak ücretleme yoluna gidilmektedir. Bunlar (Flannery, 1996: 83);

İş özellikleri, organizasyon içerisindeki işgörenler arasında ödeme eşitliğini sürdürme ihtiyacı ve içinde bulunulan ortamda işgörenlerin ödedikleri ücretler ile rekabet edebilecek ücret ödeme ihtiyacıdır.

İyi düzenlenmiş bir ücret sisteminin çalışanların daha yüksek performans için veya daha fazla yönetimi tatmini için motive edici olup olmadığı tartışmaları halen devam etmektedir. Kimi teorisyenler paranın bir motivasyon aracı olarak kullanılmasının mümkün olmadığını, kimileri de doğru kullanıldığında paranın son derece bir

motivasyon aracı olduğunu, hatalı kullanıldığında ise diğer tüm motivasyon araçlarının etkisiz kalacağını ileri sürmüştür.

Para, bir ödül sisteminin duygusal anlamı olan parçası gibidir. Bazıları için işin önemi olmaksızın para bir amaçtır, bazıları için ise kendi geliştirdikleri kültürlerinin görünümü ile renklenebilen diğer bütün tutumlarının ardında ikincil bir öneme sahiptir. Para, temel yaşamsal ihtiyaçların karşılanması yanında, tanınma ihtiyaçlarının tatmini açısından önemli olabilir. Araştırmalar paranın psikolojik, güvenlik ve saygı görme gereksinimlerinin tatmininde önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Etkin ücretleme yönteminin işgören tatminini artırma çabalarında arzu edilir olduğu kabul edilmektedir. Ücret ile tatmin çok önemlidir, çünkü pek çok araştırmada bulunduğu gibi, eğer ücret tatmini düşük ise, iş tatmini de düşük olmaktadır.

Gelişen bir sistemde işgörenleri göz önüne alarak performans ile ücret arasında bir bağ kurmanın yönetsel açıdan bir takım gerekleri bulunmaktadır. Ücret mutlaka liyakat temeline dayandırılmalıdır. Liyakata dayalı ücretlemeden bir motivasyon etkisi bekleniyorsa bir anlam taşımalı, hatır gönül ilişkisi olmamalıdır.

Ücret, yalnızca performansa doğrudan bağlanmış ve bu durum işgörenler tarafından biliniyorsa son derece güçlü bir motivasyon aracı olabilir. Bir işgörenin iyi performans gösterebilmesi için, kendisinden beklenen performansın ne olduğunu, iyi performans gösterdiğinde ödülün ne olacağını ve zayıf performansın sonuçlarını bilmesi zorunludur.

BÖLÜM 2: KAMUDA MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU

İnsan gücüne verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. İşte bu noktada “çalışanların tatmini” ve “motivasyon” kavramları devreye girmektedir.

İnsanlar davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren belli bir amaç için harekete geçiren güçleri motivasyon olarak tanımlamaktadır.

Motivasyonda amaçlanan:

- Çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması.
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının.
- İş başarılarının arttırılmasını sağlamak.

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman beraberlerinde örgüte iş yerinde başarı etkileyen belirli gereksinimler getirir. Bu gereksinimlerin bazıları fizyolojik bazıları ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bunlar çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamakta önemli faktörleri oluşturmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vade de işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek sorumluluk almalarını sağlayacak problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başına gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileri ise de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratır. Bu pozitif atmosfer yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Özer ve Bakır, 2003: 117-122).

Motivasyon modelinde görüldüğü gibi ihtiyaçlar ve güdüler gerilim yaratır ve bunlar bireyin bulunduğu çevre tarafından şekillendirilir. Örneğin beslenme ihtiyacı bireyde açlık hissine yol açar. Aç olan birey çevresinde açlığı giderici dış saf ödül olarak adlandırılacak gıdalar arar. Bulduğu çevre tarafından etki altında bulunan kişi ihtiyacın karşılayıcı girişimlerde bulunmaya başlar. Yeteneğin ve motivasyonun birleşmesi sonucu ortaya çıkan performans, ödüllendirme ile desteklenince ihtiyaçların

tatmin edilmesine ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Yılmaz, 2006: 121).

Motivasyon bilinçli ve bilinçsiz süreçleri içermektedir. Aslında bu bir takım ödüller karşılığında zaman ve enerjinin çalışmak için ayrılmasıdır. Kişinin içselleştirdiği süreçle, hayatta beklentileri umutları ve hedefleri bireyin karar verme sürecini, bunun sonucunda da ortaya çıkan davranışları etkilemektedir.

Motivasyon ve iş doyumunu birbiriyle yakın ilişkili olan kavramlardır. Motivasyon, örgütün amaçları için çalışanı gönüllü yapan, ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Doyum ile yakın ilgilidir ve onun ürünüdür. Zira; doyum geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir, moral geleceğe yöneliktir. Doyum bireysel bir duygu ve bireyin kendi benliğine dayanmasına karşılık, moral birlikte olmaya, örgütte ve kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye çalışır (Başaran, 1982a: 204).

Motivasyon, çalışanların ya da örgüt üyelerinin bir bütün olarak iş örgütüne karşı olumlu tutumu ya da bağlılık duygusudur. Motivasyon, bir bireyin iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gözetmen, yönetici ve örgütüne karşı ilgisi ve bunlarla özdeşleşme duygusudur. Bir çalışanın bu duyguları ne kadar güçlüyse morali de o ölçüde yüksektir. Morali dört ana bileşene ayırarak tanımlamışlardır:

- İş örgütünden övünç duyma
- İş yerine bağlılık
- İçsel iş doyumunu
- Parasal ve konumsal iş doyumunu.

Bu bileşenlerden doyum sağlayan iş örgütü üyelerinin ya da bu üyelere oluşmuş bir iş örgütünün morali yüksek olacaktır

2.1. Kamuda Motivasyon Araçları

Çalışanları motive etmek için yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirmiştir. Bu teori ve modeller yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır.

Günümüzde personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır (Ölçer, 2005: 3-20).

Motivasyonda Paranın Rolü; Kurumda çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü silah paradır. Para bir kuruma yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığını sağlamada etkili olabilir. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz. Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği vb.) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir. Fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz. Çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır. Esnek çalışma, sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafı gibi çeşitli alanlarda olabilir. Diğer bir ödeme şekli ise iki dizi ödeme sistemidir. Bu sistem işe yeni giren iş görenin aynı işi yapan kıdemli bir iş görenden daha az para almasını sağlar. Motivasyonun temel amacı iş gören istekli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.

Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli araçlar kullanılır;

- Maddi Araçlar (Ekonomik Araçlar)
- Maddi Olmayan Araçlar (Psiko-Sosyal Araçlar)
- Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar olmak üzere üç şekilde incelenir.

2.1.1. Maddi Araçlar

İş görenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçlar diğer araçlarda daha etkilidir. Ekonomik araçlar ücret artışı, primli ücret uygulaması, kara katılma ve ekonomik ödüllerden oluşmaktadır (Ölçer, 2005: 3-20; Yılmaz, 2006: 41).

2.1.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlarda ilk sırada ücret bulunmaktadır. Para, insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu görmesi, bir teşvik aracı olması, bireyleri tatmin etmesi ve değer

verilen bir amaca ulaşma yolu olması dolayısıyla çalışanlar için önemlidir. Ücret artışı iş görenin moral seviyesinin artmasına ve sahiplik duygusuyla hareket etmesine neden olacaktır (Yılmaz, 2006: 48).

2.1.1.2. Primli Ücret

Çalışanların motive olmasını sağlayan ekonomik araçlardan biri de primi ücretlendirme sistemini kullanmaktır. Çalışanların, almış oldukları sabit ücretin dışında çok ve verimli çalışmaya özendirmek amacı ile verilen ek ücrete primli ücret denir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde ve nasıl bir bilişim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Beklenen odur ki her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına işletmenin koşulları ve çalışanlardan yeri geldiğince yararlanmasıdır.

2.1.2. Maddi Olmayan Araçlar

Ekonomik nedenlerin dışında çalışanların motivasyonu artırıcı araçlardır.

2.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyumak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma, inisiyatif kullanım gereksinimine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde kendisini grubun bir üyesi bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

Çalışanların bağımsız olması her iş görenin istediğini yapma anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, iş görenlerin yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir (Yılmaz, 2006: 65).

2.1.2.2. Sosyal Katılım

Tüm iş görenlerin kuruma girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girer. Bu bir gereksinmedir. İş görenler bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yanda grup içi ilişkilerde hoşnut olan iş gören daha üretken olacaktır.

2.1.2.3. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de iş görene değer ve statü verilmesidir. Çalışanlar, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rollerini ve yerini belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması motivasyonunu etkileyecektir. Ancak algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir (Yılmaz, 2006: 69).

2.1.2.4. Gelişme ve Başarı

Bir çok kişi işletmeye girdikten hemen sonra kısa bir zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İş görenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatırlar. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde buldukları örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissederler. Çalışanların nelere ihtiyaç duyduklarının, nasıl bir çalışma ortamı istediklerini, şimdiki durumdan memnun olup olmadıklarını ve çeşitli önerilerini anlamak içindir.

2.1.2.5. Çevreye Uyum

Çevreye uyum çalışanın yabancılık duygusunu yaşamaması için kullanılan motivasyonel araçtır. İş gören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar.

İş gören yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Bu nedenle yönetici, yeni gelen iş görenlere her konuda yardımcı olup gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Yılmaz, 2006: 73).

2.1.2.6. Öneri Sistemleri

En etkili araçlardan biridir. Öneri sistemi ayrıca işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.

2.1.2.7. Psikolojik Güvence

Örgütün psikolojik havasını yansıtan psikolojik güvence örgütsel iklime bağlı bir kavramdır. Örgütsel iklim, bireylerin kendi kişisel insani değer ve diğer özelliklerine dayalı olarak örgütün politik alan, ödül sistemi, yönetim sistemi gibi temel özellikleri hakkında algıların toplamıdır. Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanları için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir (Yılmaz, 2006: 75).

2.1.2.8. Sosyal Uğraşlar

İş görenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi aktiviteler yaratmalıdırlar.

2.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel motivasyon araçları olarak personelin, örgütüyle bütünleşmesini ve örgütünün, mensubu olmaktan gurur duymasını sağlamak için motivasyon araçları olarak, örgütsel konuları incelemektedir.

2.1.3.1. Katılım

Bugün en çok konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla iş görenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynaya bilmektedir. İş görenin görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen iş gören işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığını arttıracaktır.

2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki ve sorumluluk sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir. Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve iş görene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.

2.1.3.3. İşin Kendisi

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatminin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminin etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, iş görenlerde motivasyonu artırıyor. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanların işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerinde çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur.

2.1.3.4. İş ve Görev Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır. Sonuçta da işten tatminsizlik artar. Modern yönetici kuramcılarını verimi arttırmak için iş ve görev tasarımının yapılması gerektiğini savunmuşlardır. İş (görev) tasarımı verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir. Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler. Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa yapılan işlerle ilgili iş görenlere geri bildirim sağlamalı, iş gören de yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir. Çalışanlar işin tamamını yada anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan büyük haz duyarlar. Araştırmalara göre bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığı savunulmuştur.

Çalışmalar sonucunda iş tasarımını basitleştirmeden, kişilere çalıştıkları işlerde anlam duygusu kazandırmaya ve onların işlerini daha zevkli hale getirmeye yönelik bir takım önlemler ortaya atılmıştır.

2.1.3.5. Yükselme (Terfi)

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Mesela yükselmeler iş görenlere üstün şevk sağlar, iş gücü devrini düşürmek, bazı durumlarda personel gereksinmesini karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

2.1.3.6. Çalışma Grupları

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar bireylerin iş tatminini sağlamasına neden olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyon düşer. Bu gruplar kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur.

2.1.3.7. İş Ortamı ve Şartları

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler iş yerinin ısısı, rutubeti, havalandırması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç gereçlerin bulunması çok önemlidir.

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler, çünkü verimli çalışmalarını için rahat şartlar olmalıdır. Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir, çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar. İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler. Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler.

2.1.3.8. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde iş görenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanlarını bir yandan

mesleki bilgi öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğiten işletmeler iş görenlerin güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler. Eğitime bağlı olarak kariyer planlaması sunabilen işletme her iş görenin en büyük arzusudur.

2.1.3.9. Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklenmelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.

2.1.3.10. Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9 ile 17 arasındadır. Esnek zaman uygulaması kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde iş yerinde bulunmak zorundadırlar. Mesela 11 ile 14 saatleri arasında. Bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir. Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme verim artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarım önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar.

2.1.3.11. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler. Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve bir takım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar. Yani herhangi bir gruba girmek demek o grubun kurallarına uymak demektir.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu artırma da etkisi çok sınırlıdır. Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek, kurallar yoluyla mümkündür. Mesela bir iş yerinde bir iş görenin bir günde çıkaracağı iş miktarı yada bir büro da sekreterin hazırlayacağı sayfaları kurallar altına alınabilir. Örgütçe konulan bu tür üretim standartları örgütün koyduğu en alt ya da herkesçe yapılabilecek

orta düzey miktardadır. Örgütsel kuralların motivasyonu arttırmada etkisi yoktur. Eğer yaratıcılığa ters düşmeyen kurallar koyulursa etkisi olabilir.

2.2. İş Doyumu ve Etkenleri

İş insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İnsan gününün sekiz saatini işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum alması hem organik hem psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman, 2004: 12).

Günümüz koşullarında bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Yüksel, 1998: 117).

İş, genel bir tanımla, insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanma sürecinde önemli bir etken olan iş, gerçekleştirilme sürecinde bir zahmet olabilirken aynı zamanda, gurur duyulacak bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir. (Tınar, 1996: 5) İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş doyumunu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. İş doyumunu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır.

2.3. İş Doyumu Kavramı ve Niteliği

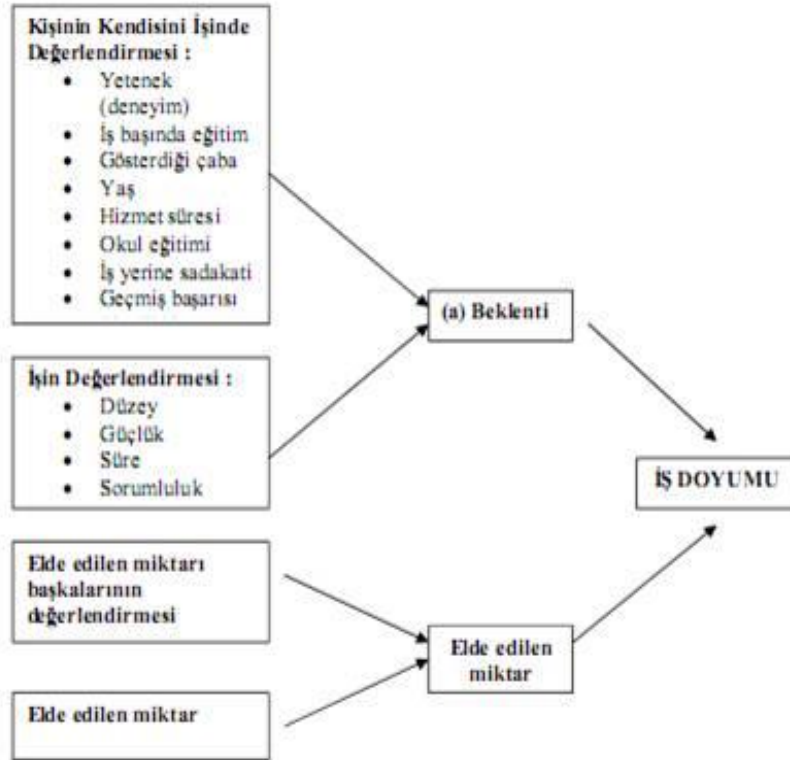
İş doyumunu; bireyin yaptığı iş ile ilgili kendini iyi hissetmesi duygusudur. İş doyumunu; çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak belirtmek mümkündür (Greenberg, Baron, 2000).

İş doyumunu; bireyin işinden ve iş deneyiminden elde ettiği haz veya olumlu duygudur (Locke, 1976). İş tatmini en basit ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Çalışanların işlerine yönelik duygularıyla burada sergiledikleri davranışları, iş doyumunu çalışmalarının temel araştırma ve inceleme alanlarıdır.

Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutum şeklinde de ele alınan iş doyumunu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri arasındaki uyuma bağlıdır.

Bu iki değişken birbiriyle ne kadar uyumluysa, iş doyumunun düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (Bingöl, 1997: 340).

Şekil 1: Lawler'ın İş Doyum Örneği



Kaynak: Topçu, 2009:15

İş doyumunu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Akoğlan ve Kozak, 1995: 39).

Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır:

İş doyumu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.

İş doyumu, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadeendirilebilir.

İş doyumu, birbiriyle ilgili bir çok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

Herzberg tarafından geliştirilen çift etmen teorisine göre çalışanların tatmini iki faktörle açıklanmıştır. Bunlar güdüleyici faktörler ve durum koruyucu faktörlerdir. Güdüleyici faktörler; başarı, tanınma ve takdir edilme, işin niteliği, gelişme ve yükselme ile sorumluktur. Durum koruyucu faktörler ise; kurumun politika ve yönetimi, kurumun imkanları, ücret çalışma koşulları ve iş güvenirliliği ile kişiler arası ilişkilerdir (İkizler, Akarçay, Ekenci, Özerkan, Öztürk, Seraslan, Toros, Yetim, Yorulmazlar, 2002).

Adams ve arkadaşları tarafından geliştirilen eşitlik teorisi çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan diğer çalışanlarla işin karşılığında elde ettikleri ödüller açısından karşılaştırmanın sonucunda, eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, inanmazlar ise doyumсузлук yaşayacaklarını öne sürer. Sosyal Etki Teorisinde ise çalışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü üzerinde durur (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

Çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geri bildirim olarak beş temel özelliğe sahip olması gerekir (Hackman, ve Oldham, 1975).

İşten doyumunu etkileyen faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; iş görenin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; örgütsel faktörler iş ve niteliğini yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişileri, kurumsal ortamı, iş görenin kişiliğini ve övülmek isteğini içermektedir.

Bireyin işe devamsızlığı, tatminsizliği, performansındaki düşüş gibi pek çok konunun çalışma yaşamındaki doyum eksikliğine bağlandığı açıktır. Modern örgütlerde, iş

doyumunun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirildiği de görülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır (Keser, 2005).

Çalışma yaşamından doyum sağlanması ve doyum düzeyinin belirlenmesi araştırma oldukça önemlidir. İş doyumunu düzeyinin belirlenmesinin örgüte annın gelişmesi ve iletişimin oluşması devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işten şikayet etme, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar oluşturabilmekte, ruhsal yapıyı da olumsuz etkilemektedir (Başaran, 1991).

Bir araştırmada sürekli kaygı düzeyinin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır (Güler, 1990: v).

Tutarlı bir şekilde nedensellik yönü hakkında yeterince kanıt olmasa da, iş doyumunu ile örgüte bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yaptıkları işten doyum alanların, daha kolay uyum sağlayan ve duygusal istikrarlılığa sahip insanlar olduğu da araştırmalarla desteklenmiştir.

Çalışanların işinin takdir edilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, yönetici ile rahat iletişim kurması iş doyumunda önemlidir (Toplu, 1998). Yönetimde, her şeyden önce, belirli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başkalarına iş gördürme ve onların yardımlarını sağlama söz konusudur (Koçel, 2001). Yöneticiyi, başkaları vasıtası ile amaçlarına ulaşmaya çalışan ve bu işi meslek olarak yapan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür. Yapılan bir araştırmada, yönetici statüsünde çalışanların iş doyum düzeylerinin uygulayıcı düzeyinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Işıkhan, 1993).

2.4. Etkenler

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen etkenler iki ana grupta toplanarak incelenebilir (Balci, 1985: 13). Bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlerdir. Burada bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödüllerden söz edilebilir. İkincisi, bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantıdır. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş doyumunu etkilerler, iki grup altında topladığı bu değişkenleri çevresel ve bireysel

faktörler olarak adlandırmak ve onun sınıflandırmasını esas alarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

2.4.1. Bireysel Etkenler

İş doyumunun oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi vb. faktörler de kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir.

Bireysel etkenler ya da kişisel etkenler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir (Balcı, 1985: 10). Bireylerin işlerinden farklı düzeylerde doyum elde etmelerinde rol oynayan başlıca bireysel etkenler aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.4.1.1. Yaş

Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünceleri ve tutumlarında da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür. Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir

Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak da doyum düzeyinde bir artış görülmektedir. Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yaşı daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da, genç çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentilerinin arttığı ve bu nedenle iş doyumunun daha az olduğu ifade edilmektedir. Farklı yaş grupları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük olan çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna

bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı ifade edilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş doyumunu düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş doyumunda azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır. İş doyumunu ve yaşa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaşı daha büyük çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarına neden olan faktörlerin teknolojideki değişiklikler, üretim ve performansa yönelik ölçümler, aşırı iş yükü olduğunu açıklamaktadırlar. Yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojideki değişimlere daha zor uyum sağladıkları ve alıştıkları düzende bir değişimden hoşlanmadıkları için iş doyumlarında azalma meydana geldiği ifade edilmektedir.

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki şekilde açıklama getirilmektedir. Birincisi, kişinin işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiği ve bu nedenle de yüksek iş doyumuna ulaştığı açıklanabilir. İkincisi ise, yüksek iş doyumunu hisseden kişinin yüksek bir performans sergilemesi söz konusu olmaktadır. Buna göre de kişi işinden doyum elde ettikçe iş performansında bir artış görülmektedir (Telman, 2004).

Yaşın iş doyumuna etkisine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmeti veren hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında; yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Özaltın, 1997: 77). Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında; doktorlarda yaşın ilerlemesi ile doyum düzeyinin arttığını, hemşirelerde orta yaş grubunun en düşük doyum düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Herzberg, yaş ile doyum arasındaki ilişkiyi "U" şeklinde bir eğri ile açıklamaya çalışmıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan genç yaşlardaki bireylerde yüksek olan iş doyumunu, otuz yaşına doğru düşmekte, daha sonra yaş ilerledikçe çalışma yaşamının sonuna doğru yükselmektedir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra

kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Kadın ve erkeklerin iş doyumu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha düşük olduğunu ifade etmektedir.

Cinsiyet ve iş doyumu arasındaki yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha düşük bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri değerin artmasını dolayısıyla da iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. Kadınların iş doyumunun azalmasında “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bununla birlikte, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşamaları da kadınların iş doyumunun azalmasında bir etken olarak gösterilebilir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında işteki kişisel gelişim, kişiler arası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin verdikleri cevapları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş doyumunda oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür.

Cinsiyete ilişkin araştırma sonuçları da farklılık göstermektedir (Balcı, 1985: 10). Cinsiyetin doyumu etkileyen bir etken olduğunu ancak hangi cinsin daha doyumlu olduğunun belirlenmesinde tutarsızlıklar bulunduğunu belirtirken (Başaran, 1982b: 180), kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir (Güler, 1990: V). Endüstri çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, cinsiyetin iş doyumu üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığını belirtirken, Pakistan’daki lise yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha doyumlu olduklarını bulmuştur (Khan, 1991: VII).

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir. Üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş, akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Turizm sektöründe hizmet veren çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri incelediği araştırmasının sonucunda çalışanların iş doyumunun en yüksek düzeyde psiko-sosyal faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin işteki koşullardan daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumunsuzluğunun geliştiği açıklanmaktadır (Akıncı, 2002: 1-25).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır. Üniversite mezunu çalışanların iş doyumunu ve moral düzeyleri üzerine yaptığı araştırmasında, üniversite mezunlarının, iş doyumlarının oldukça düşük olduğunu ve bu nedenle ayrılma ve yer değiştirme isteklerinin yüksek olduğu belirtmektedir (Işıkhan, 1993: 28). Klein ve Moher de yaptıkları çalışmada, üniversite mezunu çalışanların, üniversite eğitimi olmayan çalışanlara göre özellikle ücretten doyumunsuz olduklarını bunu da, üniversite mezunu çalışanların düşüncelerinin aldıkları eğitimle ilgili olarak beklentilerinin arttığına inanmaları olarak açıklamaktadırlar.

2.4.1.4. Hizmet Süresi

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde kişinin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin

karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumunu hissettikleri, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir

Çalışanların hizmet süresi arttıkça örgütsel ödüllerden yararlanmada daha avantajlı olabilecekleri, gereksinimlerini karşılama düzeylerinin de giderek artmasıyla iş doyumlarının arttığı görülmektedir (Horozoğlu, 1995: 10). Hizmet süresinin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

KİT'lerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, hizmet süresi arttıkça örgüte bağlılığın ve iş doyumunun düştüğünü bulmuştur. İncir, bunun yorumunu ise, çalışanların ihtiyaçlarının örgütlerince yeterli ölçüde karşılanmamasına, çalışmaya başlayan ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bırakması ve bu durumların da çalışanları örgütlerinden uzaklaştırarak doyumsuzluğa götüreceğini belirtmektedir (İncir, 1990: 7).

2.4.1.5. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumlarının iş doyumlarını etkilediği görülmektedir. Önceden belirtilen aynı araştırmasında, evli doktorların bekarlara göre işlerinden daha yüksek doyum elde ettiklerini, hemşirelerde de evli olanların bekarlara göre işlerinden yüksek doyum elde ettikleri görülmüş ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Özaltın, 1997: 78). Evlilerin iş doyumlarının bekarlardan yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.2. Örgütsel Etkenler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.

Çalışanların iş doyumunu düzeyindeki değişiklikler bireysel özellikleri ile iş ortam ve koşullarının etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu çalışmalarında,

yalnızca bireysel farklılıkla ile değil, aynı zamanda iş ortamının çeşitli yönleri ile de ilgilenilmesi gerektiğini belirten örgütsel etkenleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir (Aksayan, 1990: 18).

Balcı (1985: 13) ise örgütsel etkenleri; iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır. Aksayan ve Balcı'nın gruplandırmaları birbirine benzemekle beraber, bu çalışmada Balcı'nın gruplandırması benimsenerek aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.2.1. İş ve Niteliği

Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkindir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton olması yani işin İçeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991: 15). Çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin nitelikleri şöyle sıralamıştır (Horozoğlu, 1995: 17).

- Yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği,
- Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi,
- Yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi,
- Demokratik denetime fırsat vermesi,
- Yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği,
- Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı,
- Ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması.

Çalışanın, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumunun en başta gelen etkenidir. Başaran (1991: 203), çalışanın işini beğenmesi de şu koşullara bağlamıştır:

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

2.4.2.2. Yönetim ve Denetim

Bireylerin çalıştığı işyerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek doyum sağlamakta ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda iş doyumunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir (Aksayan, 1990: 21).

İşin çalışandan ayrı görülmesi teknik yanı ağır basan, hizmet ya da üretim sürecinde odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalışanın eksikliğini ya da hatasını bulmayı amaç edinen böyle bir denetim süreci, çalışanları rahatsız eder, onların güdülenmelerini düşürür, kendilerini yenilemekten alıkor ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkiler (Horozoğlu, 1995: 26).

Denetimin odak noktası, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar ve özellikle de denetimin kusur arayıcı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe iter (Özcan, 1991: 16).

Hastanelerin matriks organizasyon yapısı nedeniyle hastanelerde otorite tek yönlü değildir ve tek yetki hattı yoktur. Bu yüzden hastanelerin yönetimi daima anlaşılması zor ve karmaşık olmuştur (Ak, 1990: 27).

2.4.2.3. Ücret

Ücret, dünyanın her yerinde, personel yönetiminin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede memnunluk verici bir çözümü bulunamamıştır (Tortop, 1994: 107).

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığına karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işler için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar (İncir, 1984: 82).

Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır (Horozoğlu, 1995: 24).

Ücretin doyum sağlamasında;

- Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
- Harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlik gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin çalışınca algılanması doyum yaratmaktadır (Başaran, 1991: 203).

Ücretin 40 (kırk) yaşından sonra önemini kaybettiği ve kadınlara nazaran erkekler için daha çok önemli olduğunu tespit edilmiştir.

Konya'daki Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde yönetici konumundaki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, ücretin yeterli olması iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Bodur, 1996: 293).

2.4.2.4. Gelişme ve Yükselme İmkanları

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. (Erdoğan, 1996: 240).

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda doyum düzeyi artacak ya da azalacaktır.

İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1994: 121).

Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar ve yüksek bir tatmin verir. Ayrıca yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir (İncir, 1984: 88).

Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme, bir çalışana, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkselliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzlukta değişik olmaktadır (Başaran, 1991: 203).

Kamu görevlilerinde yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğunu belirtirken (Sencer 1982: 40), yükselme fırsatı olmayan işlerde işi sevmemeyle beraber, iş doyumunun azaldığı görülmüştür.

2.4.2.5. Çalışma Şartları

Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir. Ayrıca çalışanların çoğu,

işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991: 204). Araştırmasında da çalışma koşulları ile iş doyum düzeyi arasında yüksek bir ilişki bulmuştur.

Araştırmasında eğitim yöneticilerinin çalışma şartlarından memnun olmadıkları ve doyum sağlayamadıkları belirtilmektedir (Balcı, 1985: 160).

2.4.2.6. Birlikte Çalışılan Kişiler

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır.

Çalışanlar tarafından bir arada bulunmaktan, hoşlanmaya dayanan ilişkiler gereksinim ve ne oranda bir araya gelmeyi gerçekleştirebilirlerse o oranda da doyum bulabilirler.

Kişiler örgütlerde doyum sağlamak amacıyla sayısız ilişkilerde bulunur ve bu ilişkilerin temelinde birçok etken rol oynar. Sağlıklı insanlar genellikle karşılıklı doyum sağlayan ilişkilerde bulunur. Karmaşık bir davranış yapısına sahip bireyleri örgütlerde eşgüdümlü çalıştırabilmek ve güdüleyebilmek, yöneticinin kişiler arası ilişkilerin dinamiğini anlamasına bağlıdır (Hicks, 1972: 192).

Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir (Horozoğlu, 1995: 36).

Hastane personeli üzerine yaptığı araştırmasında, hastane personelinin ilişkilerinin memnun verici olmadığı tespit edilmiştir (Poyrazoğlu, 1992: 168).

2.4.2.7. Örgütsel Ortam

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgüt içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın doyumunda önem taşımaktadır (Başaran, 1982 b: 208).

Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli doyum etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir (Balcı, 1985: 18).

Kişinin yaptığı iş ne olursa olsun birinci sınıf bir çalışan olarak kabul edilme, hemen her çalışan için derin bir doyum sağlar. Yine çalışan çalıştığı örgütte, üstleri tarafından değer verilmesi, vazgeçilmez olma ve hizmetlerinin eksikliğinin örgütte hissedilmesi gibi duygulardan haz alır.

2.5. İş Doyumsuzluğu Kavramı

İş doyumunu oluşturan faktörler, çalışanlarda doyum duygusu veya doyumsuzluk duygularının oluşmasını yol açar. Genelde, çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde çalışmak isterler. İhtiyaçları gerçekleşmediğinde ise doyumsuzluk duyarlar (Tanrıverdi, 2006: 1). İş doyumsuzluğu kavramı, iş görenlerin işinden hoşnutluk duymalarını ifade eden, iş doyum kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda, iş doyumsuzluğu, iş görenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir (Bölüktepe, 1993: 25). Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan, çalışma hayatında esas olan, iş doyum değil iş doyumsuzluğudur. İş doyum ile ilgili çalışmaların çoğu da, gerçekte, iş doyumsuzluğunu açığa çıkartmayı, bunların azaltılması ile ilgili önlemler almayı amaçlamaktadır (Eroğlu, 2007: 147).

Bir örgütte, koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş doyumsuzluğunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş doyumsuzluğu, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, iş görenlerin sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. İş doyum düşük iş görenlerde, sinirsel ve duygusal çöküntülerin oluştuğu ve genel sağlık durumu ile iş doyum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002: 3 içinde Miner, 1992: 119).

Gerek kamu kesiminde, gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan iş görenlerin genel görüşü, çeşitli sebeplerden dolayı işleriyle ilgili doyumsuzluk yaşadıklarıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki örgütlerde, iş doyumunun yüksek olduğu bir organizasyon bulmak oldukça güçtür. İş doyumsuzluğu, iş hayatında ve günlük yaşantıda kanıksanmaya ve olağan bir durummuş gibi algılanmaya başlandığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine rağmen, aslında örgütlerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş doyumsuzluğunun sebepleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir.

2.6. İş Doyumsuzluğu Sonuçları

İş doyumsuzluğu, çalışanların yaptığı işten dolayı memnun olmadığını ifade eden kavramdır. İş doyumsuzluğu, çalışanlarının işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir. Çalışma yaşamında çalışanların beklentileri, kurum ve kuruluşlarında elde ettiklerinden daha yüksek olduğunda ortaya çıkan durum iş doyumsuzluğu olmaktadır. İş doyumsuzluğu sonucunda şu durumlar ortaya çıkabilmektedir.

2.6.1. Devamsızlık

Devamsızlık, belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması gereken kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesidir. Devamsızlık, iş görenlerin işe mazeretsiz olarak gelmemelerine ve bunu alışkanlık haline getirmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca, devamsızlık, işletmelere her yıl ciddi mali zararlar vermektedir. Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından doyumsuzluk duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan iş görenler, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki verirler. Özellikle, devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, iş görenler doyuma ulaşmadıkları durumlarda bu yola sık başvururlar. Bu nedenle, devamsızlık, iş görenlerin doyumsuzluğunu ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur. Ayrıca, devamsızlık, iş görenlerin kızdıkları yönetim uygulamalarına karşı protestoda bulunmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Bundan başka, devamsızlıklar, iş kazaları ve meslek hastalıklarından, çalışma

saatlerinin uzunluğundan, ilgi ve sorumluluk duygularının eksikliğinden, değer verilmediği düşüncesinden, ulaşım aksaklığından, kötü hava şartlarından, moral bozukluğu ve motivasyon eksikliğinden, başka bir iş arama gibi şahsi işlerden de kaynaklanabilir. Sonuç olarak, adaletsizlik ve haksızlık algılamalarından kaynaklanan genellikle, doyumsuzluk durumlarında ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni, hem de sonucunu oluşturmaktadır (Özdemir, 1993: 70-71).

2.6.2. Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti

İşgören, çalıştığı kurumda, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve doyumsuzluk duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve doyumsuzluğunu giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bulardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle personel devri, iş doyumsuzluğu için iyi bir gösterge olmaktadır (Özdemir, 1993: 71).

Örgüte bağlılıkları ve iş doyumları olmayan veya düşük olan bireyleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri ve mutsuz oldukları için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenir. Birçok araştırma sonuçları da, iş doyum ve bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93; Meyer ve Allen, 1997).

Günümüzde, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önceleri, çalıştıkları işyerlerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise, çalıştıkları kurumdan çok, yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve doyuma ulaşmaları ile orantılıdır ve iş doyumunu düşük olan çalışanlar, genellikle ilk örgütten ayrılma kararı vermektedirler. Bu karar örgüte, ayrılan personel için çıkış görüşmeleri, idari işlemler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi ayrılma maliyetleri, iş imkanlarının olduğunun duyurulması işe almada önce yapılan idari işlemler, görüşmeler sınavlar, seyahat ve taşıma masrafları, uyum sağlama giderleri gibi yeni çalışanın işe alınması maliyeti ve nihayet yeni çalışanın eğitim maliyeti gibi maliyetler yükleyecektir (Aksel, 2003: 127).

Çalışan iş görenlerin işten ayrılma niyeti, iş doyumunu ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş doyumuna veya doyumsuzluğuna bağlı olarak oluşan ayrılma niyetlerinin paralelinde, öncelikle kendi işini değerlendirerek, işteki doyumlarını sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması durumunda, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşamada ise, oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Fakat, küreselleşme paralelinde ekonomideki adaletsiz ve dengesiz bir şekilde, çoğunlukla dış etkenlerin dayandırılmasına bağlı yeniden yapılandırma çalışmaları ile yine dışarıdan yapılan diplomatik baskılar sonucunda başvuru, siyasi reformlar ve özellikle krizler ekonomik sonucu işten çıkartılmaların olması ve yeni istihdam alanlarının yaratılmaması, ülkemizdeki işsizliğin boyutlarını önemli bir düzeye yükseltmiştir (Poyraz ve Kama, 2008: 147-149). Bu zoraki ekonomik koşullar, işlerinden tatmin olmasa da, iş görenlerin kendilerini mevcut işlerinde ve örgütlerinde çalışmak zorunda hissetmelerine neden olmaktadır. Ekonominin iyi ve dengeli olduğu dönemlerde, doyumsuzluk duygusu personel devri oranının yükselmesine neden olmakta fakat, ekonominin daraldığı ve dengesizliklerin çoğaldığı dönemlerde, bireyler, işten ayrılmak yerine, bu doyumsuzluk duygusuna katlanmayı tercih etmektedirler (Eronat, 2004: 69 içinde Barış, 2000: 71-73). Doyumsuzluk, çalışanların işten ayrılmasalar da, alternatif iş imkanlarını araştırma tutumu geliştirmelerine ve uygun koşullarda ve zamanda, işten ayrılma davranışı göstermelerine yol açmaktadır. Bu tür niyeti ve arayışı olan personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla faydalanmak mümkün olmaz.

2.6.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

Pek çok ülkede, iş kazası ile ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Ülkemizde, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 11. maddesinde iş kazası, şu şekilde tanımlanmıştır: “iş kazası, sigortalının işyerinde bulunduğu sırada, işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla, sigortalının işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanda, sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp, getirilmeler sırasındaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya daha sonradan bedence ya da ruhça arızaya uğratan olaydır”. Bir olayın iş kazası olarak kabul edilmesi için salt bedensel bir hasar

gerekmemektedir, ruhsal hasarlar da ruhsal hasarlar da iş kazası olarak kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalarda, iş kazalarının insanlardan, çevreden ve teknik nedenlerden kaynaklandıklarını göstermektedir. Kaza nedenlerinin yaklaşık % 80'ni insani faktörlerden kaynaklanır.

Dengesiz yönetim ilişkileri, iş görenler arasındaki kötü meslektaşlık ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk ve ödüllendirme sisteminin haksızlıkları da iş kazalarına yol açabilir. Bu iş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri genellikle, işverenin işçiye sağladığı çalışma şartları ile ilgili iken, insani nedenler ise iş doyumsuzluğu ile ilgilidir (Özdemir, 1993: 76). Doyumsuzluk ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim, yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi nedenler çalışanların işyerindeki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, iş görenlerin doyumsuzluk yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları meydana getirir (Eroğlu, 2007: 466). Sonuç olarak, işyerindeki haksız ve yersiz uygulamalar ile işlemler ve kötü iletişimden dolayı zihinsel ve bedensel dengeleri bozulan herhangi bir iş gören, işine olan ilgisini kaybeder ve dikkatsizce davranıp, kendi hayatını ya da iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye sokabilecek ciddi iş kazalarına neden olabilir.

İş sağlığı, güvenli ve çalışma ortamı ile ilgili olarak sorunların tespiti, bunların çözümü için etkin metotların geliştirilmesi, öncelikler ve sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. İşle bağlantılı olan veya işin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan kaza ve yaralanmaları, asgariye indirerek önlemeyi amaçlayan kapsamlı politikaların varlığı önemlidir (Yardım v.d., 2007: 271). Bu çerçevede, iş kazalarının esas nedeni, işyerindeki çeşitli dengesizliklerin, çalışan insanların zihin ve beden dengelerini bozmasına bağlı olarak ortaya çıkarttığı iş kazalarını önlemenin en kalıcı tedbiri, her şeyden önce, örgütteki bütün dengeleri yeniden kurmak ve oluşturmaktır.

2.6.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt

Sendikal örgütlenmeler, çalışma hayatının güçlü ve egemen tarafı olan “işveren” tamamen kendi çıkarlarına göre şekillendirdikleri adaletsiz ve haksız çalışma şartlarına karşı işçilerin çıkarlarının korunmasında ortak bir işbirliği ile çalışanların iş doyumsuzluklarının bir sonucu olarak kurulmuşlardır. Sendikal örgütlenme, işgörene ilk olarak bir aidiyet duygusu kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o grupla veya sınıfla dayanışma içinde bulunma, kişiye bir güven kazandırır, işgöreni tek başına olmak ve çaresizliklerden ve yalnızlıktan kurtarır. Ayrıca, sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir şekilde savunması, onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işverenleri göz önüne aldığında, sendikal örgütlenmenin varlığı, iş doyumlarını arttıracaktır. Smith ve Hamner’in yapmış oldukları tutum anketlerinde, iş görenlerin çok önemli bir kısmının, çalıştıkları işyerindeki çalışma şartlarının belirlenmesinde kendi irade ve katkılarının olması arzusu ile bir şekilde hissettikleri iş doyumsuzluğundan kurtulmaya bir vesile olması beklentisinden dolayı sendikal örgütlenmelere katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Karaca, 2001: 84).

Grevler ise, çalışma hayatındaki haksızlık ve dengesizliklerin yol açtığı doyumsuzluk huzursuzlukların en yaygın ve en belirgin işaretidir. Bu bağlamda, iş doyumsuzluğu, yasal olmayan grevlere, iş yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya, iş yavaşlatmalara da yol açabilmektedir. Günümüzde işçi- işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlemlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedir. Çünkü, grev, topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Bu nedenle, grevler, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş kolunda ve işyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak tarzda, işveren ya da işveren vekili tarafından kendi işletmesindeki işçileri topluca uzaklaştırması anlamına gelen lokavt ise, zaten bozulmuş olan işçi- işveren arasındaki dengelerin ve ilişkilerin daha fazla bozulmasına uygun bir ortam hazırlamaktadır (Bölüktepe 1993: 31-32).

Sonuç olarak, örgütteki dengesizliklerin ve eşitsizliklerin neden olmasıyla, çeşitli şekillerde ortaya çıkan grevlerin, toplu iş sözleşmelerinin getirdiği haklardan işçilerin

memnun olmaması veya beklentilerine uygun olmaması, işçilerin bekledi adil ve haklı dağıtım ve paylaşımın bulunmaması, işçi şikayetlerinin dinlenmemesi ve çözüme kavuşturulmaması, ücret seviyesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına uygun olmaması ile adaletsizliği, uyuşmazlıkları ele alma süreçlerinin oluşturulamaması, gibi durumlardan doğan iş doyumsuzlukları ve huzursuzluklarından kaynaklandığını söyleyebiliriz (Özdemir, 1993: 73).

2.6.5. Saldırganlık ve Örgütsel Sabotaj

Saldırganlık, bireysel amaçlara ulaşma çabası içinde atak, düşmanlık, hükmetme, engelleri yok etme veya kendine karşı direnme tutumunu ifade eder. Bir yaklaşıma göre, örgütlerdeki çeşitli adaletsizliklere ve doyumsuzluklara karşı olan tepkilerde giderek gelişme görülür. Mesela, önce şikayetler başlar, bu şikayetler çatışmaya dönüşür ve çatışma yönetim tarafından yapıcı bir şekilde çözümlenememesi çalışanların saldırgan davranışlar göstermesi ile sonuçlanır (Minibaş, 1990: 13). Ögütteki saldırganlık duyguları, çalışanların işyerinde karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan dolayı, bilinç altına atarak orada biriktirdikleri kızgınlık ve öfkelerin birikiminden ortaya çıkan yıkıcı ve tahripkar bir duygudur. Bu duygular, ya dış dünyaya, ya da iç bünyeye yansıtılmak suretiyle sürekli bir hareketlilik içerisinde olur. Bu bağlamda, saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır. Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir. Baron ve Neuman adlı bilim adamları saldırgan davranışları üç grupta incelemiştir. Birinci kategorideki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beden dili ve sözlü yapılan saldırılar, bu kategoride değerlendirilir. Bu tür saldırgan davranışlardan bazıları; şunlardır; kızgın bakışlar, sessiz kalma, konuşurken diğerlerinin sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama. İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Başlıca engelleme şeklindeki saldırgan davranış türleri şunlardır: hedef kişinin telefon rehberindeki numaraları silmek, bazı önemli konulardaki çalışmalara son verme ya da verdirme, hedef kişiye yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedef kişinin toplantıya geç gelmesine neden olma, hedef kişinin kullanacağı kaynakları ele geçirme

ve vermeme, iş yavaşlatma. Son kategoride, açık ve tehlikeli saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bunların başlıca türleri ise şunlardır; silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, mesajları yok etme, çalışma düzenini bozma, dağıtma (Özdevecioğlu, 2003: 80-81).

Yapılan bir çok araştırmaya göre, örgütlerdeki yerli yerinde ve olması gerektiği şekilde bulunmasından dolayı işinden tatminkar olan çalışanların, örgüt içinde saldırgan davranışlarda bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalardan biri de, Minibaş (1990) tarafından öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre, iş doyumunu düşük düzeyde olan grup, çalışma hayatıyla ilgili olumsuzluk bulunan birçok konuda saldırgan bir davranış tipi göstermektedirler. İş doyumunu yüksek olan grupta ise, öğretmenler, saldırganlıktan kaçınan, sabır ve uyum gösteren davranışlar sergilemektedirler (Minibaş, 1990: 89). Örgüt içi saldırgan davranışlar, örgütsel barışı ve huzuru bozar. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer (Özdevecioğlu, 2003: 81).

Örgütsel sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, mutlaka yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır. Örgütsel sabotaj, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış değildir. Sabotaj, kendisini son derece çaresiz hisseden bir bireyin kendisini ifade etme şeklidir. Örgüt üyelerinin, örgütteki dengesizlik ve çarpıklıklara karşı normal yollardan gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bir tepki metodudur. Bireyin çevresine karşı gösterdiği reaksiyonun bir sonucudur. Sabotaj, örgütün çalışmasını engellemeye veya iş makinelerine, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime, işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlardır. Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel sabotajın, beş temel nedene dayandığı görülmektedir. Bu nedenler ise güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı ve eğlence düşüncesi ve örgüt içi adaletsizlikler. Genel olarak, sabotaja hedef olan üç grup vardır. Bu hedefler, bireyler, ekipmanlar ve örgütün kendisidir. Örgütsel sabotaj sınıflandırması ise üç kategoride incelenmektedir. Tahrip türü sabotajlarda, makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye ve insanlara fiziki ve psikolojik olarak zarar veren sabotajlar söz konusudur. Faaliyetsizlik sabotaj türü ise, çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, düşük etkinlik ve verimlilik, düşük performans verilen görevleri

yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk almaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkar. Son olarak, gereksiz sarfiyatta bulunma sabotajı türünde de, hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmek davranışları yer alır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 95-101).

2.6.6. Çatışma

Bireysel farklılıklara bağlı olarak, her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih v.b. noktalardan farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Oluşan bu farklılık, çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir (Üngüren v.d., 2009 içinde Karataş, 2007; Akkirman, 1998: 2). Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılara uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda, zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir. Bir kişi ya da bir grubun, başka bir kişi ya da grubun çalışmalarını ve haklarını, maksatlı bir şekilde engellemeye girişmesi sonucunda, kişi ya da grup yahut da örgütün amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmasını engeller veya haklarını çiğnerse çatışma süreci başlamış olur. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir. Yıkıcı çatışma, organizasyon üzerinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak, ruhsal ve fiziksel gerginliği arttırması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş doyumunu azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Çatışma, etkin bir şekilde yönetilip, yapıcı forma sokulduğunda, taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artışın sağlanması, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Üngüren v.d., 2009: 39 içinde Asunakutlu ve Safran, 2005: 164).

Örgüt içinde, çatışmanın daha çok farklı bölüm çalışanları ve farklı bölüm müdür ve yardımcıları arasında yaşandığı görülmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerde bölümler arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Bölümler arasında gerçekleşen

çatışma, benzer fiziki ve sosyal ortamlarda bulunan, birbiriyle etkileşim içerisinde olan örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür. Gruplar arası çatışmaların nedenleri, karşılıklı görev bağımlılığı, rekabet, amaç, değer, çıkar, statü farklılıkları, iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği gibi nedenlerle açıklanır. Bölüm yöneticisi, hem bölümün bir üyesi olarak, hem de bir yönetici sıfatıyla çatışmayı yönetmede en önemli rolü oynamaktadır. Liderin adaletli ve eşitlikçi yönetim tarzından, adaletsiz bir yönetim biçimine geçmesi, bölümler arası kutuplaşmayı da belirginleştirecektir. Böylece, gruplar arasında çatışma, etkin bir şekilde yönetilmediğinden, grupların kendilerinin üstün olduklarını gösterecek yollara başvurarak çatışmanın yıkıcı etkisi artacaktır. Bu yönde ilerleyen bir çatışma ise bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ile sonuçlanarak örgütün kaybetmesi anlamına gelecektir. Çalışanların kendi bölümlerinde çalışanlarla da çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bir anlamda, kişiler arası çatışma yaşamaktadırlar. Bireyler arası çatışmalar, iki bireyin birbiriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesi sonucu meydana gelmektedir. Örgütlerde, en çok yaşanan bireyler arası çatışma, ast-üst arasında yaşanan çatışmalardır. Ast-üst arasında yaşanan çatışmaların nedeni ast ve üstler arasındaki güç dengesizliğidir (Üngüren v.d., 2009: 53). Örgüt içinde algılanan bu adaletsiz ve haksız uygulamalar çalışanlarda iş doyumсуuzluğu ve huzursuzluk yaratacaktır ve bu durumun sürekli hale gelmesi neticesinde ise, çatışma kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Özetle ifade edilecek olursa, düşük iş doyumuna sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleşmesine odaklı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejileri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde ise çatışmayı olumlu yönde yönetip, önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı strateji ile hareket ettikleri söylenebilir (Üngüren v.d., 2009: 51).

2.6.7. Yabancılaşma

Modern üretim süreçleri içerisinde insanoğlu, makineleşmenin giderek hayatın her alanını sardığı endüstri ya da toplumsal kurumların etkisi altında yaşamaktadır. İnsani öz, bu süreçte dönüşüm geçirmekte, insanı ve sosyal boyutundan sıyrılmakta, emeğine ve ürününe aidiyet duymamakta, bütünlük duygusundan uzaklaşmaktadır. Kapitalist üretim ortamları, birey üzerinde adaletsiz uygulamalarla insanlıktan çıkarıcı bir baskı ve

tahakküm düzeni oluşturarak, çalışanları günlük yaşam bütünlüğünden kopararak “iş odaklı” bir hale getirmektedir. Böylelikle, birey yabancılaşma hissi yaşamakta ve bireyin etrafındaki bütün ilişkiler ve dünya güvenilirliğini yitirmektedir. Marcuse’a göre, yabancılaşma, bireyin kendi bilinç ve yaratıcı güçlerini, kolektif insan özelliklerini kaybetmeleri ve bireyler üzerinde hakimiyet kuran, insani özden uzaklaştıran güçlerin tutsağı haline gelme durumudur. Örgütsel kaybetmeleri ve yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla örgütlerin yabancılaşma eğilimini arttırır. Yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin tersine iş görenin örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirir. Yabancılaşmış iş gören, işine devam etse bile, kendisini tümüyle işine veremez, örgütün üyesi olarak göremez.

Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddeder. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklere, işin dışındaki faaliyetlere sırtını döner, örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendisine doyum kaynakları arar. Yapılan bir çok araştırma, iş doyumsuzluğu ile yabancılaşma arasında yüksek bir korelasyon olduğunu gösterir. Bunun yanında, “yetkisizlik”, “anlamsızlık”, “ölçsüzlük”, “yalnızlık” ve “öz yabancılaşma” gibi etkenler de iş doyumsuzluğunu etkiler. İş ortamı ve işe ilişkin doyumsuzluk karşısında birey, çoğu kez kendini kapana kısılmış hisseder ve abartılı tepkiler verir (Aytaç, 2005: 321-325).

2.6.8. Engellenme

Günlük konuşma dilinde, “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” olarak kullanılan bu kavram, insanların bir ihtiyaçtan, bir beklentiden veya bir istekten yoksun kalma ya da bu gereksinim ve isteklerin doyumunda bir takım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2007: 59). Engellenme, beklenen ve hak edilen sonuçların, ödüllerin ve işlemlerin yerine fiilen gelmemiş olmasından kaynaklanan psikolojik bir tepkidir. Engellenmiş birey, haksızlığa uğradığına inandığı halde kendi başına çözüm bulamayan ve problem çözmede bloke olmuştur. Birey, isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin, engellerin önemini abartır. İş doyumunu düşük olan çalışanlar da, bazı ihtiyaçlarını karşılayamamış ya da amaçlarına ulaşamamış, kısacası engellenmiş bireylerdir. Araştırmalar, iş doyumunu düşük olan çalışanların suçluluk duygusu ve sorunlara çözüm getirememe davranış tipi gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çeşitli

nedenlerle engellenen ve iş doyumunu azalan çalışanların performanslarının yetersiz kalması, bireylerin suçluluk duygularının artmasına neden olur ve böylece bireyin yaşadığı hayal kırıklığı ve motive olmama problemleri giderek derinleşir (Minibaş, 1990: 94). Adaletsizlik ve haksızlık algılamaları, doğrudan doğruya kişilerin gelecekle ilgili beklenti ve umutlarını da büyük ölçüde azaltıcı etkilere sahiptir.

2.6.9. Stres

İş hayatının kaçınılmaz gerçeklerinden biri de strestir. Bugünkü anlamıyla stresi ilk açıklayan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye'dir (Özdevecioğlu v.d., 2003: 131). Selye'nin çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir. Iwancevich, Gibson ve Donelley'in geliştirdiği ve günümüzde en çok kullanılan tanıma göre ise stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış veya iç hareket, durum ya da olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 17 içinde Artan, 1986: 39).

İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, işyeri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece, verimlilik düşmektedir (Özdevecioğlu v.d., 2003: 131 içinde Balcı, 2000: 78). Benzer olarak pek çok çalışmada, iş stresörleri (işe ilişkin kısıtlar ve işyerinde kişiler arası çatışma) ile işe karşı geliştirilen (işyerinde verimliliği azaltıcı) davranış biçimleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmalar, iş doyumunu ile iş stresörleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması, onların stres düzeylerini düşürecek ve böylece örgüt içerisinde iş stresörlerinden kaynaklanan olumsuz etkiler azalacaktır.

2.6.10. Geriye Dönüş Davranışları

Geriye dönüş davranışları, herhangi bir engellenme ve çatışma durumu karşısında, insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir. Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş doyumsuzluğu yaşayan bireyler, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterirler. Gerileme davranışlarına insanlar, karşılaştıkları sorunlar ve olaylar ile baş edemedikleri zaman sık başvururlar (Eroğlu, 2007: 71-72). Yetişkin insanların, iş hayatında karşılaştıkları sorunlar ile haksızlıklar karşısında, uygun bir şekilde mücadele etme ve başa çıkma donanımları bulunmadığı zaman, çoğunlukla hiç kimsenin kendiliğinden “sorun çözme” ya da “başa çıkma” davranışı beklenilmeyen çocukluk psikolojisine, davranışsal olarak gerileme savunma davranışına yönelirler. Örgütlerdeki birçok haksız ve adil olmayan uygulamaya da, bir bakıma bunlarla yeterince mücadele edilmemesi ve bu dengesizliklerin mağduru olan çalışanların haklı bir direnç göstermeyip mevcut çıkmazı ve sorunu çocukça davranışlar göstermek suretiyle atlatmaya çalışmaları, bu tür uygulama ve işlemlerin sürüp gitmesinde önemli bir eken olarak görülmektedir.

2.6.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar

Karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış, devamlı şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Çalışma hayatında da, bu tür hareketlere, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak yaygın şekilde rastlanır. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişikliklere yeniliklere karşı direnen iş görenlerde bu duruma çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yönetimler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta oldukları yöntemleri en iyi yöntem kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler. Bu tür kimseler, psikolojik doyumsuzluk içinde bulduklarından, böyle hareketlere başvururlar. Psikolojik doyumsuzluğun giderildiği işletmelerde çalışan işçiler değişiklikleri daha az direnme ile kabul ederler (Eren, 1998: 188).

2.6.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Psikolojik bir stres durumu, bireyin beyninde bozukluklar ortaya çıkardığından bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilir (Cüceloğlu, 1991: 473). Çalışma şartlarının kötülüğünden ve örgütteki çeşitli dengesizlikler yüzünden sahip olduğu işten pek tatmin duymayan iş görenler, çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile bir takım psikolojik zorlamalar karşısında, bazı psikosomatik belirtiler yaşayacaklardır. Bu bağlamda başlıca psikosomatik belirtiler şunlardır: Kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, tükenmişlik hali, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme, bulantı, baş ve sırt ağrılarıdır. Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı doyumsuzluk, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedeninin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır. Başlıca, psikosomatik rahatsızlıklar olarak mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri hastalıkları, kolit, astım, alerji gibi hastalıkları saymak mümkündür (Eroğlu, 2007: 80).

BÖLÜM 3: KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Kamu çalışanlarında iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örnek kurum olarak seçilmiştir.

3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur.

3.1.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Tarihçesi

Bu kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı"nı (TİCİ) kurlmalarıyla atıldı. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar attı. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başladı ve bunu, 29 Haziran 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla bugünkü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kurulması izledi. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirildi. Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti'nde (3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı oldu.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk spora yer verildi. Böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu Anayasa'nın teminatı altına alındı. 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'nın sporun geliştirilmesi ile ilgili 59. Maddesi, bütün dönemler içinde spor

konusunda gerçekleştirilen en önemli olaylardan biridir. Bu madde ile Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez “Spor” ve “Sporcu” sözcükleri Anayasa’mızın içine ve teminatı altına girmiş oluyordu²⁶. 59. Maddenin içeriği şöyleydi:

Madde 59: Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyla korur.

Türk sporu 14.12.1983 tarihinde 179 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname’yle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer almıştır. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü*" olmuştur.

Günümüzde yürürlükte olan 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş Yasası'nı federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulmasını sağlayan, "*3461 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun*" izlemiştir. 1993 yılında ise diğer spor dallarını da içeren federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak, uygulamaya konmuş ve ilk seçimler Aralık 1993'te yapılmıştır. Günümüzde federasyonların özleşmeleri sürmektedir. (<http://www.gsgm.gov.tr>).

3.1.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençlerin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek.
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün öğretim kurumlarının yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak.
- Okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak.

- Sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak.
- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek.
- Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, hostelleri, kampları ile saha tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak ve bu tesisleri vatandaşın hizmetine sunmak.
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletme, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak.
- Spor karşılaşmalarında uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.
- Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor-Toto, Spor-Loto) düzenlemek, yönetmek.
- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak.
- Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.
- Uluslararası spor, temas ve münasebetlerinde resmi makam görevi yapmak.
- Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek.
- Başarılı sporculara ve çalıştıracılarına aynı ve nakdi yardım yapmak ve ödüllendirmek.
- İlgili mevzuat ve Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak.

3.2. Gereç ve Yöntem

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan 124 personelin (48 bayan ve 76 erkek), iş doyum düzeylerinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyeleri ve hizmet yıllarına göre farklılıklarını araştırmaktadır.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin beş boyutu açısından inceleyen bu çalışmada, uygulanması ve değerlendirilmesi son derece pratik olan "Minnesota Doyum Anketi (MSQ)" kısa formu kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist'in "Minnesota Memnuniyet Anketi" uzun formundan (100 madde) iç ve dış doyum faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde geliştirdikleri bu ölçek iş doyumunu ile ilgili araştırmalarda en çok kullanılmış olanıdır.

MSQ kısa formunun geçerlilik ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır. MSQ, Türkçe'ye Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından çevrilmiş ve bu çeviri, başka dil bilimcileri tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. Boğaziçi Üniversitesi'nden de Aslı Baycan, 1985'te Doç. Dr. Burhan Fişek'in kontrolü altında aynı form üzerinde çalışmış, Sheraton otelinde çalışan işgörenlere bir pilot uygulama yaparak ölçeğin görünüş geçerliliği ve cümlelerin anlaşılma düzeyi kontrol edilmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. MSQ kısa formu 20 sorudan ve her soru 5 seçenekten oluşmaktadır. "Hiç memnun değilim", "Memnun değilim", "Kararsızım", "Memnunum", "Çok memnunum" şeklindeki bu seçeneklerin değerlendirilmesinde sırasıyla 1'den 5'e kadar puanlar verilmiştir. Buna göre ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 dir. Ölçekten alınan 20-39 arası puan çok düşük, 40-59 arası puan düşük, 60-79 arası puan yeterli, 80-100 arası puan yüksek doyumunu belirtmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 200 personeline verilen anketlerin 126'sı doldurulmuştur. 200 kişiye verilen anketlerin 2 adedi eksik doldurma, 74 adedi ise anketlerin geri alınamaması yüzünden göz ardı edilmiş, 124 anket değerlendirilmiştir.

Veriler SPSS 16.0 istatistiksel paket programında değerlendirilmiş, frekans analizi, çapraz tablo, ortalama puan hesaplaması yapılmıştır. Çalışanlar için insan kaynakları yönetiminin beş boyutu "organizasyon ve iş ilişkileri (5,6,7,9,12,18 nolu anket

soruları)”, “güdüleme ve uygun iş ortamının oluşturulması (1,2,3,8,11,13,17 nolu anket soruları)”, “kariyer planlaması ile (4,10,14,15 nolu anket soruları)”, “başarı değerlemesi (16,19,20 nolu anket soruları)” ve “ücretlendirme (13 nolu anket sorusu)” faktörlerinden meydana gelmektedir. Çalışanların mesleki faaliyet (4,7,9,10,20 nolu anket soruları) ile ilgili olarak frekans ve ortalama puanı hesaplanmıştır.

Genel iş doyum düzeyinin hesaplanması aşağıdaki gibidir.

Genel Doyum Puanı = (Toplam Puan / Toplam Örnek Birey)

Genel Doyum Ortalaması = (Toplam Puan / Toplam Frekans)

Doyum puanı (DP) ve doyum ortalaması (DO) hesaplanması aşağıdaki gibidir.

Doyum Puanı = (Toplam Puan * 100/ Toplanması Gerekli en üst Puan)

Doyum Ortalaması = (Toplam Puan / Toplam Frekans)

3.3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde anketin uygulanmasından elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Önce frekans dağılımları ve sonra çapraz analizlere yer verilmektedir.

Tablo 2: Mesleğimin Kendimi Her Zaman Meşgul Etmesi Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	5	4,0	4,0	1	5
Memnun Değilim	14	11,2	11,3	2	28
Kararsızım	10	8,0	8,1	3	30
Memnunum	75	60,8	61,3	4	304
Çok Memnunum	19	15,2	15,3	5	95
TOPLAM	123	99,2	100,0	-	462
DOYUM PUANI			74,52		
DOYUM ORTALAMASI			3,73		
STANDART SAPMA			,99		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimin kendimi her zaman meşgul etmesinden**” anket sorusunda % 76.6’sı çok memnun ve memnun olduklarını, % 15.3’ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 8.1’i kararsızlık durumu belirtmiştir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli toplam 462 puan almıştır. Doyum puanı 74.52 ve aritmetik ortalama da 3.73 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “*mesleğimin kendimi her zaman meşgul etmesi*” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun *yeterli seviyede olduğu* tespit edilmiştir.

Tablo 3: İşyerinde Bağımsız Çalışabilme Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	8	6,4	6,7	1	8
Memnun Değilim	20	16,0	16,8	2	40
Kararsızım	19	15,2	16,0	3	57
Memnunum	61	48,8	51,3	4	244
Çok Memnunum	11	8,8	9,2	5	55
TOPLAM	119	95,2	100,0	-	404
DOYUM PUANI	67,90				
DOYUM ORTALAMASI	3,39				
STANDART SAPMA	1,08				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “*işyerinde bağımsız çalışabilmekten*” anket sorusunda % 60.5’i çok memnun ve memnun olduklarını, % 23.5’i hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 16.0 kararsızlık durumu belirtmiştir.

Bu anket sorusundan Genel Müdürlük personeli toplam 404 puan elde etmiştir. Doyum puanı 67.90 ve aritmetik ortalama 3.39’ dur.

Tabloda görüldüğü gibi “*işyerinde bağımsız çalışabilme*” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun *yeterli seviyede olduğu* tespit edilmiştir.

Tablo 4: İşyerinde Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	8	6,4	6,5	1	16
Memnun Değilim	16	12,8	13,0	2	32
Kararsızım	8	6,4	6,5	3	24
Memnunum	71	56,8	57,7	4	284
Çok Memnunum	20	16,0	16,3	5	100
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	456
DOYUM PUANI	74,15				
DOYUM ORTALAMASI	3,71				
STANDART SAPMA	1,10				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**işyerinde ara sıra değişik şeyler yapabilmekten**” anket sorusunda % 74.0’ı çok memnun ve memnun olduklarını, % 19.5’i hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 6.5’i de kararsızlık belirtmiştir.

Bu anket sorusundan Genel Müdürlük personeli toplam 456 puan elde etmiştir. Doyum puanı 74.15 ve aritmetik ortalama da 3.71 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde ara sıra değişik şeyler yapabilmekten” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Mesleğimin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	2	1,6	1,6	1	2
Memnun Değilim	16	12,8	13,1	2	32
Kararsızım	19	15,2	15,6	3	57
Memnunum	64	51,2	52,5	4	256
Çok Memnunum	21	16,8	17,2	5	105
TOPLAM	122	97,6	100,0	-	452
DOYUM PUANI			74,10		
DOYUM ORTALAMASI			3,70		
STANDART SAPMA			,96		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesinden**” anket sorusunda % 69.7’si çok memnun ve memnun olduklarını, % 14.7’si hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 15,6’sı kararsızlık belirtmişlerdir.

Bu anket sorusunda Genel Müdürlük personeli toplam 452 puan elde etmiştir. Doyum puanı 74.10 ve doyum ortalaması da 3.70 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: İşyerindeki Yöneticinin, Karar Verme Yeteneği Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	11	8,8	8,9	1	11
Memnun Değilim	15	12,0	12,2	2	30
Kararsızım	22	17,6	17,9	3	66
Memnunum	60	48,0	48,8	4	240
Çok Memnunum	15	12,0	12,2	5	75
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	422
DOYUM PUANI	68,62				
DOYUM ORTALAMASI	3,43				
STANDART SAPMA	1,13				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “işyerindeki yöneticinin, karar verme yeteneğinden”, anket sorusunda % 61.0’ı çok memnun ve memnun olduklarını, % 21.1’i hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 17.9’u ise kararsızlık belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli anket sorusunun değerlendirilmesinde toplam 422 puan almıştır. Doyum puanı 68.62 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalaması da 3.43’tür.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerindeki yöneticinin, karar verme yeteneği” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: İşyerindeki Yöneticinin, Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	10	8,0	8,1	1	10
Memnun Değilim	21	16,8	17,1	2	42
Kararsızım	22	17,6	17,9	3	66
Memnunum	54	43,2	43,9	4	216
Çok Memnunum	16	12,8	13,0	5	80
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	414
DOYUM PUANI	67,31				
DOYUM ORTALAMASI	3,37				
STANDART SAPMA	1,15				

Genel Müdürlük personeli “işyerindeki yöneticinin, emrindeki kişileri iyi yönetmesinden” anket sorusunda % 13.0’ı çok memnun, % 43.9’u memnun, % 17.9’u kararsız olduğunu, % 17.1’i memnun olmadığı ve % 8.1’i de hiç memnun olmadıklarını belirtmiştir.

Bu anket sorusundan Genel Müdürlük personeli topladığı puan 414'tür. Elde edilen doyum puanı 67.31 ve doyum ortalaması 3.37 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerindeki yöneticinin, emrindeki kişileri iyi yönetmesi” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Mesleğimde Vicdani Bir Sorumluluk Taşınması Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	12	9,6	10,3	1	12
Memnun Değilim	13	10,4	11,1	2	26
Kararsızım	10	8,0	8,5	3	30
Memnunum	50	40,0	42,7	4	200
Çok Memnunum	32	25,6	27,4	5	160
TOPLAM	117	93,6	100,0	-	428
DOYUM PUANI	73,16				
DOYUM ORTALAMASI	3,65				
STANDART SAPMA	1,27				

Genel Müdürlük personeli “mesleğimde vicdani bir sorumluluk taşımaktan” anket sorusuna % 65.6'sı oranında çok memnun ve memnun olduklarını, % 21.4'ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 8.5'i kararsızlık belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli bu anket sorusundan elde ettiği toplam puan 428'tir. Doyum puanı 73.16 ve doyum ortalaması 3.65'tir.

Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimde vicdani bir sorumluluk taşınması” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Mesleğimin Garantili Bir Gelecek Sağlaması Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	2	1,6	1,6	1	2
Memnun Değilim	9	7,2	7,3	2	18
Kararsızım	3	2,4	2,4	3	9
Memnunum	70	56,0	56,9	4	280
Çok Memnunum	39	31,2	31,7	5	195
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	504
DOYUM PUANI	81,95				
DOYUM ORTALAMASI	4,09				
STANDART SAPMA	,88				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimin garantili bir gelecek sağlamasından**”, anket sorusunda % 88.6’sı çok memnun ve memnun olduklarını, % 8.9’u hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 2.4’ü ise kararsızlık belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli bu anket sorusunun değerlendirilmesinde toplam 504 puan almıştır. Doyum puanı 81.95 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalaması da 4.09’dur.

Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimin garantili bir gelecek sağlaması” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç itibariyle anket sorularına verilen cevaplar içerisindeki en yüksek doyum seviyesidir. Kamu çalışanlarının özel sektöre göre iş garantilerinin olması iş doyumunun yüksek olmasına etken olmaktadır. Özelliklere kriz ortamlarında kamu çalışanlarında iş doyumunu seviyelerinde yükselmeler gözlenmektedir.

Tablo 10: Mesleğimde Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilmem Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	9	7,2	7,3	1	9
Memnun Değilim	13	10,4	10,6	2	26
Kararsızım	9	7,2	7,3	3	27
Memnunum	65	52,0	52,8	4	260
Çok Memnunum	27	21,6	22,0	5	135
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	457
DOYUM PUANI	73,30				
DOYUM ORTALAMASI	3,71				
STANDART SAPMA	1,14				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimde başkaları için bir şeyler yapabilmekten**” anket sorusunda % 74.8’i çok memnun ve memnun olduklarını, %

17.9’u hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 7.3’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli bu anket sorusundan elde ettiği toplam puan 457’dir. Doyum puanı 73.30 ve doyum ortalaması 3.71’dir.

Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimde başkaları için bir şeyler yapabilmekten” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11: Mesleğimin Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	8	6,4	6,6	1	8
Memnun Değilim	11	8,8	9,1	2	22
Kararsızım	21	16,8	17,4	3	126
Memnunum	66	52,8	54,5	4	264
Çok Memnunum	15	12,0	12,4	5	75
TOPLAM	121	96,8	100,0	-	495
DOYUM PUANI	81,82				
DOYUM ORTALAMASI	4,09				
STANDART SAPMA	1,04				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimin kişileri yönlendirmek için fırsat vermesinden**” anket sorusunda % 66.9’u çok memnun ve memnun olduklarını, % 15.7’si hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 17.4’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

“**mesleğimin kişileri yönlendirmek için fırsat vermesinden**” anket sorusunda, Genel Müdürlük Personeli toplam 664 puan elde etmiştir. Doyum puanı 81.82 ve aritmetik ortalama 4.09 olarak hesaplanmıştır.

*Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimin kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun **yüksek** seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç itibarıyla iş doyumunu seviyesi bakımından ikinci sırada yer almaktadır.*

Tablo 12: İşyerinde Yeteneklerimi Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansı Olması

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	13	10,4	10,5	1	13
Memnun Değilim	19	15,2	15,3	2	38
Kararsızım	18	14,4	14,5	3	54
Memnunum	54	43,2	43,5	4	216
Çok Memnunum	20	16,0	16,1	5	100
TOPLAM	124	99,2	100,0	-	421
DOYUM PUANI	67,90				
DOYUM ORTALAMASI	3,39				
STANDART SAPMA	1,23				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli **“işyerinde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olmasından”** anket sorusunda % 59.6’sı çok memnun ve memnun olduklarını, % 25.8’i hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 14.5’i kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli **“işyerinde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olmasından”** anket sorusunda, toplam 421 puan elde etmiştir. Doyum puanı 67.90 ve aritmetik ortalama 3.39 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13: İşyerinde İşimle İlgili Alınan Kararları Uygulama İmkânı Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	11	8,8	9,0	1	11
Memnun Değilim	22	17,6	18,0	2	44
Kararsızım	24	19,2	19,7	3	72
Memnunum	48	38,4	39,3	4	192
Çok Memnunum	17	13,6	13,9	5	85
TOPLAM	122	97,6	100,0	-	404
DOYUM PUANI	66,23				
DOYUM ORTALAMASI	3,31				
STANDART SAPMA	1,19				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli **“işyerinde işimle ilgili alınan kararları uygulamaya koyma imkânından”** anket sorusunda % 53.2’si çok memnun ve

memnun olduklarını, % 27.0'si hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 19.7'si kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “**işyerinde işimle ilgili alınan kararları uygulamaya koyma imkanından**” anket sorusunda, toplam 404 puan elde etmiştir. Doyum puanı 66.23 ve aritmetik ortalama 3.31 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde işimle ilgili alınan kararları uygulamaya koyma imkanı” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: İşyerinde Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Maaş/Ücret Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	13	12,8	13,0	1	13
Memnun Değilim	19	15,2	15,4	2	38
Kararsızım	32	25,6	26,0	3	96
Memnunum	44	35,2	35,8	4	176
Çok Memnunum	12	9,6	9,8	5	60
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	383
DOYUM PUANI	62,27				
DOYUM ORTALAMASI	3,11				
STANDART SAPMA	1,28				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**işyerinde yaptığım iş karşılığında aldığım maaştan/ücretten**” anket sorusunda % 45.6'sı çok memnun ve memnun olduklarını, % 28.4'ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 26.0'sı kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “**işyerinde yaptığım iş karşılığında aldığım maaştan/ücretten**” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 383'dir. Hesaplanan doyum puanı 52.08 ve aritmetik ortalaması da 3.11'dir.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde yaptığım iş karşılığında aldığım maaştan/ücretten” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların genel doyum puanlarının yeterli olması alınan ücretin iş doyumunu tek başına etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Tabi ki bu sonucun çıkmasında kamu çalışanlarının ücret pazarlığı imkanın olmaması etkilidir. Konuyla ilgili literatür incelemelerinde özel sektörde ücretin iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu gözlenmiştir.

Tablo 15: İşyerinde Terfi İmkanının Olması Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	34	27,2	27,9	1	34
Memnun Değilim	23	18,4	18,9	2	46
Kararsızım	15	12,0	12,3	3	45
Memnunum	42	33,6	34,4	4	168
Çok Memnunum	8	6,4	6,6	5	40
TOPLAM	122	97,6	100,0	-	333
DOYUM PUANI	54,59				
DOYUM ORTALAMASI	2,73				
STANDART SAPMA	1,36				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “işyerinde terfi imkanının olmasından” anket sorusunda % 41.0’i çok memnun ve memnun olduklarını, % 46.8’ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 12.3’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “işyerinde terfi imkanının olmasından” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 333’dür. Hesaplanılan doyum puanı 54.59 ve aritmetik ortalaması da 2.73’dür.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde terfi imkanının olması” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun **düşük** seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların terfi imkanının bulunması iş doyumunu artırıcı etkiye sahip olabilmektedir.

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizinde ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir’’ (Erdoğan, 1996).

Terfi etme imkanını elde eden çalışanlarının işine bağlılığı ve çalışma arzusu artar. Kariyer sistemi açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sistemi olmayan kurumda çalışanlarda iş doyumunu düşer. Sonuç itibariyle kamuda çalışanların terfi imkanlarının kısıtlı olması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

Tablo 16: İşyerinde Fikir ve Kanaatlerimi Rahatça Söyleyebilmek Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	17	13,6	13,9	1	17
Memnun Değilim	29	23,2	23,8	2	58
Kararsızım	26	20,8	21,3	3	78
Memnunum	45	36,0	36,9	4	180
Çok Memnunum	5	4,0	4,1	5	25
TOPLAM	122	97,6	100,0	-	358
DOYUM PUANI	58,69				
DOYUM ORTALAMASI	2,93				
STANDART SAPMA	1,16				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli **“işyerinde fikir ve kanaatlerimi rahatça söyleyebilmekten”** anket sorusunda % 41.0’i çok memnun ve memnun olduklarını, % 37.7’si hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 21.3’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli **“işyerinde fikir ve kanaatlerimi rahatça söyleyebilmekten”** anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 358’dir. Hesaplanan doyum puanı 58.69 ve aritmetik ortalaması da 2.93’dür.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde fikir ve kanaatlerimi rahatça söyleyebilme” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alması, alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar. Kamuda çalışanlar fikir ve kanaatlerini rahatça söyleyememektedirler. Bu durumda iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

Tablo 17: Mesleğimi Yaparken, Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Serbestliği

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	13	10,4	10,6	1	13
Memnun Değilim	24	19,2	19,5	2	48
Kararsızım	25	20,0	20,3	3	75
Memnunum	50	40,0	40,7	4	200
Çok Memnunum	11	8,8	8,9	5	55
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	391
DOYUM PUANI	63,58				
DOYUM ORTALAMASI	3,18				
STANDART SAPMA	1,17				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**mesleğimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğinden**” anket sorusunda % 49.6’sı çok memnun ve memnun olduklarını, % 30.1’i hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 20.3’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “**mesleğimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğinden**” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 391’dir. Hesaplanılan doyum puanı 63.58 ve aritmetik ortalaması da 3.18’dir.

Tabloda görüldüğü gibi “mesleğimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliği” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18: İşyerinin Çalışma Şartları Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	13	10,4	10,6	1	13
Memnun Değilim	25	20,0	20,3	2	50
Kararsızım	12	9,6	9,8	3	36
Memnunum	64	51,2	52,0	4	256
Çok Memnunum	9	7,2	7,3	5	45
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	400
DOYUM PUANI	65,04				
DOYUM ORTALAMASI	3,25				
STANDART SAPMA	1,18				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “**işyerinin çalışma şartlarından**” anket sorusunda % 59.3’ü çok memnun ve memnun olduklarını, % 30.9’u hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 9.8’i kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “işyerinin çalışma şartlarından” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 400’dür. Hesaplanılan doyum puanı 65.04 ve aritmetik ortalaması da 3.25’dir.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinin çalışma şartları” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19: İşyerinde Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	9	7,2	7,3	1	9
Memnun Değilim	16	12,8	13,0	2	32
Kararsızım	16	12,8	13,0	3	48
Memnunum	61	48,8	49,6	4	244
Çok Memnunum	21	16,8	17,1	5	105
TOPLAM	123	98,4	100,0	-	438
DOYUM PUANI	71,21				
DOYUM ORTALAMASI	3,56				
STANDART SAPMA	1,14				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “işyerinde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmalarından” anket sorusunda % 66.7’si çok memnun ve memnun olduklarını, % 20.3’ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 13.0’ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “işyerinde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmalarından” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 438’dir. Hesaplanılan doyum puanı 71.21 ve aritmetik ortalaması da 3.56’dır.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20: İşyerinde Yaptığım İşten Dolayı Takdir Edilme Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	34	27,2	27,4	1	34
Memnun Değilim	34	27,2	27,4	2	68
Kararsızım	16	12,8	12,9	3	48
Memnunum	34	27,2	27,2	4	136
Çok Memnunum	6	4,8	4,8	5	30
TOPLAM	124	99,2	100,0	-	316
DOYUM PUANI	50,97				
DOYUM ORTALAMASI	2,55				
STANDART SAPMA	1,19				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “işyerinde yaptığım iş açısından takdir edilmekten” anket sorusunda % 32.0’si çok memnun ve memnun olduklarını, % 54.8’ü hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 12.9’u kararsızlık durumu belirtmiştir.

Genel Müdürlük personeli “işyerinde yaptığım iş açısından takdir edilmekten” anket sorusundan elde ettikleri toplam puan 316’dır. Hesaplanılan doyum puanı 50.97 ve aritmetik ortalaması da 2.55’dir.

Tabloda görüldüğü gibi “işyerinde yaptığım iş açısından takdir edilmek” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç itibariyle anket sorularına verilen cevaplar içerisindeki en düşük doyum seviyesidir.

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğ., 2002: 373, akt; Erdil ve diğ., 2004).

Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmelerinin de iş doyumunu üzerinde etkili olduğu, iş doyumlarının da arttığı gözlenmiştir. Çalışanlara yaptıkları çalışmalarla ilgili bir geri bildirim verme yolu olarak değerlendirilebilecek olan yazılı takdir edilme,

çalışanın üstleri tarafından değerli görüldüğünü ifade etmektedir, farklı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tütüncü, 2000).

Tablo 21: Yaptığım İş Karşılığında Başarı Hissi Duymam Açısından

Derece	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Puan	Toplam Puan
Hiç Memnun Değilim	9	7,2	7,4	1	9
Memnun Değilim	14	11,2	11,5	2	28
Kararsızım	15	12,0	12,3	3	45
Memnunum	56	44,8	45,9	4	224
Çok Memnunum	28	22,4	23,0	5	140
TOPLAM	122	97,6	100,0	-	446
DOYUM PUANI	73,11				
DOYUM ORTALAMASI	3,65				
STANDART SAPMA	1,17				

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli “yaptığım iş karşılığında başarı hissi duymaktan” anket sorusunda % 68.9’si çok memnun ve memnun olduklarını, % 18.9’u hiç memnun ve memnun olmadıklarını ve % 12.ü kararsızlık durumu belirtmiştir.

“yaptığım iş karşılığında başarı hissi duymaktan” anket sorusunda Genel Müdürlük personeli 659 toplam puan elde etmiştir. Doyum puanı 73.11 ve doyum ortalaması 3.65 olarak hesaplanılmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi “yaptığım iş karşılığında başarı hissi duymaktan” anket sorusuna verilen cevaplar neticesinde iş doyumunun yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Genel İş Doyumu Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	244	1	244
Memnun Değilim	373	2	746
Kararsızım	342	3	1026
Memnunum	1135	4	4540
Çok Memnunum	352	5	1760
TOPLAM	2446	-	8316
DOYUM PUANI	67,99		
DOYUM ORTALAMASI	3,39		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin anket sorularına verdikleri cevapların toplam frekansı 2446’dır. Hesaplanılan toplam puan 8316’dır. Genel iş doyum düzeyinde doyum puanı 67.99 ve doyum ortalaması 3.39 olarak bulunmuştur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların **genel iş doyumuna** göre anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinde, **yeterli** seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır. Son yıllarda kamuda çalışanların iş doyum seviyelerinin yükseldiği gözlenmiştir. Ayrıca kriz dönemlerinde kamu çalışanlarının iş doyum düzeylerinde artış olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23: Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	62	1	62
Memnun Değilim	100	2	200
Kararsızım	103	3	309
Memnunum	338	4	1352
Çok Memnunum	128	5	640
TOPLAM	731	-	2563
DOYUM PUANI	70,12		
DOYUM ORTALAMASI	3,51		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla ilgili anket sorularında toplam frekansı 731 ve toplam puanı 2563'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 70.12 ve doyum ortalaması 3.51 olarak bulunmuştur.

"Organizasyon ve iş ilişkileri" boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları anlaşılmaktadır. Glick, akademik yöneticiler ve dekanların yaptıkları işlerin örgüt yapısı yönünden memnun olmadıklarını tespit etmiştir. Levy, örgütsel yapının iş doyum düzeyini önemli ölçüde etkilediğini, Kirkland, örgütteki yönetim tarzı ile iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunduğunu, Srisawat, sadece işin organizasyon yapısının işçileri teşvik ettiğini bildirmektedir.

Tablo 24: Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	65	1	65
Memnun Değilim	122	2	244
Kararsızım	102	3	306
Memnunum	440	4	1760
Çok Memnunum	130	5	650
TOPLAM	859	-	3025
DOYUM PUANI	70,43		
DOYUM ORTALAMASI	3,52		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla ilgili anket sorularında toplam frekansı 859 ve toplam puanı 3025'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 70.43 ve doyum ortalaması 3.62 olarak hesaplanmıştır.

"Güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması" boyutuyla ilgili anket sorularına verilen cevaplara göre doyum düzeyinin değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların yeterli derecede memnun oldukları görülmektedir. Randall, gdleyicilerin iş doyumunu ile çok yakından ilişkili olduğunu ve bu gdleyicilerden en önemlilerinin de başarı, işin kendisi ve tanınma olduğunu ileri sürmektedir. Hoyle, yüksek ücretin moral ve organizasyon açısından önemli bir güdüleme etkisinin bulunduğunu bildirmiştir.

Tablo 25: Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	61	1	61
Memnun Değilim	79	2	158
Kararsızım	81	3	243
Memnunum	217	4	868
Çok Memnunum	49	5	245
TOPLAM	487	-	1575
DOYUM PUANI	64,68		
DOYUM ORTALAMASI	3,23		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer planlaması boyutuyla ilgili anket sorularında toplam frekansı 487 ve toplam puanı 1575'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer planlaması boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 64.68 ve doyum ortalaması 3.23 olarak hesaplanmıştır.

Anket sorularına verilen cevaplara göre örnek bireylerde "**kariyer planlaması**" boyutuyla ilgili **yeterli** seviyede memnuniyet saptanmıştır. Johnson, yöneticilerin iş doyumunu, kişisel büyüme ve ilerleme fırsatları arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Whitesell, benzer bir çalışmayı şeflerle yapmış ve bu şeflerin, işlerinde yükselme fırsatları ve başarı duygularıyla mutlu olduklarını ortaya koymuştur. Schmidt, çalışanların işlerinde ilerlemesinin iş doyumunu artırmada başlıca neden olduğunu, Santos ise, yükselme fırsatlarının yanında yüksek ücreti de başlıca nedenler arasında göstermektedir.

Tablo 26: Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	56	1	56
Memnun Değilim	72	2	144
Kararsızım	56	3	168
Memnunum	140	4	560
Çok Memnunum	45	5	225
TOPLAM	369	-	1153
DOYUM PUANI		62,49	
DOYUM ORTALAMASI		3,12	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin başarı değerlemesi boyutuyla ilgili anket sorularında toplam frekansı 369 ve toplam puanı 1153'tür.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin başarı değerlemesi boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 62.49 ve doyum ortalaması 3.12 olarak hesaplanmıştır.

"Başarı değerlemesi" boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları görülmektedir. Benzer şekilde Meacham, yöneticilerin işlerindeki performanslarından dolayı ödüllendirildiklerinde en yüksek doyumunu aldıklarını belirlemiştir.

Tablo 27: Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	16	1	16
Memnun Değilim	19	2	38
Kararsızım	32	3	96
Memnunum	44	4	176
Çok Memnunum	12	5	60
TOPLAM	123	-	386
DOYUM PUANI		62,76	
DOYUM ORTALAMASI		3,14	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **ücret yönetimi** boyutuyla ilgili anket sorularında toplam frekansı 123 ve toplam puanı 386'dır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin ücret yönetimi boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 62.76 ve doyum ortalaması 3.14 olarak hesaplanmıştır.

Örnek bireylerin "ücret yönetimi" boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları görülmektedir. Ücret boyutu ve iş doyumunu ilişkisini araştıran çalışmalar farklı sonuçlara ulaşmıştır. Ashegbeyeri tarafından yapılan bir araştırmada, eğitim yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde ücret seviyesinin herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Ashton, Thanogasai, Price, aynı şekilde ücretin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık, Autem ve Chung, ücretin iş doyum düzeyinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer boyutlarında yüksek puanlar alan çalışanların sadece ücret yönetimi açısından memnun olmadıkları görülmektedir. Buna rağmen çalışanların genel doyum puanlarının yeterli olması alınan ücretin iş doyumunu tek başına etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 28: Mesleki Faaliyetiyle İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Frekans	Puan	TOPLAM
Hiç Memnun Değilim	40	1	40
Memnun Değilim	67	2	134
Kararsızım	74	3	222
Memnunum	301	4	1204
Çok Memnunum	123	5	615
TOPLAM	605	-	2215
DOYUM PUANI		73,22	
DOYUM ORTALAMASI		3,66	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **mesleki faaliyetiyle** ilgili anket sorularında toplam frekansı 605 ve toplam puanı 2215’dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetiyle ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 73.22 ve doyum ortalaması 3.66 olarak hesaplanmıştır.

Mesleki faaliyetin kendisi ile ilgili anket sorularına verilen cevaplara göre doyum düzeyinin değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanların yeterli doyum seviyesinde oldukları görülmektedir. Betsy, dekanların iş doyumunu ile ilgili yaptığı bir araştırmada, dekanların yaptıkları işlerden doyum aldıklarını bulmuştur. Bununla birlikte, mesleki rolün değerlendirilmesi aynı kurum içerisinde çalışan bireyler arasında farklılıklar göstermektedir. Çalışanın mesleki rolünü değerlendirmesi iş doyumuna etki eden faktör olduğuna göre, bireylerin işlerine ait değer yargılarının ne olduğunun tespit edilmesi gerekir. İş doyumunu konusunda yapılan araştırmaların çoğunda bireyin işe karşı olan güdüsünün önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Tablo 29: Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Küm. Yüzde
20-29	17	13,9	13,9
30-39	42	34,4	48,3
40-49	39	32,0	80,3
50 +	24	19,7	
TOPLAM	122	100,0	100,0

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yaş gruplarına göre yüzde ve frekans dağılımı; (20-29) yaş grubunda % 13.9, frekansı 17, (30-39) yaş grubunda % 48.3,

frekansı 42, (40-49) yaş grubunda % 32.0, frekansı 39, (50 +) yaş grubunda % 19.7, frekansı 24'dür.

Tablo 30: Yaşlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	11	11	19	19	27	27	2	2
Memnun Değilim	7	14	37	74	36	72	17	34
Kararsızım	9	27	50	150	32	96	11	33
Memnunum	44	176	114	456	93	372	85	340
Çok Memnunum	31	155	27	135	42	210	26	130
TOPLAM	102	383	247	834	230	777	141	539
DOYUM PUANI	75,09		67,53		67,56		76,45	
DOYUM ORTALAMASI	3,75		3,37		3,38		3,82	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla** ilgili anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 102 ve toplam puanı 383, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 274 ve toplam puanı 834, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 230 ve toplam puanı 777, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 141 ve toplam puanı 539'dur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 75.09 ve doyum ortalaması 3.75, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 67.53 ve doyum ortalaması 3.37, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 67.56 ve doyum ortalaması 3.38, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 76.45 ve doyum ortalaması 3.82 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların yaş gruplarına göre organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Fakat 20-29 ile 50 + yaş gruplarının doyum düzeyi yüksek seviyeye yakın bulunmuştur. Bu da gösteriyor ki; genç yaşta olanlar ile yaşı ilerlemiş çalışanlarda iş ortamından ve organizasyonlarda daha fazla doyum aldıkları gözlenmektedir.*

Tablo 31: Yaşlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	7	7	36	36	32	32	7	7
Memnun Değilim	16	32	56	112	44	88	19	38
Kararsızım	17	51	32	96	25	75	12	36
Memnunum	60	240	135	540	131	524	98	392
Çok Memnunum	19	95	31	155	40	200	30	150
TOPLAM	119	425	290	939	272	919	166	623
DOYUM PUANI	71,43		64,76		67,57		75,06	
DOYUM ORTALAMASI	3,57		3,23		3,38		3,75	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması** boyutuyla ilgili anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 119 ve toplam puanı 425, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 290 ve toplam puanı 939, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 272 ve toplam puanı 919, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 166 ve toplam puanı 623'tür. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 71.43 ve doyum ortalaması 3.57, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 64,76 ve doyum ortalaması 3.23, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 67.57 ve doyum ortalaması 3.38, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 75.06 ve doyum ortalaması 3.75 olarak hesaplanmıştır.

*Çalışanların yaşlarına göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla bakıldığında tüm gruplarda **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Ancak 50 + yaş grubunun **yüksek** seviyeye yakın bir doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşı ilerledikçe iş ortamında daha rahat hareket edebilmekte ve daha fazla doyum alabilmektedirler.*

Tablo 32: Yaşlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	4	4	27	27	25	25	2	2
Memnun Değilim	8	16	35	70	25	50	11	22
Kararsızım	12	36	26	78	25	75	17	51
Memnunum	35	140	71	284	63	252	46	184
Çok Memnunum	8	40	8	40	16	80	17	85
TOPLAM	67	236	167	499	154	482	93	344
DOYUM PUANI	70,45		59,76		62,59		73,98	
DOYUM ORTALAMASI	3,52		2,99		3,13		3,69	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **kariyer planlaması** boyutuyla ilgili anket sorularında (29-30) yaş grubunun toplam frekansı 67 ve toplam puanı 236, (31-39) yaş grubunun toplam frekansı 167 ve toplam puanı 499, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 154 ve toplam puanı 482, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 93 ve toplam puanı 344'dür.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 70.45 ve doyum ortalaması 3.52, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 59.76 ve doyum ortalaması 2.99, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 62.59 ve doyum ortalaması 3.13, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 73.98 ve doyum ortalaması 3.69 olarak hesaplanmıştır.

*Çalışanların yaşlarına göre kariyer planlaması boyutuyla incelendiğinde 30-39 yaş grubu dışındaki grupların **yeterli** seviyede doyum aldığı tespit edilmiştir. Kariyer sahibi olma açısından bakıldığında 30-39 yaş grubunun beklentileri diğer gruplara göre daha fazladır. Ayrıca kariyer planlamasında 30 ile 39 en etkili yaş aralığıdır. Kamuda çalışanların genel olarak terfi imkanları 30 ve 39 yaşları arasında gerçekleştiğinden beklentileri gerçekleşmeyenlerin doyum düzeyleri düşmektedir.*

Tablo 33: Yaşlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	4	4	17	17	14	14	1	1
Memnun Değilim	6	12	21	42	20	40	9	18
Kararsızım	10	30	29	87	22	66	11	33
Memnunum	22	88	47	188	41	164	38	152
Çok Memnunum	8	40	10	50	20	100	12	60
TOPLAM	50	174	124	384	117	384	71	264
DOYUM PUANI	69,60		61,93		65,64		74,36	
DOYUM ORTALAMASI	3,48		3,09		3,28		3,72	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **başarı değerlendirilmesi boyutuyla** ilgili anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 50 ve toplam puanı 174, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 124 ve toplam puanı 384, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 117 ve toplam puanı 384, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 71 ve toplam puanı 264'tür.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin başarı değerlendirilmesi doyum düzeyinin hesaplanmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 69.60 ve doyum ortalaması 3.48, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 61.93 ve doyum ortalaması 3.09, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 65.64 ve doyum ortalaması 3.28, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 74.36 ve doyum ortalaması 3.72 olarak hesaplanmıştır.

*Çalışanların yaş gruplarına göre başarı değerlendirilmesine baktığımızda tüm yaş gruplarında **yeterli** seviyede doyum aldığı görülmektedir. Bu tablomuzda da 50 + grubunun doyum seviyesi diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışanlarda yaş ilerledikçe iş tecrübesinde artmaktadır. Bu da çalışanların doyum seviyesinin yükselmesine olumlu etki yapmaktadır.*

Tablo 34: Yaşlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	4	4	16	16	11	11	3	3
Memnun Değilim	5	10	11	22	11	22	6	12
Kararsızım	4	12	5	15	5	15	2	6
Memnunum	4	16	8	32	10	40	11	44
Çok Memnunum	-	-	2	10	2	10	2	10
TOPLAM	17	42	42	95	32	98	24	75
DOYUM PUANI	49,41		45,20		61,25		62,50	
DOYUM ORTALAMASI	2,47		2,26		3,06		3,12	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin ücret yönetimi boyutuyla ilgili anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 17 ve toplam puanı 42, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 42 ve toplam puanı 95, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 32 ve toplam puanı 98, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 24 ve toplam puanı 75'tir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin ücret yönetimi doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 49.41 ve doyum ortalaması 2.47, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 45.20 ve doyum ortalaması 2.26, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 61.25 ve doyum ortalaması 3.06, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 62.50 ve doyum ortalaması 3.12 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanlarda yaş gruplarına göre ücret boyutuyla incelediğimizde; 40-49 ile 50 + yaş gruplarının yeterli seviyede, 20-29 ile 30-39 yaş grupları ise düşük seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç itibariyle bakıldığında kamuda çalışanların yaşları ilerledikçe iş değiştirme imkanları azaldığı için yaşları genç olanlara göre doyum seviyesi daha yüksek çıkmaktadır.

Kirkland, çalışanların örgütteki yönetim düzeyi, ücret ve yaş ile iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunduğunu bildirmektedir. Duru, Nijerya eğitim koleji öğretim görevlilerinin, meslektaşlarından, gözetimden ve mevcut işlerinden çok doyum aldıklarını, ücret ve yükselme fırsatlarının daha az doyum yarattığını bulmuştur. Ayrıca, yaş, eğitim düzeyi, ücret düzeyi öğretim görevlilerinin iş doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Gangemi, eğitim yöneticilerinin iş doyumunu incelemiş, yöneticilerin kişiler arası ilişkilerden, ilerlemelerden, iş çevresinden ve işin yapısından tatmin olduğunu bulmuştur. Buna ilaveten yönetimdeki hizmet alanının ve yaşın genellikle pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 35: Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Küm. Yüzde
İlköğretim	7	5,7	5,7
Lise	29	23,6	29,3
Üniversite	75	61,0	90,3
Lisans üstü	12	9,7	100,0
TOPLAM	123	100,0	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre yüzde ve frekans dağılımı; ilköğretim mezunlarında % 5.7, frekans 7, lise mezunlarında % 23.6,

frekans 29, üniversite mezunlarında % 61.0, frekans 75, lisans üstü mezunlarında % 9.7, frekans 12'dir.

Tablo 36: Eğitim Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	8	1	8	20	1	20	27	1	27	5	1	5
Memnun Değilim	7	2	14	21	2	42	65	2	130	6	2	12
Kararsızım	3	3	9	21	3	63	63	3	189	15	3	45
Memnunum	15	4	60	74	4	296	225	4	900	24	4	96
Çok Memnunum	8	5	40	35	5	175	63	5	315	21	5	105
TOPLAM	41		131	171		596	443		1561	71		263
DOYUM PUANI	63,90			69,70			70,47			74,08		
DOYUM ORTALA.	3,19			3,48			3,52			3,70		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **organizasyon ve iş ilişkileri** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 41 ve toplam puanı 131, lise mezunlarının toplam frekansı 171 ve toplam puanı 596, üniversite mezunlarının toplam frekansı 443 ve toplam puanı 1561, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 71 ve toplam puanı 263'dür. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 63.90 ve doyum ortalaması 3.19, lise mezunlarında doyum puanı 69.70 ve doyum ortalaması 3.48, üniversite mezunlarında doyum puanı 70.47 ve doyum ortalaması 3.52, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 74,08 ve doyum ortalaması 3.70 olarak bulunmuştur.

Çalışanların eğitim durumlarına göre organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarının yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda ilköğretim mezunlarının diğer eğitim gruplarına göre doyum seviyesi düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda ilköğretim mezunlarının organizasyon ve iş ilişkilerine pek katılmadıklarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 37: Eğitim Durumlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	8	1	8	17	1	17	50	1	50	7	1	7
Memnun Değilim	8	2	16	31	2	62	80	2	160	16	2	32
Kararsızım	1	3	3	15	3	45	61	3	183	9	3	27
Memnunum	32	4	128	107	4	428	255	4	1020	34	4	136
Çok Memnunum	-	5	-	29	5	145	76	5	380	17	5	85
TOPLAM	49		155	199		697	522		1793	83		287
DOYUM PUANI	63,26			70,05			68,69			69,15		
DOYUM ORTALAMASI	3,16			3,50			3,43			3,45		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 49 ve toplam puanı 155, lise mezunlarının toplam frekansı 199 ve toplam puanı 697, üniversite mezunlarının toplam frekansı 522 ve toplam puanı 1793, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 83 ve toplam puanı 287'tür.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 63.26 ve doyum ortalaması 3.16, lise mezunlarında doyum puanı 70.05 ve doyum ortalaması 3.50, üniversite mezunlarında doyum puanı 68.69 ve doyum ortalaması 3.43, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 69.15 ve doyum ortalaması 3.50 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Bu tabloda da ilköğretim mezunlarının diğer eğitim gruplarına göre iş doyumunu daha düşük olduğu gözlenmektedir.*

Tablo 38: Eğitim Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	6	1	6	17	1	17	29	1	29	2	1	2
Memnun Değilim	4	2	8	20	2	40	52	2	104	7	2	14
Kararsızım	2	3	6	19	3	57	52	3	156	10	3	30
Memnunum	16	4	64	45	4	180	134	4	536	14	4	56
Çok Memnunum	-	5	-	13	5	65	27	5	135	3	5	15
TOPLAM	28		84	114		359	294		960	36		117
DOYUM PUANI	60,0			62,98			65,30			65,0		
DOYUM ORTALAMASI	3,0			3,15			3,26			3,25		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **kariyer planlaması** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 28 ve toplam puanı 84, lise mezunlarının toplam frekansı 114 ve toplam puanı 359, üniversite mezunlarının toplam frekansı 294 ve toplam puanı 960, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 36 ve toplam puanı 117'dir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin eğitim durumlarına göre kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 60.0 ve doyum ortalaması 3.0, lise mezunlarında doyum puanı 62.98 ve doyum ortalaması 3.15, üniversite mezunlarında doyum puanı 65.30 ve doyum ortalaması 3.26, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 65.0 ve doyum ortalaması 3.25 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre kariyer planlaması boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Fakat ilköğretim ve lise mezunlarının diğer eğitim gruplarına göre daha düşük doyum aldığı görülmektedir. Kamu çalışanlarında ilköğretim ve lise mezunlarının kariyer sahibi olabilme imkanları kısıtlı olması nedeniyle doyum seviyeleri de düşük çıkmaktadır.*

Tablo 39: Eğitim Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	7	1	7	10	1	10	18	1	18	2	1	2
Memnun Değilim	2	2	4	10	2	20	37	2	74	7	2	14
Kararsızım	-	3	-	16	3	48	46	3	138	10	3	30
Memnunum	7	4	28	34	4	136	95	4	380	14	4	56
Çok Memnunum	5	5	25	16	5	80	26	5	130	3	5	15
TOPLAM	21		64	86		294	222		740	36		117
DOYUM PUANI	60,95			68,37			66,67			65,0		
DOYUM ORT.	3,06			3,42			3,33			3,25		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin **başarı değerlendirilmesi** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 21 ve toplam puanı 64, lise mezunlarının toplam frekansı 86 ve toplam puanı 294, üniversite mezunlarının toplam frekansı 222 ve toplam puanı 740, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 36 ve toplam puanı 117'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre başarı değerlendirilmesi doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 60.95 ve doyum ortalaması 3.06, lise mezunlarında doyum puanı 68.37 ve doyum ortalaması 3.42, üniversite mezunlarında doyum puanı 66.67 ve doyum ortalaması 3.33, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 65.0 ve doyum ortalaması 3.25 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre başarı değerlendirilmesi boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Diğer tabloda olduğu gibi bu tablomuzda da ilköğretim mezunlarının doyumunu diğer eğitim gruplarına göre daha düşük çıkmıştır.*

Tablo 40 Eğitim Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	3	1	3	8	1	8	20	1	20	3	1	3
Memnun Değilim	1	2	2	12	2	24	17	2	34	3	2	6
Kararsızım	-	3	-	2	3	6	12	3	36	2	3	6
Memnunum	3	4	12	6	4	24	22	4	88	3	4	12
Çok Memnunum	-	5	-	1	5	5	4	5	20	1	5	5
TOPLAM	7		19	29		67	75		198	12		20
DOYUM PUANI	54,28			46,20			52,8			33,33		
DOYUM ORT.	2,71			2,31			2,64			1,66		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **ücret yönetimi** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 7 ve toplam puanı 19, lise mezunlarının toplam frekansı 29 ve toplam puanı 67, üniversite mezunlarının toplam frekansı 75 ve toplam puanı 198, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 12 ve toplam puanı 20'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre ücret yönetimi doyum düzeyinin hesaplanmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 54.28 ve doyum ortalaması 2.71, lise mezunlarında doyum puanı 46.20 ve doyum ortalaması 2.31, üniversite mezunlarında doyum puanı 52.8 ve doyum ortalaması 2.64, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 33.33 ve doyum ortalaması 1.66 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret yönetimi boyutuyla incelendiğinde tüm eğitim gruplarının **düşük** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Bu tabloda en dikkat çekici olan yüksek lisans ve doktora yapanların diğer eğitim gruplarına göre aldıkları doyum daha düşük çıkmıştır. Bu doyum puanı ise yaptığımız analizlerdeki en düşük puandır. Bunun sebebi ise kamuda çalışan lisans üstü mezunlarının ücret beklentilerini karşılamadığı için iş doyumunu çok düşük çıkmıştır. Kamu da çalışanlar ücret pazarlığı yapamadıkları ve böyle bir imkanlarının olmaması nedeniyle ücret konusunda istedikleri tatmini alamadıkları görülmektedir.*

Ücret ile ilgili doyum ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki konusunda Klein ve Moher tarafından yürütülen bir araştırma, üniversite eğitimi çalışanları, üniversite eğitimi almamış çalışanlara göre aldıkları ücrete ilişkin olarak daha fazla olumsuz duygular belirttiklerini ortaya koymuştur. Ghonenim de lisans derecesi alanların düşük eğitimli olanlara göre daha az doyumda olduklarını bulmuştur. Brown, eğitim yöneticilerinin doyum gereksinimi konusunda bir çalışma yapmış, yöneticilerin doyum gereksinimleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Barber, ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu konusunda bir çalışma yapmış, daha deneyimli öğretmenlerin daha az deneyimli öğretmenlere göre daha yüksek doyumda olduklarını bulmuştur. Yine, Boswell'in bulguları, daha deneyimli öğretmenlerin genel yaşam koşulları ve aldıkları ücretlerden daha fazla doyum duyduklarını göstermektedir.

Tablo 41: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Küm. Yüzde
0-9 yıl	53	43,1	43,1
10-19 yıl	38	30,9	74,0
20-29 yıl	24	19,5	93,5
30 + yıl	8	6,5	
TOPLAM	123	100,0	100,0

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre yüzde ve frekans dağılımı; (0 - 9 yıl) grubunda % 43.1, frekans 53, (10 - 19 yıl) grubunda % 30.9, frekans 38, (20 - 29 yıl) grubunda % 19.5, frekans 24 ve (30 + yıl) grubunda % 6.5, frekans 8'dir.

Tablo 42: Çalışma Sürelerine Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	24	24	22	22	14	14	-	-
Memnun Değilim	51	102	26	52	16	32	6	12
Kararsızım	56	168	28	84	16	48	2	6
Memnunum	126	504	110	440	71	284	31	124
Çok Memnunum	58	290	37	185	24	120	6	30
TOPLAM	315	1088	223	783	141	498	47	172
DOYUM PUANI	69,08		70,22		70,63		73,19	
DOYUM ORT.	3,45		3,51		3,53		3,65	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **organizasyon ve iş ilişkileri** boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 315 ve toplam puanı 1088, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 223 ve toplam puanı 783, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 141ve toplam puanı 498, (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 47 ve toplam puanı 172'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 69.08 ve doyum ortalaması 3.45, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 70.22 ve doyum ortalaması 3.51, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 70.63 ve doyum ortalaması 3.53, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 73.19 ve doyum ortalaması 3,65 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların hizmet sürelerine göre organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla incelendiğinde tüm hizmet süresi gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 43: Çalışma Sürelerine Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	40	40	25	25	15	15	2	2
Memnun Değilim	61	122	48	96	18	36	8	16
Kararsızım	43	129	16	48	21	63	6	18
Memnunum	171	684	143	572	84	336	30	120
Çok Memnunum	52	260	32	160	28	140	10	50
TOPLAM	367	1235	264	901	166	590	56	206
DOYUM PUANI	67,30		68,25		71,08		73,57	
DOYUM ORT.	3,36		3,41		3,55		3,67	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması** boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 367 ve toplam puanı 1235, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 264 ve toplam puanı 901, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 166 ve toplam puanı 590, (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 56 ve toplam puanı 206'dır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 67.30 ve doyum ortalaması 3.36, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 68.25 ve doyum ortalaması 3.41, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 71.08 ve doyum ortalaması 3.55, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 73.57 ve doyum ortalaması 3,67 olarak bulunmuştur.

Çalışanların hizmet sürelerine göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla incelendiğinde tüm hizmet süresi gruplarının yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 44: Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	28	28	20	20	12	12	-	-
Memnun Değilim	37	74	27	54	12	24	3	6
Kararsızım	39	117	15	45	22	66	4	12
Memnunum	87	348	75	300	38	152	16	64
Çok Memnunum	18	90	13	65	11	55	7	35
TOPLAM	209	657	150	484	95	309	30	117
DOYUM PUANI	62,87		64,53		65,05		78,0	
DOYUM ORTALAMASI	3,14		3,22		3,25		3,90	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **kariyer planlaması** boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 209 ve toplam puanı 657, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 150 ve toplam puanı 484, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 95 ve toplam puanı 309 ve (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 30 ve toplam puanı 117’dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 62.87 ve doyum ortalaması 3.14, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 64.53 ve doyum ortalaması 3.22, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 65.05 ve doyum ortalaması 3.25, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 78.0 ve doyum ortalaması 3,90 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların hizmet sürelerine göre kariyer planlaması boyutuyla incelendiğinde tüm hizmet süresi gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Ancak 30 + hizmet süresi grubunun diğer gruplara göre doyum seviyesi daha yüksek çıkmıştır. Kamu kurumlarında 30 yıl ve daha uzun süre çalışanların kariyer beklentilerini tamamlamaları nedeniyle iş doyum seviyeleri diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür.*

Tablo 45: Çalışma Sürelerine Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	16	16	11	11	10	10	-	-
Memnun Değilim	24	48	20	40	7	14	5	10
Kararsızım	30	90	26	78	15	45	1	3
Memnunum	66	264	45	180	29	116	10	40
Çok Memnunum	22	110	10	50	11	55	7	35
TOPLAM	158	528	112	359	72	240	23	88
DOYUM PUANI	66,83		64,10		66,67		76,52	
DOYUM ORTALAMASI	3,34		3,20		3,33		3,82	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin başarı değerlendirme boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 158 ve toplam puanı 528, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 112 ve toplam puanı 359, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 72 ve toplam puanı 240 ve (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 23 ve toplam puanı 88'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 66.83 ve doyum ortalaması 3.34, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 64.10 ve doyum ortalaması 3.20, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 66.67 ve doyum ortalaması 3.33, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 76.52 ve doyum ortalaması 3,82 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların hizmet sürelerine göre başarı değerlendirme boyutuyla incelendiğinde tüm hizmet süresi gruplarının **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda kurumda 30 + hizmet süresinde bulunan çalışanlarda ise doyum düzeyi diğer hizmet süresi gruplarına göre daha yüksek seviyededir.*

Tablo 46: Çalışma Sürelerine Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	17	17	10	10	6	6	1	1
Memnun Değilim	13	26	14	28	3	6	3	6
Kararsızım	7	21	3	9	6	18	-	-
Memnunum	14	56	9	36	8	32	3	12
Çok Memnunum	2	10	2	10	1	5	1	5
TOPLAM	53	130	38	93	24	67	8	24
DOYUM PUANI	49,05		48,94		55,83		60,0	
DOYUM ORTALAMASI	2,45		2,44		2,79		3,0	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **ücret yönetimi** boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 53 ve toplam puanı 130, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 38 ve toplam puanı 93, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 24 ve toplam puanı 67 ve (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 8 ve toplam puanı 24'dür. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin çalışma sürelerine göre ücret yönetimi doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 49.05 ve doyum ortalaması 2.45, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 48.94 ve doyum ortalaması 2.44, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 55.83 ve doyum ortalaması 2.79, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 60.0 ve doyum ortalaması 3,0 olarak bulunmuştur.

Çalışanların hizmet sürelerine göre ücret yönetimi boyutuyla incelendiğinde 30 + hizmet süresi grubunun dışındaki diğer hizmet süresi grupla aldıkları doyum düşük çıkmıştır.

Tablo 47: Cinsiyet Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Seviye	Frekans	Yüzde	Küm. Yüzde
Erkek	76	61,5	61,5
Kadın	48	38,5	100,0
TOPLAM	124	100,0	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin **cinsiyet durumuna** göre yüzde ve frekans dağılımı; erkek grubunda % 61,5, frekans 76, kadın grubunda %38,5, frekans 48'dir.

Tablo 48: Cinsiyet Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Bakımından Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	38	1	38	22	1	22
Memnun Değilim	49	2	98	49	2	98
Kararsızım	69	3	189	30	3	90
Memnunum	197	4	788	139	4	556
Çok Memnunum	91	5	455	36	5	180
TOPLAM	444	-	1568	276	-	946
DOYUM PUANI	70,63			68,55		
DOYUM ORTALAMA	3,53			3,42		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **cinsiyet durumuna göre organizasyon ve iş ilişkileri** boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 444 ve toplam puanı 1568, kadın grubunun toplam frekansı 276 ve toplam puanı 946'dır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 70.63 ve doyum ortalaması 3.53, kadın grubunda doyum puanı 68.55 ve doyum ortalaması 3.42 olarak bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyetlerine göre organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere erkek ve kadın çalışanların doyum seviyeleri birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 49: Cinsiyet Durumlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	52	1	52	29	1	29
Memnun Değilim	85	2	170	49	2	98
Kararsızım	56	3	168	30	3	90
Memnunum	247	4	988	177	4	708
Çok Memnunum	82	5	410	39	5	195
TOPLAM	522	-	1788	324	-	1120
DOYUM PUANI	68,50			69,13		
DOYUM ORTALAMA	3,42			3,45		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 522 ve toplam puanı 1788, kadın grubunun toplam frekansı 324 ve toplam puanı 1120'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 68.50 ve doyum ortalaması 3.42, kadın grubunda doyum puanı 69.13 ve doyum ortalaması 3.45 olarak bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyetlerine göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere erkek ve kadın çalışanların doyum seviyeleri birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 50: Cinsiyet Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	28	1	28	31	1	31
Memnun Değilim	54	2	108	24	2	48
Kararsızım	51	3	153	29	3	87
Memnunum	130	4	520	84	4	336
Çok Memnunum	35	5	175	14	5	70
TOPLAM	298	-	984	182	-	572
DOYUM PUANI	66,04			62,85		
DOYUM ORTALAMA	3,30			3,14		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **cinsiyet durumuna göre** kariyer planlaması boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 298 ve toplam puanı 984, kadın grubunun toplam frekansı 182 ve toplam puanı 572'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 66.04 ve doyum ortalaması 3.30, kadın grubunda doyum puanı 62.85 ve doyum ortalaması 3.14 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların cinsiyetlerine göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 51: Cinsiyet Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	24	1	24	13	1	13
Memnun Değilim	34	2	68	21	2	42
Kararsızım	42	3	126	30	3	90
Memnunum	86	4	344	62	4	248
Çok Memnunum	39	5	195	11	5	55
TOPLAM	225	-	757	137	-	448
DOYUM PUANI	67,29			65,40		
DOYUM ORTALAMA	3,36			3,27		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet **durumuna göre başarı değerlemesi** boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 225 ve toplam puanı 757, kadın grubunun toplam frekansı 137 ve toplam puanı 448'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre başarı değerlemesi doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 67.29 ve doyum ortalaması 3.36, kadın grubunda doyum puanı 65.40 ve doyum ortalaması 3.27 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların cinsiyetlerine göre başarı değerlemesi boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 52: Cinsiyet Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	20	1	20	15	1	15
Memnun Değilim	21	2	42	12	2	24
Kararsızım	10	3	30	6	3	18
Memnunum	22	4	88	12	4	48
Çok Memnunum	3	5	15	3	5	15
TOPLAM	76	-	195	48	-	120
DOYUM PUANI	51,73			50,63		
DOYUM ORTALAMA	2,58			2,53		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **cinsiyet durumuna göre ücret yönetimi** boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 76 ve toplam puanı 195, kadın grubunun toplam frekansı 48 ve toplam puanı 120'dur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre ücret yönetimi doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 51.73 ve doyum ortalaması 2.85, kadın grubunda doyum puanı 50.63 ve doyum ortalaması 2.53 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların cinsiyetlerine göre başarı değerlemesi boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar **düşük** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 53: Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Küm. Yüzde
Evli	89	72,1	72,1
Bekar	35	27,9	
TOPLAM	124	100,0	100,0

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **medeni durumlarına** göre yüzde ve frekans dağılımı; evli grubunda % 72.1, frekans 89, bekar grubunda % 27.9, frekans 35'dir.

Tablo 54: Medeni Durumlarına Göre Organizasyon ve İş İlişkileri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	41	1	41	19	1	19
Memnun Değilim	62	2	124	37	2	74
Kararsızım	72	3	216	29	3	87
Memnunum	252	4	1008	83	4	332
Çok Memnunum	92	5	460	33	5	165
TOPLAM	519	-	1849	201	-	677
DOYUM PUANI	71,25			67,36		
DOYUM ORTALAMA	3,56			3,37		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **organizasyon ve iş ilişkileri** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 519 ve toplam puanı 1849, bekar grubunun toplam frekansı 201 ve toplam puanı 677'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre organizasyon ve iş ilişkileri doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 71.25 ve doyum ortalaması 3.56, bekar grubunda doyum puanı 67.36 ve doyum ortalaması 3.37 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 55: Medeni Durumlarına Göre Güdüleme ve Uygun İş Ortamının Oluşması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	57	1	57	25	1	25
Memnun Değilim	89	2	178	45	2	90
Kararsızım	55	3	165	30	3	90
Memnunum	310	4	1240	114	4	456
Çok Memnunum	99	5	495	21	5	105
TOPLAM	610	-	2135	235	-	766
DOYUM PUANI	70,0			65,19		
DOYUM ORTALAMA.	3,5			3,26		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 610 ve toplam puanı 2135, bekar grubunun toplam frekansı 235 ve toplam puanı 766'dır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 70.0 ve doyum ortalaması 3.5, bekar grubunda doyum puanı 65.19 ve doyum ortalaması 3.26 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tablo görüldüğü gibi evli çalışanların bekarlara göre doyum seviyesi daha yüksek çıkmıştır. Evli çalışanların kuruma bağlılığı bekarlara oranla daha yüksektir.*

Tablo 56: Medeni Durumlarına Göre Kariyer Planlaması Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	44	1	44	16	1	16
Memnun Değilim	57	2	114	21	2	42
Kararsızım	53	3	159	26	3	78
Memnunum	157	4	628	57	4	228
Çok Memnunum	36	5	180	13	5	65
TOPLAM	347	-	1125	133	-	429
DOYUM PUANI	64,84			64,51		
DOYUM ORTALAMA	3,24			3,22		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **kariyer planlaması** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 347 ve toplam puanı 1125, bekar grubunun toplam frekansı 133 ve toplam puanı 429'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre kariyer planlaması doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 64.84 ve doyum ortalaması 3.24, bekar grubunda doyum puanı 64.51 ve doyum ortalaması 3.22 olarak bulunmuştur.

Çalışanların medeni durumlarına göre kariyer planlaması boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere kariyer planlaması açısından doyum seviyeleri birbirine çok yakın çıkmıştır.

Tablo 57: Medeni Durumlarına Göre Başarı Değerlemesi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	29	1	29	8	1	8
Memnun Değilim	35	2	70	21	2	42
Kararsızım	48	3	144	21	3	63
Memnunum	110	4	440	40	4	160
Çok Memnunum	41	5	205	9	5	45
TOPLAM	263	-	888	99	-	318
DOYUM PUANI	67,53			64,24		
DOYUM ORTALAMA	3,37			3,21		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **başarı değerlendirme** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 263 ve toplam puanı 888, bekar grubunun toplam frekansı 99 ve toplam puanı 444'tür. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü medeni durumlarına göre başarı değerlendirme doyum düzeyinin hesaplanmasında evli grubunda doyum puanı 67.53 ve doyum ortalaması 3.37, bekar grubunda doyum puanı 64.24 ve doyum ortalaması 3.21 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre başarı değerlendirme boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 58: Medeni Durumlarına Göre Ücret Yönetimi Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	24	1	24	10	1	10
Memnun Değilim	21	2	42	11	2	22
Kararsızım	8	3	24	8	3	24
Memnunum	30	4	120	4	4	16
Çok Memnunum	88	5	440	34	5	170
TOPLAM	171		650	67		242
DOYUM PUANI	76,02			72,24		
DOYUM ORTALAMA	3,80			3,61		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **ücret yönetimi** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 171 ve toplam puanı 650, bekar grubunun toplam frekansı 67 ve toplam puanı 242'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre ücret yönetimi doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 76.02 ve doyum ortalaması 3.80, bekar grubunda doyum puanı 72.24 ve doyum ortalaması 3.61 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre ücret yönetimi boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 59: Eğitim Durumlarına göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	6	1	6	12	1	12	20	1	20	2	1	2
Memnun Değilim	2	2	4	20	2	40	42	2	84	2	2	4
Kararsızım	2	3	6	15	3	45	47	3	141	9	3	27
Memnunum	19	4	76	66	4	264	190	4	760	25	4	100
Çok Memnunum	5	5	25	27	5	135	69	5	345	21	5	105
TOPLAM	34		117	140		496	368		1350	59		238
DOYUM PUANI	68,82			70,87			73,36			80,67		
DOYUM ORT.	3,44			3,54			3,66			4,03		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetlerinin **eğitim durumları** boyutuyla ilgili anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 34 ve toplam puanı 117, lise mezunlarının toplam frekansı 140 ve toplam puanı 496, üniversite mezunlarının toplam frekansı 368 ve toplam puanı 1350, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 59 ve toplam puanı 238'dir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetlerinin eğitim durumlarına göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 68.82 ve doyum ortalaması 3.44, lise mezunlarında doyum puanı 70.87 ve doyum ortalaması 3.54, üniversite mezunlarında doyum puanı 73.36 ve doyum ortalaması 3.66, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 80,67 ve doyum ortalaması 4.03 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre mesleki faaliyet boyutuyla incelendiğinde ilköğretim, lise ve üniversite mezunlarının **yeterli** seviyede, lisans üstü eğitim alanlarında **yüksek** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Lisans üstü eğitim mezunu olan çalışanların mesleki faaliyetlerde daha etkin görevlerde bulduklarından doyum seviyeleri daha yüksek çıkmaktadır.*

Tablo 60: Çalışma Sürelerine göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	14	14	15	15	11	11	-	-
Memnun Değilim	32	64	24	48	6	12	4	8
Kararsızım	38	114	19	57	13	39	3	9
Memnunum	126	504	92	368	62	248	20	80
Çok Memnunum	50	250	34	170	25	125	13	65
TOPLAM	260	946	184	658	117	435	40	162
DOYUM PUANI	72,76		71,52		74,35		81,0	
DOYUM ORT.	3,63		3,57		3,71		4,05	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetlerinin **çalışma süreleri** boyutuyla ilgili anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 260 ve toplam puanı 946, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 184 ve toplam puanı 658, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 117 ve toplam puanı 435, (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 40 ve toplam puanı 162’dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetlerinin çalışma sürelerine göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 72,76 ve doyum ortalaması 3.63, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 71.52 ve doyum ortalaması 3.57, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 74.35 ve doyum ortalaması 3.71, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 81.0 ve doyum ortalaması 4,05 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların hizmet sürelerine göre mesleki faaliyet boyutuyla incelendiğinde 30 + hizmet süresi dışındaki diğer hizmet sürelerindeki gruplar **yeterli** seviyede, 30 + hizmet süresi grubundaki çalışanların **yüksek** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 61: Cinsiyet Durumuna göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	27	1	27	13	1	13
Memnun Değilim	42	2	84	24	2	48
Kararsızım	43	3	129	30	3	90
Memnunum	169	4	676	126	4	504
Çok Memnunum	88	5	440	34	5	170
TOPLAM	369	-	1356	228	-	825
DOYUM PUANI	73,49			72,36		
DOYUM ORTALAMA	3,67			3,61		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetinin cinsiyet durumu boyutuyla ilgili anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 369 ve toplam puanı 1356, kadın grubunun toplam frekansı 228 ve toplam puanı 825’dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin mesleki faaliyetinin cinsiyet durumu doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 73.49 ve doyum ortalaması 3.67, kadın grubunda doyum puanı 72.36 ve doyum ortalaması 3.61 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların cinsiyetlerine göre mesleki faaliyet boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 62: Medeni Durumlarına Göre Mesleki Faaliyeti Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	30	1	30	10	1	10
Memnun Değilim	45	2	90	21	2	42
Kararsızım	44	3	132	28	3	84
Memnunum	221	4	884	75	4	300
Çok Memnunum	93	5	465	29	5	145
TOPLAM	433	-	1601	163	-	581
DOYUM PUANI	73,94			71,28		
DOYUM ORTALAMA	3,69			3,56		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **medeni durumlarına göre mesleki faaliyeti** boyutuyla ilgili anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 433 ve toplam puanı 1601, bekar grubunun toplam frekansı 163 ve toplam puanı 581'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre mesleki faaliyeti doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 73.94 ve doyum ortalaması 3.69, bekar grubunda doyum puanı 71.28 ve doyum ortalaması 3.56 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre mesleki faaliyet boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.*

Tablo 63: Yaşlarına Göre Mesleki Faaliyetleri Boyutuyla İlgili Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	5	5	15	15	18	18	1	1
Memnun Değilim	6	12	27	54	24	48	8	16
Kararsızım	11	33	31	93	23	69	8	24
Memnunum	36	144	110	440	84	336	68	272
Çok Memnunum	25	125	21	105	42	210	33	165
TOPLAM	83	319	204	707	191	681	118	478
DOYUM PUANI	76,86		69,31		71,30		81,01	
DOYUM ORTALAMA	3,84		3,46		3,56		4,05	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **yaşlarına göre mesleki faaliyetleri boyutuyla** ilgili anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 83 ve toplam puanı 319, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 204 ve toplam puanı 707, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 191 ve toplam puanı 681, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 118 ve toplam puanı 478'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yaşlarına göre mesleki faaliyetleri boyutuyla doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) ve yaş grubunda doyum puanı 76.86 ve doyum ortalaması 3.84, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 69.31 ve doyum ortalaması 3.46, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 71.30 ve doyum ortalaması 3.56, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 81.01 ve doyum ortalaması 4.05 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların yaş durumlarına göre mesleki faaliyet boyutuyla incelendiğinde 50 + yaş grubunun dışındaki çalışanların tümü yeterli seviyede, 50 + yaş grubunda çalışanlarında yüksek seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 64: Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeyi

Derece	20-29		30-39		40-49		50 +	
	F	T	F	T	F	T	F	T
Hiç Memnun Değilim	26	26	99	99	98	98	12	12
Memnun Değilim	37	74	149	298	124	248	56	112
Kararsızım	48	144	137	411	104	312	51	153
Memnunum	161	644	367	1468	328	1312	267	1068
Çok Memnunum	66	330	76	380	118	590	85	425
TOPLAM	338	1218	828	2656	772	2560	471	1770
DOYUM PUANI	72.1		64.2		66.3		75.2	
DOYUM ORTALAMASI	3,60		3,20		3,32		3,76	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yaşlarına göre anket sorularında (20-29) yaş grubunun toplam frekansı 338 ve toplam puanı 1218, (30-39) yaş grubunun toplam frekansı 828 ve toplam puanı 2656, (40-49) yaş grubunun toplam frekansı 772 ve toplam puanı 2560, (50 +) yaş grubunun toplam frekansı 471 ve toplam puanı 1770'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yaşlarına göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında (20-29) yaş grubunda doyum puanı 72.1 ve doyum ortalaması 3.60, (30-39) yaş grubunda doyum puanı 64.2 ve doyum ortalaması 3.20, (40-49) yaş grubunda doyum puanı 66.3 ve doyum ortalaması 3.32, (50 +) yaş grubunda doyum puanı 75.2 ve doyum ortalaması 3.76 olarak bulunmuştur.

Çalışanların yaşlarına göre iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde tüm yaş gruplarında yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 50+ yaş grubunda çalışanların diğer yaş gruplarına göre doyum seviyesi daha yüksek çıkmıştır. Kamuda çalışanların yaşları ilerledikçe kurumlarına bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca iş değiştirme ve beklentilerin karşılanması olasılığının azalması nedeniyle doyum seviyeleri yeni işe başlayanlara göre daha yüksek bulunmaktadır.

Tablo 65: Eğitim Durumlarına göre İş Doyum Düzeyi

Derece	İlköğretim			Lise			Üniversite			Lisans Üstü		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	29	1	29	64	1	64	124	1	124	22	1	22
Memnun Değilim	21	2	42	82	2	164	234	2	468	32	2	64
Kararsızım	6	3	18	71	3	213	222	3	666	41	3	123
Memnunum	70	4	280	260	4	1040	709	4	2836	93	4	372
Çok Memnunum	13	5	65	93	5	465	192	5	960	50	5	250
TOPLAM	139		434	570		1946	1481		5054	238		831
DOYUM PUANI	62.4			68.3			68,2			69.8		
DOYUM ORT.	3,12			3,41			3,41			3,49		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **eğitim durumlarına** göre anket sorularında ilköğretim mezunlarının toplam frekansı 139 ve toplam puanı 434, lise mezunlarının toplam frekansı 570 ve toplam puanı 1946, üniversite mezunlarının toplam frekansı 1481 ve toplam puanı 5054, lisans üstü mezunlarının toplam frekansı 238 ve toplam puanı 831'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı 62.4 ve doyum ortalaması 3.12, lise mezunlarında doyum puanı 68.3 ve doyum ortalaması 3.41, üniversite mezunlarında doyum puanı 68.2 ve doyum ortalaması 3.41, lisans üstü mezunlarında doyum puanı 69,8 ve doyum ortalaması 3.49 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde tüm eğitim gruplarında **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda doyum düzeylerine bakıldığında ilköğretim mezunlarının iş doyum seviyesi diğer eğitim gruplarına göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise ilköğretim mezunlarının terfi imkanlarının bulunmamasıdır. Kamuda çalışanlarının terfi etme imkanının kısıtlı olması iş doyumunun düşük olmasına neden olmaktadır.*

Tablo 66: Çalışma Sürelerine göre İş Doyum Düzeyi

Derece	0 – 9 yıl		10 – 19 yıl		20 – 29 yıl		30 + yıl	
	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam	Frekans	Toplam
Hiç Memnun Değilim	108	108	78	78	51	51	2	2
Memnun Değilim	173	346	121	242	53	106	22	44
Kararsızım	168	504	85	255	74	222	13	39
Memnunum	450	1800	373	1492	222	888	87	348
Çok Memnunum	150	750	92	460	74	370	32	160
TOPLAM	1049	3508	749	2527	474	1637	156	593
DOYUM PUANI	66.9		67.5		69.1		76.0	
DOYUM ORTALAMA	3,34		3,37		3,45		3,80	

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **çalışma sürelerine** göre anket sorularında (0 - 9 yıl) grubunun toplam frekansı 1049 ve toplam puanı 3508, (10 - 19 yıl) grubunun toplam frekansı 749 ve toplam puanı 2527, (20 – 29 yıl) grubunun toplam frekansı 474 ve toplam puanı 1637, (30 + yıl) grubunun toplam frekansı 156 ve toplam puanı 593'dür.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin hizmet sürelerine göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında (0 - 9 yıl) grubunda doyum puanı 66.9 ve doyum ortalaması 3.34, (10 + 19 yıl) grubunda doyum puanı 67.5 ve doyum ortalaması 3.37, (20 – 29 yıl) grubunun doyum puanı 69.1 ve doyum ortalaması 3.45, (30 + yıl) grubunun doyum puanı 76.0 ve doyum ortalaması 3,80 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların hizmet sürelerine göre iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde tüm eğitim gruplarında **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 30 + hizmet süresi grubunun doyum seviyeleri diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Hizmet süresi 30 yıl daha üstü olan çalışanlarda artık iş hayatının sonlarına yaklaştıklarından dolayı kariyerlerini tamamlamış olmaları, yeni işe başlayanlara göre daha yüksek maaş almaları, daha az stresli olmaları ve iş ortamında daha rahat hareket edebilmeleri gibi etkenlerin iş doyum seviyelerinin daha yüksek çıkmasına neden olmaktadır.*

Tablo 67: Cinsiyet Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi

Derece	Erkek			Kadın		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	142	1	142	95	1	95
Memnun Değilim	222	2	444	143	2	286
Kararsızım	218	3	654	119	3	357
Memnunum	660	4	2640	462	4	1848
Çok Memnunum	247	5	1235	100	5	500
TOPLAM	1489	-	5115	919	-	3086
DOYUM PUANI	68.7			67.0		
DOYUM ORTALAMA	3,44			3,36		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre anket sorularında erkek grubunun toplam frekansı 1489 ve toplam puanı 5115, kadın grubunun toplam frekansı 919 ve toplam puanı 3086'dır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet durumuna göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında erkek grubunda doyum puanı 68.7 ve doyum ortalaması 3.44, kadın grubunda doyum puanı 67.0 ve doyum ortalaması 3.36 olarak bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyet durumlarına göre iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 68: Medeni Durumlarına Göre İş Doyum Düzeyi

Derece	Evli			Bekar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	171	1	171	68	1	68
Memnun Değilim	243	2	486	124	2	248
Kararsızım	228	3	684	106	3	318
Memnunum	829	4	3316	294	4	1176
Çok Memnunum	268	5	1340	77	5	385
TOPLAM	1739		5997	669		2195
DOYUM PUANI	68.9			65,6		
DOYUM ORTALAMA	3,45			3,28		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **medeni durumlarına göre** anket sorularında evli grubunun toplam frekansı 1739 ve toplam puanı 5997, bekar grubunun toplam frekansı 669 ve toplam puanı 2195'dir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında evli grubunda doyum puanı 68.9 ve doyum ortalaması 3.45, bekar grubunda doyum puanı 65.6 ve doyum ortalaması 3.28 olarak bulunmuştur.

*Çalışanların medeni durumlarına göre iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde evli ve bekar çalışanların **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Evli ve bekar çalışanların arasında iş doyumunu bakımından farklılık bulunmamaktadır.*

Tablo 69: Üst-Orta Yöneticiler ile Çalışanların İş Doyum Düzeyi

Derece	Üst – Orta Yöneticiler			Çalışanlar		
	F	Puan	Toplam	F	Puan	Toplam
Hiç Memnun Değilim	79	1	79	170	1	170
Memnun Değilim	106	2	212	258	2	516
Kararsızım	162	3	486	202	3	606
Memnunum	425	4	1700	696	4	2784
Çok Memnunum	178	5	890	210	5	1050
TOPLAM	950		3367	1536		5126
DOYUM PUANI	70.9			66.7		
DOYUM ORTALAMA.	3,54			3,34		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **Üst-Orta Yöneticiler ile Çalışanların** anket sorularında **Üst – Orta Yöneticilerin** toplam frekansı 950 ve toplam puanı 3367, **Çalışanların** toplam frekansı 1536 ve toplam puanı 5126'dır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **Üst – Orta Yöneticilerin** iş doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı 70.9 ve doyum ortalaması 3.54, **Çalışanların** iş doyum puanı 66.7 ve doyum ortalaması 3.34 olarak bulunmuştur.

*Üst - orta düzey yöneticiler ile çalışanlar iş doyumunu boyutuyla incelendiğinde **yeterli** seviyede doyum aldıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş doyum seviyeleri çalışanlara göre daha yüksek çıkmasına rağmen aralarında fazla bir fark görülmemektedir.*

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı açısından çalışanların iş doyumunu seviyeleri önemli bir kriter oluşturmaktadır. Bu yüzden, bu konuyla ilgili 1930'dan günümüze dek birçok araştırma yapılmış ve elde edilen sonuçlar kurum ve kuruluşların hem iç hem de dış performansının en üst seviyeye çıkartılabilmesi amacı ile gözden geçirilmiş ve pratiğe dökülmeye çalışılmıştır.

Çalışanların kurumları ile ilgili tutum ve davranışları, diğer çalışanlarla olan ilişkileri, yöneticilerin performansları o kurumun kurum içi ve kurumlar arası varlığının devamı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, elit seviyede hizmet sunabilmesi, kaliteli bir yönetim tarzını başarı ile uygulayabilmesi ve kurumda uyumlu bir birlikteliğin tesis edilebilmesi için insan kaynakları yönetiminin temel boyutları açısından en üst düzeyde bir memnuniyetin sağlanabilmesi gerekmektedir.

Çalışma hayatı, kişinin işyerine ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. Çalışan, çalışma hayatı süresince işle ilgili bilgi ve becerisini geliştirmesinin yanında yaşadığı mutluluk, üzüntü, endişe vb. duyguları açısından da gelişme sağlamaktadır. Kişinin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimlerin tümü ya da deneyimlerin sadece bir kısmı işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve kurumu ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut işyerinde üstlendiği işten ne kadar memnun olduğu işini daha iyi yapması için bir koşul oluşturmaktadır.

Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve kurumuna karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumumsuz çalışan, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusu bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem yaratma, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır. Her çalışan görev yaptığı kurum için bir değer, aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde

meydana gelen bu gibi değişimler işte verimsizliğe neden olmasının yanında, kurum açısından da çok çeşitli zararlara neden olabilmektedir.

Yaşamsal süremiz içinde işin bu kadar büyük bir orana sahip olması ve bunun yanı sıra çeşitli sosyal, psikolojik, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarımızı işimiz aracılığıyla gidermemiz; işimize ve iş koşullarımıza verdiğimiz önemin artmasını gerektiriyor. Bununla birlikte, iş yerindeki mutluluğumuz, genel olarak yaşamdan aldığımız keyfi de büyük ölçüde etkilemekte. O halde, içine dahil olduğumuz “çalışan” kesimin işyerindeki sosyal psikolojik durumu, yaşamındaki mutluluğunu belirleyen önemli faktörlerden biri olarak görülebilir. İnsanın temel olan yaşam sebebi, mutluluğunu elde etmekse, yaşam mutluluğu ve onun önemli bir kısmını oluşturan çalışma mutluluğu insanın sahip olmayı hak ettiği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanın başarılı olmasında sevdiği, ilgi duyduğu ve yeteneklerine uygun olarak seçtiği işi yapmasının etkisi büyüktür. Kişisel potansiyeli şekillendiren yetenekler, yeterlilikler ve ustalık ile değerler, inanç ve tutumlar gibi süreçler, işe uygunluk ölçüsünde bireyi başarı hedefine ulaştıracak yoldaki kılavuz taşlarıdır.

O halde, konunun bizi getirdiği yer açıktır. Çalışma yaşamında birey, kendi iş doyumundan ve mutluluğundan sorumlu olması dolayısıyla ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda eğitim almalı ve aldığı eğitim doğrultusunda seçeceği mesleği yapmalıdır. Uzman olduğu ölçüde meslekte yükselme olanağına da sahip olacağı için bu açıdan da doyuma ulaşması yine uzmanlığına bağlı olacaktır. Bireyin yanı sıra, çalışma yaşamında bireyin dahil olduğu örgütlerin de iş doyumunu ile ilgili yükümlülükleri vardır. Bireysel başarıların örgütsel başarılar anlamına geldiği göz önünde bulundurulduğunda, bünyesinde çalışan bireylerin iş doyumuna sahip olan mutlu çalışanlar olması örgütler için hayati önem taşımaktadır. O halde, çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri sağlamanın yanında, işe alım sürecinde pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun çalışanları istihdam etmek ve yine bu doğrultuda eğitim ve geliştirme süreçleri gerçekleştirmek, bununla birlikte, ayrıca kariyer planlarını da bu doğrultuda oluşturmak görevi de örgütlere düşmektedir.

Ana hipotezimize göre örnek kurumda yapılan araştırmada; ***çalışanların iş doyumunu düzeyleri, organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamı oluşturulması, kariyer planlaması, başarı değerlemesi, ücret yönetimi boyutlarıyla ve yaş, eğitim***

düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve cinsiyet ayrımına ve üst-orta yöneticiler ile çalışanlara göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Örnek kurumda yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde;

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinde, **genel iş doyumunu düzeyinde** doyum puanı **67.99'dur**. Doyum ortalaması 3.39 olarak bulunmuştur.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 67.99) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **organizasyon ve iş ilişkileri** doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **70.12** ve doyum ortalaması 3.51 olarak bulunmuştur.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 70.12) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması** boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **70.43** ve doyum ortalaması 3.62 olarak hesaplanmıştır.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 70.43) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **kariyer planlaması** boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **64.68** ve doyum ortalaması 3.23 olarak hesaplanmıştır.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 64.68) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **başarı değerlemesi** boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **62.49** ve doyum ortalaması 3.12 olarak hesaplanmıştır.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 62.49) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **ücret yönetimi** boyutuyla ilgili doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **62.76** ve doyum ortalaması 3.14 olarak hesaplanmıştır.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 62.76) aldıkları ortaya çıkmıştır.*
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **mesleki faaliyetiyle ilgili** doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **73.22** ve doyum ortalaması 3.66 olarak hesaplanmıştır.
 - *Yeterli seviyede doyum (DP= 73.22) aldıkları ortaya çıkmıştır.*

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **yaşlarına göre doyum düzeyinin** hesaplanılmasında **(20-29)** yaş grubunda doyum puanı **72.1** ve doyum ortalaması **3.60**, **(30-39)** yaş grubunda doyum puanı **64.2** ve doyum ortalaması **3.20**, **(40-49)** yaş grubunda doyum puanı **66.3** ve doyum ortalaması **3.32**, **(50 +)** yaş grubunda doyum puanı **75.2** ve doyum ortalaması **3.76** olarak bulunmuştur.
 - ***Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.***
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **eğitim durumlarına göre** doyum düzeyinin hesaplanılmasında ilköğretim mezunlarında doyum puanı **62.4** ve doyum ortalaması **3.12**, lise mezunlarında doyum puanı **68.3** ve doyum ortalaması **3.41**, üniversite mezunlarında doyum puanı **68.2** ve doyum ortalaması **3.41**, lisans üstü mezunlarında doyum puanı **69,8** ve doyum ortalaması **3.49** olarak bulunmuştur.
 - ***Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.***
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **hizmet sürelerine** göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında **(0 - 9 yıl)** grubunda doyum puanı **66.9** ve doyum ortalaması **3.34**, **(10 + 19 yıl)** grubunda doyum puanı **67.5** ve doyum ortalaması **3.37**, **(20 – 29 yıl)** grubunun doyum puanı **69.1** ve doyum ortalaması **3.45**, **(30 + yıl)** grubunun doyum puanı **76.0** ve doyum ortalaması **3,80** olarak bulunmuştur.
 - ***Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.***
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **cinsiyet durumuna** göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında **erkek grubunda** doyum puanı **68.7** ve doyum ortalaması **3.44**, **kadın grubunda** doyum puanı **67.0** ve doyum ortalaması **3.36** olarak bulunmuştur.
 - ***Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.***
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **medeni durumlarına** göre doyum düzeyinin hesaplanılmasında **evli grubunda** doyum puanı **68.9** ve doyum ortalaması **3.45**, **bekar grubunda** doyum puanı **65.6** ve doyum ortalaması **3.28** olarak bulunmuştur.
 - ***Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.***
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin **Üst – Orta Kadro Yöneticilerin** iş doyum düzeyinin hesaplanılmasında doyum puanı **70.9** ve

doyum ortalaması 3.54, **Alt Kadro Çalışanların** iş doyum puanı **66.7** ve doyum ortalaması 3.34 olarak bulunmuştur.

- *Yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.*

Kamuda çalışanların iş doyumunu ile ilgi örnek kurum olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personeli üzerinde yapılan bu araştırmada örnek bireylerin "**bana sabit bir iş sağlaması bakımından**" (Doyum Puanı = 81.95), "**iş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından**" (Doyum Puanı=81.82), anket sorularından topladıkları puanlar görevlerinden **yüksek seviyede** doyum aldıklarını ortaya çıkarmıştır.

Araştırma grubunun üyeleri, "**beni her zaman meşgul etmesi bakımından**" (Doyum Puanı=74.52)", "**ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından**" (Doyum Puanı=74.15), "**toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından**" (Doyum Puanı= 74.10), "**başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahip olmam bakımından**" (Doyum Puanı=73.30), "**vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması bakımından**" (Doyum Puanı=73.16), "**yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden**" (Doyum Puanı=73.11), "**çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından**" (Doyum Puanı=71.21) "**amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından**" (Doyum Puanı=68.62), "**tek başıma çalışma imkanım olmaması bakımından**" (Doyum Puanı=67.90), "**kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından**" (Doyum Puanı=67.90), "**amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından**" (Doyum Puanı=67.31), "**iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından**" (Doyum Puanı =66.23), "**çalışma şartları bakımında**" (Doyum Puanı=65.04), "**işimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından**" (Doyum Puanı=63.58), "**yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından**" (Doyum Puanı=62.27), anket sorularına vermiş oldukları cevaplarla, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yaptıkları görevden **yeterli seviyede** doyum aldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların memnuniyetsizlik duyduğu konular ise; yaptıkları iş nedeniyle takdir edilmemek, yükselme imkanının olmaması ve kendi kararlarını uygulama serbestliğinin olmaması ile ilgilidir. Bu boyutları ortaya koyan

“kendi kararlarımı uygulama serbestliği verilmesi bakımında” (Doyum Puanı=58.69) “iş içinde yükselme imkanım olması bakımdan” (Doyum Puanı=54.59), “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” (Doyum Puanı=50.97) anket sorusuna olumsuz cevap vererek **düşük doyum seviyesi** göstermişlerdir.

Organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla ilgili anket sorularının yaş gruplarına göre değerlendirilmesinde, çalışanların tüm yaş gruplarında yeterli seviyede doyum aldıkları anlaşılmaktadır. En yüksek doyum seviyesine **(50+) yaş** arasındaki örnek bireylerde (Doyum Puanı=76.45) rastlanmıştır. Araştırmamıza katılmış olan çalışanlar tüm yaş gruplarında, yaptıkları işi yeterli derecede motive edici olarak görmektedirler.

Kariyer planlamasına yönelik memnuniyetin **(50 +)** ve **(20 - 29) yaş grubunda** yükseğe yakın, diğerlerinde düşük seviyede olduğu görülmektedir. Gruplar içerisinde **(30-39) yaş grubunun** en düşük doyumunu (Doyum Puanı=59.76) aldığı anlaşılmaktadır.

Başarı değerlemesi boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, çalışanların tüm yaş gruplarında **(50+)** dışındakilerin düşük seviyede doyum aldığı, gruplar içerisinde ise **(30-39) yaş grubunun** en düşük doyumunu aldığı ortaya çıkmıştır.

Ücretten duyulan memnuniyet **(50 +)** (Doyum Puanı=62.50) ve **(40-49)** (Doyum Puanı=61.25) yaş gruplarında yeterli, diğerlerinde ise düşük seviyededir.

Örneklem grubumuzda yer alan çalışanların **eğitim durumlarına** göre yapılan değerlendirmede, **ilköğretim, lise, üniversite eğitim grubunda** da birbirine yakın ve genelde yeterli ile düşük doyum arasında puanlarının elde edildiği fark edilmektedir. Ücretten duyulan memnuniyetsizlik en çok **lisansüstü eğitilmiş** çalışan personelin (Doyum Puanı=33.33) çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmadaki **en düşük doyum puanıdır.**

Örnek bireylerin çalışma sürelerine göre yapılan değerlendirmede, **0-9 yılı** arasında hizmet verenlerin insan kaynakları yönetiminin beş boyutundan da duydukları memnuniyetsizlik, daha uzun süre çalışanlarınkinden düşük çıkmıştır. Ancak, aradaki farklar istatistiksel açıdan bir anlam taşımamaktadır. Çalışma süresi **30+ yıl** daha uzun olanlar ücretlerini yeterli olduğu daha az olanların **(10-19 yıl)** (Doyum Puanı= 48.94),

(**0-9 yıl**) (Doyum Puanı=48.94) yetersiz bulurken, meslekte (**20-29 yıl**) olanlar vasat bir doyuma (Doyum Puanı= 55.83) yaklaştırlardır.

Örnekleml grubumuzdaki çalışanlar arasında **bekar olanların** (Doyum Puanı= 67.36) "**organizasyon ve iş ilişkileri**" yönünden **evli olanlara** (Doyum Puanı= 71.25) göre daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır. İstatistiksel açıdan bir anlamı olmasa da, insan kaynakları yönetiminin diğler boyutları yönünden **evli olanların** memnuniyeti daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örnekleml grubumuzdaki çalışan personelin **cinsiyet durumuna** göre bakıldığında **kadın** bireyleri **erkek** bireylere göre daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır. İstatistiksel açıdan bir anlamı olmasa da, personel yönetiminin diğler boyutları yönünden **erkek personelin** memnuniyeti daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

"**Organizasyon ve iş ilişkileri**" boyutuyla ilgili anket sorularının değlerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yeterli seviyede (DP=70.12) doyum aldıkları anlaşılmaktadır. Örgütsel yapının iş doyum düzeyini önemli ölçüde etkilediğini, örgütteki yönetim tarzı ile iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunduğunu, sadece işin organizasyon yapısının çalışanları teşvik ettiğini bildirmektedir.

"**Güdüleme ve uygun iş ortamının oluşması**" boyutuyla ilgili anket sorularına verilen cevaplara göre doyum düzeyinin değlerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yeterli derecede (DP=70.43) memnun oldukları görölmektedir. Güdüleyicilerin iş doyumunu ile çok yakından ilişkili olduğunu ve bu güdüleyicilerden en önemlilerinin de başarı, işin kendisi ve tanınma olduğunu ileri sürmektedir. Yüksek ücretin moral ve organizasyon açısından önemli bir güdüleme etkisinin bulunduğunu bildirmiştir.

Örnek bireylerde "**kariyer planlaması**" boyutuyla ilgili yeterli derecede (DP=64.68) memnuniyet saptanmıştır. Yöneticilerin iş doyumunu, kişisel büyüme ve ilerleme fırsatları arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Benzer bir çalışma şeflerle yapılmış ve bu şeflerin, işlerinde yükselme fırsatları ve başarı duygularıyla mutlu olduklarını ortaya koymuştur. Çalışanların işlerinde ilerlemesinin iş doyumunu artırmada başlıca neden olduğunu,

yükselme fırsatlarının yanında yüksek ücreti de başlıca nedenler arasında göstermektedir.

"**Başarı değerlemesi**" boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yeterli seviyede doyum (DP=62.49) aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin işlerindeki performanslarından dolayı ödüllendirildiklerinde en yüksek doyum aldıklarını belirlemiştir.

Örnek bireylerin "**ücret yönetimi**" nden duydukları doyum (DP=62.76) şaşırtıcı değildir. (Öztürk, 2002) beden eğitimi öğretmenleri, (Şahin, 2001) ise güreş hakemleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ücret boyutu ve iş doyumunu ilişkisini araştıran çalışmalar farklı sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan bir araştırmada, yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde ücret seviyesinin herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Aynı şekilde ücretin iş doyumunu ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık, ücretin iş doyum düzeyinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer boyutlarında yüksek puanlar alan çalışanların sadece ücret yönetimi açısından memnun olmadıkları görülmektedir. Buna rağmen çalışanların genel doyum puanlarının yüksek olması alınan ücretin iş doyumunu tek başına etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Mesleki faaliyetin kendisi ile ilgili anket sorularına verilen cevaplara göre doyum düzeyinin değerlendirilmesinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin yeterli doyum seviyesinde (DP=73.22) oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, mesleki rolün değerlendirilmesi aynı kurum içerisinde çalışan bireyler arasında farklılıklar göstermektedir. Çalışanın mesleki rolünü değerlendirmesi iş doyumuna etki eden faktör olduğuna göre, bireylerin işlerine ait değer yargılarının ne olduğunun tespit edilmesi gerekir. İş doyumunu konusunda yapılan araştırmaların çoğunda bireyin işe karşı olan güdüsünün önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmada anket soruları ele alındığında çalışanların, kurumda aldıkları görevleri yerine getirirken, **sabit bir iş sağlaması** bakımından en yüksek doyum puanını, **yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edilmeme** bakımından ise **en düşük puanı** elde etmişlerdir.

Ücret ile ilgili doyum ve **eğitim** düzeyi arasındaki ilişki konusunda yapılan bir araştırmada, üniversite eğitilmiş işçilerin, üniversite eğitimi almayan işçilere göre aldıkları ücrete ilişkin olarak daha fazla olumsuz duygular belirttiklerini ortaya koymuştur. Lisans derecesi alanların düşük eğitilmiş olanlara göre daha az doyumda olduklarını bulmuştur. Eğitim alanındaki yöneticilerinin doyum gereksinimi konusunda bir çalışmayı incelediğimde, yöneticilerin doyum gereksinimleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunda bir çalışma yapılmış, daha deneyimli öğretmenlerin daha az deneyimli öğretmenlere göre daha yüksek doyuma sahip olduklarını bulmuştur. Yine, daha deneyimli öğretmenlerin genel yaşam koşulları ve aldıkları ücretlerden daha fazla doyum duyduklarını göstermektedir.

İş doyumları üzerinde yaşın ve medeni durumun önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre öğretim görevlilerinin başarı, tanınma, kişiler arası ilişkiler önemli ölçüde iş doyumuna katkıda bulunduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmada daha deneyimli olan yöneticilerin deneyimsiz olanlara göre, daha yaşlı olanların ise genç olanlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular ışığında yöneticilik kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığın kıdeme paralel olarak arttığı söylenebilir. Bu durum, yöneticilerinin iş değiştirme imkanlarının olmaması ve örgütte çalıştıkları süre arttıkça başka iş arama isteklerinin azalması ile açıklanabilir.

Yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ölçüde ilişki bulunmuştur. İş doyumunu yükseldikçe örgüte bağlılık da, iş doyumuna paralel olarak yükselmektedir.

Sonuç: Söz konusu ana hipotezimizde kamuda çalışanlarının genel iş doyum düzeyi **yetersizdir** varsayımımız, örnek kurumda yaptığımız araştırmada; çalışanların iş doyumunu düzeyleri, organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamı oluşturulması, kariyer planlaması, başarı değerlemesi, ücret yönetimi boyutlarıyla, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve cinsiyet ayrımına ve üst-orta yöneticiler ile çalışanlara göre ayrı ayrı değerlendirilmiş olup çalışanların **yeterli seviyede** doyum aldıkları tespit edilmiştir.

Örnek kurumda yapmış olduğumuz araştırma bulguları ana hipotezimizi doğrulamamıştır. Tezimizde varsayım olarak kamuda çalışanlarda iş doyumunu yetersiz olduğunu ifade etmiş olsakta, yapmış olduğumuz çalışmada ortaya çıkan sonucun böyle olmadığı, örnek kurumda çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan personelin kuruma bağlılığını ve uyumunu artıracak önlemler alınmalıdır. Hizmet içi eğitim, ödül ve terfi gibi araçlar kullanılmalıdır. Çalışan personeli yaptığı işten dolayı takdir etmek, ödüllendirmek iş doyumunu artırır. İş doyumunu ve motivasyonu artıran çalışan kuruma uyum sağlar.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın geliştirilmesi için ekip çalışması önemli bir boyuttur. Ekip çalışması; kuruma bağlılığı ve insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle iş doyumunun artırılması sağlanabilir.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın sağlanması için iletişimin geliştirilmesi önemli bir boyuttur. İletişimin ve katılımın sağlanmasıyla iş doyumunu düzeyi artacaktır.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın sağlanması için karar vermeye katılım önemli bir boyuttur. Karar vermeye katılımında; çalışanların desteklenmesi önem taşımaktadır.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi; iletişimin, ekip çalışmasının ve kararlara katılımın sağlanması ile gerçekleşebilir. Bunlar gerçekleştiğinde de iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, *yöneticilerde* manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, *çalışanların* ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok iş doyumunu sağladığı gözlenmiştir. Çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını

belirtmişlerdir. Yine çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok terfilerdeki adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Ve araştırmaya katılan Çalışanların yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir iş doyumunu sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı iş doyumunu sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

- Özellikle kamu sektöründe iş terfilerin çalışanın işteki başarısı ile paralel bir şekilde ilerlemesi olanaklı kılınarak, çalışanların örgütsel adaletin varlığına inanmaları ile iş doyumunu düzeylerinin yükselmesi sağlanabilir.
- Yönetimde karara katılımın önemi dikkate alındığında, iş doyumunun artırılması ve onların da görüşlerinin dikkate alınması yerinde bir uygulama olabilir. 20 yıldan daha az kıdeme sahip personel yaptığı işten dolayı takdir edilmediğini belirtmiştir. Ödül iş doyumunu artıran önemli bir araçtır. İş doyumunu ise örgütsel sosyalleşmenin bir belirtisidir.
- Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmelerinin de iş doyumunu üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar üstleri tarafından takdir edildiğinde, iş doyumlarının da arttığı gözlenmiştir. Çalışanlara yaptıkları çalışmalarla ilgili bir geri bildirim verme yolu olarak değerlendirilebilecek olan yazılı takdir edilme, çalışanın üstleri tarafından değerli görüldüğünü ifade etmektedir, farklı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tütüncü, 2000)
- Zaman zaman çalışanların üstleri tarafından sözlü veya yazılı olarak olumlu değerlendirilmesinin de iş doyumunu arttıracaktır.
- Tüm çalışanlar için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik kurum tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışana göstereceği performans uygun olarak gelişme yükselme imkanları sağlanmalı bu da motive edici bir unsur olarak kullanılmalıdır. Kurumda çalışan bireylerin birbirleriyle ilişkilerini geliştirici düzenlemeler yapılmadığıdır. Kurumda hiyerarşik düzen iyi kurulmalı astların kararları alırken gerektiği yerlerde astlarına da danışarak çalışana kurum için önemli olduğu hissiyatı verilmedi.

- Lisans ve lisansüstü mezunu personelin, lise ve ilköğretim mezunu personele göre, daha düşük iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe işten doyum azalmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyinin yüksek olması örgütten daha çok beklenti içinde olmalarına yol açmıştır.
- Eğitim düzeyi yüksek personele ek ücret verilmesi, meslekte yükselme olanağı sağlanması ile iş doyumunu artırılabilir. 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip personelin, 9 yıldan az kıdeme sahip personele, göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Personelin kıdemi arttıkça iş doyumunu yükselmektedir.
- Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, başarılı bir güdüleme yönetimi süreci için; ilk olarak çalışanlardan beklenen davranışların neler olduğunun ortaya koyulması, iş analizleri ile iş tanımlarının yapılması, işin niteliklerine göre personel seçiminin yapılması, bunun sonucunda performansı etkileyen, personelin gereksinimlerini ortaya çıkaran çalışmaların yapılması önerilmektedir. İşinden memnun olan her çalışan bu memnuniyetini işine de yansıtacaktır. İşinden memnun olan kişinin artan verimliliği kurumun genel performansına da yansıtacak ve dolayısıyla kurumun verimliliğini artırıcı bir etki yapabilecektir.
- Kurum içinde iş doyumunu sağlamak için sıklıkla kullanılan unsurlar ise arkadaşlık ilişkilerinin destekleyici nitelikte olması, kurum içinde kararlara katılım imkanı verilmesi ve kurumun imajıdır.
- Ayrıca analiz sonucu göstermiştir ki eğitim durumlarına göre meslekte yeni olanların iş doyum düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi olarakta son yıllarda kamu personel alımlarında uygulanan sınav sistemiyle (KPSS) eğitim seviyesinin yükselmesi, nitelikli personel sayısının artması ve bu kamu çalışanlarının beklentilerinin de yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun da anlamı, kamu kurumlarına yeni iş başlayan personelin meslekte beklentilerine cevap bulamadığı için doyum düzeyi düşmektedir. Diğer bir neden de kendi eğitim düzeylerinde olup özel sektörde çalışanlarla mukayese etmeleridir.
- Bu çalışmada meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş doyumunu yeniden yükselbildiği görülmüştür. Yine başka bir doyum unsuru olan kariyer

gelişimi ile ücretten ve yönetimden memnun olma arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kişinin ücretinden duyduğu memnurluğun beraberinde kariyer gelişiminden de memnurluk duymayı getirdiği görülmektedir. Çalışanların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinin sağlanması için üzerinde durulması gereken konulardan biri de onların işlerinden memnun olmalarının sağlanmasıdır. Bunun sağlanması için ise, yöneticilerin tek taraflı kararlar almaları yerine tüm çalışanlarla ortaklaşa kararlar almaları ve sürekli fikir ve bilgi paylaşımının sağlanması önem arz etmektedir.

- İş doyumunu etkileyen birbirinden bağımsız faktörler vardır ve bu faktörlerin etki derecesi kurumdan kuruma değişim gösterebilir. Bu çalışma açısından bakıldığında örnek bireylerin kendilerini en fazla memnun edeceğini düşündüğü dolayısıyla kurum açısından etki derecesi yüksek olan unsurlar, adil terfi sisteminin getirilmesi, başarıların takdir edilmesi ve ortak kararların alınması şeklinde ortaya çıkmıştır.
- Kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı bir yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Yaşam doyumunu ile iş doyumunu kavramları arasında ilişki olduğu önceki çalışmalarda gösterilmiştir. (Keser, 2005) Sunulan çalışma bulgularında da yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bu da çalışanların iş ve yaşam doyumlarında birbirine paralel bir artış veya azalmanın olabileceğini göstermektedir. Çalışmalarda iş doyumunu arttıkça yaşam doyumunun arttığı belirlenmiştir. Yaşam doyumunu oluşturan bileşenlerden bir tanesi de iş doyumudur ve bireyin yaşam doyumunun, iş yaşamındaki memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.
- İş doyumunun farklı demografik değişkenler ile ilişkisi incelendiğinde yaş, meslekte çalışma süreleri arttıkça iş doyumunun da arttığı belirlenmiştir. Yaş ve çalışma süresi ile birlikte bireyler mesleğin gereklerini öğrenirler bu da bireylerin iş doyumunu arttırmaktadır. Bu çalışmada bireylerin beklenti düzeyleri üzerinde çalışılmamıştır ancak bireylerin beklenti düzeylerinin de iş doyumunu üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir.
- İş doyumunun yüksek olması çalışanların kendilerini işlerine karşı sorumlu ve yaratıcı hissetmelerini sağlar bunun sonucu çalışanların uzun süreler ruhsal ve

fiziksel sağlık içinde mesleklerini yapabildikleri ortaya konmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda belirtildiği gibi (Karlıdağ, 2000: 11) alışmada meslekte çalışma suresi arttıka, çalışanların iş doyumunun da arttığı bulunmuştur. İş doyumunun yaşla birlikte arttığı diğer çalışmalara benzer şekilde bulunmuştur. Bu durum çalışanların uzun sureler mesleklerini yapmalarından dolayı yaptıkları işi öğrenmelerini ve alanlarında profesyonelleşmeyi beraberinde getirmektedir. Yine benzer şekilde çalışma suresi arttıka iş doyumunu kavramının temelini oluşturan 5 alt boyuttan biri olan ücrette artmaktadır. Aynı zamanda bu surete; çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de düzene girmektedir. Bu iki durumdaki düzelme ve artışların çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

- İletişim; sayesinde kurumda çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş doyumsuzluğu, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir.
- Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, yöneticiler birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (ztrk, 2002).
- Kuruma baktığımızda çalışanlar arası iletişim etkin olmasına ve st kademe yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin çok sağlıklı olduğu söylenemez. Çalışanlar arasında bilgi ağlarının bulunmayışı nedeni ile etkili veri alışverişi sağlanamamaktadır. iletişimin etkinliğinin sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişimin de sadece üstten emir ve talimatların iletimi amacı ile değil aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını st yönetime iletmeleri için de kullanılıyor olması yarar sağlayacaktır.
- Yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş doyumunu artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş doyumunu üzerinde ne derecede

önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticiler çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

- İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında bireylerin birbirleriyle kaynaşması yatmaktadır Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş doyumunu ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır.
- Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Şahin, 2001). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş doyumunu bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş doyumunu unsuru olarak kullanılmaktadır. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan personelin başarıları üst yönetim tarafından maddi olmasa da manevi ödüllerle takdir edilmelidir. Buda çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu artırıcı bir etki yapacaktır.
- İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı

olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. Kurum içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı kurumda çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır. Kurumda çalışanların kariyer sistemleri kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi bireysel bir başarı değerlendirme ve bunun neticesi olan bir kariyerde ilerleme olanağı bulunmamaktadır.

- Planlama, örgütlenme ve sunum aşamalarına doğrudan katılması ve her aşamada kendi alanı ile ilgili söz ve karar sahibi olması sağlanmalıdır.
- Uygulamada sürekliliği sağlayacak bir kurumsal örgütlenme başlatılmalıdır.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- ADALI, Sacit (1977), *Personel Yönetimi*, Türk Sevk ve İdare Der. Yayınları, İstanbul.
- AK, Bilal (1990), *Hastane Yöneticiliği*, Özkan Matbaacılık, Ankara.
- AKAL, Z. (1986), *İş Yerine Uyum Sağlama ve İşten Doyum Elde Etme*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- AKINCI, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), s. 1-25.
- AKOĞLAN, Meryem, Nazmi KOZAK, (1995), "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, s.39.
- AKSAYAN, Seçil (1990) *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- AKSEL, İbrahim (2003), *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AŞIKOĞLU, Meral (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (1984), *Örgütlerde Çatışma*, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1991), "Türk Kamu Personel Yönetiminin Yapısı, Gelişmesi ve Aksayan Yönleri", *Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2.
- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ, Ömer (2005), "Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 2, s. 319-348.

- BALCI, Ali (1985), *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARIş, Ege (2000), *İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler ve İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*.
- BAşARAN, İbrahim Ethem (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara.
- BAşARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAşARAN, İbrahim Ethem (1992), “Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetiminde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları”, *Yönetim Psikolojisi II*, TODAİE Yayınları, No:201, s.180.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1997), *Kamu Personel Yönetimi*, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, 3.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BODUR, S, Güler S. (1996), Sağlık Yöneticilerinde iş Doyumu, *Ulusal Halk Sağlığı Kongre Bildiri Kitabı*, s.293-295, İstanbul.
- BÖLÜKTEPE, F. Eren (1993), *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUMİN, Erol, şengül, Arzu, (2000), “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir.
- BURSALIOğLU, Ziya (1978), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No:71, Ankara.
- CAN, Halil (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, Akgün A., Kavuncubaşı ř. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara.

- CAN, Halil, Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetim*, 3. Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- CAN, Halil, Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan, (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayın No: 260, Ankara.
- CANMAN, Doğan, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- CEMALCILAR, İlhan, Bayar D. Aşkun İ. (1991), *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1991), *İnsan ve Davranışı*, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAMBEL, Mustafa (2002), *Toplam Kalite Eğitim El Kitabı*, Elazığ Defterdarlığı Eğitim Yayınları, Elazığ.
- EKENCİ, G. (1990) “Spor Tesislerinin İşletilmesinde Kamu Kuruluşlarının Etkinliği”, *Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyum Bildirileri*, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), *Örgütsel Davranış*, İstanbul.
- EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (2007), *Davranış Bilimleri*, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EROĞLU, Hamza (1985), *İdare Hukuku*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- ERONAT, Zeynep (2004), *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTEKİN Yücel, (1993), *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, No: 253, Ankara.
- ERYILMAZ, Bilal (2009), *Kamu Yönetimi*, 2.Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara.

- FINDIKÇI, İlhami, (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FLANNERY T.P. David A.H., Paul E.P. (1996), "People, Performance and Pay: Dynamic Compensation or Changing Organizations", *The Free Press.*, s.83, New York.
- GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref (2000), *Yönetim Hukuku*, 13. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- GREENBERG, J. Baron R.A. (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- GÜLER, Müzeyyen (1990), *Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HACKMAN, J.R. Oldham G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*.
- HATİPOĞLU, Zeyyat (1976), *Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi*, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, İstanbul.
- HİCKS, H.G. (1972), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev.: Tekok, O., Aytek, B., Cilt:1, San Matbaası, Ankara.
- HİCKS, H.G. (1975), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev.Binnur Aytek ve Birol Bumin, Ankara.
- HİCKS, H.G. Gullet C.R. (1981), *Organizasyonlar Teori ve Davranış*, Çev.: Besim Baykal, İşletme Bil. Ens. Yayını, İstanbul.
- HOROZOĞLU, Şenol (1995), *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[http://: www.gsgm.gov.tr/sayfalar/tarihce.htm](http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/tarihce.htm)

- İŞIKHAN, Vedat (1993), *Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- İKİZLER, H. Can, Kepoğlu A., Koldaş S. (2000), “Spor Yöneticilerinin İş Doyumu Sakarya Uygulaması”, *M.Ü. B.E.S.YO. 3.Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi*, İstanbul.
- İKİZLER, H.Can, Akarçay V., Ekenci G., Ozerkan N.K. , Öztürk G., Seraslan Z. Toros T., Yetim Ü., Yorulmazlar M., (2002), *Sporda Sosyal Bilimler 2*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- İNCİR, Gülten (1984), “Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici”, *Verimlilik Dergisi*, No:4, s.82-96.
- İNCİR, Gülten (1989), “Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu”, *Çukurova Ü. Milli Prodütivite Merkezi 2.Ulusal Ergonomi Kongresi*, Milli Prodütivite Merkezi Yayınları: 379, Ankara.
- İNCİR, Gülten (1990), “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”, *Verimlilik Dergisi*, No:401 , s.7-45.
- KANTARCI, Kemal (1997), *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARACA, Samuray (2001), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARADAL, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARLIDAĞ, Rifat (2000), “Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Sayı: 11, s. 49-57.
- KESER, Aşkın (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, s.4,77-96.

- KHAN, A.U. (1991), *Satisfaction of Secondary School Administrators with Their Work in Pakistan*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul.
- KORKMAZ, Yavuz (1998), *Kamu İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanmasına Bir Örnek Olarak; Türkiye’de Gümrük Muayene Memurlarının İstihdamı ve Bir Öneri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KUŞLUVAN, Zeynep (1997), “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve işletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, s.4-116.
- LOCKE E.,A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing, Chicago.
- MERCİN, Levent (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14.
- MİNİBAŞ, Jale (1990), *Özel ve Devlet İlkokullarında Görev yapan Öğretmenlerin İşTatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OKUTAN, Mustafa, Tengilimoğlu Dilaver (2002), *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*.
- ONAL, Güngör (1995), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul.
- ÖLÇER, F. (2005), “Departman Mağazalarında Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 25, s. 3-20.
- ÖZALTIN, Hazım (1997), *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabip ve Ordu Hemşirelerinin İş Doyumlarının Analizi*, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- ÖZCAN, H. (1991), *Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtlar Yönetim İş görenlerinin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, Lütfiye (1993), *İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık, s. 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Aksoy M.Suat (2005), “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s. 95-106.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Bulut E. Aziz, Tekçe Evren Arı, Çirli Yıldız, Gemici Tevfik, Tozal Mahmut., Doğan Yasemin (2003), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, s. 128-137.
- ÖZER, Mustafa, Bakır B. (2003), ”Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2), s. 117–122.
- ÖZİSKENDER, Esra (1991), *Personel Yönetimi Açısından Küçük İşletmelerin ve Türkiye’deki Uygulamanın İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, G. (2002), *Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2002), “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu”, *Türk İdare Dergisi*, Haziran.

- ÖZTÜRK, Zekai. ve Dündar H. (2003), “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(2), s.58-65.
- PFEFFER, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev: Sinem Gül, Birleşik Basın Dağıtım, İstanbul.
- POYRAZ, Kemal, Kama Bülent (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s. 143-164.
- POYRAZOĞLU, N. (1992), *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi*, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RAMAZANOĞLU, Fikret (2002), *Taekwondo Öğretilen Özel Spor İşletmelerinde Çalışanların Kurumlarındaki Personel Yönetimini Değerlendirmesi ve Taekwondonun Yaygınlaştırılması için Yeni Bir Yönetim Modeli Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1987), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Ü. Yayınlar, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1988), *Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikler*, 5.Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi*, 8.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SCHLER, R.S. (1995), *Managing Human Resources*, West Publishing Comp., New York.
- SENCER, Muzaffer (1982), “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 1 5, Sayı: 1, s. 3-49.
- SENNET, R. (1996), *Kamusal İnsanın Çöküşü*, Çev.: S. Durak, A.Yıldız, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- ŞAHİN, Mehmet (1986), *İş İdaresinin Temel Kavramları*, A.Ü. A.Ö.F. Yay. Ankara.
- ŞAHİN, S. (2001), *Serbest ve Grekoromen Stil Minder Güreşi Hakemlerinde İş Doyumu*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ŞAYLAN, Gencay (2000), *Devlet Reformu, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*, TESEV Yayını, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Şerif (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, 5.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- TANRIVERDİ, Haluk (2006), “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, s. 1-29.
- TELMAN, Nursel, Ünsal P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1996), *Çalışma Psikolojisi*, Necdet Bükey Yayıncılık, İzmir.
- TOPLU D.B. (1998), *Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- TORTOP, Nuri, (1994), *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri, İsbir E.G., Aykaç B. (1993), *Yönetim Bilmi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- TOSUN, Mustafa, (1982), “Örgütsel Etkililik: Bütünleştirici Bir Yaklaşım”, *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu*, TODAİE Yayın No: 196, s. 13-15.
- TUTUM Cahit (1979), *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayın No: 179, Ankara.
- TUTUM Cahit (1990), “Kamu Personeli Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.23, S.3.
- TÜTÜNCÜ, Özkan (2000), “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3.
- UYGUÇ, Nermin (1990), *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

- UYGUÇ, Nermin, Çımrın Dilek (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, s. 91–99.
- ÜNGÜREN, Engin, Cengiz Funda, Algür Serdar (2009), “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:27; s. 36.
- WILLIAM, F.G. (1982), *Personnel, A Diagnostic Approach*, Texas.
- YALÇIN, Selçuk (1985), *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 175, İstanbul.
- YARDIM, Nazan, Çipil Zekiye, Vardar Ceyhan, Mollahaliloğlu Salih (2007), “Türkiye İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları: 2000-2005 Yılları Ölüm Hızları”, *Dicle Tıp Dergisi*, Cilt:34, Sayı: 4, s. 264-271.
- YILMAZ, M. Kemal (2006), *Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Müessesileri Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YOZGAT, Osman (1985), *İşletme Yönetimi*, 6.Baskı, M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Aşağıdaki ankette, çalıştığınız iş ile ilgili soru cümleleri bulunmaktadır. Bu soru cümlelerini dikkatle okuyarak, cevaplarınızı (X) işareti ile belirtiniz. Bilimsel bir araştırma için kullanılacak olan bu ankete vermiş olduğunuz samimi cevaplarla göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederim.

Uğur TIN

Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

İŞ DOYUMU ANKETİ

İşteki Çalışma Süresi :

Yaş :

Cinsiyet : () Erkek () Bayan

Medeni Durum : () Evli () Bekâr

Eğitim Durumu : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans
Üstü

Ünvan :

Hiç Memnun
Memnun
Kararsızım
Memnunum
Çok

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma imkânım olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından

4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım bakımından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip bakımından
10. İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın bakımından
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından
14. İş içinde yükselme imkânım olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
17. Çalışma şartları bakımından

18. Çalışma arkadaşlarımlın birbirleri ile anlaşması bakımından
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

ÖZGEÇMİŞ

Sakarya'nın Karasu ilçesinde doğdu. Babasının memuriyeti nedeniyle İlköğretimini yurdun değişik yörelerinde tamamladı. Lise eğitimini Sakarya Endüstri Meslek Lisesi, Elektrik Bölümünde tamamladıktan sonra Lisans öğrenimini Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümünde tamamlayarak mezun oldu.

Vatani görevini Deniz Kuvvetlerine bağlı Askeri Deniz Lisesi'nde tamamladı. Daha sonra 2 yıla yakın bir süre özel sektörde çalıştıktan sonra 1995 yılında Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası'nda işe başladı. Oda da değişik kadrolarda görev yaptı. Halen Odanın Genel Sekreter Vekili olarak görevine devam etmektedir.

Sakarya Ticaret ve Sanayi Odasında çalıştığı sürede bir çok yayın hazırladı. 1995 yılından bugüne dek her yıl düzenli "**Sakarya İli İktisadi Raporu**" kitabının hazırlanması, "**Sakarya Ekonomi Dergisi**"nin hazırlanması, "**17 Ağustos 1999 Depremi Sonrası Sakarya Ekonomisinin Örnekleme Yoluyla Değerlendirilmesi**" kitabının hazırlanması, "**Yedi Renk Yedi İklim Sakarya**" kitabında ekonomi bölümünün hazırlanması, "**Sakarya'nın Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Geliştirilmesi**" kitabının hazırlanmasında insan sermayesi ve istihdam komisyonunda görev aldı. Sakarya İlinde hazırlanan bir çok yayında emeği bulunmaktadır. İlin sosyo-ekonomik gelişiminin takip edilmesi amacıyla anket çalışmaları yapmış ve kamu oyunun istifadesine sunmuştur.

Ayrıca; 2000-2005 yılı Devlet Planlama Teşkilatı "**VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı**"nın hazırlanmasında Devlet Yardımları Komisyonu'nda komisyon üyesi olarak görev yaptı. Ticaret ve Sanayi Odası'nın ISO-2000 "Kalite Yönetim Temsilcisi", Kara Ulaştırma Genel Müdürlüğü K Türev Yetki Belgeleri İmza yetkisi, İl İstihdam Yürütme Kurulu Üyeliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Akreditasyon Kurulu Temsilciliği, Sakarya İl Eğitim Konseyi Genel Sekreterliği, SAÜ- KOSGEB – TEKMER Ar-Ge Projeleri Değerlendirme ve Karar Üyeliği, İl Planlama Koordinasyon üyesi olarak görev yapmaktadır.

Evli ve bir çocuk sahibidir.