



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN
ANTRENÖRLERİN İŞ DOYUMUNUN BELİRLENMESİ
(İÇ ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Polat KILINÇ

Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIZ

KARAMAN – 2012

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE GÖREV
YAPAN ANTRENÖRLERİN İŞ DOYUMUNUN BELİRLENMESİ (İÇ
ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 07 / 09 / 2012

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIZ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞAHAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat TEKİN

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 15/ 08/ 2012 tarih ve 23/110 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdür V. : Prof. Dr. Kemal ESENGÜN



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sürecinde ve tez çalışmam sürecinde bilgi, görüş, öneri, destek ve yardımlarını esirgemeyen araştırmamın her aşamasında fikirleri ve eleştirileriyle çalışmama yön veren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIZ'a, Minnesotada İş Doyum Ölçeği'nin kullanılmasında ve analizlerinde yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Murat TEKİN'e kendilerinden ders aldığım Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞAHAN ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet ULUKAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca tezimin yazımında yardımcı olan mesai arkadaşım Sportif Eğitim Uzmanı Mikail KARADABAN'a çalışmalarımın her aşamasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen CANIM AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırma, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin, iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemi; "İç Anadolu Bölgesindeki illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan 142 antrenör " oluşturmaktadır.

Araştırmada verilerin incelenmesinde antrenörlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için Dawis ve arkadaşları tarafından geliştirilen Deniz ve Güliz tarafından Türkçeye çevrilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği (MIDÖ)" kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeylerinde, Cinsiyet, Eğitim, Çalışma Statüsü, Gelir durumu ve Kademe değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Fakat Personelin iş doyum düzeylerinde, çalışma yılı (11-15 yıl arasında çalışan içsel ve dışsal doyum) değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, İş Tatmini, Antrenör

SUMMARY

This study aims to determine the job satisfaction levels of trainers working at Provincial Directorate of Youth and Sports.

The research sample consists of 142 trainers working at Provincial Directorate of Youth and Sports in Central Anatolia Region.

The research data is examined by using “Minnesota Job Satisfaction Scale (MJSS)” developed by Dawis and friends, and translated into Turkish by Deniz and Güliz in order to determine trainers’ job satisfaction levels.

It has been determined that there is not a significant difference between job satisfactions levels of trainers in terms of gender, education, working position, income statue, seniority variables. It has been found out that there is a significant difference between job satisfaction levels of trainers in terms of working year variable (working between 11-15 years internal and external satisfaction).

Key Words: Provincial Directorate of Youth and Sports, Job Satisfaction, coach

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
I. BÖLÜM GİRİŞ	1
II. BÖLÜM GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Türk Sporunun Örgütlenmesi.....	3
2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Örgütlenmesi.....	3
2.1.1.1. 1903 Öncesi Dönem.....	3
2.1.1.2. 1903-1922 Yılları Arası Dönem.....	4
2.1.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Sporun Örgütlenmesi.....	5
2.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı	5
2.1.2.2. Türk Spor Kurumu	6
2.1.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	7
2.1.2.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	7
2.1.2.5. Spor Genel Müdürlüğü.....	8
2.2. İş Doyumu ile İlgili Temel Kavramlar.....	9
2.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı.....	9
2.2.2. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	11
2.2.2.1. Motivasyon.....	11
2.2.2.2. Verimlilik.....	12
2.2.2.3. Başarı.....	13

2.2.2.4. Özdeşleşme ve Yabancılaşma	14
2.2.3. İş Doyumu Çalışmalarının Amacı ve Önemi.....	15
2.2.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler.....	17
2.2.4.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	17
2.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	17
2.2.4.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Kuramı	21
2.2.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi(McClelland).....	22
3.4.1.4. Alderferin ERG Teorisi.....	23
2.2.4.2. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	25
2.2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	25
2.2.4.2.2. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi(Lavvler-Porter)	27
2.2.4.2.3. Eşitlik Teorisi (j.Stacy Adams)	27
2.2.4.2.4. Amaç Teorisi(Locke)	28
2.2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	29
2.2.5.1. Bireysel Özellikler	29
2.2.5.1.1. Yaş.....	29
2.2.5.1.2. Cinsiyet.....	30
2.2.5.1.3. Zeka.....	30
2.2.5.1.4. Kişilik.....	30
2.2.5.1.5. Eğitim Düzeyi.....	31
2.2.5.1.6. Beklentiler.....	31
2.2.5.1.7. İş Tecrübesi.....	31
2.2.5.2. Örgütsel Faktörler	32
2.2.5.2.1. Ücret ve Ek Ödemeler	32
2.2.5.2.2. Yönetici-Çalışan İlişkisi.....	34
2.2.5.2.3. Çalışma Koşulları.....	35

2.2.5.2.4. İnsani İlişkiler	35
2.2.5.2.5. Yükselme Olanığı.....	36
2.2.6. İş Doyumsuzluğu... ..	36
2.2.6.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	37
2.2.6.1.1. İşten Kaynaklanan Nedenler	37
2.2.6.1.2. Bireyden Kaynaklanan Nedenler	37
2.2.6.1.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler	38
2.2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	38
III. BÖLÜM GEREÇ VE YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Grubu	41
3.2. Veriler ve Toplanması.....	41
3.3. Veri Toplama Araçları	41
3.4. Verilerin Analizi.....	42
IV. BÖLÜM BULGULAR.....	45
4.1. Antrenörlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	45
4.2. Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular	58
V. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	63
KAYNAKLAR.....	67
EKLER.....	70

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 Motivasyon ve İş Doyumu Teorileri	17
Tablo-2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	18
Tablo-3 Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	25
Tablo-4 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	45
Tablo-5 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Yaş Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı.....	45
Tablo-6 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	46
Tablo-7 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Eğitim Durum Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	46
Tablo-8 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Statüsü Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	46
Tablo-9 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süresi Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı.....	47
Tablo-10 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Gelir Durumu Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	47
Tablo-11 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Antrenörlük Kademesi Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı	48
Tablo-12 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi.....	48
Tablo-13 Cinsiyet Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları	49
Tablo-14 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren OneWay Anova Sonuçları	49

Tablo-15 Çalışma Statüsü Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren OneWayAnova Sonuçları	50
Tablo-16 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren OneWayAnova Sonuçları	51
Tablo-17 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İçsel Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları	52
Tablo-18 Çalışma süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Dışsal Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları	53
Tablo-19 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Toplam İş Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları	54
Tablo-20 Gelir Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren OneWayAnova Sonuçları	55
Tablo-21 Antrenörlük kademesi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren OneWayAnova Sonuçları	56
Tablo-22 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	57
Tablo-23 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının TwoWayAnova Sonuçları	58

Tablo-24 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	59
Tablo-25 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeyleri Puanlarının TwoWayAnova Sonuçları	60
Tablo-26 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl MüdürlüğündeÇalışan AntrenörlerinÇalışma Süreleri Ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	61
Tablo-27 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarının Two Way Anova Sonuçları	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 İş doyumu, önemlidir veya önemsizdir konusundaki görüşler	16
Şekil- 2 Motivasyon Süreci	18
Şekil-3 İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler.....	20
Şekil- 4 Herzberg'in İki Etmenli Kuramı	21
Şekil- 5 Maslow ve Herzberg Modelleri Modelleri Karşılaştırılması	22
Şekil- 6 Vroom Motivasyon Modeli.....	26
Şekil- 7 Sonuçsal Şartlandırma.....	27
Şekil- 8 Eşitlik Teorisi.....	28
Şekil- 9 Ücret tatminsizliğinin Sonuçlarıyla İlgili Bir Model Örneği.....	33

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Türkiye de sporun kurumsallaşması Cumhuriyet dönemi ile başlamıştır.1920 yılında Cumhuriyetin ilanı ile her alanda olduğu gibi sporda da yeni girişimler ortaya çıkmıştır. 1920 yılında İstanbul'da 13 kulüp aralarında bir birlik kurmak maksadıyla Türkiye İdman Cemiyetini (TİCİ) kurmuşlardır. Türkiye İdman Cemiyetinin fesih kararından sonra 1936 yılında Türk Spor Kurumu (TSK), Türk spor örgütünün özerklikten tam tüzel hüviyete dönüşmesine yol açmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1938 yılında 2530 sayılı kanunla ilk defa Başbakanlığa bağlı olarak kurulan katma bütçeli ve tüzel kişiliğe haiz bir teşkilattır. Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur (Türkmen, 2005).

Çalışanların işlerine yönelik tepkileriyle oluşan duyguyu ifade eden iş doyumu, uzun süreden beri Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında aslında önemli bir kavram olagelmıştır. İş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla olan yakın ilişkisinden dolayı, iş yaşamında üzerinde özenle durulması gereken bir konudur (Yeşilkaya, 2005).

Bireylerin günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri, kişi için önemli bir ortamdır. İşyerlerinde doyum sağlayabilen çalışanların, çevreleri ile olan ilişkilerin daha düzenli olduğu, işyerlerinde istekle çalıştıkları, çalışma gruplarından hoşnut oldukları, bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir(Özgüven, 2003).

İş doyumu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur(Yeşilkaya, 2005).

Problem

- İç Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin iş doyum düzeyleri yeterli midir?

Alt Problemler

- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Cinsiyete Göre Değişmekte midir ?
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Eğitim Durumlarına Göre Değişmekte midir ?
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Çalışma Statüsü Durumlarına Göre Değişmekte midir ?
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Çalışma Süresine Göre Değişmekte midir ?
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Gelir Durumlarına Göre Değişmekte midir ?
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumları Antrenör Kademelerine Göre Değişmekte midir ?

II. BÖLÜM GENEL BİLGİLER

2.1. TÜRK SPORUNUN ÖRGÜTLENMESİ

Türkler tarih boyunca spora değer vermişler ve aktif olarak sporu bir kültür olarak benimsemişlerdir ki; cirit, güreş, okçuluk, atlı sporlar, ağırlık kaldırma, atıcılık gibi kültürümüze özgü sporlarımız vardır. Ancak bu spor uygulamaları örgütsel bir yapıda bulunmamıştır. Bu nedenle çalışmada Türk Spor Örgütlenmesini incelerken ilk olarak Türk sporunun kurumsallaşmasına kadar geçen süreyi ve sonrasında kurumsallaşma süreci iki bölümde anlatılmıştır. Bu dönemler;

* Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Örgütlenmesi

* Cumhuriyet Dönemi Türk Spor Örgütlenmesi

2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Örgütlenmesi

2.1.1.1. 1903 Öncesi Dönem

Türk tarihleri boyunca spora önem vermiş ve sporda başarılı olmuşlar da, ne Selçuklu ne de Osmanlıda bilinen bir spor örgütü yoktur. Ancak 19.yüzyıl sonlarında, Osmanlıda da diğer ülkelere paralel olarak, ilk önce jimnastik sporu düzenli olarak öğretilmeye başlanmıştır. Mekteb-i Sultani’de jimnastik salonu kurulmuş ve Fransa’dan gelen öğretmenler gözetiminde gençlere aletli jimnastik dersleri verilmiştir. Ancak tam bir askeri disiplin altında yapılan ve körü körüne itaati amaçlayan jimnastik eğitimleri karşısında gençler, gizlice dışarıda değişik sporlara (atletizm, yüzme, kürek, boks ve bisiklet gibi) yönelmiştir (Türkmen, 2005).

Sporun kitlelere ulaştırılmasında spor teşkilâtlarının önemi inkâr edilemez. Osmanlılar döneminde sporun kitlelere ulaşmasını sağlayan bugünkü kulüp fonksiyonunu yerine getiren tekkeler bulunmaktaydı. Bu tekkeler daha çok güreş ve okçuluk alanlarında hizmet vermekteydi. Tanzimattan sonra diğer tekkelerde olduğu gibi spor tekkeleri de fonksiyonlarını yitirmeye başladılar. Daha sonra güreşe ve okçuluğa verilen önem futbola kaymaya başladı (Seraraslan 2005).

1885'ten sonra, önce İzmir'de, sonra da İstanbul'da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır.Sonraki yıllarda ise futbola ilgi duyan, özellikle yabancı uyruklulardan oluşan grupların kulüpler şeklinde teşkilâtlandıkları görülmektedir. Bu kulüpler; Black Stockings (1889), Bornova (1894), Moda (1896), Beşiktaş (1903), Elpis ve Imogene (1904), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) şeklinde sıralanabilir (Türkmen, 2005).

2.1.1.2 1903-1922 Yılları Arası Dönem

1903 ile 1922 yılları arasında birbirine benzer özellikler taşıyan, fakat isimleri farklı olan birçok teşkilât kuruldu.Bu teşkilâtların tamamı, futbol kulüplerinin oluşturduğu örgütlerdir (Seraraslan 2005).

İstanbul'da dört kulüp arasında başlatılan lig, aynı zamanda bu kulüplerin ortak istencini yansıtan ve kulüpler üstü yetki kullanan çok sporlu federatif üst yönetime doğru atılmış bir adımdır. Bu nedenle de Türk sporunun modern anlamda ilk spor örgütü olarak İstanbul Futbol Birliği (1903-1910) kabul edilebilir. Bu birliğe 1905-1906 sezonunda Galatasaray, 1908-1909 sezonunda da Fenerbahçe katılmıştır (Türkmen, 2005) Ayrıca bu teşkilâtların hiçbiri ülke düzeyinde değildi.

Federatif bir yapı arz eden bu teşkilatlarda kararlar kulüp temsilcilerinin katılımıyla alınırdı. Kulüp temsilcilerinin katılımıyla alınan kararlarda, o an güçlü durumda bulunan kişi ve kulüplerin istekleri ağır basıyordu. Zaten, İstanbul Futbol Birliğinin sonunu getiren de böyle bir olay olmuştur.1910-1911 sezonu lig maçları başlarken yönetimde ağırlığı Fenerbahçe almış ve lig statüsünde değişiklik yapmıştır.Galatasaray bu değişikliğe karşı çıkmış, 1910-1911 sezonu lig maçlarına katılmama kararı almıştır.

Kısaca, yukarıda belirtilen sorunlu yapı İstanbul Futbol Birliğinin sonunu getirmiştir.Aynı yıl İstanbul Futbol Birliğinin yerine İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi kurulmuştur (Seraraslan 2005).

Cumhuriyet öncesi dönemde yerli halk tarafından kurulan ligler de vardır. Bunlarda bazıları: Cuma Ligi, Pazar Ligi, İstanbul Şampiyonlar Ligi Teşkilatlarıdır. Yine Osmanlı Milli Olimpiyat Cemiyeti de, çok sporlu bir spor teşkilatı girişimi olarak Cumhuriyet öncesinde kurulmuştur (Türkmen, 2005).

2.1.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Spor Örgütlenmesi

Cumhuriyet dönemine kadar oluşturulan spor teşkilatları doğal teşkilatlar olarak isimlendirilebilir. Türk sporunda yasal dayanağı olan ilk spor örgütü, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'dır (Türkmen, 2005).

2.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1920-1936)

1920 yılında Cumhuriyetin ilanı ile her alanda olduğu gibi sporda da yeni girişimler ortaya çıkmıştır. 1920 yılında İstanbul'da 13 kulüp aralarında bir birlik kurmak amacıyla Türkiye İdman Cemiyetini (TİCİ) temellerini atmışlardır (Türkmen, 2005). Kuruluş süreci 22 Mayıs 1921'de başlayan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 22 Mayıs 1922'de Cemiyetler Kanunu'na göre tescil işlemleri tamamlanarak kurulmuştur (Seraraslan 2005).

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 (Turan, 2007).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın amacı; Türkiye'de Beden Eğitimi ve Sporun teknik esaslar dairesinde oluşturulup, geliştirilmesine çalışmak ve Türk sporunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir (Türkmen, 2005).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşan merkez; mıntıka kongresi, mıntıka merkez heyeti ve mıntıka idman heyetinden oluşan taşra teşkilâtıyla, ülke düzeyinde ademimerkeziyetçi bir teşkilât örneğidir (Seraraslan 2005: 19). Ademimerkeziyetçi kavramı; Türk sporunun kurumsal yönetim anlayışlarından yerinden yönetim anlayışı ile yönetilmeye başladığı dönemi

ifade etmektedir.Yerinden yönetim anlayışı sporun tüm ülkeye yayılmasında önemli rol oynamıştır.

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, özelleşmenin getirdiği bazı sorunlar ve diğer nedenlerle 1936 yılında yaptığı sekizinci ve son genel kongresinde ismini Türk Spor Kurumu (TSK) olarak değiştirmiş ve çoğunluğun kararıyla Cumhuriyet Halk Partisi'ne (CHP) bağlanmıştır (Türkmen, 2005).

2.1.2.2. Türk Spor Kurumu (1936-1938)

Türkiye İdman Cemiyeti'nin fesih kararıyla kurulan Türk Spor Kurumu, Türk spor örgütünün özerklikten tam tüzel hüviyete dönüşmesine yol açmıştır.CHP'ye bağlanmış ve merkezi Ankara olarak belirlenmiştir (Türkmen, 2005).

Türk Spor Kurumu'nun kuruluş amacı; Temiz ahlâklı, yüksek karakterli, sağlam bünyeli, daima canlı ve şevkli nefesine ve ulusuna insanları, pek, Türk devrimim, cumhuriyeti ve bütün erginlik şartlar ile yurdu korumayı en üstün amaç bilen ve bu uğurda bütün varlıklarını vermeye hazır olan ve yukarıda yazılı prensiplere bağlı bulunan bir spor gençliği yetiştirmektir (Tayga, 1990).

Türk Spor Kurumu'nun siyasal kökenli yapısından dolayı partililerin kişisel hırs ve amaçları spora karışmış, spordaki bazı olumsuz olaylar da partiye sıçramıştır (Fişek, 1998). Bu durum sosyal ve siyasal çevrelerde gruplaşmalara yol açmış, hizmetin sunulmasında "fırsat eşitliği" ilkesi ihlâl edilmiştir,bu yüzden hükümet bu yükü doğrudan taşımayı göze alamamış, sorumluluğu, devlet paralelinde ve resmî nitelendirilebilecek bir parti yan kuruluşu olan halk evlerine bırakmak istemiştir .

Bütün bu sebeplerle varlığını iki yıl sürdüren TSK bir geçiş dönemi olmuş ve yerini, bütünüyle bir kamu kuruluşu olan ve 3530 sayılı yasayla kurulan Beden Terbiyesi Umum Direktörlüğüne bırakmıştır(Seraraslan 2005).

2.1.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü

Sporun yeniden düzenlenmesi ve günün şartlarına uygun hale getirilmesi amacıyla Türk Spor Kurumunun değiştirilerek yeni bir teşkilatlanmaya gidilmiştir. Böylece 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kanunu 29.6.1938 tarihinde Büyük Millet Meclisince kabul edilmiştir (Tayga, 1990).

Atatürk'ün emri ile hazırlanan Beden Terbiyesi Kanunu ile "BEDEN TERBİYESİ UMUM MÜDÜRLÜĞÜ" kurulmuş ve bu kanunun verdiği yetkiler doğrultusunda Başbakanlığa bağlı olarak, bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde hizmete başlamıştır (Demir, 2002).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün en temel özelliği; Türkiye'de yurttaşın fiziki ve ahlaki kabiliyetlerinin ulusal ve inkılapçı amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, cimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmektir (Türkmen, 2005).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, kurulduğu yıl olan 1938'den itibaren laikli üst kuruluşlara bağlanarak günümüze kadar varlığını sürdürmüştür. İlk kurulduğu yıl olan 1938'de Başbakanlığa, 1942'de Millî Eğitim Bakanlığına, 1960'ta tekrar Başbakanlığa, 1970'te yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1983'te Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına ve 1990'da yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır (Seraraslan, 2005).

2.1.2.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

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 (Demir, 2002).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Merkez Üniteleri, 61 Federasyon Başkanlığı, İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İlçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü'nden

oluşmaktadır.İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor başkanıdır (Turan, 2007).

2.1.2.5. Spor Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirildi (www.sgm.gov.tr).

2.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olan iş doyumunun örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarında rolü büyüktür. İnsanlar gününün büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. İş, insan hayatının gerek maddi gerekse manevi yönden şekil vermesine ve yaşam tarzının belirlenmesinde birincil bir etki sahibidir. Bir örgüt, işletme veya kurumun en önemli kaynağı çalışanlardır. İş yerlerindeki çalışanların işlerinden aldıkları haz o iş yerlerinde bulduğu rahat çalışma ortamları onların çalışma düzeylerini ve işyerlerinden memnuniyetini arttırmaktadır.

2.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

İş doyumunu kavramını açıklarken ilk olarak iş ve doyum kavramlarını bilmek gerekmektedir. Demir'e göre İş; bireyin bir şey yapmak ya da bir sonuca ulaşmak üzere emeğini kullandığı bir faaliyettir. İş bir hedefe ulaşmak için yapıldığından, başvurulması zorunlu bir araç niteliği taşır ve bu bakımdan keyfi (zorunlu olmayan) anlamı yoktur (Demir, 2002).

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 (Turan, 2007).

Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Bireyin aklındaki içerik ve süreçlere yönelerek ortaya çıkabilir. Bireysel bir süreçtir, bu sebeple anlaşılabilmesi için içe dönük bakış süreçlerinin kullanılması gerekmektedir. Bireyin sözlerinden işinden ne kadar doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözleme dayanılarak doyum, bir davranış olarak nitelendirilebilir (Demir, 2002).

İş doyumu ile ilgili tanımlardan bazıları şöyledir:

Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır (Örücü ve diğ. 2006).

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

Ramazanoğlu'na göre iş doyumu, çalışanların işinden sağladıklarının, ihtiyaçlarını karşılamada denge, eşitlik ve iyilik kavramları tutarlı olarak algılanması halidir (Ramazanoğlu, 2006).

İş tatmini denince, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk (Eren, 1998).

Erdoğan'a göre iş tatmini kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

İş doyum araştırmaları, oldukça uzun bir geçmişe sahiptir. Bilgin bu uzun sürecin üç büyük döneme ayırt edilebileceğini söylüyor. Bu dönemler:

- ✓ Fiziksel-ergonomik yaklaşım (1912-1930)
- ✓ Psiko-sosyal yaklaşım (1933'ten günümüze)
- ✓ Kişisel gelişim yaklaşımı (1959'ten günümüze)

Bilgin bu yaklaşımların, meslektaşlarla ve üstlerle ilişki, işte ilerleme imkanları vb. gibi boyutları belirlediğini bildirmektedir (Demir, 2002).

İş doyumu, "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargularıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığı fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu "olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır. 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
- 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 ölçülenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir (Turan, 2007).

Genel bir ifade ile "iş doyumunu; çalışan bir kişinin yaptığı iş ve iş ortamına ilişkin beklentileri ve bu beklentileri karşılama derecesine göre oluşan, olumlu / olumsuz tutumlarının tamamıdır." Bütün bu tanımlar göz önüne getirildiğinde doyumun günlük yaşamın ne kadar içinde olduğu anlaşılmaktadır (Demir, 2002).

2.2.2. İş Doyumunun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Aşağıda açıklanacak olan motivasyon, verimlilik, başarı ve yabancılaşma ve özdeşleşmek kavramları iş doyumuyla birebir ilişkili olsalar bile aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda bu kavramların anlamlarını iş doyumuyla ilgili farklılıklar ve benzerlikleri anlatacağız.

2.2.2.1. Motivasyon:

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

İş doyumunu ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğundan tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün

karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan doyum ile çalışması sırasında hissettiği doyum farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği doyum "dışsal doyum" çalışma esnasında hissettiği tatmini ise "içsel doyum" dur. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Doyumu sağlanmış bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir (Şimsek ve Ark. 2003).

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz (Eren, 1998).

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).

2.2.2.2. Verimlilik:

Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine sokulanlar, bir başka deyişle, çıktılarla girdiler arasındaki bir orandır. Çıktılarla girdiler arasındaki ilişkinin fiziksel ya da parasal olarak tanımlanmasıdır (Prokopenko, 1995).

Hawthorne araştırmaları işgörenlerin işlerinden doyumları ile verimleri arasında bir bağıntının olduğunu göstermiştir (Başaran, 1991).

Amerika'da Chicago kenti yakınlarında bulunan "Westem Elektrik Company" adlı şirketin HAWTHORNE fabrikalarında Harvard Üniversitesinin ünlü profesörleri arasında yer alan Elton MAYO ve arkadaşları (F.j. ROETHLISBERGER, W.J.

DICKSON) tarafından 1927 yılında başlatılmış ve 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilmiştir.HAWTHORNE araştırması, doğal çalışma grupları, üretimin yavaşlatılma nedenleri, ustabaşlarının rolü gibi konuları ilk kez bilimsel bir yaklaşımla ele almış ve incelemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Ama daha; sonra yapılan araştırmalarda işten doyum ile verimin arasındaki bağlantının çok düşük olduğu bulunmuştur. Bir işgörenin, az ürün üretmesine karşın işinden çok doyum sağlaması olası olduğu gibi; çok ürün üretmesine karşın işinden az doyum sağlaması da olasıdır. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yakınabilir.İşten doyumun yüksekliğinin, kimi işgörenlerde, işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek yerime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır.Başarılı olma, özellikle özgerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir (Başaran, 1991).

2.2.2.3.Başarı

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(Turan, 2007).

İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır.Yani, "iş tatmini başarıyı arttırır" demek yerine, "tatmin başarı doğurur" demek daha doğru olacaktır.Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişki, üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır (Demir, 2002).

Üstün basan 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 (Turan,2007).

2.2.2.4. Özdeşleşme ve Yabancılaşma

Özdeşleşme, "örgütün amaçlarına ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgüte yanlı, duyuşsal bir bağıllık"tır (Demir,2002).

Örgüt, işgörenin bağıllığını örgütle özdeşleşmeye (identification) dönüştürmeye çalışır.Örgütle özdeşleşen işgören örgütün yararlarını kendi yararlarına denk tutarak elinden geldiğince özverili davranır.Yönetmenler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insangücüdür.Bir başka deyişle, işgören, örgütle özdeşleştiğinde kendini örgüte tutuklatmıştır.Kendini örgüt ile tıpkılaştırmıştır.Örgütün başarısını, kendi başarısı; örgütün işlerini kendi işleri, örgütün sağlığını kendi sağlığı olarak görmektedir, örgütteki olumsuzluklar, onu sayrılaştırmakta; olumluluklar ise esenleştirmektedir.Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamaktadır.Ama örgütle özdeşleşmeyi gerekseyen bir işgörenin bu eğilimini işten doyum desteklemektedir (Başaran, 1991).

Yabancılaşma (alienation), özdeşleşmenin tersine, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini çekmesidir, işgören örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İşgörenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu kümeye karşı da olabilir.Yabancılaşmanın en kötü olanı işgörenin kendi özüne karşı olanıdır.

Yabancılaşma ile işten doyumsuzluğun arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur.Ama işten doyumsuzluk, örgüte yabancılaşmanın tek nedeni olmamaktadır.İşgöreni yabancılaşmaya iten kavramların içinde yetkisizlik, anlamsızlık, ölçünsüzlük, yalnızlık, özyabancılaşma gibi kavramlar da bulunmaktadır.Kendi özüne yabancılaşmaya eğilimli olan bir işgörenin örgütle yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir.

2.2.3. 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.

İş Doyumunun Amacı

İş doyumu 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 duyumsuzluğudur.
- Personel tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek: İş doyumu araştırmaları, çalışanların işlerine karşı olan tutum, davranış ve düşüncelerini ortaya koyması açısından son derece önemlidir. Yönetici yapılan bu çalışmaların sonucunu değerlendirip, gelecekte politikasını ona göre belirleyecektir.
- Yönetim ve sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgini sağlanması: İş doyumu 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 doyumu ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, birbirini etkileyen ve sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır (Turan, 2007).

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). İş doyumu önemlidir veya önemsizdir konusundaki bazı görüşler şu şekilde özetlenebilir:

<i>I. İş doyumu önemlidir.</i>	<i>II. İş doyumu önemsizdir.</i>
1. Kişiler, kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	1. Bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler.
2. İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik: bunluğa erişemezler.	2. Kişilik daha insan çalışmaya başlamadan oluşur, bunun nedeni iş değildir.
3. İş doyumu elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratar.	3. Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş doyumuna olan arzu kişilerde değişik düzeyde olacaktır.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.	4. Bu değerlendirme doğru olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmıştır.
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmasa :a çalışmak ister.	5. İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka doyum duyacağı, uğraşacağı işinin olmasını gerektirmez.
6. Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.	6. Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır.
7. İş ve boş zaman birbiriyle yakın ilişkilidir. İşinde yaratıcılığını kullanamayan kişiler zamanı boşa geçirmektedirler.	7. İşe bazen önem vermemek monotonluğu gidermeye yarar.
8. İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	8. Herkese uğraşmalı iş sağlamak "kitle üretimi" teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Ama toplum bunun bedelini ödemek istemez.

Şekil 1. İş doyumu, önemlidir veya önemsizdir konusundaki görüşler (Demir, 2002).

Sonuç olarak iş doyumu; bir kurum veya işletmedeki çalışan memnuniyetinin ve buna paralel olarak ortaya çıkan üretkenliğin artmasındaki belirleyici etkidir. Bu nedenle çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilen kurumların birincil görevi kurumun en önemli materyali olan çalışanların işinden alacakları doyumu stratejik planlamalarla belirleyip uygulamaktır.

2.2.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler

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

2.2.4.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

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 (Turan, 2007).

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.
Başarma İhtiyacı Teorisi (Mc. Clelland)	> Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Torisi	> Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini; var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G) gibi üç kategoride toplar

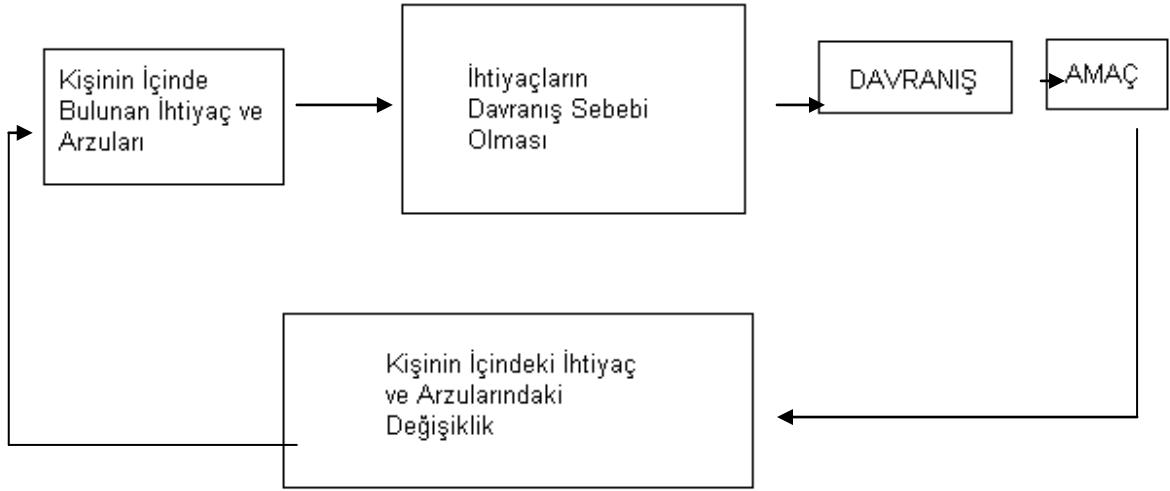
Tablo 1. Motivasyon ve İş Doyumu Teorileri (Güney, 2000).

2.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler olduğunu saptamıştır (Onaran,1981)

Bu teori insanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

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



Şekil 2 Motivasyon Süreci (Koçel,1995).

Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> > Yaratıcı ve yoğun alıŐma > Kararlara katılma > İŐ esnekliği
Saygınlık Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> > nemli işlerde sorumluluk > İŞlerde yüksek statü ve yükselme > stler tarafından tanınma ve vg
Sosyal Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none"> > ArkadaŐlıklar > Tüketicilerle yakın ilişkiler
Güvenlik Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> > Güvenli iŐ Őartlan > alıŐma güvenliği > Sosyal demeler ve tazminatlar
Fizyolojik Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none"> > Dinlenme ve yemek > alıŐma koşulları > Kabul edilebilir çalışma saatleri

Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Güney, 2000)

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlanmn % 85' ini, güvenlik ihtiyaçlanmn % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlanmn % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Turan, 2007).

➤ **Fizyolojik İhtiyaçlar;**

Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb. Bu gereksinimlerin açlık, cinsellik gibi bazıları için insanın gövdesinde somatik bir temel göstermek olanaklıdır. Bir de, bu gereksinimler giderilmedikleri ölçüde örgenliğe bütünüyle egemen olurlar. Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu gereksinimler karşılandığı zaman bundan sonraki gereksinimler ortaya çıkmaya başlar(Onaran, 1981).

➤ **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.

➤ **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 (Turan, 2007).

➤ Saygınlık İhtiyacı

Bu ulam iki alt bolüme ayrılır:

(a) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Maslow bu alt bölümde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini sayıyor,

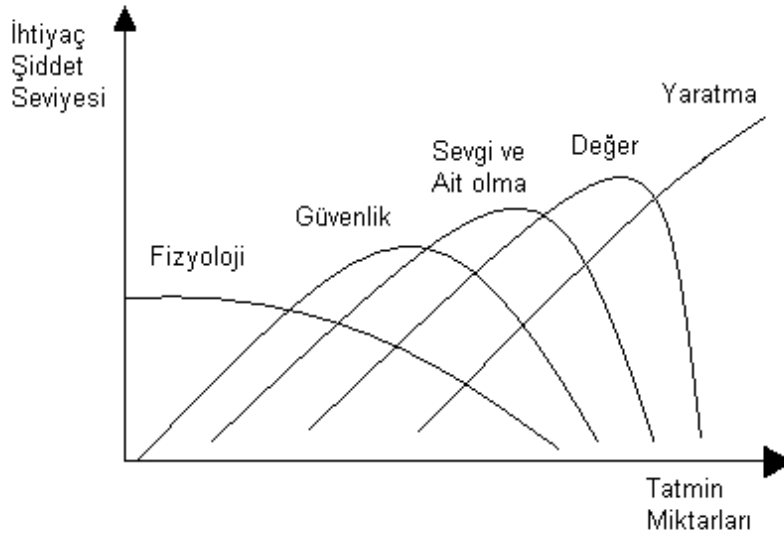
(b) Başkalarının saygısı: Bu alt bölümde de tanınma, *prestige*, *status* elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

Her iki saygınlık da hak edilmiş bir saygınlık olmalıdır. Bunların karşılanması insana kendine güven, kendini değerli, yeterli görme duyguları verir .

➤ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow bu gereksinimleri insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi diye tanımlamıştır (Onaran, 1981).

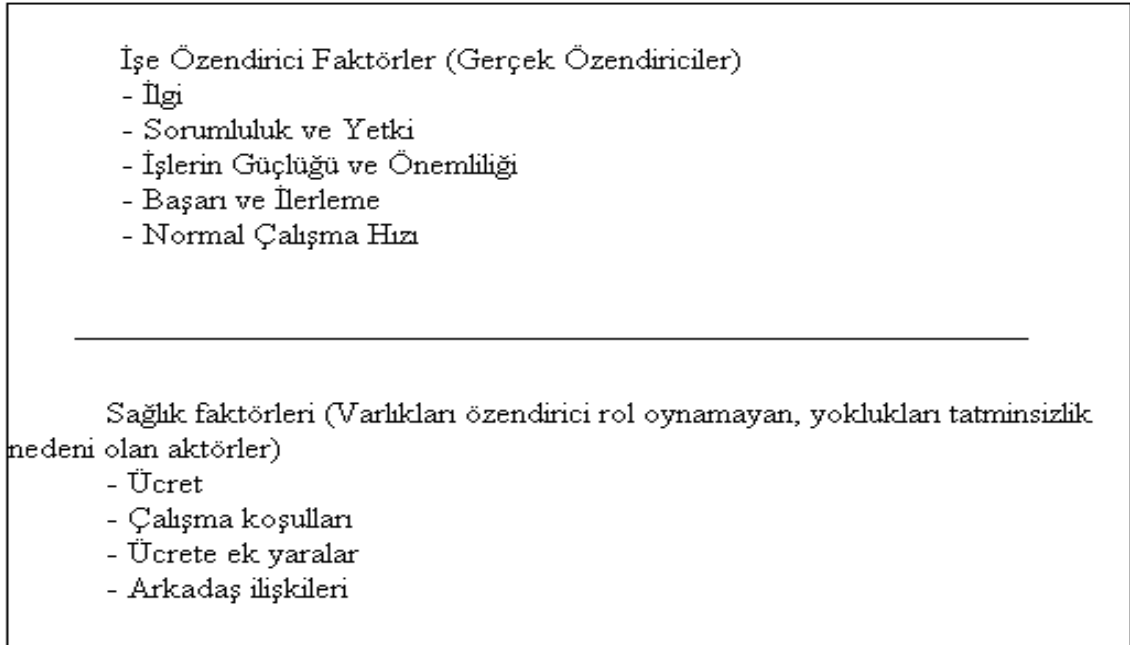
Bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir(Turan, 2007).



Şekil 3.İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler (Eren,1998).

2.2.4.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Kuram:

Herzberg'in kuramı gereksinimlerin ne zaman güdüleyici olacakları sorusuna karşılık vermektedir (Onaran, 1981).

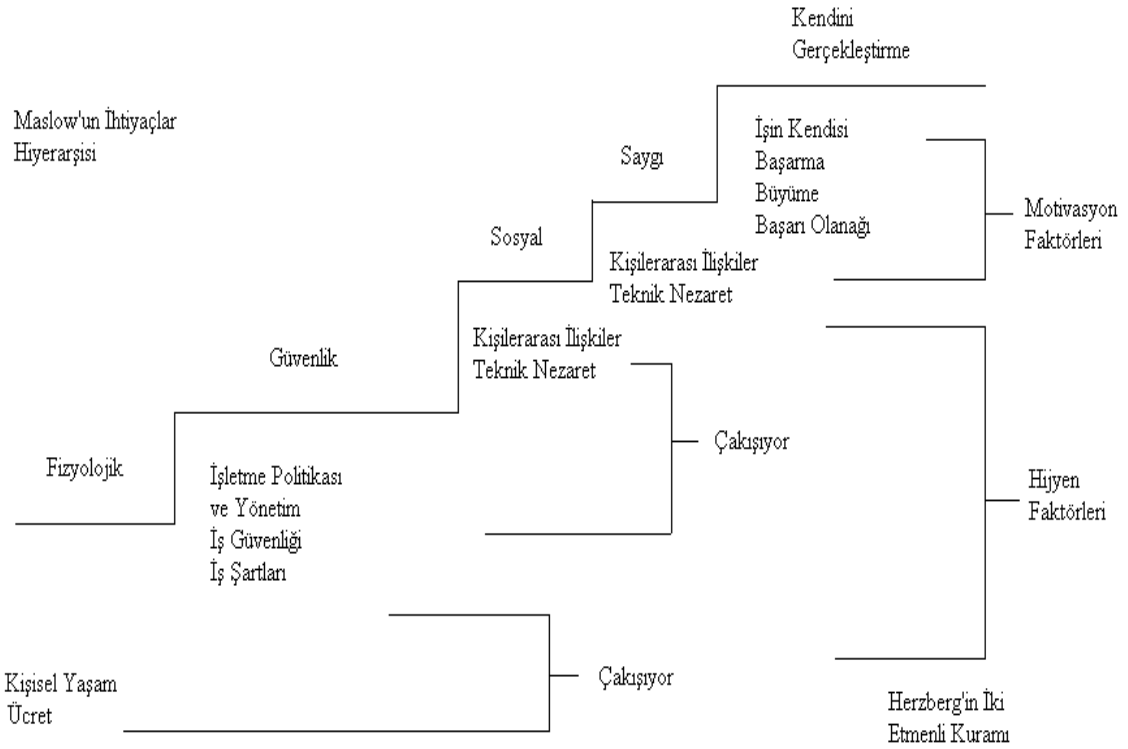


Şekil 4. Herzberg'in İki Etmenli Kuramı (Demir, 2002).

Şema üzerinde, işe özendiriciler bölümü ile sağlık bölümü arasındaki çizgi kişinin normal çalışma hızını göstermektedir. Herzberg çizginin üzerindeki faktörler tatmin edildikleri ölçüde kişinin iş verimini arttıracığı ve normal çalışma hızını ve çizginin altındaki faktörlerle ilgili ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması halinde de kişinin iş veriminin ve çalışma hızının düşeceği görüşündedir. Ancak Herzberg'in insanların tatmin ve tatminsizlik duygularının birbirlerine karşıt olmadıkları ve bu duyguların birbirlerinden ayrı ve bağımsız duygular olduklarını kanıtlayan görüşü, davranış bilimleri için önemli bir yer tutmaktadır (Demir, 2002).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İki Etmenli Teorisi

Maslow'un alt kademe ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörleriyle benzerdir ve yüksek kademe ihtiyaçları Herzberg'in güdüleyicilerine karşılık gelmektedir.



Şekil 5. Maslow ve Herzberg Modelleri Modelleri Karşılaştırılması (Turan, 2007).

Özet olarak HERZBERG, işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der. Ve ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa MASLOW, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.2.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (McClelland)

McClelland'a (1955) göre, kişiler hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygulardan da kaçınacaktır. İnsan hoş bir durumun içindeyken gerek çevresinden, gerek kendi içinden (bedeninden, düşüncelerinden, duygularından) birtakım uyarılar, imler alır. İşte hoş olan durumlarla birlikte oluşan bu uyarılar, imler o duygusal durumla birleşerek gelecekte de kişinin karşısına çıktıklarında o kişiyi gene hoş olan o duruma yönelmeye güdülerler (Onaran, 1981).

McClelland insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik

türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren,1998).

Mc Clelland'a göre, insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunamayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu "başarı güdüsü" ile tanımlanabilir.

Birlik veya bağlılık güdüsünün temeli ise bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bir takım bireylerde başkalarıyla ilişki kurmak eğilimi kuvvetli iken, diğer bazılarında bu eğilim zayıftır. Bireyleri arkadaş aramaya ve insanlarla ilişki kurmaya iten bir takım farklı sebepler vardır. Birey ya gerçekten iyi arkadaşlıktan hoşlandığı için ya da para çıkar gibi maddi ödüllerden yararlanmak amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir.

Güç güdüsü bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler ise, şu tür özelliklere sahiptirler:


- ✓ Diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak isterler.
- ✓ Kendilerine bu gücü sağlayan durumlarda, diğer insanlarla yarışmayı severler (Şimşek ve diğ.,2003).

2.2.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirilerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

- Varolma (Existence) İhtiyacı
- Aidiyet – İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
- Gelişme (Growth) İhtiyacı

- alt düzey

 - üst düzey

(Koçel, 1999).

- **Varlık (Existence):** Açlık, susuzluk, fizik güvenlik vb. gibi fizyolojik-özdeksel gereksinimler burada toplanmıştır. Burada amaç insanın özdeksel temelini sağlamaktır. Bu gereksinimlerin giderilmesi de örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
- **İlişki (Relatedness) :** İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Yalnız bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır. Doyuma ulaşmak başka insanlarla birlikte olmaktır. Başka insanlar, da, düşüncelerle duyguların paylaşıldığı kimselerdir. Yalnız "ilişki" kavramının karşının ilişki yokluğu olduğunu, düşmanlık, öfke olmadığını, çünkü bunların da birer ilişki sayıldığını belirtelim.
- **Gelişme (Growth) :** Bir insanın kendisi ya da çevresi "üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer'e göre bir istek çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. Doyumsa, öznel olmasına karşın, insanın istediğini elde etmesinden doğan bir iç durumu, yani insanın çevresiyle etkileşmesini gösterdiğinden, bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca, istekler episodic - süreğen diye ikiye ayrılabilir. Episodic olanlar durumdan duruma değişen isteklerdir. Süreğen olanlarsa bir kişide yerleşmiş olan isteklerdir.. Bu tanımlara göre bir gereksinim istekleri de, doyumları da (engellenmeleri) içine alan bir kavram olmaktadır. Böylelikle kurama çevresel etkiler de girmiştir (Onaran, 1981).

2.2.4.2. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler:

İş doyumu performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açması. İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır (Turan, 2007).

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
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lavvler-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 başkalarınınkini ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi (Locke)	> Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır

Tablo 3. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler (Güney, 2000)

2.2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Wroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi: insan davranışlarını kişinin amaç ve seçimleriyle, amaçlara ulaşmadaki beklentileri yönüyle açıklar. Düşünürce göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilir ve sonuçlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Kesrin,2003).

Vroom'a göre "Bekleyiş Kuramı" aşağıdaki iki temel kavrama dayanır.

- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.
- O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi (Şimşek ve diğ., 2003).

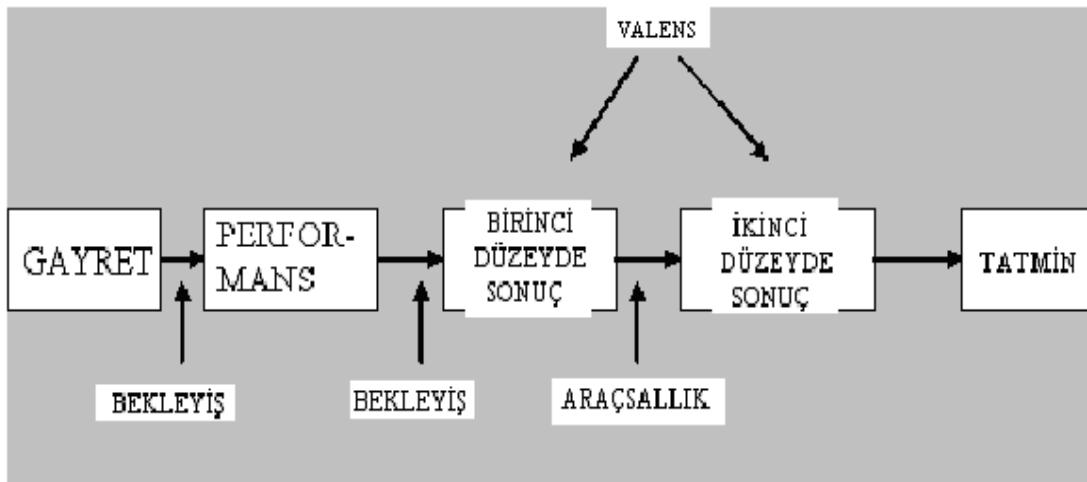
Bu kurama göre bir çalışanın işini yapması için çaba harcaması gerekir. Bireyin çaba harcaması bir güç ya da güdü tarafından harekete geçirilmesi demektir. Çaba aynı

zamanda motiv ve güç anlamında da kullanılır. Çaba üç değişkenin bir işlevidir. Beklenti, çekicilik (valens) ve araçsallık (Koçel, 1995).

Beklenti; bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yönündeki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasındadır. Birey belli bir davranış sonunda istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1), birey nasıl davranırsa davranışın istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa (0) sıfırdır (Kesrin,2003).

Valans (valance) ya da Çekicilik; İşgörenin belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir anlatımla ödülün çekiciliğidir. Bu durumda işgöreni iki amaçtan birini ötekine yeğlemesi söz konusudur. İşgörenler, para, başarı, iyi çalışma koşulları gibi özendiricilere farklı değer verirler. O halde valans, bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken, o eylem sonucu elde edilen şey bireyi ilgilendirmiyorsa o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır (Demir, 2002).

Bu modelin üçüncü kavramı *araçsallık* (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık sunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir (Koçel, 1999).



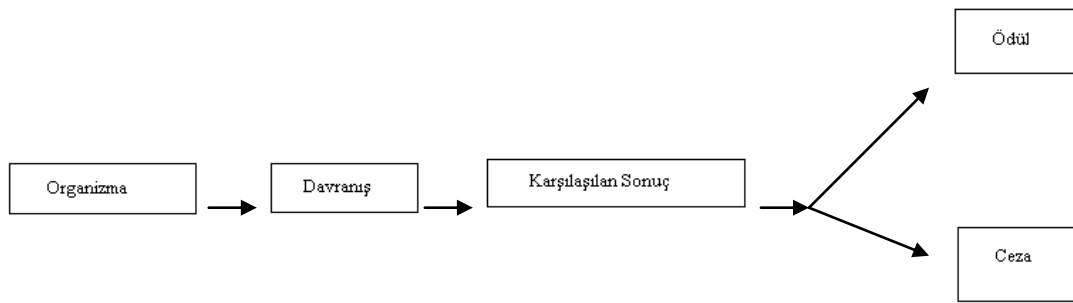
Şekil 6: Vroom Motivasyon Modeli

Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörleri özet olarak şöyle sıralanabilir:

1. Yüksek ücret,
2. Yeterli yükselme olanakları,
3. Katılmalı denetim,
4. İş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı,
5. Değişik görevler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.2.4.2.2. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (Lavvler-Porter)

Bu teoriye göre, birey kendisine verilen ödül başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz etkilenmektedir. İşgörenin çalıştığı örgütte görev tanımlan yapılamamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise bu takdirde başarıyı ve güdülenmeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 1999).



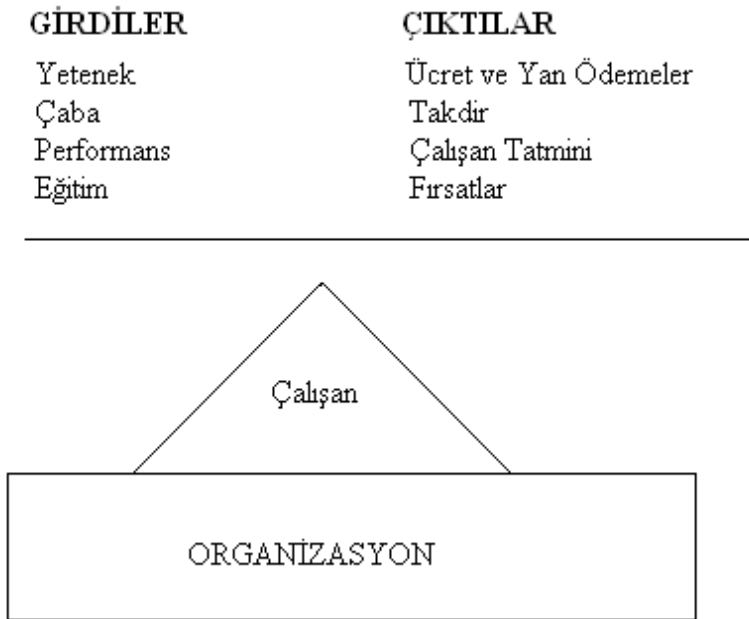
Şekil 7: Sonuçsal Şartlandırma (Koçel,1999).

2.2.4.2.3. Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)

J. Stacy Adams tarafından bu teoriye göre; kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (veya eşitsizlik) bağlıdır.

Adams'a göre kişi, kendinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Koçel, 1999).

Ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir birey bu ilişkiye eğitim, anlık (zekâ), deney, ustalık, yaş, toplumsal statü işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirir. Hatta bunlara kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araçlar, gereçler gibi akla gelebilecek başka şeyler de eklenebilir. Bütün bunlara o bireyin "girdileri" deniyor. Burada dikkat edilecek nokta, bunların o birey tarafından algılanan girdiler olduğudur. İlişkinin karşı tarafı bunları girdi olarak görmeyebilir. Ya da bunun tersi bir durum olabilir: birey herhangi bir özelliğini girdi olarak algılamaz da karşı taraf algılar. Burada önemli olan, bir özelliğe sahip olan bireyin bu özelliği bu ilişki için geçerli olarak algılamasıdır (Onaran, 1981).



Şekil 8 : Eşitlik Teorisi (Turan,2007).

2.2.4.2.4. Amaç Teorisi (Locke)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir

kişiyeye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 1995).

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).

2.2.5. İş Doyumu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler iki ana başlık üzerinden açıklanmıştır.

1. Bireysel Faktörler
2. Örgütsel Faktörler

2.2.5.1. Bireysel Özellikler

İş doyumunu etkileyen bireysel özellikler sırasıyla yaş, cinsiyet, zekâ, kişilik, eğitim düzeyi, beklentiler ve iş tecrübesi başlıkları altında incelenebilir. Şüphesiz ki bahsedilen bu faktörlerin kurum çalışanlarının iş doyumunu yeterliliği üzerinde etkisi oldukça fazladır.

2.2.5.1.1. Yaş

Araştırmalar yaş ile doyum arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bu durumu deneyim attıkça uyumun artması olarak da açıklamak mümkündür. Daha genç yaştaki kişilerin yükselme ve diğeri iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumсуuz olma ihtimallerini arttırabilmektedir (Turan, 2007). Ancak şüphesiz ki bu durum cümlelerle ifade edilip genellenemeyecek önem arz etmektedir, bu konuyla ilgili çalışmalar daha geniş kapsamda araştırılabilir. Örneğin Turan'ın araştırmasında ifade edilen savın aksine ileri yaş düzeyi işte yılmılık ve doyumсуuzlukta oluşturabilir.

2.2.5.1.2. 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. Toplumumuzda kadın ve erkek bireyler arası yetişme farklılığı ya da cinsiyetler arası fizyolojik ve kişilik farklılıkları işin durumuna göre doyum farklılıkları doğurabilir.

2.2.5.1.3. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmazken, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş doyumunun önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Demir, 2002). Şüphesiz ki bu duruma ilişkin psikoloji alanında geniş çalışmalar vardır ancak bu çalışmalar alanımızın ve kapsamımızın oldukça dışında kalmamaktadır. Uyguladığımız anket türü zeka ölçümüne yönelik olmadığından bu konuya ilişkin yorumlar yapmak bilimsel etik kuralları açısından uygun olmayacaktır.

2.2.5.1.4. Kişilik

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören savaşımlı isteyen bir işe karşı daha yüksek bir değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır.

İşten doyumun derecesi işgörenden işgörene değişir. Kısaca, iş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir (Başaran, 1991).

2.2.5.1.5. 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 Ark., 2003). Ancak günümüz gençliğinin aldıkları eğitim seviyesinin de iş bulabilme kapasiteleri oldukça düşük olduğu bir gerçektir, dolayısıyla toplumda statü kazanmak artık ikinci planda kalmakta üniversite eğitimi almış birçok birey insani yaşam standartlarını yakalamak için ilk önce maddi kazanca önem vermektedir.

2.2.5.1.6. Beklentiler

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).

İş doyumu duygusu, personelin beklentileri ile beklentilerin gerçekleşme düzeyinin sonucundan etkilenmektedir ve bu durum kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etki oluşturmaktadır (Atay, 2006). Ancak bu durumda beklenti faktörü çalışanın iş düzeyi, beklenti türü, kişilik özelliği gibi vs. daha önce açıklaması yapılan birçok faktörden etkileneceği göz ardı edilmemelidir.

2.2.5.1.7. 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 (Turan, 2007).

2.2.5.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler çalışmamızın alt problemlerini oluşturan faktörler altında incelenmiştir. Sırasıyla ücret, yönetici-çalışan ilişkisi ,çalışma koşulları, birlikte çalışılan personeller ile ilişkiler ve yükselme olanağı başlıkları altında incelenebilir.

2.2.5.2.1. Ücret ve Ek Ödemeler

Birey yaşamını idame ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Turan, 2007).

Personel açısından ücret hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, ekonomik gücünü belirlediğinden, personeli en çok ilgilendiren yanıdır (Can ve Ark. 1995).

Ücret kavramının tanımı disiplinlere göre değişmektedir. Ücret; ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2007).

Ücret en genel anlamıyla çalışanların işlerinde sarfettikleri emeğin (Bedeni veya zihni) karşılığı olarak, onlara ödenen bedeldir (Türkel, 1998).

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete "prim" denilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:150).

Ücret, bireylerin türlü ihtiyaçlarını karşılamakta bir araç olduğu için iş tatmini sağlamada önemli bir role sahiptir. Ayrıca ücret, toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinmelere aracılık etmektedir. Paraya duyulan gereksinme genellikle başarıya duyulan gereksinmeden kaynaklanmaktadır. İnsanlar daha çok kazandıklarında daha başarılı olduklarını hissetmektedirler (Atay, 2006).

Kendilerine yapılan ücret ödemelerinden memnun olmayan personelin ortaya çıkarabilecekleri tepkilerini özetleyen basit bir model yer almaktadır. Bu modele göre, ücretlerden tatminsizlik personelin işleri hakkındaki duygularını iki şekilde etkileyebilir:

- 1) Personelin çalışma arzusu daha çok artabilir,
- 2) personelin gözünde işin çekiciliği düşebilir.

Daha çok para kazanmayı arzu eden bir personelin ücretini artırabilecek eylemlere yönelmesi olasıdır. Bu eylemler; daha iyi performans göstermek, bir sendikaya katılmak, bir başka iş aramak, şikayet etmek ya da greve gitmek şeklinde olabilir (Benligiray, 2003).



Şekil 9: Ücret tatminsizliğinin Sonuçlarıyla İlgili Bir Model Örneği (a.g.e.,14).

Ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğu, işyeri devamsızlıklarını ve isten ayrılmaları artırdığı çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar; (Nightingale, 1980; Poole ve Jenkins, 1988; Cable ve Judge, 1994; Gerhart ve Milkovich, 1990; Huber ve Crandall, 1994; Milkovich ve Newman,2002) (Gürbüz:2007).

2.2.5.2.2. Yönetici-Çalışan İlişkisi

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Bilimsel yönetim öncesi dönemden günümüze dek pek çok yeni yönetim yaklaşım, teorisi ve uygulamalar geliştirilmiştir. Bunların hemen hemen hepsinde işletmelerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması esas hedef olmuştur. Bu yönetim anlayışlarını uygulayanlar da yöneticiler olmuştur (Özdevecioğlu ve Ark. 2003).

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

Yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışı iş tatminini iki şekilde etkilemektedir:

1-İşgörene yönelik olma,

Özellikle yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini etkilemektedir.

2-Kararlara katılıma izin vermeleri.

Pek çok çalışmada işgörenlerin yaptıkları işe katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini yükselecektir. Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir. Kararlara katılmanın tatmin sağlayıcı olması iletişim kanallarının kullanılması ile olur. Böylece ast ve üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü örgütsel hiyerarşi çoğunlukla ast ve üst arasında anlaşmazlığa yol açar. Katılma ve iletişim bu durumu yok ederek tatmine katkı da bulunur. Yöneticinin çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi işgörenlerin iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır (Eronat, 2004).

2.2.5.2.3. Çalışma Koşulları

İş doyumu; çalışma koşullarının iş gören için tehlikeli olup olmamasına, iş yerindeki fiziki şartların çalışmayı engelleyip engellememesine göre değişebilmektedir (Turan, 2007).

Genel olarak, işgörenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine çoğu işgörenler, işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991).

İşyeri öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp işyerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmelidir (Eronat, 2004).

2.2.5.2.4. İnsani İlişkiler

Bir sosyal örgütten söz edebilmek için, bu örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak birtakım faaliyetleri, bu faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde yada etkileşimde bulunmaları söz konusudur (Yeşilkaya, 2005).

İnsanlar yaptıkları işten sadece ücret veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmede gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işyerinde dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş tatmini yüksek olmaktadır (Eronat, 2004).

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991).

2.2.5.2.5. Yükselme Olanığı,

Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi edilmesi güçlü bir özendirici olur. Bir kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Demir, 2002).

Yükselme, çalışanın kademesinde bir değişim olmadan, yapmış olduğu işten daha önemli bir işe geçmesidir (Turan, 2007). Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.

Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgörene, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da duyumsuzluk da değişik olmaktadır (Başaran, 1991).

2.2.6. İş Doyumsuzluğu

İş doyumsuzluğu kavramı, personellerin işlerinden hoşnutluk duymaların ifade eden iş doyum 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 (Turan, 2007).

2.2.6.1. İş Duyumsuzluğunun Nedenleri

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

2.2.6.1.1. İşten Kaynaklanan Nedenler:

➤ **İş yerindeki monotonluk:** Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluklar artacak, tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve çalışanlar buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır (İmamoğlu ve Ark. 2004). İş yerindeki alışkanlıkların tekrarlanması sonucu ortaya çıkan monotonluk işgörenin gün içindeki performansını etkilediği gibi o işle ilgili beklentilerini de düşürür ve birey üzerinde tatminsizlik yaratır.

➤ **Alanı dışındaki işlerde çalıştırılması :** 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 iş duyumsuzluğuna neden olur.

➤ **Takdir görmeme :** Yapılan işten elde edilen başarının üstler tarafından önemsenmemesi, takdir görmemesi gibi nedenler duyumsuzluğa yol açar (Atay, 2006). Bu nedenle iş alanındaki üstlerin astlarına karşı etkili iletişim kurmaları önemlidir.

2.2.6.1.2. Bireyden Kaynaklanan Nedenler

➤ **İşgörenin kişiliği :** 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 (Turan, 2007).

➤ **İşgörenin eğitim düzeyi** :İşgörenin eğitim düzeyi attıkça işyerindeki mevkisini belirlemede önemli bir etkidir. Eğer işgören kendi eğitim düzeyi ile ilişkili bir mevkide çalışmıyorsa bu onun işten aldığı doyum ve bireydeki performansı negatif yönde etkiler.

Yukarıda belirtilen bireysel etmenler zaman içinde günümüz yaşam şartları değiştikçe muhtemel ki değişiklik gösterecektir.Dolayısıyla bu bireysel etmenler daha geniş ve farklı şekillerde de yoruma açık bir etken örneğidir.

2.2.6.1.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler

➤ **Çalışma koşullarının kötü olması** :Olumsuz çalışma koşullarının var olduğu bir örgütte işgörenler işiyle ilgili düşünmesi gereken zamanını bu olumsuz faktörler üzerine yoğunlaştırmaktadır. Bu nedenle işgören tam anlamıyla işine odaklanamaz ve bunun sonucu işteki doyum düzeyi düşer.

➤ **Ücret sisteminin yetersizliği ve terfi olanakları** :Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2000). Ancak bireyin kişilik özelliği, çalışma ortamı ve işe duyduğu hoşnutluk bir açıdan kişinin zaman zaman terfi düşüncesinin de önüne geçebilir.

2.2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Personellerin işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ve örgütsel sonuçlara yol açarken, iş doyumsuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Bingöl, 1997). İş doyumsuzluğunun işgören açısından sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

➤ **Devamsızlık** : Devamsızlık kavramı, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eronat, 2004). Doyum düzeyi ile işe gelmeme ya da geç kalma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Doyumsuzluk arttıkça devamsızlık oranı da artmaktadır (Turan, 2007).

Devamsızlığın yanı sıra iş ortamında bulunup aktif olarak çalışmamakta bir tür devamsızlık olarak kabul edilebilir.

➤ **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).

➤ **İşten ayrılma** : İş doyumu ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş doyumu ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür (Demir, 2002). İşten doyumsuzluk çekenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir (Başaran, 1991).

➤ **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. Ancak bu durum daha çok iş motivasyonu çalışmalarında ele alınabilir (Özkan, 2002).

➤ **Psikolojik Doyumsuzluk** : Erişilmek istenilen bir amacın veya bir arzunun gerçekleştirilmesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bunu hareketini herkese gösterir (Eren, 2000).

➤ **Psikosomatik rahatsızlıklar** :Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde bozukluklar ortaya çıkardığında, bu tür bozukluklara psikosomatik rahatsızlıklar diyoruz. İş doyumunu 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 (Turan, 2007).

➤ **Kavgacılık** :İşten doyumsuz olan işgörenler, örgütte başkalarıyla kavga etmeye daha çok eğilim gösterdiği ve girişimde bulunduğu gözlenmiştir (Başaran, 1991).

III. BÖLÜM GEREÇ VE YÖNTEM

Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisini inceleyen tarama türündeki bu araştırma için aşağıda araştırma grubu, veriler ve toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi verilmiştir.

3.1. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu, İç Anadolu Bölgesinde bulunan Aksaray, Ankara, Çankırı, Eskişehir, Karaman, Kayseri, Kırıkkale, Kırşehir, Konya, Nevşehir, Niğde, Sivas, Yozgat illerinde ki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 142 antrenör oluşturmaktadır.

3.2. Veriler ve Toplanması

Verilerin toplanması ilgili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan Spor Uzmanları tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma için kullanılan ölçme aracı araştırma grubuna dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında çalışanların iş doyumlarını ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach alfa = 0,77).

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

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

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5,6,12,13,14,17,18,19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur.

Genel doyum ölçekte bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir. Ayrıca Minnesota İş Doyum Ölçeğinin başına katılımcılardan toplanmak üzere cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi (kıdem) ve öğrenim durumu gibi demografik bilgiler kısmı eklenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözüm ve yorumlanmasında, antrenörlerin iş doyum düzeylerini çeşitli, değişkenlere göre test etmeden önce araştırma verilerinin normal dağılım özelliği taşıyıp taşımadıkları tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi ile tespit edilmiştir (*bkz.* Tablo 12). Tabloda sunulduğu üzere, dağılımların normal olduğu saptanmış ve daha sonra t testi, one way anova testi, two way anova testi gruplar arası farkı belirleyebilmek içinde tukey ve bonferoni testi kullanılmıştır.

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

- Cinsiyet Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için t Testi

- Eğitim Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için One Way Anova testi
- Çalışma Statüsü Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için One Way Anova testi
- Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için One Way Anova testi
- Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İçsel Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için Tukey Testi
- Çalışma süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Dışsal Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için Tukey Testi
- Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Toplam İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için Tukey Testi
- Gelir Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için One Way Anova testi
- Antrenörlük kademesi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini belirleyebilmek için One Way Anova testi
- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistik testi

- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının two way anova

- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistik testi

- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeylerinin belirleyebilmek için two way anova

- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri Ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistik testi

- Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarını belirleyebilmek için two way anova testikullanılmıştır

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 10.0) programında analiz edilmiş, manidarlığı $p < 0.05$ düzeyinde sınanmış ve sonuçlar araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

IV. BÖLÜM BULGULAR

4.1. Antrenörlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İç Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, örnekleme giren 142 antrenöre, kişisel bilgi bölümü 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, Çalışma status, çalışma süresi, gelir durumu, Antrenörlük kademesi gibi durumları kapsayan demografik bölüme göre dağılımları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Cinsiyet Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
Erkek	111	78,2
Kadın	31	21,8
Toplam	142	100,0

Tablo 4 incelendiğinde; antrenörlerin %78,2'si erkek %21,8'i kadın olduğu görülmektedir. Kadınların iş hayatına daha geç girmesi nedeni ile ve Antrenörlüğün yorucu iş temposu ve iş yapış şekillerinin ağırlığı nedeniyle bayanlar tarafından tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 5: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Yaş Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
20-29	52	36,6
30-39	77	54,2
40-49	6	4,2
50-59	6	4,2
60 yas üzeri	1	,7
Toplam	142	100,0

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan Antrenörlerin % 36,6'sı 20-29 yaş arası, %54,2'si 30-39 yaş arası, %4,2'si 40-49 yaş arası, %4,2'si 50-59 yaş arası, %0,7'si de 60 yaş ve üzeri olarak görülmektedir.

Tablo 6: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Medeni Durum Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
Evli	88	62,0
Bekar	54	38,0
Toplam	142	100,0

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan antrenörlerin % 62'sinin evli ve %38'ininde bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Eğitim Durum Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
Lise	20	14,1
On lisans	6	4,2
Lisans	109	76,8
Y.lisans	7	4,9
Total	142	100,0

Tablo 7 incelendiğinde; Araştırmaya katılan 142 personelden yalnızca %14,1'i Lise mezunu olduğu görülmektedir. Ön Lisans mezunu %4,2'si, üniversite Mezunu %76,8'i ve lisans üstü eğitim seviyesine sahip çalışanların sayısının da %4,9 olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Statüsü Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
Kadrolu	46	32,4
SGM sözleşmeli	27	19,0
Federasyon sözleşmeli	3	2,1
Hizmet alımlı	66	46,5
Toplam	142	100,0

Tablo 8 incelendiğinde; antrenörlerin %32,4'ü kadrolu, %19,0'ı sgm sözleşmeli, %2,1'i federasyon sözleşmeli, %46,5'i hizmet alımlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süresi Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
0-1 yıl	39	27,5
2-5 yıl	63	44,4
6-10 yıl	18	12,7
11-15 yıl	10	7,0
15 ve üzeri	12	8,5
Toplam	142	100,0

Tablo 9 incelendiğinde; araştırmaya katılan antrenörün çalışma yılları %27,5'i 0-1 yıllararası , %44,4'ü 2-5 yıl arası, %12,7'si 6-10 yıl arası, %7,0'ı 11-15 yıl arası, %8,5'i 15yıl ve üzeri şeklindedir.

Tablo 10: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Gelir Durumu Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
500-1000	22	15,5
1001-1250	56	39,4
1251-1500	39	27,5
1501-2000	23	16,2
2000 ve üzeri	2	1,4
Toplam	142	100,0

Tablo 10 incelendiğinde; antrenörlerin; %15,5'i 500-1000tl, %39,4'ü 1001-1250tl, %27,5'i 1251-1500tl, %16,2'si 1501-2000tl, %1,4'ü 2000 ve üzeridir

Tablo 11: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Antrenörlük Kademesi Değişkenini Gösteren Frekans Dağılımı

	N	%
1. kademe	6	4,2
2. kademe	71	50,0
3. kademe	58	40,8
4. kademe	5	3,5
5. kademe	2	1,4
Toplam	142	100,0

Tablo 11 incelendiğinde; antrenörlerin %4,2'si 1. kademe, %50,0'ı 2. kademe, %40,8'i 3. kademe, %3,5'i 4. kademe, %1,4'ü 5. kademe

4.2 Antrenörlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 12 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

		İçsel doyum	Dışsal doyum	Toplam İş Doyumu
N		142	142	142
Normal Parameters	Mean	46,3521	26,2113	72,5634
	Std. Deviation	6,6973	6,0175	11,0225
Most Extreme Differences	Absolute	0,089	0,110	0,094
	Positive	0,044	0,067	0,059
	Negative	-0,089	-0,110	-0,094
Kolmogorov Smirnov Z		1,061	1,309	1,123
P		0,210	0,065	0,161

Tablo 12'de görüldüğü gibi; $P > 0.05$ olduğu görülmektedir. Buda bize verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13 Cinsiyet Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Ss	t	p
İçsel doyum	Erkek	111	46,0631	6,9377	-0,973	0,332
	Kadın	31	47,3871	5,7369		
Dışsal doyum	Erkek	111	26,0721	6,1032	-0,520	0,604
	Kadın	31	26,7097	5,7688		
Toplam iş doyumunu puanı	Erkek	111	72,1351	11,4157	-0,875	0,383
	Kadın	31	74,0968	9,4916		

Tablo 13’de görüldüğü gibi;cinsiyet değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[t değer = -0,973 P=0,332>0.05].

Cinsiyet değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[t değer = -0,520 P=0,604>0.05].

Cinsiyet değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[t değer = -0,875 P=0,383>0.05].

Tablo 14 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One Way Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlı farklılık
İçsel doyum	Gruplar arası	26,765	3	8,922	0,196	0,899	Yok
	Grup içi	6297,629	138	45,635			
Dışsal doyum	Gruplar arası	83,038	3	27,679	0,761	0,518	Yok
	Grup içi	5022,624	138	36,396			
Toplam iş doyumunu puanı	Gruplar arası	105,524	3	35,175	0,285	0,836	Yok
	Grup içi	17025,406	138	123,373			

Tablo 14’de görüldüğü gibi;eğitim durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,196 P=0,899>0.05].

Eğitim durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = -0,761 P=0,518>0.05].

Eğitim durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,285P=0,836>0.05].

Tablo 15 Çalışma Statüsü Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One Way Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlı farklılık
İçsel doyum	Gruplar arası	103,123	3	34,374	0,762	0,517	Yok
	Grup içi	6221,271	138	45,082			
Dışsal doyum	Gruplar arası	55,773	3	18,591	0,508	0,677	Yok
	Grup içi	5049,889	138	36,593			
Toplam iş doyum puanı	Gruplar arası	13,781	3	4,594	0,037	0,990	Yok
	Grup içi	17117,148	138	124,037			

Tablo 15’de görüldüğü gibi;çalışma statüsü değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,762 P=0,517>0.05].

Çalışma statüsü değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,508 P=0,677>0.05].

Çalışma statüsü değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,037 P=0,990>0.05].

Tablo 16 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One Way Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
İçsel doyum	Gruplar arası	571,808	4	142,952	3,404	0,011*
	Grup içi	5752,587	137	41,990		
Dışsal doyum	Gruplar arası	643,772	4	160,943	4,942	0,001*
	Grup içi	4461,890	137	32,569		
Toplam iş doyumunu puanı	Gruplar arası	1696,848	4	424,212	3,766	0,006*
	Grup içi	15434,081	137	112,658		

*p<0,05

Tablo 16’de görüldüğü gibi;çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[F değeri = 3,404 P=0,011<0.05].

Çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[F değeri = 4,942 P=0,001<0.05].

Çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[F değeri = 3,766 P=0,006<0.05].

Tablo 17 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İçsel Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Çalışma süresi değişkeni	Ortalamalar farkı	p
0-1 yıl	2-5 yıl	2,5873	0,286
	6-10 yıl	3,3333	0,370
	11-15 yıl	1,0667	0,990
	15 ve üzeri	-3,9167	0,356
2-5 yıl	0-1 yıl	-2,5873	0,286
	6-10 yıl	,7460	0,993
	11-15 yıl	-1,5206	0,959
	15 ve üzeri	-6,5040	0,013*
6-10 yıl	0-1 yıl	-3,3333	0,370
	2-5 yıl	-,7460	0,993
	11-15 yıl	-2,2667	0,902
	15 ve üzeri	-7,2500	0,023*
11-15 yıl	0-1 yıl	-1,0667	0,990
	2-5 yıl	1,5206	0,959
	6-10 yıl	2,2667	0,902
	15 ve üzeri	-4,9833	0,376
15 ve üzeri	0-1 yıl	3,9167	0,356
	2-5 yıl	6,5040	0,013*
	6-10 yıl	7,2500	0,023*
	11-15 yıl	4,9833	0,376

*p<0,05

Tablo 17’de görüldüğü gibi; 15yıl ve üzerinde çalışan antrenörlerin 2-5 yıl asında çalışan antrenörlere ve 6-10 yıl arasında çalışan antrenörlere göre içsel doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 18 Çalışma süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Dışsal Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Çalışma süresi değişkeni	Ortalamalar farkı	p
0-1 yıl	2-5 yıl	0,6520	0,981
	6-10 yıl	0,2949	1,000
	11-15 yıl	7,3949	0,002*
	15 ve üzeri	-3,1218	0,461
2-5 yıl	0-1 yıl	-0,6520	0,981
	6-10 yıl	-0,3571	0,999
	11-15 yıl	6,7429	0,005*
	15 ve üzeri	-3,7738	0,220
6-10 yıl	0-1 yıl	-0,2949	1,000
	2-5 yıl	0,3571	0,999
	11-15 yıl	7,1000	0,014*
	15 ve üzeri	-3,4167	0,493
11-15 yıl	0-1 yıl	-7,3949	0,002*
	2-5 yıl	-6,7429	0,005*
	6-10 yıl	-7,1000	0,014*
	15 ve üzeri	-10,5167	0,000*
15 ve üzeri	0-1 yıl	3,1218	0,461
	2-5 yıl	3,7738	0,220
	6-10 yıl	3,4167	0,493
	11-15 yıl	10,5167	0,000*

*p<0,05

Tablo 18’de görüldüğü gibi; 11-15 yıl arasında çalışan antrenörlerin 0-1 yıl arasında çalışan antrenörlere, 2-5 yıl asında çalışan antrenörlere ve 6-10 yıl arasında çalışan antrenörlere ve 15 yıl ve üzeri çalışan antrenörlere göre dışsal doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 19 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Toplam İş Doyum Düzeylerinin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Çalışma süresi değişkeni	Ortalamalar farkı	p
0-1 yıl	2-5 yıl	3,2393	0,564
	6-10 yıl	3,6282	0,752
	11-15 yıl	8,4615	0,162
	15 ve üzeri	-7,0385	0,262
2-5 yıl	0-1 yıl	-3,2393	0,564
	6-10 yıl	0,3889	1,000
	11-15 yıl	5,2222	0,598
	15 ve üzeri	-10,2778	0,018*
6-10 yıl	0-1 yıl	-3,6282	0,752
	2-5 yıl	-0,3889	1,000
	11-15 yıl	4,8333	0,777
	15 ve üzeri	-10,6667	0,054
11-15 yıl	0-1 yıl	-8,4615	0,162
	2-5 yıl	-5,2222	0,598
	6-10 yıl	-4,8333	0,777
	15 ve üzeri	-15,5000	0,006*
15 ve üzeri	0-1 yıl	7,0385	0,262
	2-5 yıl	10,2778	0,018*
	6-10 yıl	10,6667	0,054
	11-15 yıl	15,5000	0,006*

*p<0,05

Tablo 19’de görüldüğü gibi; 15 yıl ve üzerinde çalışan antrenörlerin 2-5 yıl asında çalışan antrenörlere ve 11-15 yıl arasında çalışan antrenörlere göre toplam iş doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 20 Gelir Durumu Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One Way Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlı farklılık
İçsel doyum	Gruplar arası	103,800	4	25,950	0,572	0,684	Yok
	Grup içi	6220,594	137	45,406			
Dışsal doyum	Gruplar arası	35,945	4	8,986	0,243	0,914	Yok
	Grup içi	5069,717	137	37,005			
Toplam iş doyumunu puanı	Gruplar arası	108,737	4	27,184	0,219	0,928	Yok
	Grup içi	17022,193	137	124,250			

Tablo 20’de görüldüğü gibi;gelir durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,572 P=0,684>0.05].

Gelir durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,243 P=0,914>0.05].

Gelir durumu değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,219 P=0,928>0.05].

Tablo 21 Antrenörlük kademesi Değişkenine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerini Gösteren One Way Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlı farklılık
İçsel doyum	Gruplar arası	77,548	4	19,387	0,425	0,790	Yok
	Grup içi	6246,846	137	45,597			
Dışsal doyum	Gruplar arası	102,712	4	25,678	0,703	0,591	Yok
	Grup içi	5002,950	137	36,518			
Toplam iş doyumunu puanı	Gruplar arası	304,945	4	76,236	0,621	0,648	Yok
	Grup içi	16825,985	137	122,817			

Tablo 21’da görüldüğü gibi;antrenörlük kademesi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,762 P=0,517>0.05].

Antrenörlük kademesi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,508 P=0,677>0.05].

Antrenörlük kademesi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,037 P=0,990>0.05].

Tablo 22 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Çalışma süreniz	Antrenörlük kademeniz	Ortalama	Ss	N
0-1 yıl	1. kademe	45,0000	5,6569	2
	2. kademe	48,4211	6,1130	19
	3. kademe	47,1667	6,0997	18
	Toplam	47,6667	5,9971	39
2-5 yıl	1. kademe	42,0000	,	1
	2. kademe	45,7931	6,2927	29
	3. kademe	44,8000	7,4204	30
	4. kademe	42,0000	11,3578	3
	Toplam	45,0794	6,9776	63
6-10 yıl	1. kademe	51,0000	,	1
	2. kademe	43,7000	8,6801	10
	3. kademe	44,4000	6,8411	5
	4. kademe	41,0000	,	1
	5. kademe	47,0000	,	1
	Toplam	44,3333	7,4043	18
11-15 yıl	1. kademe	45,0000	,	1
	2. kademe	45,8571	6,0671	7
	3. kademe	50,0000	5,6569	2
	Toplam	46,6000	5,6016	10
15 ve üzeri	1. kademe	48,0000	,	1
	2. kademe	50,6667	3,7238	6
	3. kademe	54,6667	4,0415	3
	4. kademe	50,0000	,	1
	5. kademe	53,0000	,	1
	Toplam	51,5833	3,7285	12
Toplam	1. kademe	46,0000	4,0000	6
	2. kademe	46,6197	6,5669	71
	3. kademe	46,1897	7,0299	58
	4. kademe	43,4000	8,8487	5
	5. kademe	50,0000	4,2426	2
	Toplam	46,3521	6,6973	142

Tablo 22 incelendiğinde; 1. kademe antrenörlerinin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 46,0000 iken, 2. kademe antrenörlerinin içsel doyum düzeylerinin ortalaması 46,6197, 3. kademe antrenörlerinin içsel doyum düzeylerinin ortalaması 46,1897, 4. kademe antrenörlerinin içsel doyum düzeylerinin ortalaması 43,4000, 5. kademe antrenörlerinin içsel doyum düzeylerinin ortalaması 50,0000,

Bu beş grubun içsel doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [F değeri = 0,384 P=0,819>0.05]. Antrenörlerin çeşitli kademelerde yer almaları onların içsel doyum düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur.

Çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 47,6667 iken, 2-5 yıl arasında olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 45,0794, 6-0 yıl arasında olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 44,3333, 11-15 yıl arasında olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 46,6000, 15 ve üzeri yıl arasında olan antrenörlerin içsel doyum düzeylerinin ortalama puanı 51,5833 bu beş grubun içsel doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [F değeri = 1,287 P=0,279>0.05]. Antrenörlerin çalışma süreleri onların içsel doyum düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur.

Tablo 23 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre İçsel Doyum Düzeyleri Puanlarının Two Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışma süresi	232,905	4	58,226	1,287	0,279
Antrenörlük kademesi	69,595	4	17,399	0,384	0,819
Çalışma süresi * Antrenörlük kademesi	170,424	11	15,493	0,342	0,974
Hata	5520,847	122	45,253		
Toplam	311414,000	142			

Tablo 23 incelendiğinde; çalışma süreleri ve kademe değişkeninin antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında ortak bir etkisinin olmadığı saptanmıştır [F değeri = 0,342 P=0,974>0.05].

Tablo 24 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Çalışma süreniz	Antrenörlük kademeniz	Ortalama	Ss	N
0-1 yıl	1. kademe	24,5000	,7071	2
	2. kademe	28,1579	5,6101	19
	3. kademe	25,6111	7,0556	18
	Toplam	26,7949	6,2500	39
2-5 yıl	1. kademe	22,0000	,	1
	2. kademe	25,8276	6,0655	29
	3. kademe	26,8333	5,3375	30
	4. kademe	23,6667	9,8150	3
	Toplam	26,1429	5,8223	63
6-10 yıl	1. kademe	28,0000	,	1
	2. kademe	26,9000	4,8178	10
	3. kademe	26,2000	3,1145	5
	4. kademe	17,0000	,	1
	5. kademe	32,0000	,	1
	Toplam	26,5000	4,6810	18
11-15 yıl	1. kademe	15,0000	,	1
	2. kademe	19,2857	6,4991	7
	3. kademe	22,0000	1,4142	2
	Toplam	19,4000	5,6608	10
15 ve üzeri	1. kademe	28,0000	,	1
	2. kademe	28,3333	3,7771	6
	3. kademe	33,0000	6,5574	3
	4. kademe	33,0000	,	1
	5. kademe	29,0000	,	1
	Toplam	29,9167	4,4202	12
Total	1. kademe	23,6667	4,8442	6
	2. kademe	26,1690	6,0639	71
	3. kademe	26,5517	5,9003	58
	4. kademe	24,2000	8,9833	5
	5. kademe	30,5000	2,1213	2
	Toplam	26,2113	6,0175	142

Tablo 24 incelendiğinde; 1. kademe antrenörlerinin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 23,6667 iken, 2. kademe antrenörlerinin dışsal doyum düzeylerinin ortalaması 26,1690, 3. kademe antrenörlerinin dışsal doyum düzeylerinin ortalaması 26,5517, 4. kademe antrenörlerinin dışsal doyum düzeylerinin ortalaması 24,2000, 5. kademe antrenörlerinin dışsal doyum düzeylerinin ortalaması 30,5000,

Bu beş grubun dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [F değeri = 0,694 P=0,598<0.05]. Antrenörlerin çeşitli kademelerde yer almaları onların dışsal doyum düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur.

Çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan antrenörlerin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 26,7949 iken, 2-5 yıl arasında olan antrenörlerin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 26,1429, 6-0 yıl arasında olan antrenörlerin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 26,5000, 11-15 yıl arasında olan antrenörlerin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 19,4000, 15 ve üzeri yıl arasında olan antrenörlerin dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanı 29,9167 bu beş grubun dışsal doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [F değeri = 3,101 P=0,018<0.05]. Antrenörlerin çalışma süreleri onların dışsal doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa yol açtığı bulunmuştur. 11-15 yıl arasında çalışan antrenörlerin 15 yıl ve üzeri çalışan antrenörlere göre dışsal doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 25 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Dışsal Doyum Düzeyleri Puanlarının Two Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışma süresi	419,140	4	104,785	3,101	0,018
Antrenörlük kademesi	93,755	4	23,439	0,694	0,598
Çalışma süresi * Antrenörlük kademesi	255,222	11	23,202	0,687	0,749
Hata	4122,737	122	33,793		
Toplam	102664,000	142			

Tablo 25 incelendiğinde; çalışma süreleri ve kademe değişkeninin antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında ortak bir etkisinin olmadığı saptanmıştır [F değeri = 0,687 P=0,749>0.05].

Tablo 26 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri Ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Çalışma süreniz	Antrenörlük kademeniz	Ortalama	Ss	N
0-1 yıl	1. kademe	69,5000	4,9497	2
	2. kademe	76,5789	11,3691	19
	3. kademe	72,7778	11,4046	18
	Toplam	74,4615	11,1776	39
2-5 yıl	1. kademe	64,0000	,	1
	2. kademe	71,6207	10,7949	29
	3. kademe	71,6333	11,2019	30
	4. kademe	65,6667	19,0088	3
	Toplam	71,2222	11,2012	63
6-10 yıl	1. kademe	79,0000	,	1
	2. kademe	70,6000	11,9182	10
	3. kademe	70,6000	9,4234	5
	4. kademe	58,0000	,	1
	5. kademe	79,0000	,	1
	Toplam	70,8333	10,6619	18
11-15 yıl	1. kademe	60,0000	,	1
	2. kademe	65,1429	7,8619	7
	3. kademe	72,0000	7,0711	2
	Toplam	66,0000	7,7028	10
15 ve üzeri	1. kademe	76,0000	,	1
	2. kademe	79,0000	2,5298	6
	3. kademe	87,6667	10,5987	3
	4. kademe	83,0000	,	1
	5. kademe	82,0000	,	1
	Toplam	81,5000	6,3317	12
Toplam	1. kademe	69,6667	7,4476	6
	2. kademe	72,7887	10,8706	71
	3. kademe	72,7414	11,2461	58
	4. kademe	67,6000	16,3034	5
	5. kademe	80,5000	2,1213	2
	Toplam	72,5634	11,0225	142

Tablo 26 incelendiğinde; 1. kademe antrenörlerinin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 69,6667 iken, 2. kademe antrenörlerinin toplam iş doyum düzeylerinin ortalaması 72,7887, 3. kademe antrenörlerinin toplam iş doyum düzeylerinin ortalaması 72,7414, 4. kademe antrenörlerinin toplam iş doyum düzeylerinin ortalaması 67,6000, 5. Kademe antrenörlerinin toplam iş doyum düzeylerinin ortalaması 80,5000,

Bu beş grubun toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [F değeri = 0,661 P=0,620>0.05]. Antrenörlerin çeşitli kademelerde yer almaları onların toplam iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur.

Çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 74,4615 iken, 2-5 yıl arasında olan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 71,2222, 6-0 yıl arasında olan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 70,8333, 11-15 yıl arasında olan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 66,0000, 15 ve üzeri yıl arasında olan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanı 81,5000 bu beş grubun toplam iş doyum düzeylerinin ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [F değeri = 2,059 P=0,090>0.05]. Antrenörlerin çalışma süreleri onların toplam iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur.

Tablo 27 Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süreleri ve Antrenörlük Kademelerine Göre Toplam İş Doyum Düzeyleri Puanlarının Two Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışma süresi	978,499	4	244,625	2,059	0,090
Antrenörlük kademesi	314,288	4	78,572	0,661	0,620
Çalışma süresi * Antrenörlük kademesi	657,510	11	59,774	0,503	0,898
Hata	14497,827	122	118,835		
Toplam	764824,000	142			

Tablo 27 incelendiğinde; çalışma süreleri ve kademe değişkeninin antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında ortak bir etkisinin olmadığı saptanmıştır[F değeri = 0,503 P=0,898>0.05].

V. BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

İç Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin cinsiyet değişkenine göre toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05]. Cinsiyet değişkenine göre içsel doyum düzeyleri arasında ve dışsal doyum düzeyleri arasında farkının da anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05]. Bozkurt (2008), Eğitim sektörü üzerine yaptığı araştırmasında cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Belli ve Ark (2012) Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmini ile cinsiyet arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bulgular elde ettiğimiz bulguları destek niteliktedir. Mason (1994), yaptığı bir çalışmada iş doyumunda erkekler ile bayanlar arasında bir farklılığa rastlamıştır. Akpınar (2010) Spor Federasyonlarında çalışan personelin üzerine yaptığı çalışmada da erkekler ve bayanlar arasında bir farklılığa rastlamıştır. Bu çalışmalar elde ettiğimiz verilerle çelişmektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin eğitimdurumu değişkenine göre incelendiğinde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05]. Yine antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında ve dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05]. Toker (2007), İzmir ilindeki otellerde yaptığı çalışmada eğitim düzeylerine göre iş tatmini arasında anlamlı farklılığa rastlamıştır. Akpınar (2010), çalışmada eğitim durumuna göre iş doyum ölçeğinin alt boyutlarından içsel doyum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmuş. Yüksek Lisans mezunu olanların, diğer mezunlara oranla içsel doyum açısından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular elde ettiğimiz verilerle çelişmektedir. Çalışmamızda farklı eğitim durumu olan antrenörlerin aynı görevde çalışıyor olması iş doyum düzeylerinde anlamlı fark olmadığına ulaşılmıştır.

İç Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin çalışma statüsü değişkenine göre toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05].

Çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[P<0.05]. Bu farklılık sonucunda; 15yıl ve üzerinde çalışan antrenörlerin 2-5 yıl arasında çalışan antrenörlere ve 6-10 yıl arasında çalışan antrenörlere göre içsel doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[P<0.05]. bu farklılık sonucunda; 11-15 yıl arasında çalışan antrenörlerin 0-1 yıl arasında çalışan antrenörlere, 2-5 yıl asında çalışan antrenörlere ve 6-10 yıl arasında çalışan antrenörlere ve 15 yıl ve üzeri çalışan antrenörlere göre dışsal doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Çalışma süresi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır[P<0.05]. bu farklılık sonucunda; 15 yıl ve üzerinde çalışan antrenörlerin 2-5 yıl asında çalışan antrenörlere ve 11-15 yıl arasında çalışan antrenörlere göre toplam iş doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır. Kurumda çalışılan süre arttıkça iş doyum düzeyleri yüksek olduğu görülmüştür.(Özgen 2002) nin çalışmasında da çalışma yılı arttıkça iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir. Buda çalışmamızla paralellik arz etmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayan antrenörlerin beklentileri yüksek olması, iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileri, görev ve sorumlulukları ile ilgili zaman zaman yapılan seminerlerde semineri veren kişilerin yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir.

Antrenörlerin İş doyum düzeylerinde, Gelir durumu değişkenine göre bakıldığı zaman içsel doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı [P>0.05]. dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı [P>0.05] tespit edilmiştir.

İçsel ve Dışsal doyum düzeylerinde farkın olmayışı çalışan antrenörlerin toplam iş doyum düzeylerinde ki farkında anlamlı olmadığını göstermektedir[P>0.05].

Antrenörlük kademesi değişkenine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan antrenörlerin içsel doyum düzeyleri ve dışsal doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır[P>0.05]. Buda antrenörlerin toplam iş doyum düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığını göstermektedir.[P>0.05]. Antrenörlerin çalışma statüsünde, görevde tükselmelerinde ve maaşlarında antrenörlük kademesinin etkili olmaması iş doyumunda anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; Araştırmaya katılan antrenörlerin iş doyum düzeylerinde, Cinsiyet, Eğitim, Çalışma Statüsü, Gelir durumu ve Kademe değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Antrenörlerin iş doyum düzeylerinde, çalışma yılı (11-15 yıl arasında çalışan içsel ve dışsal doyum) değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı yapılan çalışma sonucunda bulunmuştur.

Yapılan bu araştırmada, İç Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki görevli antrenörlerin iş doyumunu etkenleri saptanarak, onların beklentilerini ortaya çıkardığından bu bölümde yer alan önerilerin iş doyumlarının sağlanabilmesi için gerekli önlemler almada başvurulacak kaynaklardan biri olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

1) Türk sporunda kalitenin sağlanabilmesi ve uluslar arası arenada yarışabilecek sporcuların yetiştirilmesinde etkin rol oynayan antrenörlerimizin iş hayatında ki tatminleri birincil faktör olarak görülmektedir. Yaşam standartları yüksek, branşındaki tüm yenilikleri takip edebilecek ekonomik ve sosyal düzeyde yeterliliğe sahip antrenörlerin daha verimli, işine bağlılığı ve sporcuyu yetiştirmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda belirlenecek ücret politikasının kazan kazan modelinde olması, antrenörlerinin ücretlerinin yetiştirdiği sporcuların uluslararası müsabakalardaki başarılarına endeksli olması antrenörlerin verimliliğinin artacağına inanmaktayız.

2) Yeni ve genç antrenörlerin beklentilerinin ve hedeflerini yüksek olması sebebi ile antrenörlerin çalışma alanlarının ve kullanacakları malzemelerin uluslararası standartlara uygun hale getirilmelidir.

3) Özellikle antrenörlerin teknolojik altyapı, ergojenik yardım, modern antrenman metodlarının takibi için gerekli yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin devlet eliyle yapılması ulusal bir politika haline getirilmelidir.

4) Yurt dışından gelen antrenörlerin ülkemizde yetişen hazır sporcuları çalıştırmaları yerine alt yapının başına getirilip bir kuşak oluşturulması sağlanmalı veya antrenörlerimiz eğitimi için yurt dışından kariyerli eğiticiler getirilip daha önceden de belirttiğimiz gibi modern antrenman metodlarına katkı sağlamalıdır.

5) Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde Kadrolu Antrenör, Genel Müdürlük Sözleşmeli Antrenör, Federasyon Sözleşmeli Antrenör, Hizmet Alımlı ve Fahri antrenör olmak üzere 5 tip antrenör çalıştırılmaktadır. Bunlardan kadrolu antrenörler KPSS yöntemi ile BESYO Antrenörlük mezunları atanmaktadır. Bu atamanın en büyük handikapı illerin öncelikli branşına göre kadro adı itibari ile boş olan antrenör kadrosuna ataması yapılmaktadır. Bu da özellikle gerek fiziki gerekse beşeri faktörler sebebi ile belli branşların hakim olduğu illerde ilde branşı olmayan bir antrenörün atanmasıdır. Örneğin Yüzme havuzu olmayan bir ilde yüzme antrenörünün atanması gibi. Bu konuda atamalar kadro adı itibari ile antrenör olarak değil ÖSYM atama kılavuzunda nitelik kodu belirtilerek ilin ihtiyacı olan branşa atamaların yapılması.

KAYNAKÇA

1. AKPINAR, S. (2010). Spor Federasyonlarında Çalışanların Sosyal Beceri, İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimler Enstitüsü.
2. Atay, F.(2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelemesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Sakarya: Sakarya Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
3. Başaran,İ.E.(1991).*Örgütsel Davranış*.(2.Baskı) Ankara:Gül Yayınevi.
Benligiray, S.(2003). *Ücret Yönetimi*.(1. Baskı) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
4. Belli, E. Ekici,S. Ünal,H. (2012) Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi ISSN: 1306-4371 Cilt:7 Sayı:1
5. Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetim*.(3. Baskı)İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
6. Can,H., Akgün,A. Ve Kavuncubaşı,Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*.(2. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.
7. Demir,G.İ. (2002). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
8. Dikici,A.M. (2005). Dönüştürü Liderliğin İş Tatminine Etkisi Gap Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
9. Dinçer,Ö. ve Fidan,Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
10. Eren, E. (2000).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.(6. Baskı) İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
11. Eronat,Z.(2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim:Kobilerde Ampik Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.
12. Fişek,K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye'de Spor Yönetimi*.(2. Baskı).Ankara:Bağırhan Yayınevi.
13. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Resmi web sitesi.
<http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/tarihçe.htm>

14. Güney, S. (2000), *Davranış Bilimleri*.(2. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
15. Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. <http://www.e-sosder.com/dergi/21240-260.pdf>
16. Gürsel M.,Altınok V., Keseci Ş., Sürücü A., Bozgeyikli H. ve Negiş A. (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*.(1. Baskı). Ed: H.Izgar, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
17. İmamoğlu,S.Z.,Keskin, H. ve Erat,S. (2004).Ücret,Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.*Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C11S12004/szihkse.pdf>
18. Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E.(2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*.
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C14S12007/FKEA.pdf>
19. Kesrin,E.(2003). Kamu Kesiminde Personelin Motivasyonu:Sakarya Valiliği Örneği.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
20. Koçel, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*.(5. Baskı)İstanbul:Beta Basım Yayım.
21. Koçel, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Basım Yayım.
22. Onaran, O.(1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*.Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları.
23. Örucü,E.,Yumuşak,S. ve Bozkır,Y.(2006).Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma *.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf>
24. Özdevecioğulları,M., Bulut,E.A., Tekçe,E.A., Çirli,Y., Gemici,T., Tozal,M. ve Doğan,Y. (2003).Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon,Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*.
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C10S22003/moabetyctgmytd.pdf>
25. Özkan, N. (2002), Takım Çalışmasında İş Tatmini ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

26. Özgüven, İ.E.(2003). *Endüstri Psikolojisi*. (1. Baskı). Ankara: Pdrem Yayınları
27. Prokopenko,J.(1995). *Verimlilik Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
28. Ramazanoğlu,F. (2006).Gençlik ve Spor Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumu.*Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.6(7)2006
29. Sabuncuoğlu,Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Yayınları
30. Seraraslan, M.Z. (2005). *Spor Yönetiminde Örnek Olay Analizi*.İstanbul: Morpa Yayınları.
31. Şimşek, M.Ş., Akgemici.T. ve Çelik,A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
32. Tayga,Y. (1990). *Türk Spor Tarihine Genel Bir Bakış*. Ankara: GSGM Yayınları
33. Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,
34. Turan,M. (2007). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi Marmara Örneği..(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
35. Türkel,A. (1998). *İşletme Yöneticileri İçin: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*.İstanbul: Türkmen Yayınları.
36. Türkmen,M. (2005). Gençlik ve Müdürlüğü Merkez Örgütünün Zaman Yönetimi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
37. Yeşilkaya,S. (2005). Organizasyonlarda İş Aakadaşlığının İş Doyumu Üzerine Etkileri.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
38. Yetim, A.A. (2005). *Sosyaolji ve Spor*. İstanbul: Morpa Yayınları

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

AÇIKLAMA : Aşağıdaki ankette, Sizinle ilgili bilgileri içeren sorular bulunmaktadır. Cevaplarınız bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sizden istenen kendinizle ilgili en doğru bilgiyi vermenizdir. Ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek bulunmamaktadır. Bu soru cümlelerini dikkatle okuyarak, yanıtınızı (X) işareti ile belirtiniz. Teşekkürler.

Polat KILINÇ

Görev Yeriniz:

Branşınız :.....

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

Medeni Durumuz: () Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Y. Lisans ()

Çalışma Statünüz

Kadrolu () GSGM Sözleşmeli () Federasyon Sözleşmeli () Hizmet Alımlı ()

Çalışma Süreniz:

0- 1 Yıl () 2- 5 Yıl () 6-10 Yıl () 11- 15 Yıl () 15 ve üzeri ()

Gelir Durumunuz

() 500-1.000 TL () 1.001 – 1.250 () 1.251-1.500

() 1.501 – 2.000 () 2.001 ve üzeri

Antrenörlük Kademeniz

() 1. Kademe () 2. Kademe () 3. Kademe () 4. Kademe () 5. Kademe

		1	2	3	4	5
İŞ DOYUMU ANKETİ		Hiç Memnun	Orta Memnun	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					
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					
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					
16.	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana					
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					