

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN İŞ DOYUM DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ
(MARMARA BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mürvet TURAN

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi

Enstitü Bilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tayfun ULUSOY

EKİM-2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN İŞ DOYUM DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ
(MARMARA BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mürvet TURAN

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi

Enstitü Bilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Bu tez 02/10/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Rana Özen KUTANIŞ

Y.Doç.Dr. Tayfun ULUSOY

Y.Doç.Dr. Hakan KOLAYIŞ

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

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.

Mürvet TURAN

02/ 10 / 2007

ÖNSÖZ

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, personelin işinden hissettiği doyum oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, bireyin işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır.

İş doyumunu kavramı işletmeler tarafından kabul gören ve önemi giderek daha da artan bir kavramdır. İş doyumunu, bir personelin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt personelin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, personel iş tatmini de o oranda artacaktır. Personelin işinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. Bireyin işyerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Yapılan bu araştırmanın Marmara Bölgesi Gençlik Spor İl Müdürlükleri merkez örgütlerinde görev yapan personellerin, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak iş ortamı oluşturulmasına ve sporda insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırmada öncelikle görüş, öneri ve bilgilerinden her zaman yararlandığım sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tayfun ULUSOY'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırma sürecince yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Serdar GERİ, Yrd. Doç. Dr. Hakan KOLAYIŞ ve Yrd. Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU'na, anketlerin dağıtılmasında yardımcı olan Cenk ÖZTEKİN, Çağlar UYGUN ve Mustafa BULUT'a ve her türlü destek ve katkılarından dolayı Soner YİĞİT ve Kemal AYDOĞAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ve her zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen CANIM AİLEME sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Mürvet TURAN

02/ 10 / 2007

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı.....	6
1.2. İş Doyumu Çalışmalarının Amacı ve Önemi	8
1.3. İş Doyumu Sonuçları	9
1.4. İş Doyumu in Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	10
1.5. İş Doyumu Etkileyen Faktörler	12
1.5.1. Örgütsel Faktörler	13
1.5.2. Bireysel Özellikler	18
1.6. İş Doyumu İle İlgili Teoriler	20
1.6.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	20
1.6.2. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler	27
1.7. İş Doyumsuzluğu	30
1.7.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	31
1.7.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	32
1.8. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu ve Görevleri.....	35
BÖLÜM 2: MARMARA BÖLGESİ ÖRNEĞİ	38
2.1. YÖNTEM.....	38
2.2. Araştırma Modeli	38
2.3. Çalışmanın Evreni	38
2.4. Veriler ve Toplanması.....	39
2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	41
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM	42
3.1. Kişisel bilgilere İlişkin Bulgular	42

3.2. İş Doyumu Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine ilişkin bulgular.....	45
3.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	49
3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	51
3.5. Öğrenim Düzeyine İlişkin Bulgular	54
3.6. Unvan Değişkenine İlişkin Bulgular.....	55
3.7. Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	58
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
KAYNAKÇA	64
EKLER	71
ÖZGEÇMİŞ	73

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Motivasyon ve İş Doyumu Teorileri.....	21
Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
Tablo 3: Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	28
Tablo 4: Cinsiyet Durumuna Göre Dağılım.....	42
Tablo 5: Yaş Durumuna Göre Dağılım.....	42
Tablo 6: Medeni Durumuna Göre Dağılım.....	43
Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	43
Tablo 8: Unvan Durumuna Göre Dağılım.....	44
Tablo 9: Hizmet Yılı Durumuna Göre Dağılım	45
Tablo 10: Personelin İş Doyumunu Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	46
Tablo 11: İçsel Doyuma İlişkin İfadelerin Analizi	47
Tablo 12: Dışsal Doyuma İlişkin İfadelerin Analizi.....	48
Tablo 13: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	48
Tablo 14: İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Ortalama ile Std. Sapma Değerleri.....	49
Tablo 15: Cinsiyet ile İş Doyum Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları.....	50
Tablo 16: Yaş ANOVA Tablosu.....	52
Tablo 17: Öğrenim Düzeyi ANOVA Tablosu	54
Tablo 18: Unvan ANOVA Tablosu	55
Tablo 19: Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Unvanına Göre İş Doyumu Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerler.....	56
Tablo 20: Çalışma Süresi ANOVA Tablosu.....	58

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	21
Şekil 2: Herzberg'in Hijyen Faktörleri Kuramı	24
Şekil 3: Maslow ve Herzberg Modelleri'nin Karşılaştırılması.....	25
Şekil 4: Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	27
Şekil 5: Eşitlik Teorisi	30

Tezin Başlığı: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi: Marmara Bölgesi Örneği	
Tezin Yazarı: Mürvet TURAN Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tayfun ULUSOY	
Kabul Tarihi: 02.10.2007	Sayfa Sayısı : vi (ön kısım) + 73 (tez) + 2(ekler)
Anabilimdalı: Beden Eğitimi	Bilimdalı: Beden Eğitimi Öğretmenliği
<p>İş doyumunu kavramı işletmeler tarafından kabul gören ve önemi giderek daha da artan bir kavramdır. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. Bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi üzerine yapılan bu araştırma önem taşımaktadır.</p> <p>Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ilişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.</p> <p>Bu model çerçevesinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin motivasyonu ve iş tatminleri ayrı ayrı betimlenmiş; daha sonra kişisel nitelikleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı betimlenmiştir. Bu sebeple araştırmanın ağırlığını, anket tekniği ile elde edilen bilgiler oluşturmasına rağmen, ilgili kaynaklardan da yararlanılmıştır. Böylece, araştırma, kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır. Bu araştırmanın evrenini; “Marmara Bölgesindeki illerde Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 789 personel” oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Marmara Bölgesindeki illerin hemen hepsinin il merkeziden görev yapan personele ulaşılmaya çalışılmıştır, sonucunda 305 personelden anket dönüşümü sağlanmıştır.</p> <p>Analizde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Sonuç olarak Marmara Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin il merkezlerinde görev yapan personelin işlerinden doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş Tatmini, Yönetici, İşgören.	

Title of the Thesis: Research on the Job Satisfaction of the Employees Working At Youth and Sport Province Directorate: Marmara Region

Author: Mürvet TURAN

Supervisor: Assist. Prof. Dr Tayfun ULUSOY

Date: 02.10.2007

Nu. of Pages: vi (pre text) + 73 (main body) + 2 (appendices)

Department: Physical Educaiton

Subfield: Physical Educaiton Teacher

Job satisfaction is being taken into consideration more and more and having a more important place by the enterprises. A positive attitude to the job equals to the job satisfaction. Having a high degree of satisfaction indicates that one loves his job and values his work. This research on determination of the job satisfaction of the employees is therefore very important.

In this research, Correlational Scan Model is used. Correlational Scan Model is a research technique that aims to identify the existence and/or the degree of the common change between two or more variation.

Both motivation and job satisfaction of the employees working at Youth and Sport Province Directorate is identified and then it is described if these two terms could differ when the employees' personal abilities and job satisfaction level are compared. Therefore, related sources are also used although the base of the research is the data received by the questionnaire. The scope of this research includes 789 employees working at Youth and Sport Province Directorates in Marmara Region. On the other hand, 305 personnel from the Youth and Province Centres employees from various provinces of Marmara Region participated in the questionnaire.

The analysis makes use of such techniques as SPSS and average, standard deviation, frequency distribution and percentage distribution, T-test and One Way ANOVA Test. The research, in the light of this analysis, indicates that job satisfaction of the employees working at the main branches of Youth and Sport Province Directorates is high.

Keywords: Motivation, job satisfaction, administrator, employee.

GİRİŞ

Örgüt belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik bir grup isteklere ve gereksinmelere sahiptir (Onal, 1982:15). Bunun yanında örgütlerin de gerçekleştirilmesi gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri; mevcut fiziksel kaynakları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personeldir (Sabuncuoğlu, 1982:2). Bir kurumda en önemli unsur insandır. Kurumun verimli bir şekilde çalışabilmesi, insan unsurunun en etkin şekilde yönetilmesine ve kişisel verimliliklerin artırılmasına bağlıdır. Kişisel verimliliğin artırılmasında iş doyumu önem kazanmaktadır (Onal, 1982:15).

Personelin işini ya da önemli iş değerlerini değerlendirmesi sonucu algıladığı ve hoşagiden olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumu, oldukça karmaşık ve birçok etmeden etkilenen soyut bir kavramdır. İş doyumu; sosyal ve kişisel etmenlerden, personelin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramlarıyla da yakından ilgili görülmektedir (Aksu, 2002:271). İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doymsuzluğu olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş doyumu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Örücü, 2006:39).

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, personelin işinden hissettiği doyum oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Örücü, 2006:40).

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi suretiyle, çalışanların iş doyum düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın Önemi

İş doyumunu kavramı işletmeler tarafından kabul gören ve önemi giderek daha da artan bir kavramdır. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. Bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi üzerine yapılan bu araştırma önem taşımaktadır.

Varsayımlar

- Bu araştırma için seçilen yöntem, araştırmanın amacına, konusuna ve problemine uygundur.
- Ankete katılan çalışanlar anketi samimi bir şekilde cevaplandırmışlardır.
- Uygulanan ankete daha önce geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulandığı için geçerli ve güvenilirlerdir.

Sınırlılıklar

- Bu araştırma Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Merkez Örgütünde görev yapan personel ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları ankete cevap veren personellerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, sorulan anket sorularıyla sınırlıdır.

Araştırma Problem Cümlesi

Marmara Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin il merkezlerinde görev yapan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Hipotezler

H₁: Personelin cinsiyetleri ile İş Doyum düzeyleri arasında fark yoktur.

H₂: Personelin yaşları ile İş Doyum düzeyleri arasında fark yoktur.

H₃: Personelin öğrenim düzeyi ile İş Doyum düzeyleri arasında fark yoktur.

H₄: Personelin Unvanları ile İş Doyum düzeyleri arasında fark yoktur.

H₅: Personelin Çalışma Süresi ile İş Doyum düzeyleri arasında fark yoktur.

Yöntem

Tarama modeli araştırmanın evrenini; Marmara Bölgesindeki illerde Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 789 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; İstanbul 51, Balıkesir 35, Kocaeli 34, Bursa 33, Çanakkale 31, Tekirdağ 27, Sakarya 25, Bilecik 22, Edirne 22, Kırklareli 14, Yalova 11 kişi olmak üzere toplam 305 personel oluşturmaktadır. Örnekleme giren personele, beş sorudan oluşan kişisel bilgi, Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Deneklerin iş doyum puanları sorulara verdikleri cevaplara göre belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen cevaplar cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, toplam çalışma hayatı, gibi kişisel sorulara verilen cevaplar arasında bir korelasyon olup olmadığı gözlemlenmiştir. Analizde SPSS 10,0 programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır.

Araştırma İle İlgili Yapılmış Diğer İş Doyumu Çalışmaları

Seler'in bankacılık ve tıp alanında çalışanlar için maslow kuramının incelenmesi üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, tıp alanında çalışanların %58'inin işlerinden yüksek doyum duyduğu gözlenmiştir (Seler, 1992).

Tütüncü'ün kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışanların genel doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır. Daha iyi bir iş buldukları takdirde, işten ayrılma eğilimi içinde olacaklarını belirtmişlerdir (Tütüncü, 2000).

Aksu ve arkadaşlarının Sağlık Bakanlığı merkez yöneticilerinin iş doyumuna yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda Ankara İl Sağlık Müdürlüğü yöneticilerinin ve

Sağlık Grup Başkanlarının her bir iş doyum etkeninden doyumsuz oldukları, toplam iş doyum düzeylerinin de çok düşük olduğu bulunmuştur (Aksu, 2002).

Akıncı'nın turizm sektöründe personel iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, personel iş doyumunu sürecinde, iş doyumunu en çok etkileyen unsurların; çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulandığı gibi “psiko-sosyal faktörler” olduğu istatistiksel bir güvenilirlikle kanıtlanmıştır. Bu bulgu, işgören iş doyumunu ile ilgili uygulamalarda yöneticilere psiko-sosyal faktörlere üst düzeyde önem verilmesi gerektiğini göstermektedir (Akıncı, 2002).

Özaltın'ın Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf tabiplerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi üzerine yapmış olduğu araştırma bulgularına göre, tabiplerin % 14.5'i işlerinden çok yüksek düzeyde, %43.8'i ise yüksek düzeyde doyum sağlamaktadır (Özaltın, 2002).

Silah'ın “Süreç Danışmanlığı Uygulamaları” üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda Çalışanların iş doyumları genellikle düşük olup, işletmeler açısından ve bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu doyumsuzluk daha çok yönetimin sağladığı iş güvencesi, maaş-ücret, kişisel gelişme ve yükselme olanağı, işyerinde bağımsız ve yaratıcı davranabilme, çalışma motivasyonunun yükseltilmesi (çalışmalarının takdir edilmesi), girişimlerinin desteklenmesi ve kendilerine rehberlik edilmesi konularında gözlenmektedir (Silah, 2002).

Sun'un Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde iş doyumunu üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, İşin yapısına ilişkin doyumun yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Çalışanlar, büyük oranda işlerini anlamsız bulmamakta, işleriyle gurur duymakta ve işlerinin can sıkıcı olmadığını düşünmektedirler. Yapılan işten memnun olma açısından görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir (Sun, 2002).

Durmuş'un Kayseri il merkezinde çalışan hemşirelerde iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda araştırma grubundaki hemşirelerin iş doyumlarının düşük olduğu belirlenmiştir. SSK Hastanesinde çalışanlar ile servis hemşiresi olarak çalışanlarda doyum düzeyi düşük bulunurken, gece nöbeti

tutmayanlar ile hafta sonu çalışmayanlarda doyum düzeyi daha yüksek bulunmuştur (Durmuş, 2004).

Kurçer'in Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, İş doyum ölçeğinden alınan puanlara göre; hekimlerin yarısından çoğu düşük düzeyde iş doyumuna sahiptir (Kurçer, 2005).

Keser'in Çağrı Merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyum ilişkisinin araştırılması üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışanların iş doyum düzeyi düşük, iş yükü düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Araştırmanın temel hipotezini oluşturan "Örgütte iş yükü düzeyi yükseldikçe, iş doyum düzeyi düşecektir ya da iş yükü düzeyi düştükçe, iş doyum yükselecektir" yargısı doğrulanmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir (Keser, 2006).

Örücü ve arkadaşlarının kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş doyum ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda, verilen cevaplar orta düzeyde bir doyum olduğu tablolardan anlaşılmaktadır (Örücü, 2006).

Ramazanoğlu' unun Gençlik ve Spor Taşra Teşkilatı çalışanlarının iş doyum üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, Organizasyon ve iş ilişkileri boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları anlaşılmaktadır. Başarı değerlemesi boyutuyla ilgili anket sorularının değerlendirilmesinde, çalışanların yeterli seviyede doyum aldıkları görülmektedir. (Ramazanoğlu, 2006).

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İş Doymu Kavramı ve Tanımı

Bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak tanımlanabilen iş; bir işe sahip olmanın, üretebilmenin verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlara sahiptir (Keser, 2005:53).

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatır. Doyum bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir (Örücü ve diğ., 2006:40).İş doymu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Özgen ve diğ., 2002:327).

İş doymu, bireylerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Bingöl, 1997:269).

İş doymu, sosyal ve fiziki şartlar göz önünde bulundurularak bireyin işindeki görevine karşı duygusal bir cevabı olarak da tanımlanabilir (İmamoğlu ve diğ., 2004:169).Çalışma sürecinde işçinin işinden sağladığı fizyolojik fayda ve psikolojik haz İş doymu olarak kabul edilmiştir. Bir kavram olarak İş doymu çalışanın işine karşı tutumudur (Silah, 2002:153).

İş doymu denince; işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Örücü ve diğ., 2006:41).

İş doymu işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Bingöl, 1997:270).

İş doymu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle ilgilidir. İş doymu, bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici

veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir (Karaköse ve Kocabaş, 2006:4).

İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir. Bireyin işyerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Tütüncü, 2000:108).

Personel, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, personelin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda personelin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş doyumunu düşük personellerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002:3).

İş doyumunu, “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu “olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır (Barutçugil, 2004:389). Bunlar;

- Değerler iş doyumunun tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş doyumunu belirler.
- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumunu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir (Barutçugil, 2004:389).
- İş doyumunu, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir
- İş doyumunu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.

Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe

yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır (Acar, 2005:4).

1.2. İş Doyumu Çalışmalarının Amacı ve Önemi

Çağdaş yönetim anlayışındaki yöneticiler ancak ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden doyumlu olan personelin mutlu ve üretken olabileceklerinin bilincindedir (Özgen ve diğ., 2002:327).

İş Doyumunun Amacı

İş doyumunu çalışmalarının başlıca beş amacı vardır. Bunlar:

- Organizasyondaki potansiyel problemleri teşhis etmek: İşinden doyumlu olan birey işyerinde olumlu davranışlar içindedir. İşinden doyumsuz olan birey ise, iş ortamında olumsuz davranışlar sergiler. Yöneticiler iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen koşulları iyileştirme yönünde bazı çalışmalara yönelirler.
- Devamsızlık ve işten ayrılma nedenlerini açıklamak: Verimliliğin düşmesine neden olan işten ayrılmaların nedeni çoğunlukla iş doyumsuzluğudur.
- Personel tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek: İş doyumunu araştırmaları, çalışanların işlerine karşı olan tutum, davranış ve düşüncelerini ortaya koymasından son derece önemlidir. Yönetici yapılan bu çalışmaların sonucunu değerlendirip, gelecekte politikasını ona göre belirleyecektir.
- Yönetim ve sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgini sağlanması: İş doyumunu araştırmalarının sonucu, işçi- işveren arasında düzenleyici ve kanıtlayıcı bir role sahiptir.
- Yönetim ile çalışanlar arasında iyi bir iletişimin sağlanması: Çalışanların işlerinden memnuniyet derecesi, iletişim sisteminin iyi işleyip, işlememesine bağlıdır. İş doyumunu ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, birbirini etkileyen ve sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır (Özgen ve diğ., 2002:328).

İş Doyumunun Önemi

İnsan, yaşamının yaklaşık üçte birini çalışarak geçirmektedir. İş kişinin toplumsal yaşamının temel ögesidir. Üretken ve mutlu bir iş gören, sadece işinde değil aynı zamanda bütün yaşamında da tatminlidir (Dikici, 2005:49).

İnsanlar önce kişisel ihtiyaçlarını ortaya koymak ve geliştirmek istemektedirler. İş doyumunu, kişilerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına uğrattır (Özkan, 2002:46).

Personellerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Samadov, 2006:5).

İş doyumunu iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerine etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş doyumsuzluğunun direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel bozukluklardır (Konuk, 2006:60).

Yöneticiler personellerin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşır. Birincisi; doyumsuz işçi, işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi; iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır. Üçüncüsü; doyuma ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem sosyal yaşantısında, aile ilişkilerinde sürdürür. Doyumsuz işgören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur (Özkalp ve Kırel, 2005:138).

1.3. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun hem kişisel hem de örgütsel sonuçları vardır. Doyum sadece iş görenin kendisini ve çalıştığı örgütü değil; ailesini arkadaşlarını ve personelin onlara karşı tutumunu da etkilemektedir.

1.3.1. Hayattan Alınan Doyum:

Bir kişinin hayatın bütününü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat

kalitesinin yüksek oluşu kişinin hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Hayat kalitesi ise iki unsurdan oluşmaktadır; iş hayatının kalitesi ve iş dışı hayatının (aile hayatı) kalitesi (Oksay, 2005:37).

1.3.2. Başarı Hissi:

Üstün başarı ödüllendirilecek, verilen ödül işgören tarafından yeterli ve adil bulunursa bu daha yüksek bir tatmine neden olacak ve bu tatmin yine başarıyı etkileyerek tatmininin artmasına neden olacaktır (Oksay, 2005:38).

1.3.3. Yüksek performans:

Doyum performans ilişkisi ile ilgili üç farklı yaklaşım bulunmaktadır:

- Doyum performansı doğurur; bu yaklaşımda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanı mutlu etmektir.
- Performans doyumunu doğurur; bu yaklaşımda yöneticiler çalışanların iş doyumuna odaklanmak yerine, onların yüksek performans sonuçlarına ulaşabilmesi için çalışanlara yardımcı olmalıdır.
- Ödüller hem doyumunu hem de performansı doğurur; yaklaşıma göre doğru ödül sistemi hem doyumunu hem de performansı doğurmaktadır (Oksay, 2005:39).

1.4. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi:

Aşağıda belirteceğimiz ve iş doyumuyla yakın ilişkisi bulunan moral, motivasyon, iş başarımları ve iş tutumu kavramları, bazen iş doyumunu kavramıyla iç içe gibi görünse de aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır.

1.4.1. İş Doyumu ve Moral:

Moral; kişilerin ve grupların, iş yerlerine, çevrelerine, yöneticilerine ve işletmeye karşı takındıkları tavır ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış personeller, daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işletmeye olan yararları artar (Eren 2004:197).

Lawler, iş doyumunu ile moral kavramları arasında iki küçük farklılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş doyumunu daha çok geçmişe ve şimdiki duruma, moral ise

geleceğe yöneliktir. İkincisi ise; iş doyumunu başkalarından etkilenmekte moral ise çoğunlukla örgütte bulunmakla elde edilmektedir (Bingöl, 1997:36).

1.4.2. İş Doyumu ve Motivasyon:

Motivasyon ile doyum arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zaman olumlu, kimi zaman nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum bireyin iç huzur ve rahatlığı ile ifade edilebilmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa doyum duygusu özel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Atay, 2006:66). Doyumu olmuş kişinin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü doyum olan birey davranışlarını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir bireyde tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir (Eroğlu, 1998:252).

1.4.3. İş Doyumu ve İş Başarısı (Performansı):

Performans genel anlamda bir grup ya da örgütün ürettiği işin planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır. İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iş hakkında olumlu duygulara sahip insanların daha yüksek kalitede iş üretme çabasında oldukları görülmektedir (Günbatan, 2006:53).

1.4.4. İş Doyumu ve İş Tutumları:

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Bu nedenle tutumu şöyle tanımlayabiliriz: Tutum, bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. (Eren, 2004:173).

Tutum, bireyin çevresindeki bir dizi olaya karşı olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimini ifade etmektedir. İş doyumunu, iş ile ilgili tutumların oluşmasına bağlı birikimli bir olgudur. Bu anlamda, iş doyumunu personelin işe karşı tutumlarına dayanmaktadır (Samadov, 2006:12).

1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen üç boyutu vardır. Birincisi; iş doyumunu, iş durumuna olan duygusal bir tepkidir. İkincisi; çıktılarının iyi karşılanması veya beklentilerin aşılmasıyla belirlenir. Örneğin, örgütte bir departmanda çalışan personeller diğer departmandaki personellerden daha fazla çalışıp az ödül aldıklarını hissediyorlarsa işlerine ve yönetime karşı olumsuz tutum takınacaklar ve doyumsuz olacaklardır. Diğer yandan, çalıştıklarının karşılığını aldıklarını hissedersen işe karşı olumlu tutum takınıp doyum sağlayacaklardır. Üçüncü olarak; birçok iş faktörü ile ilgili unsurları temsil etmektedir. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır. (Çetinkanat, 2000:2).

Schermerhorn ve arkadaşlarına göre; iş doyumunu bireyin işiyle ilgili verdiği iki önemli karar etkilemektedir. Buna göre bireyin verdiği birinci karar, örgüte katılması ve örgütte kalmayı istemesi; ikinci karar ise çok çalışması ve üretken olmasıdır. Personelin bu iki kararı vermesinde etkili olan bir takım faktörler vardır. Bunlar; kişinin mesleki seçimi, işteki fiziki çevre, iş yerindeki konum, çalışma mekânının boyutu ve düzeni, yapılan iş, bilginin düzeyi, işin amacı, personelin çevresinde olup biteni bilme derecesi, resmi iletişim sistemleri ve informal gruplar, personelin kişisel ve sosyal ilişkileri ile personelin korku ve endişeleridir (Oksay, 2005:7).

Smith, Kendall ve Hulin'e göre iş doyumunun beş boyutu vardır. Bunlar;

- İşin Niteliği; İşin, bireysel ilgi, öğrenme fırsatı, sorumluluk kabul etme şansı getirmesi.
- Maaş; Kurum çalışanlarınca kabul edilebilir olarak görülen maaş miktarı.
- Terfi; Hiyerarşideki ilerleme şansı.
- Yönetim; yönetimin teknik destek sağlama yeteneği.
- Çalışanlar; Çalışanların teknik beceri ve sosyal destek boyutu (Dikici, 2005:48).

Locke ise aşağıda belirtilen yedi koşulun iş doyumunu ile ilişkisi olduğunu belirtmiştir:

- Kişinin başarıyla altından kalkabileceği zekâ gerektiren bir iş

- Kişisel ilgi
- Fiziksel açıdan fazla yormayan bir iş
- Performans için ödüller
- Kişinin fiziksel ihtiyaçlarına ve işin amacına uygun çalışma koşulları
- Yüksek düzeyde itibar
- İlginç iş, ücret ve terfi elde etmede destek; rol çatışması ve belirsizliği azaltmada yardım.

İş doyumunu belirleyen unsurları iki grupta toplamak mümkündür; örgütsel faktörler, bireysel faktörler (Oksay, 2005:7).

1.5.1. Örgütsel Faktörler:

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler sırasıyla işin özelliği, ücret, yükselme olanağı, çalışma koşulları, devamsızlık, yönetim tarzı, birlikte çalışılan personeller ile ilişkiler, çalışma grupları, iş güvenliği, yetki ve sorumluluk, örgüt iklimi, uygun ödüllendirme sistemi, rol belirsizliği ve rol çatışması, kararlara katılma ve iş stresi başlıkları altında incelenebilir.

1.5.1.1. İşin Özelliği:

Çalışan doyumunu belirleyen önemli unsurlardan birisi işin özelliğidir. İşin karakteri, çalışanın doyumunda önem kazanmaktadır (Keser, 2006:80). İş, personelin toplumdaki yerini belirler ve ona saygınlık sağlar. Personel çalışarak hem kendini tatmin eder hem de toplumda saygınlık kazanır. Bu açıdan bakıldığında, iş psikolojik anlamdadır. İş, personele saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur (Özkan, 2002:55).

Toplum tarafından yeterince kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş doyumunu azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir (Atay, 2006:45).

İşin özelliği gereği, çalışanlara özerklik tanınması da çalışanın tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin olması; doyum düzeylerini yükselten bir unsurdur (Keser, 2006: 82).

İşin rutin olması personelin sıkılmasına ve işini angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça iş doyum düzeyi artmaktadır (Ateş, 2005:104).

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler yaptıkça işlerinden doyum sağlarlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumu olan az da olsa meydan okuyucu işler doyum sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması hayal kırıklığı yaratır, iş doyumsuzluğu doğurur (Özkan, 2002:55).

1.5.1.2. Ücret:

Birey yaşamını idame ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2006: 78).

Çalışma yaşamına yeni girecek bireylerin, ya da mevcut işini değiştirecek olan bireylerin öncelikle aradıkları koşullardan birisi iyi ücret olmaktadır. Bireyin elde edeceği gelir doğrudan bireyin satın alma gücünü, dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir (Keser, 2006: 79).

Ücret; işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise personelin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. İş doyumunu açısından alınan ücretin diğer kişilerle dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Demir, 2002:27).

1.5.1.3. Yükselme Olanağı:

Yükselme, çalışanın kademesinde bir değişme olmadan, yapmış olduğu işten daha önemli bir işe geçmesidir. Yükselme olanağı bazı değişkenlerle ilişkilidir. Yükselme olanağının derecesi, sıklığı, asil olması ile yükselme isteğinin çalışanca duyulması, bu değişkenlerin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran faktörlerdir (Özgen ve diğ., 2002:335).

Terfi, yapılan işten elde edilen maaşı arttırdığı kadar; kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler, ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin olurlar. Her düzeydeki personelin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki doyumunu arttıracaktır (Demir, 2002:28).

1.5.1.4. Çalışma Koşulları:

İş doyumunu; çalışma koşullarının iş gören için tehlikeli olup olmamasına, iş yerindeki fiziki şartların çalışmayı engelleyip engellememesine göre değişebilmektedir (Oksay, 2005:14).

Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işten doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Çalışan işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır (Özgen ve diğ., 2002:334).

Personelin hoşlandığı çalışma koşullarının örgüte ya da işe karşı olumlu tutumlarla bağlantılı olduğu görülmektedir. Örneğin, iş yerinde müzik yayını yapılması, iş yerinin temiz olması, nem, havalandırma, ışık, gürültü koşullarının iyi olması, soyunma yerlerinin temiz ve düzenli olması gibi çalışma koşullarının gerek verim, gerekse personelin manevi durumu üzerinde önemli etkileri olmaktadır (Özkan, 2002:58).

Bireyin çalıştığı yerde kendini rahat hissetmesi sadece doyum açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Çalışanın sağlıklı koşullarda çalışmaması durumunda, çalışanın doyumundan da söz edilemeyecektir (Keser, 2006:85).

1.5.1.5. Devamsızlık:

İş doyumunu ve devam ilişkisine bakıldığında; baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi, yetenek, aile problemleri gibi değişkenler devam için motivasyon sağlamaktadır. İşini sevmeyen- iş doyumunu ve motivasyonu düşük ancak sorumluluk duygusu yüksek ve devam konusunda baskı gören kişiler işine devam ederken; işini seven fakat baskı görmeyen, düşük motivasyonlu, devam konusunda

gerekli sorumluluğu taşımayan bir kişi yüksek doyuma rağmen daha çok devamsızlık yapabilmektedir (Gürsel ve diğ., 2003:137).

1.5.1.6. Yönetim tarzı:

Bir örgütün yönetimini, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan çalışanların iş doyumunu yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 1991:198).

Yöneticiler çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyini çok iyi ayarlamalı; ne çok yakın ne de çok uzak olmalıdır. Yöneticiler, tüm çalışanlara karşı mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır (Keser, 2006:90).

1.5.1.7. Birlikte Çalışılan Personeller İle İlişkiler:

İşin getirdiği sosyal ilişkilerden memnun olunması, doyumun artmasına yardımcı olacaktır. Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayanan işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması personele doyum sağlamaktadır (Demir, 2002:30).

1.5.1.8. Çalışma Grupları:

Bireysel çalışanlara göre, işbirlikçi yapılan çalışmalar daha çok etkilidir. Çalışma grupları bireysel işçilere destek, rahatlık ve tavsiye kaynağı sağlar. İyi bir çalışma grubu işi; daha çok sevilir, eğlenceli hale getirebilir (Dikici, 2005:52).

1.5.1.9. İş Güvenliği:

İşgörenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş doyumsuzluğuna yol açar (Oksay, 2005:14).

İş güvenliği, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamasıdır. Çalışanlar yaşarlı arttıkça mali güvenlik onlar için oldukça önemli hale gelmektedir. Güvenlik değişmez bir işe, şu an ki ve gelecekteki çalışma durumuna duyulan güvendir. (Demirkan, 2006:55).

1.5.1.10. Yetki ve Sorumluluk:

Yöneticiler her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışmalarını denetleme yeteneğine sahip olamazlar. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü daha alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde diğer basamaklara devrederler (Özkan, 2002:61).

1.5.1.11. Örgüt İklimi:

Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Algılanan olumlu örgüt iklimi, bireyin iş yerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır. Örgüt iklimi genel anlamıyla; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özelliklerdir (Keser, 2006:97).

1.5.1.12. Uygun Ödüllendirme Sistemi:

Erişilen ödüller, çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise kişi doyuma ulaşacaktır. Gerçekleşen ödüller çalışanların beklentilerinden daha düşük ise, doyumсуuzluk meydana gelecektir (Özgen ve diğ., 2002:335).

Çalışanlar görevlerini başarı ile yerine getirmeleri halinde; bunun fark edilerek, başarılarının takdir edilmesini isterler. Başarıları sürekli izlen, takdir edilen ve başarılı performans değerlendirme süreçleri ile kendilerine olumlu geri bildirim ve ödüller olarak geri dönülen çalışanların iş doyumunun artması beklenmektedir (Konuk, 2006:69).

1.5.1.13. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:

Rol belirsizliği çalışanların yaptıkları işe dair işlevlerin ve sorumlulukların kararsız olmasıyla ilgili bir durumdur. Rol çatışması, insanlar birbiriyle çelişen taleplerde karşılaştıklarında ortaya çıkar. Rol çatışması iş ile ilgili durumlarda ve iş dışında ortaya çıkabilir. İş ile ilgili rol çatışması, iki denetçinin bir çalışandan birbiriyle çelişen görevler istemesi durumunda ortaya çıkabilir. İş dışında olan rol çatışması ise, iş ile ilgili taleplerle iş dışındaki alanlarla ilgili taleplerin çelişik olmasından kaynaklanır. Örneğin, çalışanın çoğunun talepleriyle işinin talepleri çelişirse kişi rol çatışması yaşar. (Demirkan, 2006:54).

1.5.1.14. Kararlara Katılma:

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Kararlara katılma, çalışanların organizasyon amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar (Özgen ve diğ., 2002:337).

1.5.1.15. İş Stresi:

İş stresi çalışanın iş doyumunu azaltan bir başka unsurdur. House' a göre iş stresinin dört farklı boyutu vardır:

- Rol belirsizliği; net olmayan emirler.
- Rol çatışması; birbiriyle çelişen emirler.
- İş miktarı; fazla veya az iş yükü.
- Kaynak yetersizliği; çok az ya da yetersiz kaynak (Oksay, 2005:14).

1.5.2. Bireysel Özellikler:

İş doyumunu etkileyen bireysel özellikler sırasıyla yaş, cinsiyet, zekâ, kişilik, eğitim düzeyi, beklentiler, iş tecrübesi ve sosyal kişilik başlıları altında incelenebilir.

1.5.2.1. Yaş:

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir (Gürsel ve diğ., 2003:148).

Araştırmalar yaş ile doyum arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyim attıkça uyumun artması olarak da açıklamak mümkün. Daha genç yaştaki kişilerin yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma ihtimallerini arttırabilmektedir (Oksay, 2005:8).

1.5.2.2. Cinsiyet:

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş doyumunu farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Bazı çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların iş doyumunu arasında açık bir fark görülmezken bazı çalışmalarda da fark bulunmuştur. Kim

(2005) tarafından Kore’ de yapılan bir çalışmada kadın çalışanların iş doyumunu düzeyleri erkek çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur (Demirkan, 2006:51). Lefkowitz (1994) tarafından yapılan araştırmada ise, kadınların iş doyum düzeyi erkeklere oranla daha düşük bulunmuştur (Gürsel ve diğ., 2003:149).

1.5.2.3. Zekâ:

Zekâ ile yapılan iş arasındaki ilişki iş doyumunda etken olmaktadır. Eğer kişinin işinin gerektirdiği zekâ düzeyi ile IQ’ su uyum içinde değilse iş kişi için sıkıcı olacak ve doyum düzeyinde düşüş olacaktır (Özkan, 2002:93).

1.5.2.4. Kişilik:

Kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden, tutarlı ve yapılan bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir. Kişilik; bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerdir (Samadov, 2006:21).

Öz benlik duygusunu gerçekleştiren ve kendine güvenen personellerin, kendilerinden daha aşağı düzeyde öz benlik duygusu geliştiren ve kendine güveni düşük olan, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış personellere göre daha çok doyum sağlayabilmektedir (Başaran, 1991:205).

1.5.2.5. Eğitim Düzeyi:

Sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre çok farklı olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek kişiler için çalışma yaşamı; sadece para kazanılan yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkânlarının sağlandığı bir ortam anlamına gelmektedir (Gürsel ve diğ., 2003:149).

1.5.2.6. Beklentiler:

İş doyumunu duygusu, personelin beklentileri ile beklentilerin gerçekleşme düzeyinin sonucundan etkilenmektedir ve bu durum kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etki oluşturmaktadır (Atay, 2006:57).

1.5.2.7. İş tecrübesi:

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az bireylerin iş hakkındaki beklentileri eski çalışanlara göre yüksektir. Yeni işe başlayanlar daha çok iyi şeyler hayal etmektedir. Zamanla bu isteklerinin karşılanma olanağının olmadığını gördüklerinde iş doyumsuzluğu yaşayacaklardır (Özgen ve diğ., 2002:330).

1.5.2.8. Sosyal Kişilik:

Personelin sosyal kişiliği de iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş doyumunun düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Konuk, 2006:71). Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu seçen; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan çalışan özel beklentilere de sahip olmayacaktır. Böyle bir personelin de işten tatmin sağlaması mümkün olmayacaktır (Özgen ve diğ., 2002:331).

1.6. İş Doyumu İle İlgili Teoriler

İş doyumunu ile çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorileri motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki grupta toplamak mümkündür.

1.6.1. Motivasyon ve İş Doyumu Teorileri:

İnsanların gereksinimlerini gidermek suretiyle; tatmin duygusu yaşayıp, diğer gereksinimlere güdüleneceğinin temel alan motivasyon teorilerinde gereksinimlerin giderilmesi ile kişide oluşan duyguya doyum, giderilememesiyle oluşan duyguya ise doyumsuzluk denilir (Samadov, 2006:33).

Tablo 1. Motivasyon ve İş Doyumu Teorileri

Gereksinimler Teorisi (Abraham H. Maslow, 1943)	➤ Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları doyuma ulaştıracak şekilde davranırlar.
İki Etmen Teorisi (Frederick Herzberg 1950- 1960)	➤ İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat doyumun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi (Mc. Clelland)	➤ Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	➤ Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini; var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G) gibi üç kategoride toplar

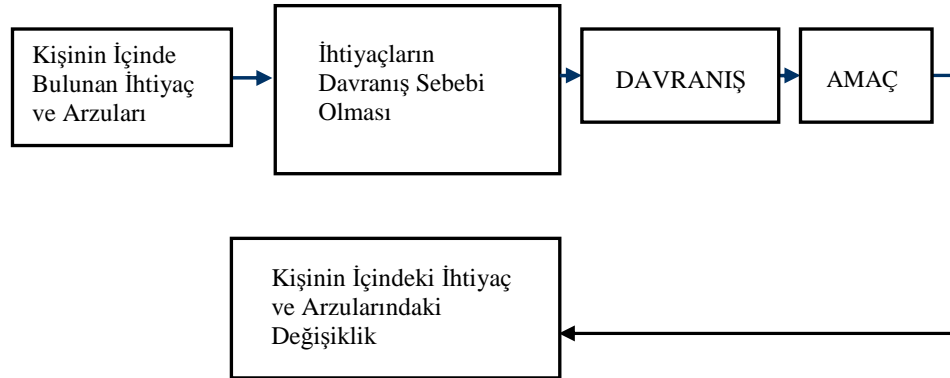
Kaynak: (Güney, 2000:480).

1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teori insanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Güney, 2000:480).

Maslow'a göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların insanları davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Maslow'a göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranış göstermeye zorlar (Güney, 2000:481).

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: (Güney, 2000:481)

Maslow, insan ihtiyaçlarının temelinde yatan ihtiyaçları, bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir. Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır (Can ve diğ., 2001:308).

Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none">➤ Yaratıcı ve yoğun alışma➤ Kararlara katılma➤ İş esnekliği➤ İşteki başarı➤ Yaratıcılık
Saygınlık Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none">➤ önemli işlerde sorumluluk➤ İşlerde yüksek statü ve yükselme➤ üstler tarafından tanınma ve vg➤ İşin kendisi
Sosyal Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none">➤ Arkadaşlıklar➤ Tüketicilerle yakın ilişkiler➤ Yöneticilerin cana yakınlığı
Güvenlik Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none">➤ Güvenli iş Şartları➤ alışma güvenliği➤ Sosyal demeler ve tazminatlar➤ ücret artışları
Fizyolojik Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none">➤ Dinlenme ve yemek➤ çalışma koşulları➤ Kabul edilebilir çalışma saatleri➤ Temel cret

Kaynak: (Güney, 2000:482)

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının % 85' ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Güney, 2000:482).

• **Fizyolojik İhtiyaçlar;**

Hiyerarşinin temelinde, yaşamı devam ettirmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Bunlar yiyecek, su, giyecek ve barınmayı içine alan gereksinimlerdir. Yaşamında temel gereksinimlerden yoksun olan insanlar, muhtemelen ve esas olarak fizyolojik ihtiyaçlara motive olurlar (Hodgetts, 1999:497).

- **Güvenlik İhtiyaçları;**

Fizyolojik ihtiyaçlar temel olarak doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun için de yapı, kural, kanunun ve yasalara olan gereksinimlerdir. Örgüt açısından güvenlik gereksiniminin iki türlü olduğu söylenebilir:

- Fiziksel güvenlik; çalışma ortamına fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması. Örneğin; aşırı gürültülü ortamlarda işitme kaybının önlemesi için kulaklıkların kullanılması.
- Ekonomik güvenlik; iş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların sağlanması (Samadov, 2006:36).

- **Sosyal İhtiyaçlar;**

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında, sosyal ihtiyaçlar önemli motivatör olurlar. Birey; arkadaşlık, sevgi, kabul görmek ve bunlar vermek ister. İnsanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler (Hodgetts, 1999:500).

- **Saygınlık İhtiyacı;**

Temel fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandığında saygınlık ihtiyacı baskın gelir. Kişi, çevresindekiler tarafından önemsendiğini hissederse saygı, özgüven, prestij ve güç duyguları ortaya çıkabilir (Hodgetts, 1999:500).

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Hiyerarşinin bu kademesinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmeye teşebbüs eder. Birey kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılık ile ilgilenir (Hodgetts, 1999:501).

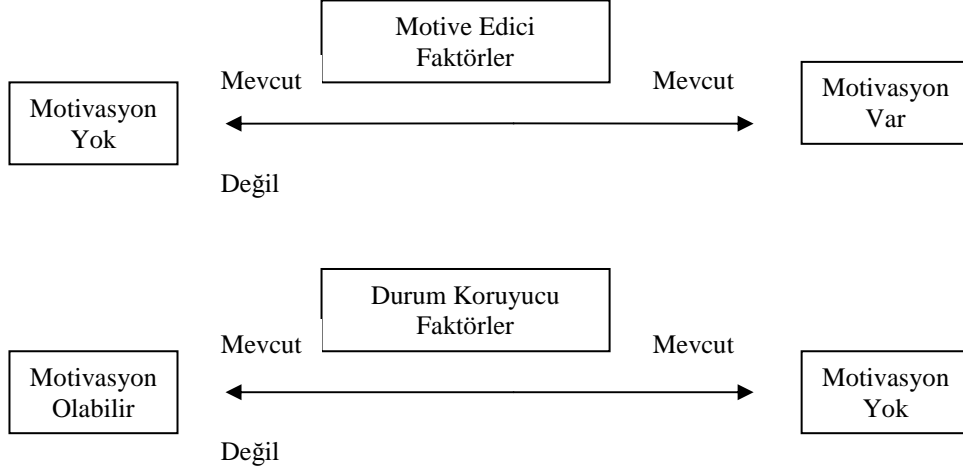
Bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir (Samadov, 2006:37).

1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, doyumsuzluğu önleyen faktörleri hijyenik faktörler olarak listelemiştir ve doyuma sebep olan faktörleri motivasyon faktörleri olarak adlandırmıştır (Hodgetts, 1999:510). Hijyen faktörleri, insanı motive etmekten çok görevin sürdürülmesini sağlar. Bu etmenler iyi derecede sağlanmazsa bireylerde hoşnutsuzluk,

tatminsizlik ve gerilim ortaya çıkar. Bu faktörlerin mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlar. Motivasyon olayının gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekir (Güney, 2000:484).

Şekil 2. Herzberg'in Hijyen Faktörleri Kuramı



Kaynak: (Güney, 2000:485)

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır:

- Motive Edici Etmenler:

İşin kendisi, iş başarma, tanınma, sorumluluk gelişme, ilerleme (Samadov, 2006:39).

Herzberg bu faktörlerin, iş doyumunu üzerinde ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuştur. Bunları motivasyon faktörleri olarak adlandırmış ve işin bizzat kendisi olarak tanımlamıştır (Hodgetts, 1999:511).

- Koruyucu (hijyen) Etmenler:

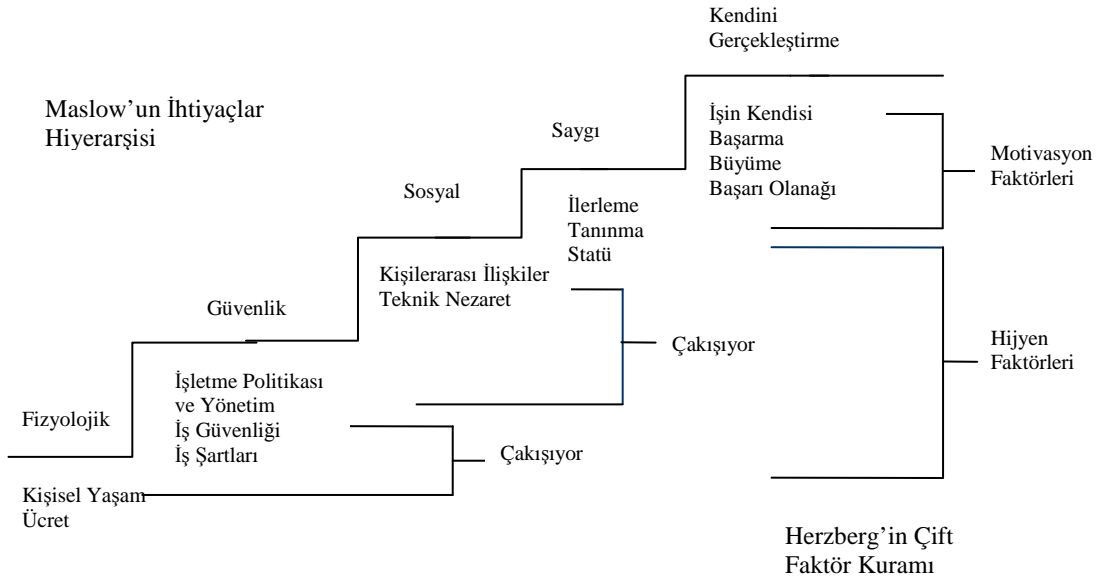
Denetim, işletmenin yönetimi ve politikası, ücret, Statü, güvenlik, çalışma koşulları, çalışan ilişkileri (Samadov, 2006:40).

Bu faktörler insanları motive etmez, onlar sadece kötüleşmeyi engeller. Çalışan veriminde verimi arttırmaz, ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler. Onlar motivasyonu sıfır düzeyde tutarak, ortaya çıkacak negatif motivasyona meydan vermezler (Hodgetts, 1999:511).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift faktör Teorisi

Maslow'un alt kademe ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörleriyle benzerdir ve yüksek kademe ihtiyaçları Herzberg'in güdüleyicilerine karşılık gelmektedir (Hodgetts, 1999:512).

Şekil 3.Maslow ve Herzberg Modelleri'nin Karşılaştırılması



Kaynak:(Hodgetts, 1999:512)

1.6.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland'a göre; kişiler hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygulardan da kaçınacaktır. İnsan hoş bir durumun içindeyken gerek çevresinden, gerek kendi içinden birtakım uyarılar alır. İşte hoş olan durumlarla birlikte oluşan bu uyarılar o duygusal durumla birleşerek kişiyi o duruma yöneltmeye güdüler. İnsan olumsuz bir durumda ise, bu kez bu olumsuz duygularla birleşen uyarılar o durumdan kaçınmaya güdeleyecektir (Onaran, 1981:202).

McClelland insan başarısını etkileyen ihtiyaçları dört grup altında toplamıştır. Bunlar;

- **Başarma İhtiyacı:** Başarı ihtiyacının yüksek oluşunun altındaki temel dinamiğin; başarısızlık endişesi olduğu ve bireyin başarısızlığa uğrama endişesi ile karşılaşmamak için başarı yönünde yüksek çaba harcamaları olduğu söylenebilir (Keser, 2006:31). Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük

ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecektir faaliyetlerden alıkoymaktadır. Korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2000:501).

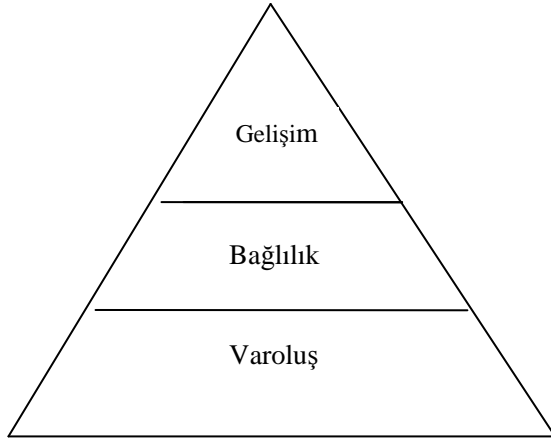
- **Ait olma (bağlanma-ilişki kurma) İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bireyin yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde bulunacağına vurgu yapmaktadır (Keser, 2006:15).
- **Güç Elde Etme İhtiyacı:** İnsanın çevresine egemen olmak istemesi isteklerinin bir sonucudur. İnsanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri nakşa insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir (Eren, 2000:501).
- **Uzmanlık İhtiyacı:** Bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler ve genellikle işteki insancıl faktörleri göremeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler (Keser, 2006:32).

1.6.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in geliştirdiği motivasyon teorisi üç ihtiyaçtan bahseder. Bunlar:

- **Varolma İhtiyacı (Existence);** Varolma ihtiyacı en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili ihtiyaçtır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.
- **Beraber Olma (Relatedness);** Sevgi ihtiyacı, işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir.
- **Gelişme (Growth);** Kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir (Keser, 2006:29).

Şekil 4. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar



Kaynak: (Keser, 2006:29)

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireyin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdümlüyor olabilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996:115). Örneğin, sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyedeki var olma ihtiyacına kaydırabilir (Keser, 2006:29).

Alderfer'e göre, gereksinimler sürekli ve dönemsel gereksinimler olarak ayrılır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi gereksinimler bu tür gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar. Acıktığımız zaman yemek yememiz gibi (Baysal ve Tekarslan, 1996:115).

1.6.2. Performans ve İş Doymu İlişkisine Yönelik Teoriler:

İş doymu performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açması. İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır (Telman ve Ünsal, 2004:21).

Tablo 3. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

Bekleyiş Teorisi (Viktor Vroom 1960)	➤ Kişiler iş ile ilgili ödüllere bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lawler-Porter)	➤ Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir
Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)	➤ Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkine ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi (Locke)	➤ Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: (Güney, 2000:485)

1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi olarak adlandırılan bu teori bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996:116).

Bu kuramda temel değişkenler çekim, beklenti ve sonuçlardır. Çekim bireylerin belirli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir (Akdemir, 1996:84). Çekim bir kişinin bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Kişilerin belirli bir sonuca verdikleri değer, sonucun onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Bir bireyin belirli bir sonucu tercih etmesi için o sonucun çekiciliğinin olumlu olması gerekir (Koçel,1995:394). Eğer birey ilgisiz ise çekicilik 0 olur (Akdemir, 1996:84).

Sonuçlar şunu ifade eder; kişi belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirilme birinci düzey sonuç olarak düşünülmelidir (Koçel,1995:395). Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen performans ile ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar ise, bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birinci düzey sonuçlar ikinci düzey sonuçları elde etmek için aracı olurlar (Baysal ve Tekarslan, 1996:116).

Beklenti ise çabaları birinci düzey ve ikinci düzey sonuçlarla ilişkilendirir. Belirli bir davranışın belirli birinci ve ikinci düzey sonuçlara götürme olasılığının ne olduğuna dair

bireyin algılamasıdır (Akdemir, 1996:84). Eğer kişi gayret sarf etmeyle belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Bekleyişi 0 ile 1 arasında değişen değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki göremezse bekleyiş 0 değerini alacaktır (Koçel,1995:395).

Kişi belirli bir düzeyde gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci düzey sonuç (maaş) ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş); aynı zamanda kişi bu belirli birinci düzey sonucu bazı ikinci düzey sonuçlar (kişinin ailesini daha iyi geçindirmesi) için gerekli görüyorsa (sonuç) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece sonuçları arzu ediyorsa (çekim), bu kişi motive olacaktır (Koçel,1995:395).

1.6.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

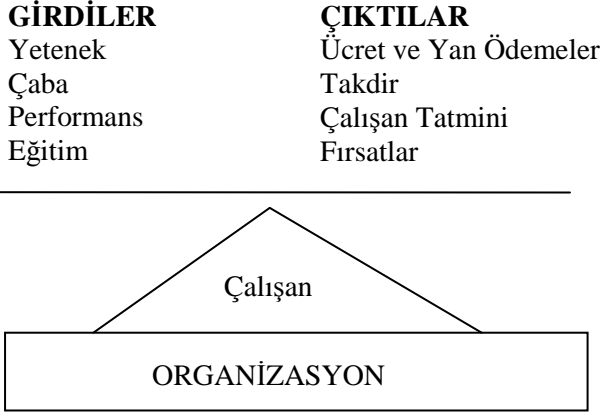
Bu teoriye göre, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz etkilenmektedir. İşgörenin çalıştığı örgütte görev tanımları yapılamamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise bu takdirde başarıyı ve güdülenmeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2000:521).

1.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarının ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir teori geliştirmiştir (Keser, 2006:41).

Bireyin davranışı çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik düzeyine bağlıdır (Akdemir,1996:86). Eğer eşitsizlik algılamıyor ise çalışan eşitliği oluşturmaya çalışır. Eşitsizlik kavramı, bireyin kendisini diğerleri ile karşılaştırmasına dayalı şikâyetinin yükseldiği ruh halidir. Karşılaştırma genellikle bireyin kendinden verdiği ile elde ettikleri arasında yapılır. Teoriye göre çalışanın ortaya koyduğu emek karşılığında elde ettiği kazançlar dengeli ve adil olmalıdır. Bireyin kendine kurguladığı bu dengede girdiler ve çıktılar önemlidir (Keser, 2006:41).

Şekil 5. Eşitlik Teorisi



Kaynak: (Keser, 2006:41)

1.6.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir (Yüksel, 2000:152).

Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor veya yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 1995:400).

Teorinin başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. İş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen bireyin amaçları ve niyetleridir. Diğeri, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler işgörenlerin amaçlarıyla davranışlarını etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar (Onaran, 1981:229).

1.7. İş Doyumsuzluğu

İş doyumsuzluğu kavramı, personellerin işlerinden hoşnutluk duymalarının ifade eden iş doyumu kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda doyumsuzluk; personellerin işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir. Bir örgütte işlerin iyi gitmediğine en önemli kanıt, iş tatmininin düşmesidir. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde; ani grevler, iş

yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır (Demir, 2002:10).

1.7.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri:

Çalışma hayatında iş doyumsuzluğuna neden olan etkenler; işten kaynaklanan, bireyden kaynaklanan ve organizasyondan kaynaklanan etkenler açısından incelenebilir.

1.7.1.1. İşten Kaynaklanan Nedenler:

Çalışanlardan yapmaları istenen işin fazla monoton olması, çalışanın birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanır ve zihinsel bir çabaya ihtiyaç duymaz. Bu da zekânın verdiği yaratıcılık ve yeteneklerin kullanılmasını engeller. Bu ihtiyaçlar giderilmediği takdirde, işin monotonluğu iş doyumsuzluğuna yol açar. Basit işler kolayca otomatikleşmeyi sağladığından iş bölümüne imkân vermediğinden, personele basit ve sıkıcı gelir (Özkan, 2002:65).

Personel tarafından alışkanlık haline getirilmiş bir işin kendine verilmemesi, onun bilgileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması, öğrenilen şey ile icra edilen şey arasında farklılıklar olması, personel ile işin uyumsuz olması, yapılan işten elde edilen başarının üstler tarafından önemsenmemesi, takdir görmemesi gibi nedenler doyumsuzluğa yol açar (Atay, 2006:68).

1.7.1.2. Bireyden Kaynaklanan Nedenler:

Kişi eğitimine, toplumsal katmanlar arasındaki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu sağlayan faktörlerden bir tanesi de kişiliktir (Özkan, 2002:66).

Kişilik özelliklerine uygun meslek seçimi yapmış bireylerin doyum düzeyleri, böyle bir seçimde başarılı olamamış bireylere göre daha yüksek olacaktır. Düzenli ve içedönük (yaşamlarını kendileri yönlendirdiğine inanan bireyler) kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların da doyum düzeyleri yüksek olacaktır (Keser, 2006:122).

1.7.1.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler:

Olumsuz çalışma koşullarının var olduğu, ücret, terfi ve performans sisteminin kötü olduğu, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarına önem verilmediği bir işletmede çalışanların duydukları doyum düzeyi birbirinden farklı olacaktır (Atay, 2006:69).

Örgüt içinde çalışan personelin beklentileri vardır. Personel yönünden örgüt, personelin isteklerini gerçekleştirmesinde bir araçtır. Personel ile örgüt arasında anlaşmazlığın çıktığı nokta ise, örgüt ile çalışanların gereksinimlerinin denk olmamasından kaynaklanır (Özkan, 2002:67).

1.7.2.İş Doyumsuzluğunun Sonuçları:

Personellerin işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ve örgütsel sonuçlara yol açarken, iş doyumсуuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Bingöl, 1997:180).

İş doyumunun gerek personel gerekse kurum açısından sonuçlarına bakıldığında; iş doyumunun sağlandığı kurumda verimin arttığı, personelin devamlılık gösterdiği gözlenirken, iş doyumunun sağlanamadığı kurumlarda; işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal bozulmalar, kurum içi sosyal uyum bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Gürsel ve diğ., 2003:152).

1.7.2.1. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Sonuçları:

İş doyumсуuzluğunun örgütsel sonuçları; işe gelmemezlik, sendikal faaliyetler, işten ayrılma ve yabancılaşma başlıkları altında incelenebilir.

- **İşe Gelmemelik/ Devamsızlık:**

İşini sevmeyen insanların işe geç kalmaları veya devamsızlık yapmaları işini sevenlere oranla daha sık rastlanan bir durumdur. Doyum düzeyi ile işe gelmeme ya da geç kalma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Demirkan, 2006:57). Doyumsuzluk arttıkça devamsızlık oranı da artmaktadır. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların doyumсуuzluğu atarsa, onların devamsızlıkları da artmakta ve devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler

gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1994:379).

- **Sendikal Faaliyetler:**

İş doyumsuzluğuna karşı gösterilen tipik reaksiyonlardan birisi bir sendikaya üye olma ya da sendikaya karşı olumlu bir tavır geliştirme olarak ortaya çıkmıştır. Sendikalaşmaya yönelik bu ilginin; iş doyumsuzluğundan kaynaklanan hayal kırıklığına karşı, sendikanın gücünün kullanılması eğilimi olduğu söylenebilir (Atay, 2006:72).

- **İşten Ayrılma:**

İş doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılmaları, iş doyumu düşük olanlarınkinden daha az muhtemeldir. İşten ayrılmanın psikolojik süreci şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Kişinin şu anki işiyle bir değerlendirme ve şu anki işinin doyumsuzluk derecesi,
- Diğer işlerin çekiciliğinin ve elde edilebilirliğinin değerlendirilmesi,
- Ayrılma niyetinin bazı ifadeleri,
- İşten ayrılma (Demirkan, 2006:57).

- **Yabancılaşma:**

Yabancılaşma personelin örgütten soğuması, ruhsal olarak işten uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgüte yabancılaşan personel; işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görememektedir, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu ve saygınlığı kabul etmemektedir, işini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte ve özel yaşantısında iş hakkında söz etmemeye çalışmaktadır (Başaran, 1991:208).

1.7.2.2. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Sonuçları:

İş doyumsuzluğunun bireysel sonuçları; işi olurluna bırakma, psikolojik doyumsuzluk, iş kazaları, psikosomatik rahatsızlıklar ve gerilim başlıkları altında incelenebilir.

- **İşi Oluruna Bırakma:**

Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen çalışanlar, mücadeleci olmak yerine kendilerini yaşamın akışına bırakabilirler. Bu tip çalışanlar düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler (Atay, 2006:73).

- **Psikolojik Doyumsuzluk:**

Ulaşılmak istenen bir amacın ya da bir arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açar. Psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan birey, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Samadov, 2006:52).

- **İş Kazaları:**

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, personelin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş doyumsuzluğu sonucu bir savunma mekanizması olarak, işe ilgisiz kalma ve işten soğumuş uyumsuz personellerin yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu saptanmıştır (Özkan, 2002:69).

- **Psikosomatik Rahatsızlıklar:**

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik rahatsızlıklar diyoruz. İş doyumu ve stres arasında negatif bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş doyumunun azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısıyla iş doyumsuzluğu sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlık ortaya çıkmaktadır (Samadov, 2006:53).

- **Gerilim:**

İş doyumsuzluğunun yarattığı hayal kırıklığı saldırganlık durumu ile boşaltılamayıp, içe atılıyorsa doyumsuzluk yaşayan birey açısından strese neden olup, bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açabilecektir (Atay, 2006:74).

1.8. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu ve Görevleri

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu

1921 yılında İstanbul'da bulunan 16 spor kulübünün bir araya gelmesi ile 14 Temmuz 1922 tarihinde "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) adı verilen birlik kurulmuştur. 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. 1935 yılında Spor Konseyi'nin kararı ile "Türk Spor Kurumu" faaliyete geçmiştir.

Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, Spor Konseyi'nin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başladı ve bunu 16 Temmuz 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.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na, 1960 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulması üzerine, 6 Şubat 1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle bu bakanlığa bağlanmıştır.

14 Aralık 1983 gün ve 18251 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 179 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname gereğince, Milli Eğitim ile Gençlik ve Spor Bakanlıklarının birleşmesi sonucu, Milli Eğitim ve Gençlik Spor Bakanlığına bağlanmıştır. Genel müdürlük 28 Mayıs 1986 tarihinde yürürlüğe giren hakkındaki Kanun Hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış, yapısal değişikliğe uğramış, maddi imkânları arttırılmış ve adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir.

2 Mart 1989 tarihine kadar Mili Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren Genel Müdürlük, 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden Başbakanlığa bağlanmış ve adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur. 14 Mart 1991 tarihinde yayınlanan 3703 sayılı Kanunla, Genel Müdürlüğün hizmet ve faaliyetlerine yeni düzenlemeler getirilmiştir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Merkez Üniteleri, 37 Federasyon Başkanlığı, İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İlçelerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor başkanıdır.

İllerde ayrıca, Gençlik ve Spor işleriyle meşgul olmak üzere valilerin sorumluluğu altında o ilde uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla fahri birer spor dalı temsilcisi bulunmaktadır.

Mayıs 2002 itibariyle Türkiye'de yaklaşık 5560 spor kulübü bulunmaktadır. Kulüpler, 2908 sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesi ile Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre kurulmaktadır. Daha sonra Gençlik ve Spor Teşekkülleri Tescil Yönetmeliğine göre tescil edilmekte ve Spor Kulübü statüsü kazanmaktadır (GSGM, 2007)

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri

- a) Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve Spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirleri almak,
- b) Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- c) Okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor

elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,

d) Sporcu ve Spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,

e) Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,

f) Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, otelleri, kampları ile saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,

g) Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,

h) Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,

i) Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor - Toto ve Spor - Loto) düzenlemek, yönetmek,

j) Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,

k) Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,

l) Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,

m) Bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

n) Başarılı sporculara ve çalıştıracılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek (Güreş Eğitim Merkezleri Dosyası, 2007)

BÖLÜM 2: MARMARA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

2.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veriler ve toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ilişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Bu model çerçevesinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin motivasyonu ve iş tatminleri ayrı ayrı betimlenmiş; daha sonra kişisel nitelikleri ile iş tatminine ilişkin değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı betimlenmiştir. Bu sebeple araştırmanın ağırlığını, anket tekniği ile elde edilen bilgiler oluşturmasına rağmen, ilgili kaynaklardan da yararlanılmıştır. Böylece, araştırma, kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır.

2.3. Çalışmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini; “Marmara Bölgesindeki illerde Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 789 personel” oluşturmaktadır. Bunların illere göre dağılımları şu şekildedir; İstanbul 200, Bursa 150, Kocaeli 90, Edirne 61, Balıkesir 55, Sakarya 50, Kırklareli 48, Çanakkale 44, Bilecik 35, Tekirdağ 34, Yalova 22 personel.

Örneklemin amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tüme varım) bilgiyi, evrenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık ve dig. 2005; 72). Örneklem, çalışma için seçilen büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinden belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken; temel kural olan “yansızlık” ilkesinin sağlanabilmesi için ana kütleyi temsil kabiliyeti olan sayıya ulaşılabilmesi için Marmara

Bölgesindeki illerin hemen hepsinin il merkeziden görev yapan personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini; İstanbul 51, Balıkesir 35, Kocaeli 34, Bursa 33, Çanakkale 31, Tekirdağ 27, Sakarya 25, Bilecik 22, Edirne 22, Kırklareli 14, Yalova 11 kişi olmak üzere toplam 305 personel oluşturmaktadır.

2.4. Veriler ve Toplanması

Anketler Balıkesir, Bilecik, Çanakkale ve Yalova Personel Müdürlerine kargo ile gönderilmiştir. Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli'ne Çağlar UYGUN tarafından, Bursa'ya Mustafa BULUT tarafından ulaştırılmıştır. Sakarya, Kocaeli ve İstanbul'daki personele araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Anketlerin araştırmacıya geri dönmesi 1 ay içinde gerçekleşmiştir.

Örnekleme giren personele, beş sorudan oluşan kişisel bilgi, Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde ifadeler, “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Çok Memnunum” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirilmesi istenmiştir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota Tatmin Ölçeği' nin (MTÖ) kısa tipi olan Luthans' ın kitabında verdiği 20 soruluk bir ölçekle belirlenmiştir. Bu ölçek de literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş bir ölçektir. Toplam iş tatminini ifade eden rakama 20 soruya verilen cevaplara ait puanların toplanması sonucu ulaşılmıştır. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.86 olarak hesaplanmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1–5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir ve ters soru bulunmamaktadır.

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

İş Doyum düzeyi şu kritere göre belirlenmektedir. Dağılımın ilk üçte birinde yer alan tükenmişlik puanları düşük, ortadaki üçte birindekiler normal, son üçte birindekiler yüksek olarak değerlendirilmektedir. Grafikselsel olarak anlatım aşağıda görüldüğü gibidir.

1	2	.33	3	.67	4	5
İş Doyum Düşük	Düzeyi		İş Doyum Orta	Düzeyi	İş Doyum Yüksek	Düzeyi

Ankette yer alan soruların temsil ettiği maddeler ve ait oldukları kategoriler aşağıda belirtilmiştir:

Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

İçsel Doyum: Bu bölüm 12 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20)

Dışsal Doyum: Sekiz maddelik bu alt ölçek (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19)

İçsel ve dışsal doyum; Organizasyon ve İş İlişkilerine yönelik (5, 6, 7, 9, 12, 18), Kariyer Planlamasına yönelik (4, 10, 14, 15), Ücretlendirmeye yönelik (13), Güdülenme ve Uygun İş Ortamının Oluşturulmasına yönelik (1, 2, 3, 8, 11, 13, 17), Başarı Değerlendirmesine yönelik (16, 19, 20) alt boyutlardan oluşmaktadır.

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir.

Genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyum puanları örnekleme katılan personelin iş doyumunun derecesi ile doğru orantılıdır.

Deneklerin iş doyum puanları yukarıda belirtilen maddeleri temsil eden sorulara verdikleri cevaplara göre belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen cevaplar cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, toplam çalışma hayatı, gibi kişisel sorulara verilen cevaplar arasında bir korelasyon olup olmadığı gözlemlenmiştir.

2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analizde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1.00–1.80 arasındaki ortalama değerlerin “Hiç Memnun Değilim”; 1.81–2.60 arasındaki ortalama değerlerin “Memnun Değilim”; 2.61–3.40 arasındaki ortalama değerlerin “Kararsızım”; 3.41–4.20 arasındaki değerlerin “Memnunum” ve 4.21–5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise “Çok Memnunum” derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM

3.1. Kişisel bilgilere İlişkin Bulgular

Marmara Bölgesi Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, örnekleme giren 305 personele, kişisel bilgi bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan ve iş tatmini düzeyini ölçmek üzere literatürce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş alan araştırması formu ulaştırılmıştır. Anketi cevaplandıran personellerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, hizmet yılı durumuna göre dağılımları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Cinsiyet

Alan çalışmasına katılan personellerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4’de gösterilmektedir:

Tablo 4: Cinsiyet Durumuna Göre Dağılım

Cinsiyet	n	%
Bay	237	77,7
Bayan	68	22,3
Toplam	305	100,0

Araştırmaya katılan personelin % 80’ine yakınının erkek olduğu görülmektedir. Bayanların iş hayatına daha geç girmesinden dolayı ve Gençlik Spor Müdürlüğüne bulunan bazı kadroların yorucu iş temposu ve iş yapış şekillerinin ağırlığı nedeniyle bayanlar tarafından tercih edilmediği görülmektedir.

Yaş

Personellerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmektedir:

Tablo 5: Yaş Durumuna Göre Dağılım

Yaş	n	%
20–29	47	15,4
30–39	87	28,5
40–49	160	52,5
50–59	11	3,6
Toplam	305	100

Yaşa göre dağılım tablosu incelendiğinde, 40–49 yaş arasında çalışanların belirgin bir çoğunluğu kapsadığı görülmektedir. Emeklilik yaşı gelmiş ve hala görevde bulunmak isteyen kişilerin mesleğine devam etmeleri ve dolayısıyla kadrolarda boşalma olmaması nedeniyle yeni personel alımı olamamaktadır. Bunun sonucu olarak da; eğitimini tamamlamış 20–29 yaş arasında çalışanların kurumda diğer yaş gruplarına oranla daha az olması beklenen bir sonuçtur.

Medeni Hal

Alan çalışmasına katılan personelin medeni durumuna göre dağılımı Tablo 6’de gösterilmektedir

Tablo 6: Medeni Durumuna Göre Dağılım

Medeni Hal	n	%
Evli	247	81,0
Bekâr	58	19,0
Toplam	305	100

Araştırmaya katılan personelin % 81’inin evli olduğu görülmektedir. 30- 49 yaş arasında çalışan personelin araştırmada çoğunluğu oluşturmamasından dolayı, o yaşlar arasındaki kişilerin evli olması kaçınılmazdır.

Eğitim Durumu

Alan çalışmasına katılan personelin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir:

Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	48	15,7
Lise	154	50,5
Üniversite ve Üstü	103	33,8
Toplam	305	100

Araştırmaya katılan 305 personelden yalnızca 48 kişinin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu da kurumda diğer çalışanların lise, lisans ve lisansüstü eğitim görmüş olduklarını ve mesleki bilgilerini gerekli eğitim kurumlarında almış olduklarını göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile kurumlar; insan kaynakları tedarikinde belli bir alanda uzmanlaşmış lisans, yüksek lisans ve doktora

yapmış kişileri tercih etmeye başlamıştır. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü 2001 yılı Aralık ayı itibarıyla ilk lisans mezunu spor uzmanı atamasını yapmış olup 2005 yılında 30, 2006 yılında 150 lisans mezunu spor uzmanı alımı olmuştur.

Unvan

Alan çalışmasına katılan personelin unvanlara göre dağılımı Tablo 8’te gösterilmektedir:

Tablo 8: Unvan Durumuna Göre Dağılım

Unvan	n	%
Memur	133	43,6
Teknisyen	25	8,2
Spor Uzmanı	41	13,4
Şef	40	13,1
Diğer	66	21,6
Toplam	305	100

Gençlik Spor Hizmet Binasında çeşitli görevlere çalışmak üzere belli meslek grupları yer almaktadır. Memur kadrosuna atama yapılabilmesi için çalışanların lise mezunu olması gerekmektedir. Bu statüde çalışan personeller resmi yazışmalar yapar, gerekli organizasyonlarda görev alırlar. Spor uzmanlığı kadrosuna atama olabilmesi için personelin lisans eğitimi görmüş olması gerekmez. 2001 Aralık ayında ilk spor uzmanı ataması yapılmıştır. Şefler buldukları tesiste şube müdüründen sonra yetkili kişilerdir ve altında çalışan kişilerin denetiminden sorumludurlar. Teknisyen Gençlik Sporun hizmet binası ve tesislerinden sorumludur. Elektrik, su tesisatı, kalorifer, kaynak gibi işleri yaparlar. Diğer grubu, Bekçi-Bakıcı, İşçi, Şoför, Özel Kalem gibi personeli kapsar. Bekçi-bakıcı ve işçi kadrosunda çalışan kişiler hizmet binasında çalışıyorlarsa o binanın temizliği ve gerekli evrakları getirip götürme işlerinden sorumludur. Tesislerde çalışıyorlar ise, buldukları tesisin bakım, onarım, temizlik ve gece nöbetçiliği yaparak gerekli organizasyonlarda görev alırlar. Şoför olarak çalışan kişiler Gençlik Spor İl Müdürlüğüne bağlı makam aracını kullanırlar ve spor servisi müdürlüğüne, tesisler müdürlüğüne ve personel şube müdürlüğüne bağlı hizmet aracını kullanan şoförlerde bulunmaktadır. Özel kalem İl Müdürlüğüne bağlı olarak çalışır. Gençlik Sporda bulunan spor servisi, tesisler servisi ve personel servisinden gelen resmi evrakları düzenleyip il müdürlüğüne sunar.

Araştırmada memur oların çoğunlukta olma sebebi, araştırma kapsamına alınan personelin çoğunluğunun hizmet binasında çalışan personelden oluşmasıdır. Hizmet binasında masa başı görevde memurlar yer almaktadır. Diğer personeller genellikle diğer tesislerde görev almaktadırlar.

Hizmet Yılı

Alan çalışmasına katılan personelin hizmet yılına göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmektedir:

Tablo 9: Hizmet Yılı Durumuna Göre Dağılım

Yıl	n	%
1–9 Yıl	70	23,0
10–19 Yıl	105	34,4
20–29 Yıl	118	38,7
30–39 Yıl	12	3,9
Toplam	305	100

Çalışan personelin yaşa göre dağılımlarında görülen durum hizmet yılına göre dağılımda da kendini göstermektedir. Kurumda 10–19 ve 20–29 yıl görev yapan personelin sayısı çoğunlukta görünmektedir. Emeklilik yaşına yaklaşmış olan çalışanların çoğunlukta olmasından dolayı hizmet yılının o yaşlar arasında çoğunlukta olması kaçınılmazdır.

3.2. İş Doyumu Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine ilişkin bulgular

Alan araştırmasına katılan personelin iş doyum düzeylerini belirlemek için kullanılan Minnesota ölçeğinden elde edilen veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Tablo 10. Personelin İş Doyumunu Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfadeler	Ort	SS
İD	1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.68	.89
İD	2. Tek başıma çalışma imkânım olması bakımından	3.67	.99
İD	3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3.83	.88
İD	4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	3.98	.83
DD	5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.84	.87
DD	6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3.78	.94
İD	7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması bakımından	3.77	.95
İD	8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3.93	.86
İD	9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam bakımından	4.03	.84
İD	10. İş arkadaşlarıma ne yapacaklarımı söyleme şansına sahip olmam bakımından	3.80	.84
İD	11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3.90	.93
DD	12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	3.65	.94
DD	13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2.74	1.22
DD	14. İş içinde yükselme imkânım olması bakımından	3.34	1.13
İD	15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3.64	.99
İD	16. İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3.87	.91
DD	17. Çalışma şartları bakımından	3.71	.92
DD	18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	3.73	1.04
DD	19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3.69	1.04
İD	20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4.03	.79
Genel Ortalama		3.73	0,94

DD: Dışsan Doyum, **ID:** İçsel Doyum

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

İçsel Doyuma İlişkin Bulgular

İçsel doyum soruları, işin kişiyi meşgul etmesi, tek başına çalışma olanağı sağlaması, değişik şeyler yapabilme şansı, saygınlık, işin sabit olması, vicdani boyutu zedelememesi, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı sağlaması, diğer kişileri yönlendirebilmesi, yeteneklerini kullanabilmesi, karar serbestliği sağlaması, işi yaparken kendi yeteneklerini kullanabilme ve işin sonunda başarı elde etme duygusu bakımından ölçmektedir.

Tablo 11: İçsel Doyuma İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Karasızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	S.Sapma
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.0	10.5	11.5	65.6	9.5	3.68	.89
2. Tek başıma çalışma imkânım olması bakımından	3.9	11.1	14.8	54.4	15.7	3.67	.99
3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1.6	8.2	14.1	57.4	18.7	3.83	.88
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	1.0	6.2	10.8	57.4	24.6	3.98	.83
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması bakımından	3.6	6.9	17.7	52.8	19.0	3.77	.95
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1.6	6.6	10.8	58.7	22.3	3.93	.86
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam bakımından	1.0	4.9	13.4	51.5	29.2	4.03	.84
10. İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	2.0	6.2	17.0	59.7	15.1	3.80	.84
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2.3	8.5	10.2	55.4	23.6	3.90	.93
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3.6	11.1	19.0	50.5	15.7	3.64	.99
16. İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	2.0	8.5	11.5	57.0	21.0	3.87	.91
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1.3	4.6	8.2	61.3	24.6	4.03	.79
İçsel Doyum İfadelerinin Ortalamaları						3.84	.89

Dışsal Doyuma İlişkin Bulgular

Dışsal doyum soruları ise, kişileri yöneticinin karar verme yeteneği bakımından, kanunların uygulanmaya konması bakımından, ücret bakımından, terfi olanağı bakımından, çalışma şartları bakımından ve takdir edilme açısından ölçmektedir.

Tablo 12: Dışsal Doyuma İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	S.Sapma
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2.0	6.2	16.4	56.4	19.0	3.84	.87
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3.0	8.2	15.7	54.1	19.0	3.78	.94
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	1.6	14.1	16.1	54.1	14.1	3.65	.94
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	16.7	34.8	13.4	28.2	6.9	2.74	1.22
14. İş içinde yükselme imkânım olması bakımından	7.2	19.7	16.1	45.6	11.5	3.34	1.13
17. Çalışma şartları bakımından	2.6	10.5	13.8	59.7	13.4	3.71	.92
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	3.9	12.1	11.1	52.1	20.7	3.73	1.04
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3.3	14.1	12.5	50.8	19.3	3.69	1.04
Duyarsızlaşma Ortalamaları						3.56	1.01

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan Marmara Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin il merkezlerinde görev yapan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi olan araştırmada, iş doyum düzeyinin belirlenmesi sürecinde kullanılan iki temel faktörün ortalamaları ve standart sapmaları verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Doyum	3.84	0.89
Dışsal Doyum	3.56	1.01
Genel Ortalama	3.73	0.94

Yukarıdaki rakamların anlamlı olabilmesi için değerlendirilmesinin bilinmesi gerekir. Aşağıdaki puanlama tablosu veri alındığında, Marmara Bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin İl Merkezlerinde görev yapan personelin işlerinden doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucu çıkartılabilir.

Çok Memnunum	4.21 - 5.00
Memnunum	3.41 - 4.20
Karasızım	2.61 - 3.40
Memnun Değilim	1.81 - 2.60
Hiç Memnun Değilim	1.00 - 1.80

3.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Personelin, cinsiyetin; İçsel Doyum ve Dışsal Doyumda etkili bir faktör olup olmadığını test edileceği bu bölümde, iki grup arasında karşılaştırma yapılacağı için test birimi olarak T-testi kullanılmıştır. Uygulama sonucu cinsiyet ile doyum faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. “ iş doyum faktörlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Ortalama ile Standart Sapma Değerleri” Tablo 14’te, “Cinsiyet ile İş Doyum Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları” ise Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 14: İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Ortalama ile Std. Sapma Değerleri

Boyutlar	Cinsiyet					
	Bay			Bayan		
	n	Ort.	Std. Sapma	n	Ort.	Std. Sapma
İçsel Doyum	237	3.82	0.51	68	3.92	0.54
Dışsal Doyum	237	3.54	0.65	68	3.61	0.68
Genel	237	3.71	0.52	68	3.79	0.56

Tablo 15: Cinsiyet ile İş Doyum Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları

Boyutlar		Varyans Eşitliği için T-Testi		Ortalamalar Eşitliği için T-Testi				
		F	Sig	t	df	Sig.	M. Dif.	Std. E. D.
İçsel Doyum	Veod	0.73	.391	-1.43	303	,153	-.103	,072
	Vfod.			-1.38	103.33	,169	-.103	,074
Dışsal Doyum	Veod	0.001	.976	-.69	303	,486	-.063	,091
	Vfod			-.68	105.16	,496	-.063	,093
Genel	Veod	0.82	.365	-1.19	303	,235	-.087	,0739
	Vfod			-1.14	103.29	,253	-.087	,076

Bu veriler ışığında hipotezlerin test sonuçları; Personellerin, “İş Doyumun Boyutları” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.153 > 0.05$ / $0.486 > 0.05$ / $0.253 > 0.05$) arasında anlamli bir fark yoktur. Bu çözümlmeden hareketle personelin iş doyumuna ulaşmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler.

Loscocco (1990), “mavi yakalı” çalışanlarla yaptığı, bireylerin işlerine tepkilerini incelediği araştırmada cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini iki tutum modeline göre inceler. Bunlar iş modeli ve cinsiyet modelidir. İş modeline göre, kadın olsun erkek olsun bireylerin işe karşı tutumlarını asıl belirleyen işin koşullarıdır. Loscocco, cinsiyet modelini ise geleneksel ve feminist yaklaşımla açıklar.

Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise gerek “mavi yakalı” gerekse “beyaz yakalı” kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur. İş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımının ortak noktaları kadınların iş piyasasının gerçekliklerinden haberdar olmaları ve bunun sonucunda beklentilerini düşük tutmaları olurken, iş modelinin asıl olarak ima ettiği benzer koşullar altında işlerine karşı erkeklerin de kadınlar gibi tepki

vereceği; cinsiyet modelinin ise kadınların çalışma koşullarını cinsiyet ayrımcılığının (stratification) göstergelerinden biri olarak değerlendirmesidir. Loscocco'nun araştırma sonuçları iş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler niteliktedir. Loscocco, mavi yakalı kadınların görev çeşitliliği ve özerklik içeren, uğraştırıcı işler ve işyerlerine daha olumlu tepki verdiklerini, maddi ödüllerle güdülediklerini ve erkek meslektaşları gibi işle ilgili istekleri olduğunu söyler. Loscocco, araştırma makalesinde ayrıca, cinsiyetin Mannheim'in (1993) savunduğu gibi yaş ile etkileşerek iş doyum düzeyini etkilediği görüşüne de yer vermiştir.

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş değişkenimi ile iş doyumunun boyutları arasındaki farklar analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. Ancak uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerekebilmektedir. Örneğin araştırmamızda, personelin yaşları (20-29, 30-39, 40-49, 50 ve üstü) ile iş doyumunu parametreleri (İçsel, Dışsal ve Genel) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinde, karşılaştırılması gereken grup sayısı ikiden fazla olduğu için T-testi kullanılamayacaktır.

Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance) testidir. Bu testin ön şartlarından biri, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Bunun yanında bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir. ANOVA testinin, normal dağılım şartının ihlaline karşı hassasiyeti azdır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar (üç veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir fark olup-olmadığını

göstermekle beraber, bu farklılığın sebebinin hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

One-way ANOVA analiz çıktıları iki tablo olarak verilmektedir. Ancak, gruplar arası farkın olmadığı (birinci tablodaki F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi (Sig. >0.05 olması durumunda) durumda, Scheffe testi sonuçlarını içeren tablo üretilmemektedir. Sadece ANOVA tablosu oluşturulmaktadır. (Altunışık ve diğ. 2005).

Tablo 16: Yaş ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İçsel Doyum	Gruplar Arasında	0.725	3	.242	.877	.453
	Gruplar İçinde	82.951	301	.276		
	Toplam	83.675	304	-		
Dışsal Doyum	Gruplar Arasında	2.298	3	.766	1.744	.158
	Gruplar İçinde	132.205	301	.439		
	Toplam	134.503	304	-		
Genel	Gruplar Arasında	1.120	3	.373	1.308	.272
	Gruplar İçinde	85.887	301	.285		
	Toplam	87.006	304	-		

Yukarıdaki tabloda, iş doyum parametreleri ile personelin yaşları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur. Hesaplanan tüm F değerleri (.877;**0.453**, 1.744;**0.158**, 1.308;**0.272**) (Sig. >0.05) den dolayı anlamlı bir fark yoktur.

Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden

daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur.

Hunt ve Saul (1975), araştırmalarında yaş, kıdem ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı ve bu bağlamda cinsiyete bağlı farklılıklar konusunda öne sürülen önceki sonuçları test etmeyi hedeflemişlerdir. Hunt ve Saul'un araştırma bulgularına göre, "beyaz yakalı" çalışanların genel iş doyumları ile hem yaş hem de işyerindeki kıdemleri arasında pozitif ve çizgisel bir ilişki vardır.

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir. Glenn, Taylor ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik doyum artışının yaşın doyum üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir.

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, "u biçimli" olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, "u biçimli" ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Wagner, ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteşlik davranışının oluşumunda düzenleyici rol

oynadığını bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş doyumunu, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin araştırma konusu davranışın oluşumu açısından örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgütçelik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

3.5. Öğrenim Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğrenim düzeyi ile iş doyumunun boyutları arasındaki farklar analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 17: Öğrenim Düzeyi ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İçsel Doyum	Gruplar Arasında	0.458	2	0.229	0.831	0.437
	Gruplar İçinde	83.218	302	0.276		
	Toplam	83.675	304	-		
Dışsal Doyum	Gruplar Arasında	2.128	2	1.064	2.428	0.090
	Gruplar İçinde	132.374	302	0.438		
	Toplam	134.503	304	-		
Genel	Gruplar Arasında	0.961	2	0.480	1.686	0.187
	Gruplar İçinde	86.046	302	0.285		
	Toplam	87.006	304	-		

Yukarıdaki tabloda, iş doyum parametreleri ile personelin öğrenim düzeyi arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur. Hesaplanan tüm F değerleri (.831;**0.437**, 2.428;**0.090**, 1.686;**0.187**) (Sig. >0.05) den dolayı anlamlı bir fark yoktur.

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki

nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), öğrenim durumunun kendi araştırmalarında ölçülmeyen bir değişkenle etkileşerek iş doyumunu azalttığını ya da artırdığını belirtirler.

Bilgiç (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

3.6. Unvan Değişkenine İlişkin Bulgular

Unvan ile iş doyumunun boyutları arasındaki farklar analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 18: Unvan ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İçsel Doyum	Gruplar Arasında	4.395	7	0.628	2.352	0.024
	Gruplar İçinde	79.281	297	0.267		
	Toplam	83.675	304	-		
Dışsal Doyum	Gruplar Arasında	6.296	7	0.899	2.083	0.045
	Gruplar İçinde	128.207	297	0.432		
	Toplam	134.503	304	-		
Genel	Gruplar Arasında	4.792	7	0.685	2.473	0.018
	Gruplar İçinde	82.214	297	0.277		
	Toplam	87.006	304	-		

İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Genel doyum düzeyi ile unvan arasında anlamlı bir fark vardır. İstatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Bu bulgular daha önceki çalışmalarla örtüşmektedir. Hesaplanan tüm F değerleri (2,352;**0.024**, 2,083;**0.045**, 2,473;**0.018**) (Sig.<0.05) den dolayı anlamlı bir fark vardır.

Aşağıdaki tabloda unvana göre iş doyumunu puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 19: Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Unvanına Göre İş Doymu Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Unvan		İD	DD
Memur	x	3,8164	3,5085
	n	133	133
	SS	,50874	,64608
Teknisyen	x	4,0600	3,7000
	n	25	25
	SS	,39567	,64043
Spor Uzmanı	x	3,7154	3,4329
	n	41	41
	SS	,58925	,72246
Şef	x	3,8313	3,5219
	n	40	40
	SS	,57627	,68400
Diğer	x	3,9040	3,7159
	n	66	66
	SS	,50726	,64768
Toplam	x	3,8437	3,5607
	n	305	305
	SS	,52464	,66516

İş doymu puan ortalamalarına göre teknisyenler($x=4,0600$), gruplar içerisinde en fazla iş doymu ortalamasına sahipken, spor uzmanları ($x=3,7154$) gruplar içerisinde en düşük iş doymu ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Dışsal doymu düzeyleri alt boyutunda diğer gurubu (bekçi bakıcı, işçi, şoför, özel kalem) ($x=3,7159$) en fazla iş doymu ortalaması sahipken, spor uzmanları ($x=3,4329$) gruplar içerisinde en düşük iş doymu ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Spor uzmanlarının iç ve dış doymu ortalamalarının düşük çıkması eğitim düzeylerine göre meslek çalışma koşullarının yetersiz olması ve beklentilerinin karşılanmaması ile açıklanabilir.

Ebeling ve King (1981), Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezinin 1972 ve 1978 yılları arasında yapılan anketler aracılığıyla toplanan verileri esas alarak, bireyin hiyerarşik konumunun iş doymu üzerindeki etkisini araştırmışlar ve yalnızca 1974 yılının verilerini kullanarak elde ettikleri sonuç, prestij, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde, bu etkinin iş doymu düzeyi ölçümünde %4,8'lik bir varyansı karşılayabildiği olmuştur. Diğer yılların verileriyle yapılan istatistiksel çalışmalarda bu

oranın sadece %2 olması, unvanın iş doyumuyla ilgili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu vurgulamalarına yol açmıştır.

Oshagbemi (1997), unvanın örgüt çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eşdeğer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumunu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır.

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani unvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş doyumunu ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de sayılmaktadır. Bunlardan biri kültürdür. Robie ve diğerleri, kültürü "iktidar mesafesi" kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş doyumunu etkisi üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Örgütün amacı iş doyumunu yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınır, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilir. Unvan ve iş doyumunu ilişkisini düzenleyen ikinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. Unvan işin özellikleri kuramında açıklanan işin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş doyumunu ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş doyumunu artırmada manipüle edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş doyumunu artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır.

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma

koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

3.7. Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Çalışma süresi ile iş doyumunun boyutları arasındaki farklar analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 20: Çalışma Süresi ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İçsel Doyum	Gruplar Arasında	0.670	3	0.223	0.810	0.489
	Gruplar İçinde	83.005	301	0.276		
	Toplam	83.675	304	-		
Dışsal Doyum	Gruplar Arasında	0.469	3	0.156	0.351	0.788
	Gruplar İçinde	134.033	301	0.445		
	Toplam	134.503	304	-		
Genel	Gruplar Arasında	0.456	3	0.152	0.529	0.663
	Gruplar İçinde	86.550	301	0.288		
	Toplam	87.006	304	-		

Yukarıdaki tabloda, iş doyum düzeyleri ile personelin çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur. Hesaplanan tüm F değerleri (.810;**0.489**, 0.351;**0.788**, 0.529;**0.663**) (Sig. >0.05) den dolayı anlamlı bir fark yoktur.

Ronen (1978), genel iş doyumunu ve mesleki kıdem yada çalışma süresi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş doyumunu arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş doyumunu arasında olduğunu belirtir. Ronen, kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söyler. Çünkü çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş doyumunu örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunur. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş doyumunu artırabileceğini belirtir. Aynı araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden

kaynaklanan görelî doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği sayılmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır.

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) araştırmalarının bulgusu mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde hipotezlere ilişkin sonuçlar ve sonuçlara ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

Sonuçlar

H₁: Personelin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ kabul edilir. Cinsiyete göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Rakamsal olarak bayanların iş doyum ortalamaları yüksek çıkmasına rağmen bu fark istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir. Gençlik spor il müdürlüklerinde personelin iş doyumuna ulaşmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülmektedir. . Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyum düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bu araştırma sonucu çalışmamızla paralellik göstermektedir. Kadının iş hayatındaki yeri ve önemi gittikçe artmaktadır. Kadının kültürel ve sosyal normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmini düzeyleri azalmamaktadır. Sonuç olarak; Cinsiyet farklılığının iş doyumunu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek personele göre aldıkları ücret, iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir.

H₂: Personelin yaşları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂ kabul edilir. İş Doyum düzeyleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark yoktur. Gençlik spor personeline işin koşulları farklılıklar taşıdığı için iş doyum düzeylerinde personelin yaşları arasındaki fark önem arz etmektedir.. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir. Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar,

yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir. Personelin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun da buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Ancak, geçen yıllar içerisinde iş görenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğu artacağı unutulmamalıdır. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş doyumunu yaş ile artmaktadır

H₃: Personelin öğrenim düzeylerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃ Kabul edilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri öğrenim düzeyi değişkeninden bağımsızdır sonucu çıkartılabilir. Farklı öğrenim düzeyleri arasında iş doyum düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bilgiç (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler sonucu çıkmıştır. İş Doyum düzeyleri arasında personelin öğrenim düzeyi bakımından anlamlı bir fark yoktur. H₃ kabul edilir.

H₄: Personelin Unvanları ile İş Doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄ reddedilmektedir. Hesaplanan tüm F değerleri (2,352;0.024, 2,083;0.045, 2,473;0.018) (Sig.<0.05) den dolayı anlamlı bir fark vardır. İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Genel doyum düzeyi ile unvan arasında anlamlı bir fark vardır. İstatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Bu bulgular daha önceki çalışmalarla örtüşmektedir. İşteki statü özelliklerinin farklı olması iş doyum düzeyinde de anlamlı farklılıklar meydana getirmektedir. İl müdürlüğü personelinden teknisyenlerin iş doyum ortalamaları diğer statüdeki çalışanlardan daha yüksek bulunurken, spor uzmanları içsel ve dışsal doyumda da en düşük ortalamalara sahiptir. Unvanların en alt kademesinde bulunan diğer

grubu(bekçi bakıcı, işçi, şoför, özel kalem) dışsal doyum ortalamalarında en yüksek ortalamalara sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür. Örgüt içindeki yeri yüksek düzeyde olan birey, düşük düzeyli olana göre daha fazla doyum sağlamaktadır. Aynı şekilde yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, daha üst yönetsel kademelerde bulunan kişilerin iş doyumlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir

H₅: Personelin çalışma süresi ile iş doyumunu düzeyleri arasında fark yoktur.

H₅ kabul edilir. İş doyum düzeyleri ile personelin çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş doyumunu bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş doyumunu duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için şimdiki durumu da küçük doyumsuzluk kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.

Öneriler

Türk sporunda kalitenin sağlanabilmesi ve yapıcı değişikliklerin yapılabilmesi bu kurumdaki personelin verimli bir şekilde çalışabilmesine bağlıdır. Personelin verimli çalışabilmesi için iş doyumunu ve iş ortamından duyacağı mutluluk önemli yer tutmaktadır. Bu tür çalışmaların kurumlarda insan kaynaklarının verimliliğini arttırabileceği düşünülmektedir.

Emeklilik yaşı gelmiş ve hala görevde bulunmak isteyen kişilerin mesleğine devam etmeleri ve dolayısıyla kadrolarda boşalma olmaması nedeniyle kuruma yeni personel alımı olamamaktadır. Yeni ve genç personel alımı yapılabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne 2001 yılı Aralık ayı itibariyle spor uzmanı atamasını yapılmış olup, 2005 yılında 30, 2006 yılında 150 lisans mezunu spor uzmanı alımı olmuştur. Alınan bu personeller en az lisans eğitimi olarak gerekli kadrolara atanmışlardır. Fakat Gençlik Spor Müdürlüklerinde, çalışmış olduğu hizmet yılına doğru orantılı olarak terfi etmiş ancak eğitim düzeyi lise olan ve lisans mezunu olarak atanan spor uzmanlarının üstü olan şefler bulunmaktadır. Bu durum lisans mezunlarının işten doyum sağlaması açısından olumsuz bir etkidir. Kurumda gelişme ve yükselme olanakları açısından yapılacak iyileştirmeler, personelin işten sağlayacağı doyum düzeyinin artmasında etkili olacaktır.

Sporu ve spor yönetimini geliştirmede temel çıkış noktası eğitimidir. Kurumda gerekli gelişimin sağlanabilmesi için gerekli eğitimi alan bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Spor ve spor yönetimini geliştirmek için Beden Eğitimi ve Spor alanlarına fazla istihdam sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Elvan (2005), Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi, Paradoks Ekonomi, *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl 3, Sayı 1, S. 1-18.
- AKDEMİR, Ali (1996), *İşletme Bilimine Giriş*, 2. Baskı, Birlik Ofset Yayıncılık.
- AKINCI, Zeki (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 4, S. 1-25.
- AKSU, G., A. M. Acuner ve R. S. Tabak (2002), *Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)*, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı 4, S.271-282.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya,
- ATAY, Fatma, (2006), *Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- ATEŞ, Gökhan, (2005), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1991), *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYSAL, Can ve Erdal Tekarslan (1996), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BİLGİÇ, Reyhan (1998), The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers, *Journal of Psychology*, s.549-558.

- BİNGÖL, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BRUSH, D.H., M.K. Moch and A.Pooyan (1987), Individual Demographic Differences and Job Satisfaction, *Journal of Occupational Behaviour*, s. 139-155.
- BURRIS, Val (1983), The Social and Political Consequences of Overeducation, *American Sociological Review*, s. 454-467.
- CAN, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Eylül, Ankara.
- DEMİR, G. İlayda, (2002), *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- DEMİRKAN, Selcen, (2006), *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- DİKİCİ, Ahmet Metin, (2005), *Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi Gap Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DURMUŞ, Selma (2004), *Kayseri İl Merkezinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı.
- EBELING, J.S. and M. King(1981), Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Replicate, *Human Relations*, s. 567-572.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, Ocak, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), *Davranış Bilimleri*, 4. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- GLENN, N.D, P.A. Taylor and C.N. Weaver (1977), Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study, *Journal of Applied Psychology*, s. 189-193.
- GSGM (2007), *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Tarihçesi*.
<http://www.gsgm.gov.tr/>
- Güreş Eğitim Merkezleri Dosyası (2007), *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Görevleri*.
<http://www.guresdosyasi.com/gsgmkanunu.html>
- GÜNBATAN, Ayhan (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRSEL M., H. Izgar, V. Altınok, Ş. Keseci, A. Sürücü, H. Bozgeyikli ve A. Negiş (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 1. Basım, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.
- HERZBERG, F., B. Mausner and, H. Snyderman (1959) *The Motivation To Work*. NY: John Wiley.
- HODGETTS, M. Richard (1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev., ÇETİN, C., E. Mutlu, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- HUNT, j.w. and P.N. Saul (1975), The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females, *The Academy of Management Journal*, s.690-702.

- İMAMOĞLU, S. Z., H. KESKİN ve S. Erat (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, Sayı. 1, S.168-176.
- KARAKÖSE, Turgut ve İbrahim Kocabaş (2006), “Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, Cilt 3, Sayı 1, S. 3-14.
- KARASAR, N. (1999), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, ilkeler, Teknikler”, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye.
- KESER Aşkın, The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, sayı 2, Haziran 2005, ISSN 1303-2860, s. 53.
- KESER, Aşkın (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları.
- KESER, Aşkın (2006), Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, s. 100-119.
- KOÇEL, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KONUK, Mustafa, (2006), *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- KURÇER, M. Ali (2005), Harran Üniv. Tıp fak. Hekimlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniv. Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s.10-15.
- LEE, R. and E.R. Wilbur (1985), Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satidfaction: A Multivariate Analysis, *Human Relations*, s. 781-791.

- LOSCOCCO, Karyn A. (1990) Reactions to Blue-Collar Work, *Work and Occupations*, s. 152-178.
- MANNHEIM, Bilha (1993) Gender and the Effects of Demographics Status and Work Values on Work Centrality, *Work and Occupations*, s. 3-23.
- OKSAY, Aygen, (2005), *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ONAL, Güngör (1982), *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa.
- ONARAN, Oğuz (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- OSHAGBEMI, Titus (1997) “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members,” *Journal of Managerial Psychology*, s. 511-520.
- OSWALD, A. and P. Warr (1996), Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, s. 57-82.
- ÖRÜCÜ, E., S. Yumuşak ve Y. Bozkır (2006), Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1.
- ÖZALTIN, H., S. Kaya, C. Demir ve M. Özer (2002), Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, Cilt 44, Sayı 4, s.423 – 427.
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2005), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi E.S.B. Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları, No:149, Eskişehir.

- ÖZKAN, Neval, (2002), *Takım Çalışmasında İş Tatmini ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RAMAZANOĞLU, Fikret (2006), Gençlik ve Spor Taşra Teşkilatı Çalışanlarında İş Doyumu, *F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Temmuz, 2006.
- ROBIE, Chet, Ann Marie Ryan, Robert A. Schmieder, Luis Fernando Parra and Patricia Smith (1998), The Relation Between Job Level and Job Satisfaction, *Group and Organization Management*, s. 470-495.
- RONEN, Simcha (1978), Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority, *Human Relations*, s. 297-308.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1982), *Personel Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları , Bursa
- SAMADOV, Sakit, (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- SELER, T. 1992, Bankacılık ve Tıp Alanında Çalışanlar İçin Maslow Kuramının İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 3, s:163-173, Eylül.
- SİLAH, Mehmet (2002), Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 26, No. 1, Mayıs.
- SUN, Özlem (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Aralık, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, (2000), Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.

WAGNER, S.L. and M.C. Rush (2000), Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, and Age, *Journal of Social Psychology*, s. 379-392.

EKLER

EK 1: İş Doyumu Anketi

Aşağıdaki ankette, çalıştığınız iş ile ilgili soru cümleleri bulunmaktadır. Bu soru cümlelerini dikkatle okuyarak, yanıtınızı (X) işareti ile belirtiniz.

*Cinsiyet: () Erkek () Bayan

*Yaş:

*Medeni Durum: () Evli () Bekâr

*Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Üniversite ve Üzeri

*Unvan :

*İşteki Çalışma Süresi:

İŞ DOYUMU ANKETİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
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 olması bakımından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam bakımından					
10.	İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması 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 arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve orta öğrenimlerini sırasıyla, Büyükgazi İlköğretim Okulu, Ozanlar Lisesi ve Atatürk Lisesinde tamamladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü kazandı ve 2003 yılında mezun oldu. Mezun olduğu yıl Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Yüksek Lisans Programını kazandı ve öğrenim hayatı devam etmektedir.