



**T.C.**

**Avrasya Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**İşletme Bilim Dalı**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İDARİ KADRODA  
ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Elif YESİR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Trabzon 2016**



**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İDARİ KADRODA  
ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Elif YESİR

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Trabzon 2016

## KABUL VE ONAY

Elif YESİR tarafından hazırlanan “Karadeniz Teknik Üniversitesi İdari Kadroda Çalışan Personelin İş Memnuniyeti Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 11.07.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....  
(Unvan, Adı ve Soyadı) (Başkan) İmza

.....  
(Unvan, Adı ve Soyadı) (Danışman) İmza

.....  
(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

.....  
(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

.....  
(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza  
Doç. Dr. Asif YOLDAŞ  
Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**AVRASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu çalışmadaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.



11/07/2016

Elif YESİR

İmza

## ÖZET

YESİR, Elif. Karadeniz Teknik Üniversitesi İdari Kadroda Görev Yapan Personelin İş Memnuniyeti Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon, 2016.

İş memnuniyeti işgörenin yaptığı iş ile ilgili haz alma durumudur. Bu çalışma işgörenlerin yaptıkları işten memnun olup olmadıklarını araştırmak amacıyla yapılmış olup, araştırma evrenini Karadeniz Teknik Üniversitesi idari kadroda görev yapan personeller oluşturmuştur.

İlk olarak araştırma için KTÜ Rektörlüğünden izin alınmış ve merkez kampüste görev yapan personellerden 250 kişiye anket uygulanmıştır. İki bölümden oluşan ankette birinci bölümde demografik ve bilgi sorularından oluşan 10 tane soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise 20 soru mevcuttur. Elde edilen veriler SPSS 22 sürümlü istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada iş memnuniyeti ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve KTÜ idari personelinin iş memnuniyetinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediği görülmüştür. KTÜ idari personelinin çalışılan birimden %84, kurumun sunduğu sosyal olanaklardan %55 ve kurum yöneticileri açısından ise %54 oranında memnuniyet duydukları görülmüştür.

Araştırma sonucunda ağırlıklı olarak idari personelin işlerinden memnun olduğu yalnız kurumun sunmuş olduğu sosyal imkânlar açısından ve kurum yöneticileri açısından memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle yönetimin personel ile ilgilenmesi, kendilerine yönelik kararlarda fikirlerinin alınması kendilerine değer verildiğinin göstergesi olacak ve memnuniyet düzeyi daha da artacaktır. Ayrıca kurumun personeline sunduğu sosyal imkânlar arttırılarak herkese eşit ölçüde faydalanma imkânı verilmesi çalışanların daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt verimliliğini artırarak topluma daha kaliteli hizmet sunacaklardır.

**Anahtar Kelimeler:** İş, İş Memnuniyeti, Personel, Memnuniyet Teorileri

## ABSTRACT

YESİR, Elif. A Practical Research on Work Satisfaction of the Personnel Working as Administrative Staff in Karadeniz Technical University. (Master's Thesis), Trabzon, 2016.

Work satisfaction is taking pleasure in the business that any agent carry on. This research was carried out to search whether the personnel is satisfied of the employment or not and the frame of the research consists of the personnel working as administrative staff in Karadeniz Technical University.

First of all, for doing research the permission was got from Karadeniz Technical University Rectorship and the questionnaire was conducted to 250 personnel working in the main campus. The questionnaire consists of two parts as 4 of the 10 questions are demographical and the other 6 questions are informative. There are 20 questions on current satisfaction scale as well. The acquired data was analyzed by using SPSS 22 version statistical packet program.

It was examined that there is not a significant difference between work satisfaction and demographic variance and it was seen that work pleasure of Karadeniz Technical University administrative staff is not differ by demographical features. It occurred that Karadeniz Technical University administrative staff feels appreciation from working unit as 84%, presented social facilities as 55% and in terms of the directors of the instution as 54%.

At the end of the research, it was seen that the administrative staff is satisfied with the occupation. However it is clear that the level of satisfaction is lower in terms of the presented social facilities and the directors of instution. Therefore, the directors' caring about the personnel and getting their opinions while making decision about them will be a demonstration of value and the work satisfaction level will increase. On the other hand, by offering more social facilities and giving opportunity to all the staff to access them equally will provide the working staff being much more satisfied. The working staff whose satisfaction level is high will provide quality service to the society by increasing instutional productivity.

**Key Words:** Work, Work Satisfaction, Personnel, Satisfaction Theory

## TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlarken rehberlik ve teŐeviklerinden dolayı tez danıŐmanım Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL'a, yüksek lisansa baŐladıĐımdan itibaren bana inanan, yol gösteren ve her daim teŐevik eden Yrd.Doç.Dr.Sabiha OLTULULAR'a, yüksek lisans ile hayatıma giren kardeŐim, arkadaŐım değerli öğretmenimiz Özgöl DİLEK'e, eğitimim konusunda beni her zaman destekleyen, bana yüksek lisansın kapısını açan babam Zekeriya SARI'ya, tezimin her aŐamasında maddi ve manevi desteklerinden dolayı yol arkadaŐım Temel Yaşar YESİR'e ve kardeŐim İsmail YESİR'e, katkılarından dolayı yeğenim BüŐra KASAP'a çok teşekkür ederim.

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakóltesinde görev yapan mesai arkadaŐlarıma, hocalarıma ve ayrıca anket çalıŐmama gönüllü olarak katılan KTÜ idari personeline sonsuz teşekkür ederim.

Elif YESİR



# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

BİLDİRİM SAYFASI

ÖZET VE ANAHTAR KAVRAMLAR .....	i
ABSTRACT AND KEY WORDS .....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI .....	iii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL TEMELLER.....	3
1.1. İşin Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. İş Analizinin Tanımı ve Amacı.....	4
1.3. İş Tanımları ve Gerekleri .....	7
1.4. Personel / Çalışan .....	10
1.5. Kamu Personeli.....	11
1.5.1. Kamu Hizmeti.....	13
1.5.2. Kamu Hizmetinde Verimlilik.....	15
1.5.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

2. MEMNUNİYET KAVRAMI VE MEMNUNİYET TEORİLERİ.....	17
2.1. Memnuniyet ve İş Memnuniyetinin Tanımı.....	17
2.2. Personel Memnuniyet Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi.....	18

2.3. Memnuniyet Teorileri.....	19
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	19
2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	19
2.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	20
2.3.1.3. D.McClelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	21
2.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	22
2.4. Süreç Teorileri.....	24
2.4.1. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	24
2.4.2. Bekleyiş Teorisi .....	25
2.4.3. Eşitlik Teorisi .....	27
2.4.4. Amaç Teorisi .....	27
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>3. İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>29</b>
3.1. Bireye Yönelik Faktörler.....	29
3.1.1. Cinsiyet.....	29
3.1.2. Yaş.....	30
3.1.3. Medeni Durum.....	30
3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	31
3.1.5. Statü.....	32
3.1.6. Hizmet Süresi.....	32
3.2. Örgüte Yönelik Faktörler.....	33
3.2.1. Ücret.....	33
3.2.2. İş Güvencesi.....	34
3.2.3. Çalışma Koşulları.....	34
3.2.4. İş Yükü.....	35

3.2.5. Ast – Üst İlişkisi.....	35
3.2.6. Yükselme İmkânı(Kariyer).....	36
3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	37
3.3. İş Memnuniyetinin / Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	37
3.3.1. Bireysel Sonuçlar.....	37
3.3.2. Örgütsel Sonuçlar.....	38

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER.....</b>	<b>39</b>
4.1. Araştırmanın Ortaya Çıkış Kaynağı .....	39
4.2. Araştırmanın Amacı .....	39
4.3. Araştırmanın Önemi .....	40
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	40
4.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	41
4.6. Araştırmanın Modeli.....	41
4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	41
4.8. Veri Toplama Teknikleri.....	42
4.9. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
4.10. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	43

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>44</b>
5.1. Güvenirlik Analizi.....	44
5.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi.....	45
5.3. Frekans Analizleri.....	48
5.4. Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları.....	55
5.4.1. İş Memnuniyeti ve Cinsiyet.....	56
5.4.2. İş Memnuniyeti ve Yaş.....	58

5.4.3. İş Memnuniyeti ve Eğitim Düzeyi.....	59
5.4.4. İş Memnuniyeti ve Medeni Durum.....	62
5.4.5. İş Memnuniyeti ve Hizmet Süresi.....	63
5.5. İş Memnuniyeti ve Çalışılan Birimdeki Görevden Memnun Olma Durumu.....	66
5.6. İş Memnuniyeti ve Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumu.....	67
5.7. İş Memnuniyeti ve Kurum Yöneticilerinin Çalışanlara Verdiği Değer.....	69
5.8. İş Memnuniyeti ve Çalıştığı Kurumda Mesai ve Nöbet Olma Durumu.....	70
5.9. İş Memnuniyeti ve Sağlık Sorunu Olma Durumu.....	72
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>84</b>
<b>Ek 1: KTÜ Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı</b>	
<b>Ek 2: Anket Formu</b>	
<b>Ek 3: Özgeçmiş</b>	

## TABLolar LİSTESİ

**Tablo 1:** İş Analiz Formu Örneği

**Tablo 2:** İş Tanım Formu Örneği

**Tablo 3:** İş Gerekleri Formu Örneği

**Tablo 4:** Kamu Personeli İstihdam Rakamları

**Tablo 5:** Ölçekte Yer Alan Sorulara İlişkin İstatistikler

**Tablo 6:** Ölçeğe Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

**Tablo 7:** Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Döndürme Öncesi ve Döndürme Sonrası Açıklanan Toplam Varyans

**Tablo 8:** Döndürölmüş Faktör Yükleri Matrisi

**Tablo 9:** Örneklem Profilinin Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo 10:** Örneklem Profilinin Yaşa Göre Dağılımı

**Tablo 11:** Örneklem Profilinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

**Tablo 12:** Örneklem Profilinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

**Tablo 13:** Örneklem Profilinin Kıdem Yılına Göre Dağılımı

**Tablo 14:** Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

**Tablo 15:** İdari Personelin Çalıştığı Birimden Memnuniyeti

**Tablo 16:** Kurumun Sunduğu Sosyal Olanaklar Açısından Memnuniyet

**Tablo 17:** Kurum Yöneticilerinin Çalışanlara Değer Vermesi Açısından Memnuniyet

**Tablo 18:** İş Memnuniyeti Frekans Analizleri

**Tablo 19:** İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin İstatistik Veriler

**Tablo 20:** İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Normallik Testi

**Tablo 21:** Cinsiyete Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 22:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 23:** Yaşa Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 24:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

**Tablo 25:** Eğitim Düzeyine Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 26:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Eğitim Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

**Tablo 27:** Medeni Duruma Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 28:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Medeni Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 29:** Hizmet Süresine Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 30:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Hizmet Süresine Göre Kruskal-Wallis H ve ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 31:** Çalıştığı Birimdeki Görevinden Memnun Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 32:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Çalıştığı Birim Görevden Memnun Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 33:** Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 34:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 35:** Kurum Yöneticisinin Çalışanlara Verdiği Değere Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 36:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Kurum Yöneticisinin Çalışanlara Verdiği Değere Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 37:** Çalıştığı Kurumda Mesai veya Nöbet Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 38:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Çalışılan Kurumda Mesai veya Nöbet Olma Durumuna Yöneticisinin Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Tablo 39:** Sağlık Sorunu Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

**Tablo 40:** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Sağlık Sorunu Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Şekil 2:** Hijyen-Motivasyon Teorisi

**Şekil 3:** ERG Teorisi

**Şekil 4:** Klasik Şartlanma

**Şekil 5:** Sonuçsal Şartlandırma

**Şekil 6:** Vroom Motivasyon Modeli

**Şekil 7:** LAWLER - PORTER Motivasyon Modeli

**Şekil 8:** Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği

**Şekil 9:** Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılım Grafiği

**Şekil 10:** Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği

**Şekil 11:** Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılım Grafiği

**Şekil 12:** Örneklem Grubunun Kıdem Yılına Göre Dağılım Grafiği

**Şekil 13:** Örneklem Grubunun Çalışılan Birimdeki Görevlerinden Memnuniyetine İlişkin Frekanslar

**Şekil 14:** Sosyal Olanaklardan Yararlanma Durumuna Göre Memnuniyet

**Şekil 15:** Yöneticilerin Çalışanlarına Değer Vermesi Açısından Çalışan Memnuniyeti



## KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
ERG	: Existence (varolma), relatedness (ilişkili olma), growth (gelişme)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KTÜ	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
V.b.	: Ve bunun gibi



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada; KTÜ idari kadroda çalışan personelin iş memnuniyeti araştırılarak, KTÜ merkez kampüste görevli idari personelin memnuniyet düzeyleri incelenmiştir.

Gelişen ve değişen koşullarda geleneksel örgüt yapıları terk edilmekte ve artık örgütler insan kaynağına yönelmekte ve örgütün devamlılığını sağlayacak insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu durumda çalışan memnuniyeti kavramı son yıllarda en çok araştırılan konularından biri haline gelmiştir.

Kişilerin görev yaptıkları kurumlarda gerek bireysel gerekse örgütsel şartların iyileştirilmesi çalışanı memnun edecek ve bu durum öncelikle bireyde daha sonra da örgütte verimliliği artıracaktır. Çalışanın memnuniyetinin artırılması konusunda en önemli görev örgüte düşmektedir. Çalışanın iş koşullarının iyileştirilmesi; çalıştığı birim, iş ortamı, çalışma arkadaşları, işyerindeki statüsü, ücret-ödül, yöneticilerinin tutumu vb. unsurlar işgörenlerin memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Koşulları iyi olan işgörenin performansının artmasına bağlı olarak örgütün verimliliği de artacaktır.

Bu nedenlerle yapılan çalışma ile idari personelin işinden memnun olup olmadığı araştırılarak, personel memnuniyetinin hangi faktörler tarafından etkilendiği incelenmeye çalışılmış ve çalışmanın örgüte ve örgüt çalışanlarına ışık tutması hedeflenmiştir.

Elif YESİR

## GİRİŞ

İş, insanların emek harcayarak gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür. İnsanlar bu faaliyetleri yerine getirirken günlerinin önemli bir kısmını iş yerlerinde harcamaktadırlar. Bu nedenle işyerlerinde mutlu olmaları, yaptıkları işten haz duymaları özellikle psikolojik sağlıkları açısından önemlidir.

Hızla değişen ve gelişen dünyada örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri için; örgütün en önemli iç dinamiklerinden olan insan kaynağına öncelik vermeleri ve işgöreni sadece ekonomik bir etken olarak görmekten vazgeçmeleri gerekmektedir. Örgütün iç paydaşı olarak çalışanlarını memnun etmeleri, insan merkezli yönetim anlayışını benimsemeleri ile mümkün olacaktır. Son dönemlerde örgütlerdeki personel yönetim anlayışı insan kaynakları yönetimine doğru geçiş yaparak, daha planlı ve insan odaklı hale gelmiştir.

İşgörenlerin işlerine karşı pozitif tutum içerisinde olmaları, yaptıkları işten haz duymaları iş memnuniyeti kavramı ile açıklanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları hem kendilerini hem de örgütü olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların iş memnuniyetinin sağlanması artık örgütün hizmet üretmek gibi amaçlarından biri sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün hizmetini ve hizmet kalitesini yükseltmeyi hedeflerken bir yandan da işgörenlerin iş memnuniyetlerini artırmayı amaçlamalıdır. Çünkü örgütlerin başarısı bu iki unsurun dikkate alınması ile mümkün olmaktadır.

Yapılan işten memnun olup olmama durumu kişinin kendinden kaynaklanan veya örgütten kaynaklanan faktörler yönünden incelenmelidir. Çalışanların memnuniyetlerini etkileyen unsurlar belirlenmeli, iş tatminini artıran faktörler azami düzeye çıkarılırken, tatminsizliğe neden olanlar ise asgari seviyeye indirgenmelidir. Bununla birlikte memnuniyetsizlikten dolayı oluşan, devamsızlık, huzursuzluk, işten ayrılma ve iş yavaşlatmalar azalacak ve örgütte performans artacaktır. Örgütün en önemli kazanımı mutlu çalışanlar ve onların getirisi olan yüksek performanstır.

Ülkemizde kamu personeli; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındadır. Bu kanun ile kamu personeli; akademik, idari, askeri ve adli personel olarak sınıflandırılmıştır. Üniversitelerin kamu kurumu olması sebebiyle, kamu hizmetini gerçekleştiren personel kamu çalışanıdır. Üniversitelerin amacı; nitelikli insan gücü

yetiştirilmesi, bilimsel araştırmalar ve yayınlar yapılması, bilgiye hızlı ve kolay erişim sağlayarak çağdaş eğitim olanaklarının gençlere sunulmasıdır. Üniversite bu amacı gerçekleştirebilmek için akademik ve idari personelin emeğine ihtiyaç duymaktadır. Akademik personel eğitim-öğretim işlerini yürütürken, idari personel kurum içi ya da kurum dışı resmi işlemleri yürüten destekleyici kamu personeli konumundadır. Bu nedenle idari personelin iş memnuniyeti üniversiteler açısından önemlidir.

Üniversiteler değişik kültürlerden bireylerin olduğu, farklı alanlarda birçok personelin çalıştığı, sürtüşme ve huzursuzlukların daha çok yaşanabileceği bir kurumdur. Bu nedenle çalışmaya üniversitede görev yapan idari personelin iş memnuniyeti konu olmuştur. İdari personelin iş yaşamından memnun olup olmamaları Karadeniz Teknik Üniversitesi idari personeli ile tespit edilerek, sonuçlara göre önerilerde bulunulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde temel kavramlar üzerinde durulmuş ve bu kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde memnuniyet kavramı ve memnuniyet teorileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş memnuniyetine etki eden faktörler araştırılarak çalışanın hangi faktörlerden etkilendiği incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırmaya ilişkin bilgiler açıklanmış ve araştırmanın yöntem ve teknikleri anlatılmıştır. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulguları değerlendirilerek yapılan istatistikler tablolar ile açıklanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KAVRAMSAL TEMELLER

### 1.1. İşin Tanımı ve Önemi

İnsanoğlunun varoluşu ile ortaya çıkmış bir kavram olan iş, insanlığın gelişmesi ile farklı nitelikler kazanmıştır. İnsanların bir arada yaşamaları toplumsallaşmaları iş kavramına yeni tanımlamalar getirmiştir. Bu sebeptir ki iş sözcüğünü her türlü faaliyetlerimizi ifade etmek için kullanırız. “İş; bireyin üretimde bulunmak ya da bir sonuca ulaşmak üzere bedensel ve zihinsel güçlerini yani emeğini kullanarak yaptığı bir faaliyettir.”<sup>1</sup> İşgören açısından iş, mal ve hizmet üretmek amacıyla emeğin kullanılarak verilen görevlerin yerine getirilmesi ve bu iş görme karşılığında da belirli bir ücretin olmasıdır.<sup>2</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde işin tanımlanması için, başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içerik taşıması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi yanında getiri veya ödülleri bulunması gereklidir.<sup>3</sup>

Çalışanların iş yapma eylemini gerçekleştirirken deneyimlerini, yeteneklerini, fiziksel güçlerini ve bilişsel güçlerini kullanarak görevini başarı ile yapabilmesi için karşılığında ücret, ödül, terfi ve sosyal olanaklardan yararlanma gibi getirilerin olması gerekmektedir.

İş yapmanın ekonomik ve toplumsal etkilerinin yanı sıra insanların neden çalıştıkları hakkında sayısızca sebep ileri sürülebilir. İnsanlığın ilk yıllarında iş zorunlu ihtiyaçlar için yapılırken günümüzde saygınlık kazanma, övülme, başkaları tarafından değer görme, ihtiyaç duyulan kişi olma gibi, bireylerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan faaliyetler haline gelmiştir. Bu nedenle her insanın kendine ve yaşadığı topluma faydalı olabilmek için çalışmaya ihtiyacı vardır. İş yapma bireylere mutluluk veren bir olaydır. Çalışanlar başta kendileri olmak üzere ailesine ve çevresine hem ekonomik hem de sosyal anlamda fayda sağlar. İş yapma ilk olarak bireyin kendisi için önem arz eder. Çalışan birey etrafındaki kişilerle daha rahat ve iyi ilişkiler kurar, mevki sahibi olur, diğer insanlar tarafından

<sup>1</sup>Mustafa KÖKSAL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul 2010, s.52.

<sup>2</sup>Bektaş, Kar, “İşletme, İşyeri ve İşin Gereklilerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim”, *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2008, c.2, s.17, s.107.

<sup>3</sup>Köksal, a.g.e., s.107.

aranan ve işe yarayan bir birey olur. Bu durumu çalışmanın birey üzerindeki sosyal faydaları ile açıklayabiliriz.

Günümüzün değişen koşullarında özellikle de teknolojideki hızlı değişimler iş yaşantısını da etkilemektedir. Çalışanlar artık bedensel emeklerinin yanı sıra zihinsel emeklerini daha fazla kullanır hale gelmiştir. Bu durum işgörenleri planlı ve disiplinli bir çalışmaya yöneltirken bu konularda pozitif geri dönüşlerde sağlamıştır. İş yaşantısı insanların plan ve disiplin içinde yaşamalarını sağladığı gibi elde edilen gelir de yaşam koşullarını belirlemede oldukça önemli bir yere sahip olmuştur.

## **1.2. İş Analizinin Tanımı ve Amacı**

“İş analizi bir işin yapılışı için gerekli kişisel yetenekleri belirlemek amacıyla, işin içeriğinin ayrıntılı olarak incelenmesidir.”<sup>4</sup> Örgütlerde yapılan işlerin özelliklerinin, niteliğinin, işin yapılacağı ortamın, çevre koşullarının ve çalışma koşullarının araştırılması, değerlendirilmesi ve yazılı olarak belgelenmesi iş analizi ile yapılmaktadır.

İş analiz süreci üç aşamalı olarak gerçekleştirilebilir. Analiz için yapılması gereken ön çalışmalar, iş analiz formunun düzenlenmesi, tanıtma, iş analizcilerinin niteliği ve yetiştirilmesi, analiz yöntemlerinin saptanması, seçilen yönteme uygun olarak zaman planının yapılmasından ibarettir.<sup>5</sup>

İş analizi yapılırken işin gereklerinin neler olduğu, işin nasıl yapıldığı, ne zaman yapıldığı, nerede yapıldığı ve neden yapıldığı gibi sorular ayrıntılı ve anlaşılır bir şekilde cevaplanarak belgelenir. Bu analizlerde personelin hangi görevi yaptığı, bu görevi yaparken hangi yöntemleri ve hangi teknik araçları kullandığı, ürettiği mal ve hizmetin çıktılarının neler olduğu, görevini yaparken kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini ne ölçüde kullanabildiği ve çalışma koşullarının yaptığı işe uygun olup olmadığı araştırılarak değerlendirmeler yapılmalıdır.

İş analizleri, iş tanımları ve gerekleri hazırlanması için temel teşkil eder. İş analizleri ayrıca o işi yapanlar için açılacak hizmet içi eğitim programlarında işin gerektirdiği niteliklerin geliştirilmesine de yardımcı olur. Bu yönü ile iş analizi aynı zamanda işçinin performansı ve verimliliğinin arttırılmasında da rol oynamaktadır.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Köksal,a.g.e., s.52.

<sup>5</sup>A.g.e., s.54.

<sup>6</sup>Kar, a.g.m., s.107.

İş analizinin öncelikli amaçlarından biri İKY'ye yardımcı olmaktır. Örgütte sonraki dönemlerde oluşacak personel ihtiyacı konusunda İK yöneticisine kaynak sağlayabilmek, işe alımlarda işin özelliklerine göre kriterler oluşturmak, personelin eğitim ihtiyacını tespit etmek, çalışma ortam ve koşullarının olumsuz yönlerini belirlemektir.

**Tablo 1.** İş Analiz Formu Örneği

<b>İŞ ANALİZİ FORMU</b>	
<b>A. ANALİZ BİLGİLERİ</b>	
1. Formun doldurulduğu tarih	: _____
2. Analistin adı soyadı	: _____
3. Onaylayan amirin adı, soyadı ve unvanı	: _____
4. İşin adı	: _____
5. Varsa diğer adları	: _____
6. İşin kodu	: _____
7. İşin türü: Yönetmelik _____ Teknik _____ Büro _____	
8. İşin bağlı olduğu ilk yöneticinin adı	: _____
<b>B. İŞİN ÖZETİ</b>	
Kısaca yapılan işin amacı, neden ve nasıl yapıldığı	
_____	
İş ile ilgili görevler ve toplam süre içindeki yüzde oranları	
<b>1. Ana Görevler Süre (%)</b>	
a.	_____
b.	_____
c.	_____
d.	_____
<b>2. Tali Görevler</b>	
a.	_____
b.	_____
c.	_____
<b>3. Periyodik Görevler</b>	
a.	_____
b.	_____
c.	_____
<b>D. İŞİN GEREKTİRDİĞİ SORUMLULUKLAR</b>	
İşin gerektirdiği sorumlulukların önem derecesi	
Sorumluluk Alanı Önem Derecesi	
	Az                      Çok
1. Malzeme kullanımı	_____
2. Araç ve gereç kullanımı	_____
3. Kontrol ve denetim	_____
4. Rapor verme ve iletme	_____
5. Kişisel güvenlik	_____
6. Başkalarının güvenliği	_____
7. Başkalarının başarısı	_____
8. Diğer	_____
<b>E. DENETİM</b>	
İşin gerektirdiği denetim sorumluluğu	
___ Kiralama ___ Ders verme ___ Terfi ettirme	
___ Yöneltilme ___ Birleştirme ___ Ödeme	
___ İşe alıştırma ___ Bütçeleme ___ Disiplin etme	
___ Listeleme ___ Yöneltilme ___ İşe son verme	
___ Geliştirme ___ Başarıyı ölçme ___ Diğerleri	

## F.BİREYSEL ÖZELLİKLER

1.İşin yapılması için gerekli olan fiziksel ve düşünsel nitelikler

Nitelikler	İhtiyaç yok	Faydalı	Çok gerekli
a.Görme	_____	_____	_____
b. İşitme	_____	_____	_____
c.Düzgün konuşabilme	_____	_____	_____
d.Koklama	_____	_____	_____
e.Dokunma	_____	_____	_____
f. Tatma	_____	_____	_____
g. El –göz koordinasyonu	_____	_____	_____
h.Ayak-el-koordinasyonu	_____	_____	_____
ı.Çizim	_____	_____	_____
i.Uzaklık tahmin edebilme	_____	_____	_____
j.Zaman tahmin edebilme	_____	_____	_____
k.Okuma-yazma	_____	_____	_____
l. İşlem yapma	_____	_____	_____
m. İnisiyatif kullanma	_____	_____	_____
n.Yazılı talimatı hatırlama	_____	_____	_____
o.Analiz-yorum	_____	_____	_____
ö.Dikkat	_____	_____	_____
p. İşbirliği	_____	_____	_____
r. İkna etme	_____	_____	_____
s.Karar verme	_____	_____	_____
s.Diğer	_____	_____	_____

2.Bu iş için deneyim

a.Gerekli \_\_\_\_\_ Yıl \_\_\_\_\_ Ay \_\_\_\_\_ Gün \_\_\_\_\_  
b.Gereksiz \_\_\_\_\_

3.Bu iş için eğitim

a.Gerekli \_\_\_\_\_ Eğitim seviyesi \_\_\_\_\_  
b.Gereksiz \_\_\_\_\_

4.Eğitimin deneyimin yerini alıp almadığı

Alır \_\_\_\_\_ Nasıl? \_\_\_\_\_  
Alamaz \_\_\_\_\_ Niçin? \_\_\_\_\_

## G.ÇALIŞMA KOŞULLARI

İşin hangi fiziksel koşullar altında yapıldığı (aydınlatma, gürültü düzeyi, ortam sıcaklığı, nem, toz v.b.)

## G.SAĞLIK VE GÜVENLİK

1.İşte karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlikle ilgili tehlikeler.

2.Güvenliği sağlamak için personelin eğitime gerek olup olmadığı

3.Güvenliği sağlamak için gerekli olacak teçhizatlar

## H.BAŞARI STANDARTLARI

1.Bu iş için başarı ölçütleri

2.Başarı ölçütlerini belirleyen çalışma faktörleri ile bu işin daha başarılı bir şekilde yapılabilmesi için katkıda bulunabilecek ek faktörler

## I.YORUMLAR

İŞ ANALİSTİNİN ONAYI

KAYIT TARİHİ

**Kaynak:** Eren Güngör, Örgütlerde İş Analizi, Beta Yayıncılık, 2010.



Tablo 1’deki gibi iş analizi soru formları oluşturulduktan sonra görüşme, gözlem ve anket yöntemlerinden faydalanılarak veriler toplanabilir.

Görüşme yöntemi ile çalışanlarla birebir görüşülerek yapılan işin ayrıntıları hakkında bilgi alınabilir. Bu yöntemde analistin iyi eğitim almış olması gerekmektedir. Görüşme yöntemi ile sorulacak sorular, alınacak bilgiler önceden belirlenmelidir. Çünkü görüşme yönteminde zaman ve maliyet dezavantaj olarak görülebilir. İyi eğitilmiş bir analist zamanı iyi kullanarak istediği bilgilere ulaşabilir.

Gözlem yoluyla analiz ise işin yapıldığı koşullarda çalışanları gözlemleyerek bilgi edinme yöntemidir. İşgörenin örgüt içerisinde yaptığı faaliyetlerin analist tarafından takip edilmesidir. Bu yöntem daha çok beden gücü gerektiren işlerde kullanılırken zihinsel emeğin kullanıldığı işlerde verimli olmamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta ise çalışanların gözlendiğini hissetmemesidir.

Anket yönteminde yapılan işle ilgili ulaşılmak istenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan sorular çalışanlara yöneltilerek bilgi edinme yoluna gidilebilir. Bu yöntem iş analiz yöntemlerinden en az zaman alıcı, en kolay ve en az maliyetli olanıdır. Geniş kitlelere ulaşmak bu yöntemle mümkündür. Böylelikle yapılan analizler sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulabilir.<sup>7</sup>

### **1.3. İş Tanımları ve Gerekleri**

Örgütteki iş analizini takip eden çalışmalardır. İş tanımları iş analizlerinin aksine daha özlü anlatımları gerektirmektedir. İş tanımları ile bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış biçimi ve sırası belirlenmiş olmaktadır.<sup>8</sup> İş analizleri ile ulaşılan işe ait bilgiler, görevler, çalışılan koşullar, çalışanın sorumlulukları, çevresel etkenler gibi düzenli bilgiler iş tanımları olarak tanımlanabilir.

İş tanımları, iş yükü arttığında yöneticilerin dengeli bir şekilde iş dağıtımını yapabilmelerine imkân vermeli, iş görenlerin yetki ve sorumluluklarını artırmayı hedefleyen, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi tasarımların uygulanmasını da mümkün kılacak şekilde daha geniş ve daha esnek olarak hazırlanmalıdır.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Eren Güngör, *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2006, ss.20-22.

<sup>8</sup>Köksal, a.g.e., s.60.

<sup>9</sup>A.g.e., s.61.

İş tanımlarının en önemli özelliği her işin kapsamındaki görevlerin ayrıntılarının, her işin getirdiği sorumlulukların ve işin yapılacağı koşulların yazılı bir şekilde açıklanmasıdır. Örgütlerde yapılan her iş öncelikli olarak ayrıntılarıyla tanımlanır. Birbiriyle ilişkili olan işler belirlenir ve iş tanım formları hazırlanır. İş tanım formları standart bir form olmamakla birlikte bütün örgütlerde kullanılabilir. İş tanım formları, iş analizleri ile elde edilen bilgilerin karmaşıklığını önlemek ve düzensizliği ortadan kaldırmak amacıyla düzenlenmiştir. Bu formlarda işin kimlik bilgileri, yapılacak işin özeti, yapılacak işe ait görevler ve bu işin hangi koşullarda gerçekleştirileceği ile ilgili bölümler bulunmaktadır.

**Tablo 2.** İş Tanım Formu Örneği

<b>İŞ TANIM FORMU</b>	
<b><u>İŞİN KİMLİĞİ</u></b>	
İşin Adı: .....	İşin Kodu : .....
Tarih: ..... Tanımı Yapan : .....	
Departmanı: .....Düzeyi : .....	
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici:	
<b><u>İŞ ÖZETİ:</u></b>	
-----	
-----	
<b><u>İŞ GÖREVLERİ:</u></b>	
<b>Ana Görevler</b>	
-----	
-----	
<b>Tali Görevler</b>	
-----	
-----	
<b>Periyodik Görevler</b>	
-----	
-----	
<b><u>ÇALIŞMA KOSULLARI:</u></b>	
-----	
-----	
Yukarıdaki bilgi tarafımdan doğrulanmıştır.	
İMZA İŞ ANALİSTİ	İMZA BÖLÜM YÖNETİCİSİ

**Kaynak:** Eren Güngör, Örgütlerde İş Analizi, Beta Yayıncılık, 2010.

İş gerekleri de iş tanımları gibi iş analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bilgilerin somut çıktılarıdır. İş gerekleri, işi yapanın ya da yapacak olanın tanımlanması olup, çalışanın yaptığı işle ilgili eğitiminin, deneyiminin, fiziksel veya beyinsel yeteneklerinin ayrıntılı ifadesidir. İş gerekleri formu iş

gereklerinin belli bir düzen içinde olabilmesi için hazırlanır. Bu form çalışan personelin birbirinden farklı veya benzer yönlerini ortaya koymasının yanı sıra işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini, işinde sarf edebileceği çaba, alacağı sorumluluk ayrıca örgütteki çalışma koşulları hakkında bilgi vermesi açısından da önemlidir.

**Tablo 3.** İş Gereklere Formu Örneği

<b>İŞ GEREKLERİ FORMU</b>	
<b><u>İŞ KİMLİĞİ:</u></b>	
İşin Adı :	İşin Kodu :
Tarih :	Tanımlı Yapan:
Bölümü :	Düzeyi :
İşi Yapan Personelin Bağlı Olduğu İlk Yönetici:	
<b>YETENEK GEREKLERİ</b>	
1.Öğrenim :	
2.Deneyim :	
3.Özel Bilgi ve Beceri :	
<b>ÇABA GEREKLERİ</b>	
1.Bedensel Çaba :	
2.Düşünsel Çaba :	
<b>SORUMLULUK GEREKLERİ</b>	
-----	
-----	
<b>ÇALIŞMA KOSULLARI</b>	
-----	
-----	

**Kaynak:** Eren Güngör, Örgütlerde İş Analizi, Beta Yayıncılık, 2010.

İş gereklere iş yapacak olan için ne kadar önemli ise örgüt açısından da oldukça önemlidir. İşletmede iş gereklere en çok ihtiyaç duyulan durumlar işletmeye yeni işgörenler alınacağı zamandır. Bu gibi durumlarda önceden belirlenen iş gereklere rehber edinilerek, işin ve işi yapacak olanın nitelikleri de belirtilerek iş ilanları verilir. İş gereklere belirlenmiş bir işletmede işe uygun doğru personel seçimi yapılabilmektedir. Bu seçim gerek işletme gerekse personel açısından önemli bir adımdır.

#### **1.4. Personel/Çalışan**

Görevi ne olursa olsun örgüt faaliyetlerinde yer alan tüm kişilerdir. Bir örgütün ya da bir kuruluşun görevlileri veya bir işyerinde görev yapanların tümü personel veya çalışan olarak adlandırılırlar. Devlet ve diğer kamu kuruluşlarında çalışan veya özel kurum ve kuruluşlardaki etkinliklere çeşitli görevleriyle katılan gerçek kişileri personel ya da çalışan olarak tanımlayabiliriz.

Personel kavramı örgütte görevli tüm kişileri ifade etmektedir. Örgüt çalışanları, yaptıkları işin çeşidine bakılmadan 'personel' olarak ile nitelendirilirler. Personel

kavramı örgütteki görevlerine göre dört grupta incelenebilir. Bunlar; yönetici personel, büro personeli, teknik personel ve işçilerdir. Yönetici Personel: Örgütün üst, orta ve alt kademesinde görev yapan yöneticileridir. Büro Personeli, ofislerde masa başında görev yapan personeldir. Teknik Personel, örgütün teknik işlerini yapmakla görevli teknisyenler, mühendisler ve ustabaşlarıdır. İşçiler ise örgütün beden gücü gerektiren işlerini gören ve bu güçlerini üretimde kullanan işgörenlerdir.

Örgüt içindeki personel kavramından söz edildiğinde, örgütte çalışan İK' ye ile alakalı her türlü sorunun çözümlenmesi düşünülebilir. Örneğin; örgütte görev yapan işgörenlerin nitelik ve niceliklerinin saptanması, personel alımı ve uygun birimlere yerleştirilmesi, işlerin analiz edilmesi, çalışanların ücretlendirilmesi, personel eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, örgütte çalışanlar arasında adaletin sağlanması, endüstriyel ilişkiler gibi meselelerdir.<sup>10</sup>

Personel kavramı genel olarak iki başlık altında incelenebilir. Kamu personeli olanlar ve kamu personeli olmayanlar. Bu çalışmada kamu personeli kavramı üzerinde durulacaktır.

### **1.5. Kamu Personeli**

İnsanların toplum halinde bir arada yaşamaları ve değişen dünyanın yaşam koşullarını da değiştirmesi birçok ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Kamu İdareleri kavramı insanların bu ihtiyaçlarını yani kendileri tarafından karşılanamayacak kısmın da onlara hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Ülkemizde kamu personeli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındadır. İdare kamu görevlerini yerine getirmek için hareket araçlarından biri olan personele ihtiyaç duymaktadır. Kamu personeli insanların değişen koşullara göre farklılaşan ihtiyaçlarını karşılamakla görevli kişidir. Kamu personeli kavramının literatürde birçok değişik anlamı bulunmasına karşın şu şekilde tanımlamalar yapılmıştır.

“Geniş anlamda kamu görevlisi kavramı kamu sektöründe kamu hukuku ve özel hukuka tabi olarak çalışan bütün personeli kapsar. Bu anlamda kamu görevlisi kavramı için kamu personeli tabiri kullanılabilir.”<sup>11</sup> “Dar anlamda kamu görevlisi kavramı, kamu

<sup>10</sup>Serpil Türkmen, “Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması”, 2010, Kaynak: <http://teias.gov.tr/eBulten/makaleler/2012/iky/iky.html>, (Erişim: Tarihi: 28 Ocak 2016).

<sup>11</sup>Kemal Gözler, Gürsel Kaplan, *Kısa İdare Hukuku*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2015, s.177.

tüzel kişilerinde mesleki bir sıfatla ücretli bir iş yapan ve kamu hukuku rejimine tabi olan personeli kapsar.”<sup>12</sup>

Anayasamızın ikinci bölümünde yer alan 128. ve 129. maddeleri kamu görevlileri ile ilgili durumları “‘Kamu Hizmeti Göreviyle İlgili Hükümler’ başlığı altında madde 128: Genel İlkeler, madde 129: Görev ve Sorumlulukları, Disiplin Kovuşturmasında Güvence”<sup>13</sup> şeklinde belirtmiştir. 128. maddede kamu personeli ile ilgili genel ilkelere yer verirken, 129. maddede yetki, görev ve sorumluluklar, disiplin kovuşturmaları gibi ilkelerle açıklanmıştır.

“Madde 128–Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.”<sup>14</sup>

Bu maddeden de anlaşıldığı gibi kamu personeline ait ilkeler kanunla düzenlenmiştir. Ancak 128. madde ile yerine getirilecek görevler genel olarak açıklanmıştır.

1982 Anayasasında kamu personeline ilişkin açık bir tanımlama bulunmamasıyla birlikte Anayasamızda belirtilen ilkeler ve açıklamalar doğrultusunda şu şekilde tanımlamalar yapılmıştır.

Kamu personelinin “*genel idare esaslarına göre yürütülen kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yerine getiren memurlar ile diğer kamu görevlileri*” olduğu belirtilebilecektir. Bu çerçevede kamu personelinin tanımlanmasında kurucu unsur olarak kamu hizmeti ön plâna çıkmaktadır. Buna göre eğer bir personelin yürüttüğü hizmet kamu hizmeti niteliği taşıyorsa, söz konusu personelin kamu personeli olarak nitelendirilmesi de mümkün olmayacaktır.<sup>15</sup>

“Doktrinde kamu görevlisi şu şekilde tanımlanmaktadır. Kamu görevlisi, bir kamu tüzel kişisi tarafından bir kamu hukuku bağıyla istihdam edilen görevlidir.”<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> A.g.e., s.178.

<sup>13</sup> Kemal Gözler, *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, Ekin Yayınevi, Bursa 2010, s.144.

<sup>14</sup> Cihan Kanlıgöz, “1982 Anayasasına Göre Kamu Görevlisi”, Kaynak: <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/299/2796.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

<sup>15</sup> Selami Demirkol, Emre Akbulut, “Türkiye’de Kamu Personelinin Verimliliğinin Arttırılmasında Hukuki Araçlar ve Yargı Kararları”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2013, c.17, s.1-2. s.1330.

<sup>16</sup> Gözler, Kaplan, KİH., s.179.

Kamu personeli sistemi ülkemizde dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar: akademik personel, idari personel, askeri personel ve adli personeldir. Her bir alanın yetki, görev ve sorumlulukları özel personel kanunlarıyla belirlenmiştir. Akademik personel 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu, İdari personel 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Askeri personel 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu ve Hâkimler ve Savcılar 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu ile düzenlenmiştir. Türkiye’de çalışan tüm kişiler kamu görevlisi değildir. Kamu görevlisi olanlar idare hukukuna tabi olarak çalışanlardır. Oysaki diğer çalışanlar özel hukuka tabi olarak çalışırlar.

**Tablo 4.** Kamu Personeli İstihdam Rakamları

MEMUR	2.486.668
HAKİMLİK SAVCILIK	15.915
ÖĞRETİM ELEMANLARI	126.168
SÖZLEŞMELİ PERSONEL	107.110
İŞÇİ	278.088
GEÇİCİ PERSONEL	23.220
ÖZEL HÜKÜMLERE TABİ PERSONEL	61.877
ASKER SAYILARI	237.040
<b>TOPLAM</b>	<b>3.339.086</b>

**Kaynak:** Devlet Personel Başkanlığı / Kamu Personeli İstatistikleri. Kasım 2015.

Tablo 4 incelendiğinde Kasım 2015 tarihinde ülkemizde 3.339.086 kamu çalışanı olduğu ve kamuda çalışanların büyük bir kısmını memurların oluşturduğu görülmektedir. Türkiye genelini yansıtan 2.486.668 rakamının 103.582’si üniversite kadrolarında istihdam edilmektedir.<sup>17</sup>

Kamu çalışanlarının hukukî statüsünün bir düzene bağlanması, onların özel bir işgören grubu olmaları ile değil, yaptıkları işlerin yürüttükleri görevlerin insan odaklı olup, topluma yönelik hizmet olmasındandır. Kamu çalışanlarının hukuki güvencelerinin yanı sıra özel sektör çalışanlarından farklı bazı sorumlulukları da bulunmaktadır. Mesela belli dönemlerde mal bildirim beyannamelerini örgüte vermek zorundadırlar. (657 Sayılı Kanun m.14). Devlet memurlarının özel sektör çalışanlarından gelir getirecek başka işlerde çalışması söz konusu olamaz (657 Sayılı Kanun m.28). Dolayısıyla kamu çalışanı olmak sadece yapılan görevlerin önemine

<sup>17</sup>DPB, “Kamu Personeli İstatistikleri”, 2015, Kaynak: www.dpb.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

dayanarak hukukî güvence sağlamamakta; bununla birlikte bazı sorumluluklar da getirmektedir.<sup>18</sup>

Kamu personeli ile ilgili yapılan çalışmalarını incelediğimizde kamu personeli ile özel sektör personeli arasındaki farkın bağlı oldukları hukuki rejim olduğunu görmekteyiz.

Kamu personelinin özel hukuk kurallarına tabi olmamasının temel sonucu, devletin bu personele ilişkin konuları daha kapsamlı ayrıntılı şekilde düzenlemesi; ayrıca bu düzenlemeleri yaparken sadece kamu düzeninin korunmasını değil, kamu hizmetlerinin gerektiği şekilde yürütülebilmesini ve bu suretle kamu yararının teminini de sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>19</sup>

### **1.5.1. Kamu Hizmeti**

Hizmet kavramını insanın içinde olduğu her konu ile ilişkilendirebiliriz. Bu durumda çok farklı özelliklerde tanımlamalar ortaya çıkabilir. Çalışmamızda ele alacağımız kısım kamu hizmeti olduğundan tanımlamalarımız da bu yönde olacaktır.

Dünyadaki en eski ve en büyük sektörlerden biri kamu sektörüdür. İster özel olsun isterse kamu kurumu olsun ortak amaç, mal ve hizmet üreterek toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Devlet, toplumun temel ve ortak gereksinimleri karşılamak için üretici bir firma gibi davranmaktadır.<sup>20</sup>

Devlet toplumun gereksinimlerini karşılarken kamu hizmetlerinde görevli personelden yararlanmaktadır. “Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle görülür.”<sup>21</sup>

Kamu hizmeti kamunun genel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak yapılan faaliyetler olup, devletin vatandaşlarına sunduğu eğitim, öğretim, sağlık, sosyal olanaklar vb. hizmetlerdir. “Her kamu kurumunun yaptığı hizmet, kamu hizmeti olmadığı gibi, her kamuya yararlı hizmet de kamu hizmeti değildir.”<sup>22</sup> Bu nedenle kamu hizmetine kamu kurumlarının kamuya faydalı olan hizmetleridir diyebiliriz.

<sup>18</sup>Demirkol, Akbulut, a.g.m., s.1333.

<sup>19</sup>Demirkol, Akbulut, a.g.m., s.1332.

<sup>20</sup>İslam, Yücel, “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve T.K.Y.’nin Etkileri” Standard Dergisi, 2001, s.471, s.68.

<sup>21</sup> Memurlar.net, Kaynak: <http://www.memurlar.net>, (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

<sup>22</sup>Gözübüyük, A. Şeref, *Yönetişel Yargı*, Turhan Kitabevi, Ankara 2013, s.78.

Değişen dünya koşullarında gelişmiş ülkelerde insanların ihtiyaç duyduğu hizmetleri karşılamak devletin görevidir. Devlet bu ihtiyaçları karşılarken değişime açık bir anlayışla hizmet vermelidir. Bireylere daha etkili, daha hızlı ve daha kaliteli hizmet sunmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanılması gerekmektedir.

“Kamu hizmeti devletin varlık nedeni olarak görülmektedir. Kamu hizmeti idari faaliyetin etrafında cereyan etmekte ve idarenin yapmakla yükümlü olduğu bir faaliyet olarak kabul edilmektedir.”<sup>23</sup>

Eğer devlet kamu hizmeti sunmak için var ise ve varlığı kamu hizmetine dayandırılıyorsa, sunduğu kamu hizmetleri ölçüsünde varlığı kabul edilecektir. Yeterli kamu hizmeti sunamadığı zaman yetersiz bir devlet, çok ve etkili hizmet sunabiliyorsa güçlü devlet, niteliksiz ve az hizmet sunabiliyorsa zayıf devlet sonuçları ortaya çıkabilir.<sup>24</sup>

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi kamu hizmeti devletin bir faaliyetidir. Bu sebeple devletlerin gücü vatandaşlarına götürebildiği ortak hizmetlerle ve bu hizmetlerin kalitesi ile kendini gösterir.

### **1.5.2. Kamu Hizmetinde Verimlilik**

Verimlilik son yıllarda literatürde üzerinde çokça durulan bir terim olması sebebiyle örgütlerin önem verip üzerinde durduğu temel bir kavram haline almıştır. Verimlilik, çalışanın bedensel ve bilişsel emeğinden en yüksek düzeyde fayda sağlamaktır. Mal ve hizmet üretimi sonucunda elde edilen çıktıların, üretim esnasında kullanılan girdilere oranı olarak değerlendirilir.

“Mal ve hizmet üretmek için elde edilen girdilerin, emek, sermaye, hammadde, üretimde kullanılacak makine, teçhizat vb. kaynaklar dikkate alınır ve verimlilik; doğada kıt olan kaynakların insan ihtiyaçlarını gidermek için mal veya hizmet üretilmesinde kullanıldığında ortaya çıkan faydanın ölçüsüdür.”<sup>25</sup>

<sup>23</sup>Sezer, Özcan, “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, s.8, s.149.

<sup>24</sup>A.g.m., s.149.

<sup>25</sup>Kök, Recep, “Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Erzurum 1991, s.38.



Kamu sektöründe var olan azami kaynaklarla yüksek seviyede çıktı elde edilmişse orada verimlilikten bahsedilebilir. Eğer asgari seviyedeki kaynaklarla gerekli çıktılar sağlanabiliyorsa bu durumda da verimlilik söz konusudur.<sup>26</sup>

Son dönemlerde vatandaşların kamu sektöründen beklentisinin artmasına bağlı olarak kamu personel sayısı da artmıştır. Buna bağlı olarak kamu sektöründe verimlilik önemli bir kavram haline almıştır. Kamu kesiminde verimliliğin artması için işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal güvenceleri, ücret ve terfi durumları ve örgütten kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi gerekmektedir.<sup>27</sup>

### **1.5.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu**

Kamu hizmetlerinin gereği olan asli ve sürekli görevleri yürüten memur ve diğer kamu görevlilerinin atanmaları, görev ve yetkileri, özlük işleri, hak ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri, nitelikleri kanunla düzenlenmiştir.<sup>28</sup>

657 sayılı DMK 23.07.1965 tarihli ve 12056 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Bu kanunun temel esasları sınıflandırma, kariyer ve liyakat’tır. Sınıflandırma ilkesi ile Devlet, memurlarını görevin niteliğine göre sınıflandırabilir. Kariyer, memurların yaptıkları işlere göre görevlerinde yükselmeleridir. Liyakat ise kamu hizmetleri görevinde ilerleme, yükselme ve görevin sona erdirilmesi liyakat sistemi ile yapılarak herkese eşit imkânlar sağlamaktır.<sup>29</sup>

“Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirler tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar.”<sup>30</sup> Devlet memurları amirlerinin emirlerini yerine getirmekle yükümlü olmakla birlikte, eğer emir Anayasaya, kanuna tüzük ve yönetmeliğe aykırı ise bu emri yerine getirmez. Ancak amir bu konuda ısrarlı ise emir yerine getirilir. Bu durumda yapılan işten doğacak sorumluluk memura değil emri veren amire aittir.

---

<sup>26</sup>Ahmet Sandal, “Kamu Yönetiminde Ekonomiklik Etkinlik ve Verimlilik” Kaynak: <http://etkinveadilyonetim.blogcu.com/kamu...etkinlik...verimlilik/10095958>, (Erişim Tarihi: 09.03.2016).

<sup>27</sup>Mithat Orhan, *Yönetimde Verimlilik-Etkinlik ve Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2006, s.41.

<sup>28</sup>Devlet Personel Başkanlığı, *Görevde Yükselme Ders Notları*, Aydili Matbaacılık, Ankara 2014, s.89.

<sup>29</sup>A.g.e., s.89.

<sup>30</sup>MEB Mevzuat, “Devlet Memurları Kanunu”, 1965, Kaynak: <http://www.mevzuat.meb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MEMNUNİYET KAVRAMI VE MEMNUNİYET TEORİLERİ

#### 2.1. Memnuniyet ve İş Memnuniyetinin Tanımı

İş memnuniyeti konusunda son çeyrek yüzyıldır kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesine göre iş memnuniyeti statik ve durağan bir durum değildir.

İş memnuniyeti veya memnuniyetsizliği işgörenin bireysel özellikleri ve çalışma ortamı faktörlerinin etkisi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>31</sup>

Memnuniyet kavramı en basit anlamı ile kişinin herhangi bir olaydan dolayı sevinç duyması, mutlu olması ve hoşnut olmasıdır. İş memnuniyeti ise kişinin işini ne kadar sevdiği, işinden ne kadar memnuniyet duyduğu ile ilgilidir.

İş memnuniyeti, çalışanın işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla oluşturduğu duygusal bir tepki olarak tanımlanmakta ve kişinin gereksinimleri ile deneyimlerinin iş ortamı ile etkileşerek iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bireyin çalışma hayatı boyunca gördüğü, yaşadığı, elde ettiği, sevinç ve üzüntüler gibi bilgi ve duygu birikimleri sonucu, işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşmaktadır.<sup>32</sup>

İşgörenin işini değerlendirmesiyle iş doyumunu veya iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Kişinin işini değerlendirmesi, çalışma ortamının kendine uygun olup olmadığı, beraber çalıştığı personelle iletişimi, yöneticilerle olan ilişkileri, yaptığı görevin kendi bilgi ve becerilerine uygun olup olmadığı, aldığı ücretin tatminkâr olup olmadığı gibi açılardan olabilir. İş doyumunu, bireyin sahip olduğu işten ne beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasındaki algılanan ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğinin bir fonksiyonu olarak ele alınabilir.<sup>33</sup>

İnsanların çalışma istekleri hem maddi hem manevi ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bireylerin çalıştıkları ortamda sosyalleşmesi, aidiyet duygusu oluşması, yaptığı başarılı işlerden dolayı ödüllendirilmesi gibi durumlarda kişi manevi

---

<sup>31</sup>Simon, Lam, "Quality Management and Job Satisfaction", *International Journal of Quality&Reliability Management*, 1995, vol.12, num.4, pp.72-78.

<sup>32</sup>Arzu Şengül, *İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2008, s.40.

<sup>33</sup>A.g.m., s.40.

olarak mutlu ve huzurlu olur. Bu durum kişinin başkalarına faydalı olma duygusu ve kendine saygısını geliştirir. İş yerinde manevi hazza erişmiş bir çalışan işinde mutlu olur ve görevini istekle yapar. Tabii ki kişinin işinden memnun olması için bunlar yeterli değildir. Çalışanın yaptığı işe göre ücreti, terfisi ve başarılarına göre ödüllendirilmesi de onu işinde doyuma ulaştıracaktır.

## 2.2. Personel Memnuniyet Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi

İş memnuniyeti kavramı I. Dünya savaşından sonra araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Araştırmalarda dikkat çeken noktaların ise performans ve verimlilik olduğu görülmektedir. Çalışan performansının yüksek olduğu örgütlerde verimliliğin ve örgüt bağlılığının da yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların motivasyonu ile ilgili ilk çalışmalar, kaynağını Taylor'un 1915 yılında ortaya attığı bilimsel çalışmalardan almaktadır. Taylor; işgörenlerin ekonomik faktörlerle güdülendiklerini savunmuştur. Ekonomik faktörler dışında insan davranışlarının sosyal boyutunu inceleyen Hawthorne Araştırmaları ile yönetici davranışlarının ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin de bireyleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Modern yaklaşımda ise; iyi ve anlamlı bir işin işgöreni motive ettiği vurgulanmıştır.<sup>34</sup>

Bu konudaki ilk araştırmaları başlatan Whyte 1956 yılındaki ilk araştırmasında, çalıştığı örgüte fazla bağlı bireylerin tanımını yaparak, örgüt için oluşabilecek yararları ve zararları üzerine çalışmıştır. Daha sonraki dönemlerde, birçok araştırmacının yaptığı çalışmalar ile gelişen ve tüm sektörlerde uygulanabilen Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Araştırması, kurum içinde verimliliğin ve iş performansının artırılmasının yöntemlerini, örgütün öncelikli çıkarları ve genel performansına etkilerine göre belirlemeyi hedefleyen bir araştırma yöntemi haline getirilmiştir.<sup>35</sup>

Çalışanlar zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Bu durum personelin örgütten beklentilerini arttırmaktadır. Çalışanların beklentilerini karşılayabilmek için öncelikle beklentilerin doğru tayin edilmesi gerekmektedir.

<sup>34</sup> Ayber Aykaç, *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010, s.8.

<sup>35</sup> Dilek Karaca, *Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Bağlılığı Nedir?*, Kaynak: <http://dilekcaraca.blogcu.com/calisan-memnuniyeti-ve-calisan-bagliligi-nedir/6>, (Erişim Tarihi: 05 Ocak 2016).

Çalışanın örgütteki işinden memnun olması ya da olmaması birçok etkene bağlıdır. Bu etkenlerin iyi tespit edilerek çalışanın yeteneklerinin, verimli çalışmalarının ödüllendirilmesi, örgüt için önemli bir çalışan olduğunu hissetmesi onun performansını artıracaktır. Bu durum organizasyona yansiyacak ve verimlilik düzeyi artacaktır.

## 2.3. Memnuniyet Teorileri

### 2.3.1. Kapsam Teorileri

#### 2.3.1. 1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İnsanların yaşamları boyunca yerine getirmek istedikleri arzu ve ihtiyaçları vardır. Ancak her insanda doğuştan gelen yeme içme, uyuma, barınma, ısınma vb. ihtiyaçlar mevcuttur. Her insanın ihtiyaçları farklı farklı olabilir. Bu ihtiyaçlar karşılanma durumlarına göre insan davranışlarına etki ederler.

A. H. Maslow' a göre bütün insan ilişkileri aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademeler şu şekildedir;

**Fizyolojik ihtiyaçlar** (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme)

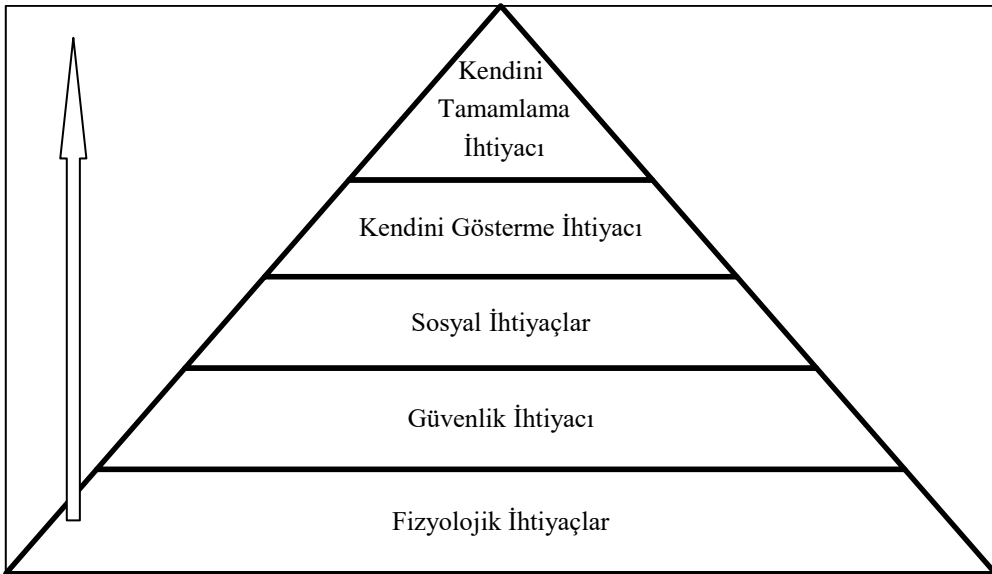
**Güvenlik ihtiyacı** (hastalık, yaşlılık v.b. hallerde geleceği garantiye alma)

**Sosyal ihtiyaçlar** (kendi kendini anlama, şefkat)

**Kendini gösterme ihtiyacı** (prestij, başarı, saygı görme)

**Kendini tamamlama ihtiyacı** (kişisel tatmin, kişisel başarı).<sup>36</sup>

Şekil 1. İhtiyaçlar hiyerarşisi



**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2014, s.735.

<sup>36</sup>Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010, s.504.

Maslow'a göre birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının ilk varsayımına göre; "birey ihtiyaçlarını gidermek için değişik yönlerde belirli davranışlar gösterir. Dolayısıyla ihtiyaçlar, insan davranışını belirleyen önemli bir faktördür."<sup>37</sup> İkinci varsayıma göre ise, "birey belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez."<sup>38</sup> İnsanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda mutlu olurlar. Bu nedenle temel ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar ne kadar karşılanırsa insanların yaşam kalitesi bir o kadar yükselir. Tatmin edilen ihtiyaçlar mutlu ve sağlıklı bireyleri; ailelerine, çalıştıkları örgüte kısacası topluma faydalı hale getirmektedir.

### 2.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Örgütlerde bazı faktörler iş doyumunu artırırken bazıları da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Herzberg bu faktörleri şu şekilde açıklamıştır.

Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır.<sup>39</sup>

Yapılan araştırmalar bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aramıştır. Bu konuda yöneticilere yol gösterecek çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarda amaç: İşgörenleri çalışmaya teşvik edici etkenleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilmektir. Fakat motivasyon külfetli bir konu olması sebebiyle, onu detaylı olarak açıklayıcı bir teori yoktur.<sup>40</sup>

Motive edici faktörler; çalışanın başarısının takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk sahibi olması, görevinde yükselme imkânının olması vb. şeklindedir. Bu faktörlerin gerçekleşmesi durumunda işgörendeki, çalışma istek ve arzusu artmaktadır. Bu faktörlerin olmaması durumunda ise istek ve arzu olmayacaktır. Birey işinden haz duymamaya başlayacaktır. Hijyen faktörler; örgütün politikası, yönetimi, çalışma

<sup>37</sup>Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul 2014, s.734.

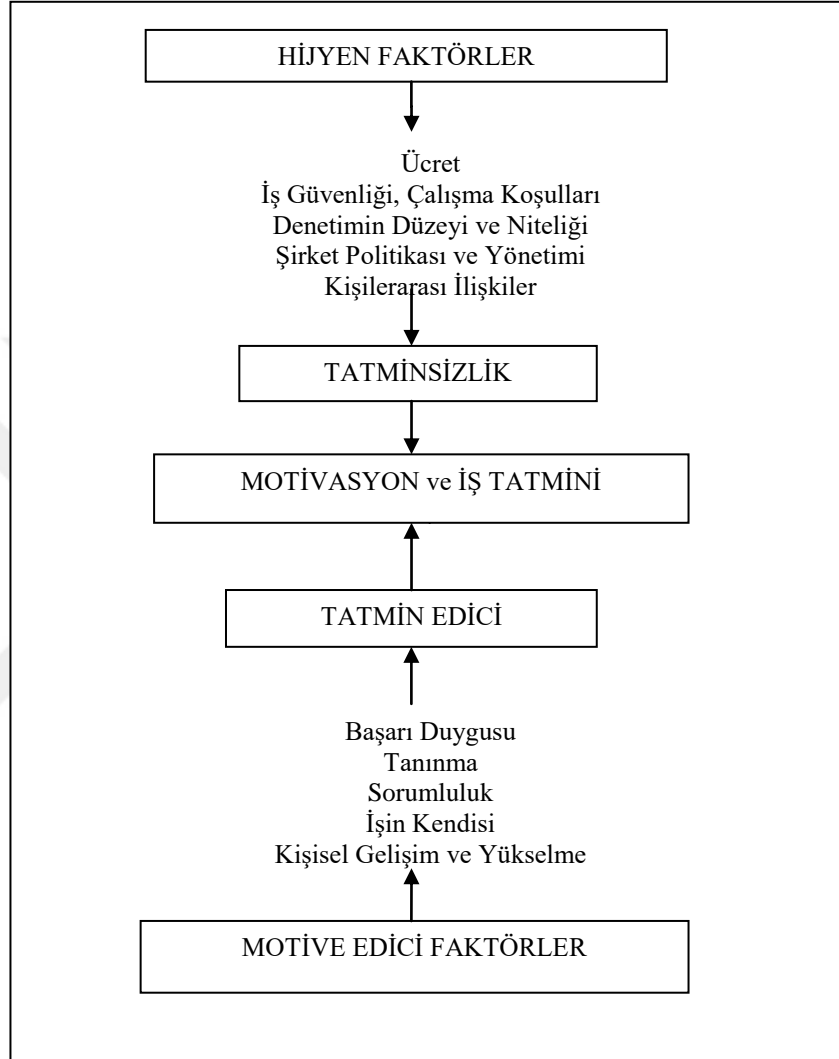
<sup>38</sup>A.g.e., s.734.

<sup>39</sup>Gülise Gökçe vd., *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, s.20, s.237.

<sup>40</sup>A.g.m., s.236.

koşulları ücret politikası, ast-üst ilişkileri vb. etkenlerdir. Bu faktörlerin varlığı da motive edici faktörler gibi bireyleri çalışmaya teşvik edecektir. Bu faktörlerin olmaması durumunda ise çalışanı motive edici etken olmayacaktır.

**Şekil 2.** Hijyen-motivasyon teorisi



**Kaynak:** Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorileri, [www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm), (Erişim Tarihi: 14.03.2016)

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyon için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Herzberg bunların doyumsuzluğu minimize ettiğini söyler. “Bireylerin motivasyonu hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır.”<sup>41</sup>

<sup>41</sup>Gökçe, a.g.m., s.236.

### 2.3.1.3. D.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Örgüt çalışanlarının ihtiyaçları karşılandığı zaman hem işgörenin hem de örgütün başarısı artacaktır. McClelland'a göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

#### *İlişki kurma ihtiyacı*

“İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.”<sup>42</sup>

#### *Güç kazanma ihtiyacı*

“Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.”<sup>43</sup>

#### *Başarma ihtiyacı*

“Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.”<sup>44</sup>

McClelland; bireylerin temel ihtiyaçlarından ziyade, bu ihtiyaçlardan sonra gelen üç ihtiyacı incelemiştir. Kişiler yaradılışları gereği diğer bireylerle iletişim kurma ihtiyacındadırlar. Çevresi ile sosyal ilişkiler içerisinde olma, arkadaşlık kurma ve sevgi görme ve gösterme gibi ilişkilere ihtiyaç duyarlar. Sosyal olmanın yanı sıra insanlar güçlü olmayı da isterler. Ailede, iş ortamında, kısacası yaşadığı çevrede maddi ve manevi olarak güç kazanmak isteyebilir. İnsanların bir diğer ihtiyaçları ise başarma istekleridir. Başarma isteği, kişiyi hazza ulaştıran bir ihtiyaçtır. Yaptığı işleri başarıya taşımayı arzu eden kişiler, işinden haz duyar ve mutlu olurlar.

### 2.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

ERG Yaklaşımı A.H.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha farklı şekilde yorumlamıştır. Alderfer kuramını daha çok örgütlerdeki çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlamıştır. ERG teorisinde üç grup ihtiyaçtan söz edilmiştir. Bunlar; **Var olma (existence) ihtiyacı**: Bireylerin varlığını devam ettirmesini sağlayan fizyolojik ve

<sup>42</sup>Koçel, a.g.e., s.739.

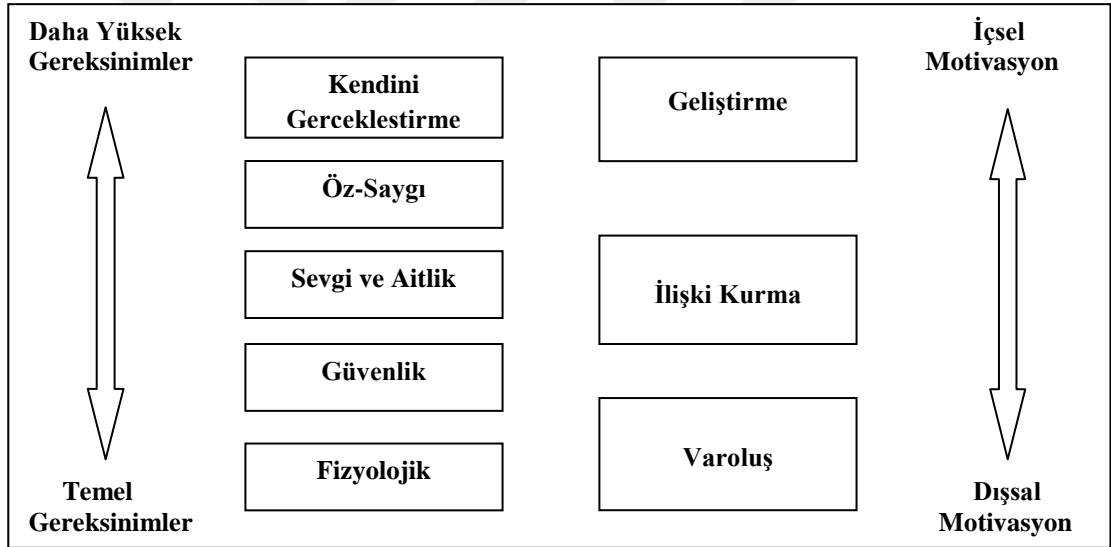
<sup>43</sup>A.g.e., s.739.

<sup>44</sup>A.g.e., s.739.

güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. **İlişkisel (relatedness) ihtiyaçlar:** Diğer bireylerle iletişimde olma, sevgi, ait olma gibi gereksinimleri içerir. **Gelişme veya büyüme (growth) ihtiyaçları:** Kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakta olup, başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık kazanma ihtiyacını da içine almaktadır.

ERG teorisinde ihtiyaçlar daha basitleştirilerek sıralama yapılmıştır. Yorumlanması Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi olup, ilk olarak alt kademedeki ihtiyaçlar, daha sonra ise üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak, ihtiyaçlar somut olmalarına göre sıralanmıştır.<sup>45</sup> "Bir ihtiyaç ne kadar az doyurulursa, o ihtiyaç o kadar fazla olacaktır. Ayrıca, üst basamaklardaki ihtiyaçların az doyurulması, alt basamakta yer alan ihtiyaçların giderilmesine yönelik motivasyonu artıracaktır."<sup>46</sup>

**Şekil 3.** ERG teorisi



**Kaynak:** Johns G. ve Saks A. M. (2001), Organizational Behaviour, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 5. Edition, s.138.

Kapsam teorileri insanların ihtiyaçlarını ve insanları nelerin motive ettiğini açıklamıştır. Çalışanların motive olması, onların doyumunun artması ile doğru orantılıdır. "Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir."<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Tayfun Topaloğlu Yazıları, Kaynak: [www.e-motivasyon.net/alderferin-e-r-g-kurami-existence-relatedness-gro.](http://www.e-motivasyon.net/alderferin-e-r-g-kurami-existence-relatedness-gro.), (Erişim Tarihi: 16.03.2016).

<sup>46</sup>Eren, a.g.e., ss.510-511.

<sup>47</sup>Özer, Topaloğlu, Motivasyonda Kapsam Kuramları, Kaynak: [www.tayfuntopaloglu.com/.../tayfun\\_topaloglu\\_motivasyonda\\_kapsam](http://www.tayfuntopaloglu.com/.../tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam), (Erişim Tarihi: 16.03.2016).



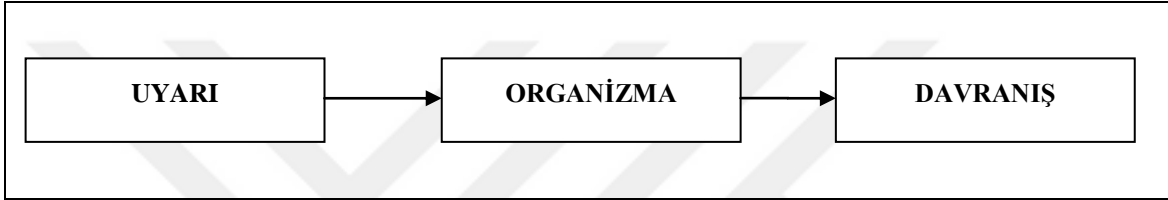
## 2.4. Süreç Teorileri

### 2.4.1. Davranış Şartlandırma Teorisi

Bu teoride önemli olan bireyin davranışlarının sonucudur. Bu sonuçlara göre birey davranışından ya vazgeçecektir ya da davranışı devam ettirecektir. Davranışının sonucunda göreceği tepkiye göre tutumu değişecektir.

Sonuçsal şartlandırma, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma gibi iki kavramdan oluşmaktadır. “Klasik şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.”<sup>48</sup>

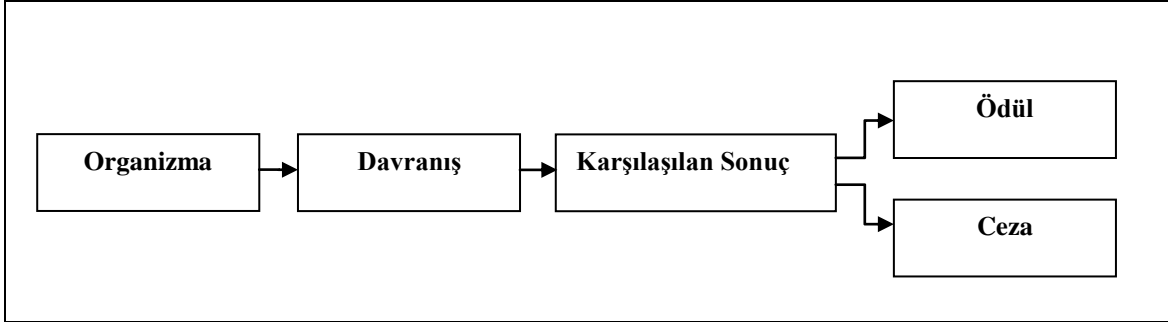
#### Şekil 4. Klasik şartlandırma



**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2014, s.740.

Sonuçsal şartlandırma ise ana fikir, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır.

#### Şekil 5. Sonuçsal şartlandırma



**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2014, s.741.

Eğer kişi davranışları; birey tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak niteleyen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.<sup>49</sup>

<sup>48</sup>Koçel, a.g.e., s.740.

<sup>49</sup>A.g.e., s.741.

Ödül ve ceza şartlandırma teorisinin önemli iki kavramıdır. Ödüller çalışanlara örgüt tarafından verilen maddi ve manevi unsurlardır. Maddi ödüller maaş veya ücret artışları şeklinde olmaktadır. Manevi ödüller ise övülme, takdir edilme vb. şekilde olabilmektedir. Ceza ise çalışanın manevi olarak uyarılması, eleştirilmesi, ödül verilmemesi şeklindedir.

“Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.”<sup>50</sup>

#### 2.4.2. Bekleyiş Teorileri

Victor Vroom’un bekleyiş teorisi ve Lawler – Porter Modeli olarak iki teoriden oluşmaktadır.

**1. Vroom’un bekleyiş teorisi:** Bu teoride Vroom’un üzerinde durduğu nokta bireyin belli bir performans göstererek çalışması ve bu çalışmasının karşılığı olarak bekleyiş içerisinde olmasıdır. Teoride bireyin çabası iki unsuru öne çıkarmaktadır. “Valens: Kişinin ödülü arzu etme derecesidir. Bekleyiş: Ödüllendirilme olasılığıdır.”<sup>51</sup>

Bu teoride üç ana kavram bulunmaktadır. Bunlar valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarıdır. “Valens, bir kişinin belli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir.”<sup>52</sup> İnsanların ödüle verdikleri değer ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Bazı insanlar için bir ödül son derece önem arz ederken, bazıları için bir anlam ifade etmemektedir.

Bekleyiş kavramı ise: “Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır.”<sup>53</sup> Birey bir işte çaba harcayarak sonunda ödüle ulaşacağını düşünüyor ise daha fazla çaba harcar. Fakat bu durumun tersini düşünüyorsa herhangi bir çaba sarf etmeyeceklerdir.

Araçsallık kavramı: “Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.”<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup>A. Rıza Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1998, s.4, s.54.

<sup>51</sup>Koçel, a.g.e., s.744.

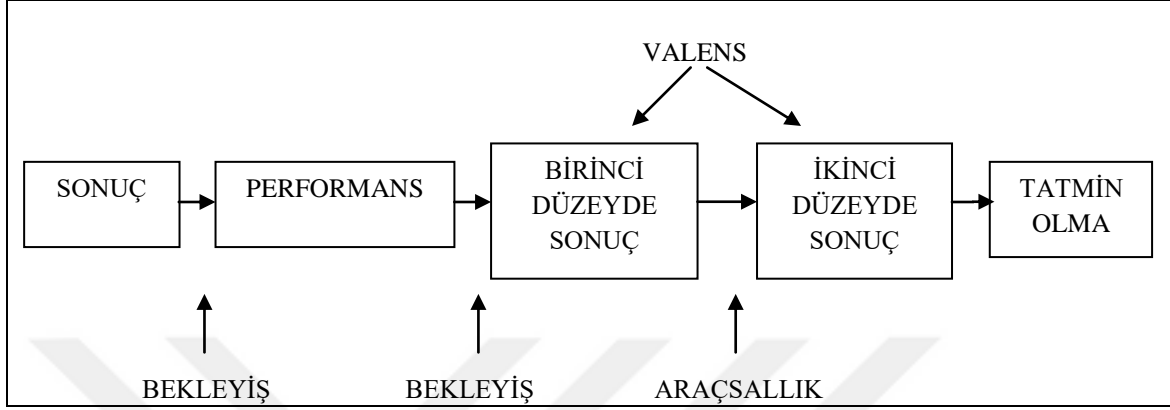
<sup>52</sup>A.g.e., s.744.

<sup>53</sup>A.g.e., s.744.

<sup>54</sup>A.g.e., s.745.

Vroom'un modelinde, birey için ne tür ve nasıl bir ödülün önemsendiğine dikkat edilmelidir. Aynı zamanda örgüt içinde nasıl bir performansın hedeflendiği belirlenerek, performans ve ödül arasındaki bağıntıya dikkat etmek gereklidir.

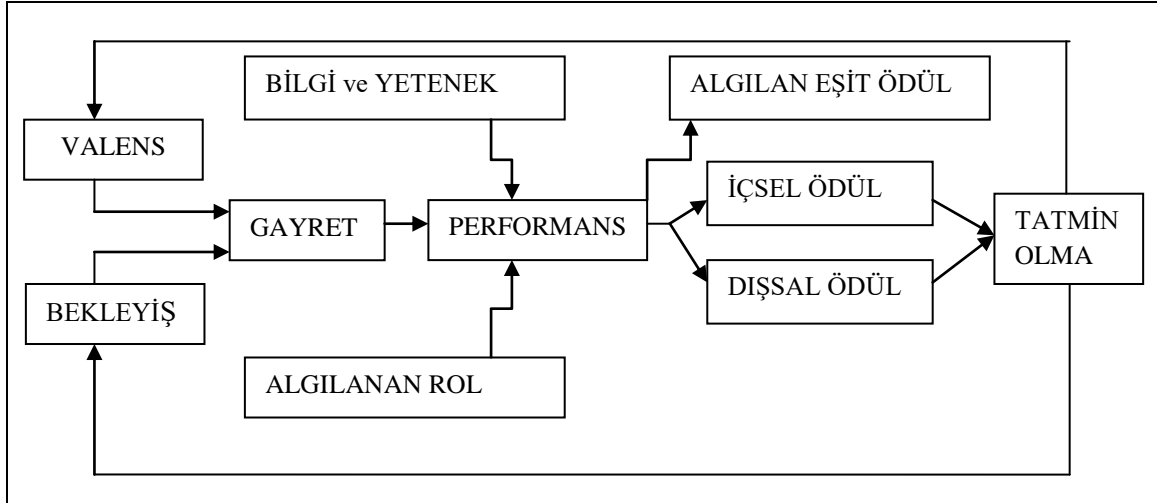
**Şekil 6.** Vroom motivasyon modeli



**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2014, s.745.

**2. Lawler – Porter Modeli:** Lawler – Porter Modeli, Vroom modelinden farklı olarak kişinin yaptığı işle ilgili ne kadar bilgi ve yeteneğe sahip olduğu ve algıladığı roldür. İnsanlar işlerinde ne kadar gayretli olurlarsa olsunlar yaptıkları işle ilgili bilgileri ve yetenekleri yoksa performansları çokta yüksek olmayacaktır.

**Şekil 7.** LAWLER - PORTER motivasyon modeli



**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2014, s.746.

Lawler-Porter modeline göre, sadece gayret göstermek performans için tek başına yeterli değildir. Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra kendisi için biçtiği rol de önemlidir. Birey ne kadar gayret ederse etsin bu işi başarabilecek bilgi ve

yeteneğe sahip değilse performansı yeterli olmayacaktır. Aynı şekilde kişiyi kendisi için algıladığı ya da örgütün çalışanı için uygun gördüğü rol de performans konusunda etkilidir. “Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan eşit ödül değişkenidir.”<sup>55</sup>

### 2.4.3. Eşitlik Teorisi

“Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır.”<sup>56</sup>

Örgüt çalışanı aynı ortamda, aynı şartlar altında çalıştığı diğer işgörenlerle kendini mukayese eder. Kendi gayretini, çabasını ve aldığı sonucu kendisi ile aynı şartlarda çalışan bireylerle karşılaştırır. Sonuç eşitlik veya eşitsizliktir. “Bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır.”<sup>57</sup> Çalışanın eşitsizliğe karşı tepkisi devamsızlık, işten ayrılma, daha fazla ücret vb. şeklinde olabilmektedir.

“Eşitlik teorisinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.”<sup>58</sup>

### 2.4.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş bu teoriye göre kişilerin belirledikleri amaçları onların motivasyonlarını da belirleyecektir.

“Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaç yüksek motivasyonun bir göstergesi sayılmaktadır.”<sup>59</sup>

Locke amaç teorisinde; işgörenlerden zor ve yüksek amaçları olanların, kolay ulaşılacak amaçları olanlara göre daha yüksek performans ve motivasyona sahip olacağını savunmuştur. Hedefleri belirli olan çalışan, kendine hedef koymayan çalışana göre daha başarılıdır ve performansı daha yüksektir. Hedeflerin açık olması, güçlüğü ve

---

<sup>55</sup>Koçel, a.g.e., s.750.

<sup>56</sup> Mehmet Kaplan, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007, s.48.

<sup>57</sup>A.g.e., s.749.

<sup>58</sup>A.g.e., s.749.

<sup>59</sup>A.g.e., s.747.

kabulü gibi değişkenler de kişinin performansında etkili olmaktadır. Locke' a göre hedef açık olduğunda ulaşılma şansı artmakta, ulaşılması zor hedefler benimsenmesi durumunda performansı artırmakta, bireyler hedeflerini benimsedikleri ölçüde motivasyonları yükselmektedir.<sup>60</sup>

Amaç teorisinde örgütün çalışan için belirlediği amaçlar ile işgörenin kendisine belirlediği amaçların örtüşmesi hem motivasyonu hem de performansı artıracaktır.



---

<sup>60</sup>Elif K. Özel, *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2012, s.32.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

#### 3.1. Bireye Yönelik Faktörler

##### 3.1.1. Cinsiyet

İş memnuniyetini bireye yönelik faktörler açısından etkileyen etkenlerden biri cinsiyettir. İşgörenlerin cinsiyetleri, yaptıkları işe karşı davranışlarının belirlenmesinde farklılıklar gösterebilir. Çünkü bayan ve erkeklerin olaylara bakış açıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle de olayları değerlendirirken farklı beklentiler içerisinde olabilirler. Bu durum cinsiyet farklılığının doğurduğu bir sonuç olarak görülebilir. Erkekler ağırlıklı olarak olayların sonuçları ile ilgilenirken bayanlar, süreç ile ilgilenmektedirler.<sup>61</sup>

İş memnuniyeti ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyen araştırmacılar, birbirinden farklı bulgulara ulaşmışlardır. İş memnuniyetinin kadınlarda daha fazla olduğunu vurgulayanlar, erkeklerin aile ekonomisinde sorumluluğunun daha fazla olduğunu, bu sebeple de kadın çalışanların memnuniyet düzeylerinin daha çok olduğunu savunmaktadırlar. Diğer bir görüş ise kadınların eş ve annelik görevlerinin olmasından dolayı, işlerinde çok fazla beklenti içerisine girmediklerini bu nedenle de iş memnuniyetinin daha yüksek olduğudur. Kadınların iş hayatında oluş sebepleri de memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Çalışıp aile ekonomisine katkı sağlamak zorunda olan kadınların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu, kariyer yapmak için çalışan kadınların ise memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Günümüz koşullarında kadına yüklenen görevin erkeklere oranla daha fazla olması kadının iş memnuniyetini azaltabilmektedir. Kadınların işlerinden memnun olmaları ya da olmamaları ev ve aileleri ile ilgili sorumluluklarının oluşu kadın açısından çatışmalara neden olabilmektedir. Erkek çalışanlar bu anlamda kadınlara göre daha şanslılardır.

Centres ve Bugental'ın yaptıkları araştırmada, kadın çalışanların iş memnuniyetinin erkeklerden daha fazla olduğunu bulmuştur. Bunun sebebini ise kadın çalışanların sosyal faaliyetleri erkeklerden daha fazla önemsemesi ile alakalı olduğunu

---

<sup>61</sup> Hasan Bayram, *Çalışanlarda İş foyumu (Perfüzyonistler Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014, s.19.

vurgulamıştır. Erkek çalışanların ise iş yaşamında daha aktif olması, önüne çıkan fırsatları daha iyi değerlendirmesi, iş memnuniyetinin artmasına sebep olmaktadır.<sup>62</sup>

### 3.1.2. Yaş

İnsanların yaşları, onların davranış ve tutumları, verdikleri kararlarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle işgörenin işi ile ilgili düşüncelerinde, davranışlarında yaşın etkisi görülmektedir.

“Herzberg, iş doyumunu ve yaş ilişkisinin U şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Genç yaşta doyum yüksektir, sonra orta yaşlarda en düşük düzeye iner, daha sonra ise yaşla birlikte artmaktadır.”<sup>63</sup>

Yapılan araştırmalarda çalışanın iş memnuniyeti ile yaş değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere oranla iş memnuniyetlerinin daha fazla olduğu görülmüştür.<sup>64</sup>

Yaşın artmasına bağlı olarak iş memnuniyeti artmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile insanların gençlere nazaran daha farklı beklentileri olmaktadır. Hayata ve işe bakışları, işten beklentileri farklılaşmaktadır. Bu nedenledir ki memnuniyete erişmeleri daha yüksek olmaktadır.

İş memnuniyetinin yaşa bağlı olarak artması ilk olarak ödül, ücret, görevde yükselme vb. imkânların artması ile olmaktadır. İkinci olarak çalışanların örgütten beklentilerini makul bir seviyede tutarak işlerine uyum sağlamaları, onları ilerleyen yaşlarda daha mutlu daha memnun çalışanlar yapacaktır.<sup>65</sup>

### 3.1.3. Medeni Durum

Evlü işgörenlerin bekâr iş görelere oranla hayata bakış açıları ve yaşantıları daha düzenli olduğundan bu durum işlerine de yansımaktadır. Dolayısı ile evli çalışanların memnuniyet düzeyleri de üst seviyelerde olmaktadır.

---

<sup>62</sup>Nur Yıldız Çırak, *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014, s. 46.

<sup>63</sup>Ebru Durukan, *İş Doyumu ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013, s. 24.

<sup>64</sup>N.Yıldız Çırak, a.g.m., s.46.

<sup>65</sup>Ebru Durukan, *İş Doyumu ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013, s.24.

“Kişilerin, evli veya bekâr olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından iş doyumunu etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır.”<sup>66</sup> Evli işgörenlerin hayatlarının bekârlara nazaran daha düzenli olmasından dolayı iş memnuniyetleri, bekâr çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olabilmekte iken, bir başka açıdan bakıldığında evli çalışanların ev, aile, çocuk vb. yükümlülüklerinin onların işlerine yansiyarak örgütte sürtüşme yaşamalarına ve dolayısıyla iş memnuniyetlerini olumsuz etkilemelerine sebep olabilmektedir.<sup>67</sup>

#### 3.1.4. Eğitim Düzeyi

“Eğitim düzeyi, çalışanların toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir.”<sup>68</sup>

Eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde eğitim düzeyleri yüksek çalışanların iş memnuniyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça insanların beklentileri de artmaktadır. Bu durum performansı yükseltmesi açısından olumlu iken memnuniyeti düşürme açısından olumsuz görülebilir.

Eğitim seviyesi, insanların bilgi ve becerisinin yanında dünyaya bakış açılarını ve algılarını değiştirmektedir. Yapılan bazı araştırmalar eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Fakat bazı durumlarda eğitim seviyesi yükselirken tatminsizliğin de yükseldiği görülmüştür.<sup>69</sup>

Burris’e göre; öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliği oluşturmakta; öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir.<sup>70</sup>

<sup>66</sup> Ayber Aykaç, *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010, s.23.

<sup>67</sup> Dilek Akbaş, *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015, s.40.

<sup>68</sup> Medine Erken, *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2013, s.40.

<sup>69</sup> Medine Erken, *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2013, s.41.

<sup>70</sup> A.g.m., s.41.



### 3.1.5. Statü

Statü toplum içinde insanların durumlarını, saygınlıklarını ifade ederken, çalışılan örgütte; işgörenin çalıştığı kurumdaki hiyerarşi içerisindeki yeri, yetki ve sorumlulukları ile kadro durumunu göstermektedir. Çalışanların statüleri iş memnuniyet düzeylerini oldukça fazla etkilemektedir.

Örgütte çalışanların statüleri, işgörenin iş çevresi ve kendi çevresindeki arkadaşları arasında ona itibar kazandırdığından dolayı, bireylerin statüleri arttıkça, iş memnuniyetlerinin de arttığı söylenebilir.<sup>71</sup>

Çalışanların örgütteki mesleki seviyeleri arttıkça, memnuniyet düzeyleri de artmaktadır. Örgütteki performansının karşılığını; saygı görme, görevde yükselme şeklinde gören çalışan işinde daha istekli, daha gayretli ve daha başarılı olacaktır.

Kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji ifade eden statü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırmaların sonucu, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.<sup>72</sup>

### 3.1.6. Hizmet Süresi

İşgörenlerde hizmet süresi arttıkça kişinin işi ile ilgili deneyimleri de artmaktadır. Bu durum çalışanın ihtiyaçlarının karşılanma oranını artırmaktadır. İhtiyaçları karşılanan bireylerin ise doyumları üst düzeylere ulaşacaktır.

Bir örgütte çalışma süresinin uzunluğu yaş ile ve iş deneyimi ile yakından ilgilidir. Çalışanların yaşları ilerledikçe aynı örgütte uzun süre çalışmalarından dolayı örgüt ile daha fazla bütünleşmiş olur. Bu bütünleşme ise iş memnuniyetlerini artırır. İşgörenlerin örgüt iklimine uyum sağlaması, çalışma koşullarına alışması, deneyimleri ve bütün bunlar sonucunda oluşan beklentileri arasında bir uyum oluştuğu görülebilir.

Çalışma yaşamına yeni başlayan veya hizmet süreleri daha kısa olan çalışanlar, daha uzun süreli çalışanlara oranla memnuniyet düzeyleri daha azdır. Çünkü işe yeni

---

<sup>71</sup>Levent Şahin vd., *Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Alguları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması*, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, İstanbul 2015, s. 35.

<sup>72</sup>M.Merve Özyayın. Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014, c.1, s.6, s.255.

başlayanların örgütten beklentileri daha yüksektir. Aynı örgütte hizmet süresi fazla olup, görevinde yükselmemiş çalışanların memnuniyet düzeyleri ya değişmemekte ya da düşmektedir.<sup>73</sup>

## 3.2. Örgüte Yönelik Faktörler

### 3.2.1. Ücret

Ücret işgörenin yapmış olduğu iş karşılığında çalıştığı örgüt tarafından kendisine ödenen bedeldir. Yani çalışanın emeğinin karşılığıdır.

Maslow'un teorisinde birinci kademedeki temel fizyolojik ihtiyaçlar ücret ile karşılanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, ücreti güvenlik ve statü sembolü olarak da görmekte; bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır.<sup>74</sup>

“İşveren ile işgören arasında hukuki açıdan önemli bir yer işgal eden ücret, işletme açısından maliyetleri etkileyen unsurlardan biri olarak görülmektedir. İşletme açısından ücret, maliyetleri artıran bir unsur olarak görülmekte ise de, ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da bir gerçektir.”<sup>75</sup>

Ücret faktörü çalışanların iş memnuniyetleri açısından son derece etkilidir. Bu nedenle çalışanlar örgütten ücretlendirmelerinin adil olmasını beklerler. Tatminkâr ücret almayan işgören de iş memnuniyeti görülmez. Çünkü kendi ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamayan insan işinde de verimli olamaz.

Çalışanlar örgütte emek harcayarak yaptıkları işler karşılığında beklenti içinde olurlar. Beklentileri karşılanmayan işgörenler mutsuz olacak, örgütte verimi düşecek ve sürtüşmeler başlayacaktır. Bu durum iş memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Çünkü çalışanlar her zaman emeğinin karşılığını almak isterler. Çalışan gelirini çevresindeki bazı etkenlere göre değerlendirir ve aldığı ücret ona az ya da çok gelebilir. Eğer çalışan aldığı ücretin kendi ile aynı şartlarla çalışanlarla kıyasladığında veya toplumun ekonomik standartlarıyla karşılaştırıldığında yeterli görüyorsa o zaman iş memnuniyet düzeyi yüksek olacaktır.<sup>76</sup>

<sup>73</sup>Ayşen T. Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, c.23, s. 3, s. 41.

<sup>74</sup>Özaydın, Özdemir, a.g.m., c.1, s.6, s. 256.

<sup>75</sup>Köksal, a.g.e., s.202.

<sup>76</sup>Hasan Bayram, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışanlarda İş Doyumu* (Perfüzyonistler Örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014, s.28.

### 3.2.2. İş Güvencesi

Güven kavramı; insanların kendisine, başkalarına ya da herhangi bir şeye karşı duydukları bağlanma hissi veya itimattır. Güvence ise alınan sorumluluğa karşı tarafların ortaya koyduğu söz veya teminattır.

İşgörenlerin en fazla tedirgin oldukları konu işten çıkarılma ve güvensiz iş ortamında, ya da çalışma koşullarında olmaktır. İşgörenler fiziksel olarak güvenli bir ortamda çalışmak istedikleri kadar sosyal olarak da güvenli bir örgütte çalışmak isterler. Çalışanın işini kaybetme, istismar edilme gibi konularda tedirginlik yaşamaması onu mutsuzluğa yönleltecektir. Dolayısıyla kendini mutlu ve güvence altında hissetmediği ortamda yüksek performans sergileyemeyecektir. Çalışanların örgüt içinde görev süreleri boyunca fiziksel güvenliğinin sağlanması, güvenli bir çalışma ortamında istihdam edilmeleri onların memnuniyet düzeylerini pozitif yönde etkileyecektir.<sup>77</sup>

Bir örgüte çalışanların iş garantisi olması yani işine son verilmeden uzun yıllar çalışabileceğini bilmesi o çalışanın iş memnuniyetini yükseltecektir. Ayrıca örgütte bir arada çalışmak zorunda kalan kişilerin birbirine güvenmesi, örgütte işlerin yürütülebilmesi açısından maliyeti düşürecektir. Kısacası güvenin ve güvencenin sağlandığı örgütlerde mutlu çalışanlar ve yüksek performans görülecektir.<sup>78</sup>

### 3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları işgörenlerin memnuniyet düzeylerini doğrudan etkileyen örgütsel faktörlerdir. Örgütün çalışanlarına sunduğu imkânlarla göre iş memnuniyeti artacak veya azalacaktır.

İşgörenlerin iş güvenliğinin sağlanıp sağlanamaması, işine son verilmesi ile ilgili endişelerinin giderilmesi, örgütün sosyal imkânlarından faydalanabilmesi, örgüt içi kararlara katılabilmesi, yeteneklerini gösterebilmeleri için fırsatlar verilmesi çalışanın kendine olan güvenini artırarak rahat hissetmesini sağlayacaktır.<sup>79</sup>

Örgütün sadece sosyal imkânlarının iyileştirilmesi çalışanın iş memnuniyeti için yeterli olmayacaktır. İş ortamının fiziksel şartları da memnuniyet için son derece olumlu

<sup>77</sup>Şahin vd.,a.g.m., c.17, s.2, s.32.

<sup>78</sup>Özaydın, Özdemir, a.g.m., c.1, s.6, s.257.

<sup>79</sup>Elif K. Özel, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2012, s. 37.

etkiye sahiptir. Koşulların uygun olması, işgörenin amaçlarına ulaşmasında ve performansını artırmasında pozitif bir etki sağlarken memnuniyet düzeyini de olumlu yönde etkileyecektir. Aksi halde çalışan stresli, gergin ve huzursuz bir ortamda mutsuz ve memnuniyetsiz bir birey olarak çalışmak zorunda kalacaktır.<sup>80</sup>

### 3.2.4. İş Yükü

Genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır. Hart ve Wickens'a göre iş yükü insan-makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır.<sup>81</sup>

“Fazla iş yükü birçok aktivitenin kısıtlı bir zaman içerisinde yapılması gereğini işaret etmekte; gerek nitelik, gerekse nicelik olarak fazla iş yükü gerekse az iş yükü, iş doyumсуuzluğuna, gerginliğe, kendine güvenin eksilmesine neden olmaktadır.”<sup>82</sup>

O halde diyebiliriz ki çalışanın kapasitesinin üstünde iş yükü de, az iş yükü de işgörende memnuniyetsizlik yapabilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş yükü analizlerinin iyi yapılarak, çalışan ile iş yükü arasında ki uyuma dikkat etmek gerekmektedir.

### 3.2.5. Ast – Üst İlişkisi

“Ast-üst ilişkileri örgütün ve yöneticilerin personel ilişkisini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılması da iş doyumunu arttırmaktadır.”<sup>83</sup>

Geçmiş dönemlerde yönetici çalışanlara ne yapması gerektiğini söyleyen ve onların denetimini üstlenen kişi rolündeyken; günümüzde yöneticilik anlayışı artık çalışanlarını motive eden, onlara liderlik eden, kararları birlikte alan, çalışanlarını karar ve süreçlere dâhil eden, onlara yetki devreden, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen çağdaş liderlerin rol aldığı sistemlere dönüşmüştür.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup>Erken, a.g.m., s. 35.

<sup>81</sup> Metin Dağdeviren. vd. “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması” Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 2005, c.20, s.20, s.518.

<sup>82</sup> Arzu Şengül, *İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2008, s.55.

<sup>83</sup> Muharrem Yeğın, *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir 2009, s.35.

<sup>84</sup>K.Özel, a.g.m., s.39.

Son dönemlerde yöneticiler, örgüt çalışanlarına karşı modern bir yönetim anlayışı benimsemektedirler. Dolayısıyla yönetici ve çalışan ilişkileri dinamik ve beşeri bir nitelik kazanmaktadır. Emir vermekten ziyade verilen emrin yerine getirilmesi için çalışanı harekete geçirmek ve yapacağı işi ona benimsetmek daha faydalı olacaktır. Tabii bu noktada önem arz eden, emrin verilmiş biçimi, astın o andaki psiko-sosyal durumu ve üstün tutumlarıdır.<sup>85</sup>

Örgütte astların işini genellikle üstler planlamaktadırlar. Astlar işgörenler olarak işin yürütülmesi ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Bu nedenle üstleri tarafından sıkı bir şekilde yönetilmekten hoşlanmazlar. Daha çok otokratik yönetim yerine katılımcı yönetim şekline memnun olurlar ve bu şekilde işlerini severek yaparlar. Astların sorumluluk almalarına imkân tanıyan, fikirlerini özgürce paylaşabildikleri üstlerinin olması onların örgütte daha mutlu ve daha başarılı olmalarına neden olacaktır. Sonuç olarak ast-üst uyumu hem çalışanların hem de örgütün kazançlı olmasını sağlayacaktır.

### **3.2.6. Yükselme İmkânı (Kariyer)**

Kariyer, çalışanların örgütte amaçlarına ulaşmak üzere kendilerine koydukları hedefleri gerçekleştirmesidir. Gerekli deneyim ve eğitim sonucunda bireysel ve mesleki açıdan çalışanın kendi bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanması ile örgüt içerisinde kariyer yapma imkânı sağlayabilmektedir.

Çalışanların yükselme olanakları iş memnuniyetlerini oldukça fazla etkilemektedir. “Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır.”<sup>86</sup>

Örgütte hangi pozisyonda çalışırsa çalışsın işgörenin görevinde yükselme imkânı olması onu başarıya ve doyuma ulaştıracaktır. Görevde yükselme çalışana daha fazla yük ve sorumluluk getirmesinin yanı sıra, maddi açıdan da bir getirisi olacağından işgörenin memnuniyet düzeyini artırmaktadır.

---

<sup>85</sup>Yeğin, a.g.m., s.35.

<sup>86</sup>S.Zeki İmamoğlu vd., *Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa 2004, c.11, s.1, s.170.

İşgörenler örgütteki performanslarının karşılığı olarak bir üst göreve yükselmek isterler. Yaptıkları işte tecrübe edindikçe, iş monotonlaşacak, yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır.<sup>87</sup> Bu durumda sürekli daha fazla yükselme isteği oluşacaktır.

Yaptığı işte daha fazla söz sahibi olmak, saygınlık kazanmak iş memnuniyetini artıracaktır. İsteddiği terfiyi alamayan işgören ise işinde mutlu olamayacaktır. Çünkü çalışanlar yaptıkları işin karşılığı olarak ücret, ödül, terfi vb. şekilde takdir edilmek isterler. Beklenen takdir edilme gerçekleşmediği durumlarda iş verimi düşecek ve memnuniyetsizlik artacaktır.

### **3.2.7. Örgütsel Ödüller**

Örgüt çalışanlarının başarılarının ödüllendirilmesi iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü iş memnuniyeti, yapılan iş sonucu elde edilecek maddi ve manevi beklentilerle değişebilmektedir. “Ödüller, çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştirmektedir.”<sup>88</sup>

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır.<sup>89</sup>

## **3.3. İş Memnuniyetinin / Memnuniyetsizliğinin Sonuçları**

### **3.3.1. Bireysel Sonuçlar**

İşlerinde memnuniyete ulaşmış insanların moralleri yüksek olur. Yaptıkları işi severek, isteyerek ve şevkle yaparlar. Normal kapasitelerinin üzerinde bir performans gösterirler. Diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde ve disiplin içerisinde istekle çalışırlar. Örgüte olan bağlılıkları artar ve buna bağlı olarak ta personel devir hızı ve devamsızlık azalırken örgütün maliyetleri de düşük olacaktır.

Ancak memnuniyete ulaşamamış çalışanlar için durum farklı olacaktır. İşlerin sıradan olması, ücretin ve ödül sisteminin adaletsiz olması, terfi imkânının olmaması, örgüt koşullarının yeterli olmaması, iş yükünün fazla olması, iş güvencesinin olmaması,

<sup>87</sup>Özaydın, Özdemir, a.g.m., s.257.

<sup>88</sup>Nuran, A. Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme” *Türk İdare Dergisi*, 2010, s.467, s.42.

<sup>89</sup>Yeğin, a.g.m., s.32.

ast – üst ilişkilerinin beklenen düzeyde olmaması gibi durumlarda işgören memnuniyeti olmayacaktır.<sup>90</sup>

İşgören yaptığı işten sosyal, psikolojik ve ekonomik anlamda memnuniyet duymalıdır. Örgüt yöneticisi çalışanlarının bu duygularını tatmin etmelidir. Çünkü bu duyguların tatmini sonucunda motivasyon ve örgüte olan bağlılık artacaktır. Çalışanın örgütü benimsemesi birçok sorunu da kendiliğinden çözecektir. Memnuniyeti artan bireyler işlerini severek yapacakları için iş yavaşlatma sorunu ortadan kalkacaktır. Çalışan gruplar arasında işbirliği sağlanacaktır. En önemlisi yöneticilerle işgörenlerin örgütten beklentileri karşılanmış olduğundan taraflar arasında uyum sağlanmış olacaktır. Örgüt içi çatışmalar ortadan kalkacak, performans ve verimlilik artacaktır.

### 3.3.2. Örgütsel Sonuçlar

İşin hayatımızın bir parçası haline geldiği günümüz koşullarında, kişinin iş memnuniyeti de oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Memnuniyet düzeyleri yüksek çalışanların iş ve iş ortamı ile uyumları da olumlu yönde olacaktır. İşgören örgütle uyum içerisinde ise örgütün amaç ve politikalarını benimser ve gelişmesine katkıda bulunur. Bu durum örgüt içi dengeleri sağlayacağından verimlilik ve süreklilik artacaktır.

“Bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş doyumunun düşük olmasıdır.”<sup>91</sup> Çalışan iş yerinde mutsuz ve huzursuz ise memnuniyet düzeyi düşecektir. Bu memnuniyetsizlik örgüt içerisinde de kendini gösterirken verimlilik azalacaktır. Çalışan işini severek yapmayacak, iş yavaşlatmalar kendini gösterecek, devamsızlıklar olacak hatta örgüt içi sürtüşmeler olacağından işin veriminde düşmeler ortaya çıkacaktır. İşinden memnun olmayan birey iş dünyasından çok dış dünyası ile ilgilenmeye başlayacak, dikkati dağılacak, devamsızlıkları artacaktır. Örgütün bu gibi durumlarda personel devir hızı artacak ve maliyetleri yükselecektir. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar çalışanda huzursuzluk oluşturacağından örgüt bu durumdan ciddi anlamda etkilenecektir.

<sup>90</sup> İhsan Üstün, *Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova 2014, s. 23.

<sup>91</sup> Muharrem Yeğin, *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, İzmir 2009, s.39.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

#### 4.1. Araştırmanın Ortaya Çıkış Kaynağı

Geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesiyle önem kazanan modern yönetim modelleri örgütün en önemli kaynağı olan insan faktörünü ön plana çıkarmıştır. Örgütlerin beşeri sermayeye yatırım yapmaya başlaması nitelikli insan gücünün de zorunluluğuna dikkat çekmiştir. Nitelikli insan ise bilgisini, becerisini ve yeteneğini kullanarak maksimum fayda sağlayan çalışandır. Bu noktada örgütün dikkat etmesi gereken çalışanlarının memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek ve işinde doyumuna ulaşmış personelle performansı artırmaktır. Bu aşamada ise en önemli görev örgüt yöneticilerine ve İnsan Kaynakları Yönetimine düşmektedir.

Kurum çalışanlarının örgüt ile bütünleşmiş olmaları, iş ortamı ve diğer çalışanlar ile uyum içerisinde olmaları istendik durumlardır. Bu durumlarda personelin uyumu hem örgüt hem de kendisi için oldukça önemlidir. Çünkü işinden memnun olan bireyin performansı artarken örgütünde verimliliği de artacaktır.

Yapılan bu çalışmada KTÜ idari kadroda çalışan personelin memnuniyet durumları incelenirken personelin örgütten hangi noktalarda memnun olduğunun belirlenmesi veya memnuniyetsizliklerinin nedenlerinin araştırılması açısından önem taşımaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, son yıllarda literatürde önemli bir yer edinen personel memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği kavramlarına ilişkin araştırmalar yaparak idari personelin kurumsal memnuniyetini ölçmektir. Karadeniz Teknik Üniversitesi idari kadroda çalışan personelin iş memnuniyet düzeyleri incelenmeye çalışılacaktır.

Üniversite bünyesinde görevlerin aksamadan, sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi idari kadroda görev yapan personelle mümkün olmaktadır. Üniversiteler kamu tüzel kişiliğine sahiptirler. Bu nedenle bünyelerinde görev yapan idari personelin görevleri diğer kamu kurumlarında çalışanlardan farklı olabilmektedir.

Personel memnuniyeti birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin hangilerinin üniversite idari personelinin iş memnuniyetini etkilediği araştırılacaktır. Ayrıca çalışmada iş memnuniyetini etkileyen unsurlar üzerinde de durulacaktır.



Katılımcıların unvanları, yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri vb. bağımsız değişkenlerin çalışan memnuniyetlerine etki edip etmedikleri araştırılacaktır.

Çalışanların kaliteli hizmet vermesi onların görevlerini severek, isteyerek yapmaları ile paraleldir. Personel memnuniyeti çalışılan örgüte ve dolayısıyla topluma etki edecektir. Bu nedenle iş memnuniyet düzeyinin ölçülmesi, alana katkı sağlaması ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda kurumda çalışan personel memnuniyetinin ya da memnuniyetsizliğinin boyutları incelenerek daha sonra yapılacak çalışmalara yardımcı olunması hedeflenmiştir.

#### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Çalışanların hem iş hem de iş dışı yaşantıları ile doyuma ulaşmaları onları toplumda mutlu ve huzurlu birey haline getirecektir. Görev yaptığı örgütteki işinde mutlu olmayan birey kendini ve etrafını negatif yönde etkileyecektir. İhtiyaçlarını maddi ve manevi olarak karşılayamayan çalışanlar huzursuz olacaklardır. İş ortamında sürtüşmeler yaşayacak, çekişmeler başlayacak ve huzursuzluklar baş gösterecektir. Bunun sonucunda hem kendisinin hem de örgütün verimi düşecektir.

Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörler kişinin kendisi ile ilgili olmakla beraber çalıştığı örgüt ile de alakalı olabilmektedir. Örgütlerde bu etkenlerin olumsuzluklarını minimum düzeye indirmek yöneticilerin etkili yönetim şekilleri ile mümkün olabilmektedir. Mevcut insan gücünü etkin kullanabilme becerisi gösterebilen örgütlerde çalışan memnuniyeti sağlanabilmektedir.

Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar özellikle personel ve örgüt açısından önem arz etmektedir. Etkinlik ve verimliliğin artırılmasının çalışan memnuniyeti ile paralellik gösterdiği yapılan bu çalışma ile ortaya konulacaktır. İş yaşantılarında mutlu bireylerin mutlu toplumları oluşturacağı gerçeğinden hareketle bu araştırmanın alana katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Varsayımları**

İş görenlerin örgütte yaptıkları işten memnun olup olmamaları bireysel faktörlerin yanında, örgütsel nedenlerin de iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğu bu çalışmanın temel varsayımlarıdır.

- İş memnuniyeti üzerinde yaş, cinsiyet, vb. demografik faktörlerin etkisinin olabileceği

- Eğitim durumu, medeni durum, meslekteki deneyim vb. faktörlerin iş memnuniyetini etkileyebileceği,
- Anket yönteminin bu bilgileri toplamak için yeterli olacağı,
- Örneklem grubunun evreni temsil edebileceği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan idari personelin 10 soruluk bilgi formu ile 20 soruluk Minnesota İş Doyum Ölçeğini gerçeği yansıtacak şekilde içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir.

#### **4.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi idari kadroda çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırma KTÜ merkez kampüste görev yapan personelle sınırlıdır. Diğer kurumlarda görev yapan idari personelle genelleme yapılmamıştır. Anketler merkez kampüste; fakülteler, daire başkanlıkları ve rektörlüğe bağlı diğer birimlerde çalışan 961 idari personelden çalışmaya gönüllü katılmak isteyen 250 personele uygulanmıştır. Anket uygulama dönemi eğitim-öğretim dönemine denk geldiği için tüm personelle görüşülememiştir.

#### **4.6. Araştırmanın Modeli**

Tezde ilk olarak temel kavramlar, memnuniyet teorileri, iş memnuniyetini etkileyen faktörler ve iş memnuniyeti sonuçlarının çalışan ve örgüt açısından değerlendirilebilmesi için yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada idari personelin iş memnuniyet durumları incelenmiş olup, işgörenlerin memnuniyet düzeylerini belirleyebilmek için, KTÜ Rektörlüğünden izin alınarak anket uygulaması yapılmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Karadeniz Teknik Üniversitesi merkez kampüste görev yapan idari personel oluşturmaktadır. KTÜ merkez kampüste 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde kadrolu 961 idari personelin görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırma KTÜ’de farklı birimlerde çalışan (Rektörlüğe bağlı birimler, Daire Başkanlıkları ve Fakülteler) idari personelden çalışmaya katılmak isteyen 250 personelle araştırmacı tarafından bire bir anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem grubu; “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile belirlenmiş olup, bu grubun evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

#### 4.8. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket toplamda 30 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik ve iş ile ilgili bilgilerin yer aldığı 10 soru mevcuttur.

İkinci bölümde ise Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Likert tipi ölçek olup, hiç memnun değilim (1) ve çok memnunuz (5) arasında değerlendirilmiştir.<sup>92</sup>

#### 4.9. Araştırmanın Hipotezleri

Tezde, ana hipotez "KTÜ idari personelinin iş doyum düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık gösterir" olarak ifade edilir. Ana hipotezin alt hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: KTÜ idari personelinin cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: KTÜ idari personelinin yaş değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: KTÜ idari personelinin eğitim düzeyi durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>4</sub>: KTÜ idari personelinin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>5</sub>: KTÜ idari personelinin hizmet sürelerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>6</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyetine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>7</sub>: KTÜ'nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>8</sub>: KTÜ yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

---

<sup>92</sup> Havva Öztürk vd., *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri*, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimler Dergisi, 2015, c.1, s.18, s.19.

H<sub>9</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>10</sub>: KTÜ idari personelinin sağlık sorunu bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir.

#### **4.10. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada istatistiksel paket programı SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, version 22, SSPS Inc, Chicago, Ill, USA) istatistiksel analizler için kullanıldı. Sürekli değişkenler için ortalama ve standart sapma değerleri verildi. Tüm değişkenler için frekans analizi yapıldı. Gruplar arasında karşılaştırma yapılmadan önce verilere normallik testi yapıldı (Normallik testleri yapılırken örneklem sayısının 50'den az olduğu durumlarda Shapiro – Wilk testi, örneklem sayısının 50'den fazla olduğu durumlarda ise Kolmogorov – Smirnov testi kullanılmıştır). Normal dağılım gösteren 2'den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ANOVA testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen 2 bağımsız grubun karşılaştırılmasında “Mann Whitney U testi”, 2'den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ise “Kruskal - Wallis H Testi” kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen içsel ve dışsal doyum düzeyleri arasındaki korelasyonu incelemek için “Spearman Sıra Korelasyon Testi” kullanıldı. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi uygulandı. Testler sonucu elde edilen *p* değerinin 0.05'in altında olması tüm testler için istatistiksel olarak anlamlı kabul edildi.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 5.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi veri ölçme aracının tekrarlanan ölçümler için aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Araştırma kapsamında faydalanan Minnesota İş Doyum Ölçeği ile toplanan veriler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Bu değer  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında olması ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Cronbach's Alpha katsayısının bulunacağı aralıklar;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirlerdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

**Tablo 5.** Ölçekte Yer Alan Sorulara İlişkin İstatistikler

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum /Minimum	Varyans	Soru Sayısı
Ölçeğe İlişkin Soru Ortalamaları	3,478	2,856	3,884	1,028	1,360	0,063	20
Sorular Arası Korelasyonlar	0,381	0,080	0,823	0,743	10,293	0,013	20

Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 3,478, ortalamaların maksimum ile minimum değeri arasındaki fark 1,028 olarak bulunmuştur. Sorular arası korelasyonlara bakıldığında, korelasyonların 0,080 ile 0,823 arasında değiştiği görülmüştür.

Güvenirlik analizinde ölçeğe ilişkin herhangi bir sorunun çıkartılıp çıkartılmaması gerektiğine karar vermek için ölçeğe ilişkin herhangi bir soru çıkartıldığında Cronbach Alpha değerinde oluşacak değişim miktarına bakılmaktadır. Tablo 2'ye bakıldığında ölçeğe ilişkin herhangi bir sorunun çıkartılmasının Cronbach Alpha değerinde büyük bir değişime yol açmadığı görülmektedir (Değerlerin hemen

hemen hepsi mevcut Cronbach alpha değeri olan 0,924'ten düşüktür). Bu durum ölçekten herhangi bir sorunun çıkartılmasına gerek duyulmadığını göstermektedir.

**Tablo 6.** Ölçeğe Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Ölçek Soruları	İlgili Soru Silindiğinde Oluşacak Yeni Cronbach's Alpha Değeri
Soru 1	0,918
Soru 2	0,921
Soru 3	0,922
Soru 4	0,921
Soru 5	0,922
Soru 6	0,918
Soru 7	0,918
Soru 8	0,923
Soru 9	0,920
Soru 10	0,918
Soru 11	0,925
Soru 12	0,922
Soru 13	0,919
Soru 14	0,920
Soru 15	0,918
Soru 16	0,920
Soru 17	0,923
Soru 18	0,920
Soru 19	0,920
Soru 20	0,918

## 5.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi

İş memnuniyeti ölçeğinde 20 ifade yer almaktadır. Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması gerekmektedir. Kullanılan ölçekte çok değişken olması durumunda, korelasyon matrisinin yorumlanması zor olacağından Barlett's Test of Spirity'ye (Küresellik Testi) başvurulur. Bu test ile korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı tespit edilir. Teste ilişkin p değerinin 0,05'ten küçük olması korelasyon matrisinin birim matrisi olmadığını ifade eder. Ayrıca verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği varsayımı sağlanmış olur. Böylece veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilir. Yapılan çalışmada Barlett's Test of Spirity p değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur (p=0,000).

Bununla birlikte Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü 0,906 olarak bulunmuş olup örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygun olduğu söylenebilmektedir. Bu değer 1'e yakın olması, her bir değişkenin ölçekteki

diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, hem Kaiser-Meyer-Olkin hem de Barlett's Test of Sphericity kullanılan ölçeğin faktörleştirilebileceğini göstermektedir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanım kılavuzu incelendiğinde, ölçeğin oluşum aşamasında 1460 kişiye uygulandığı ve faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 20 sorunun 12'sinin içsel, 8'inin dışsal doyum faktörleri olmak üzere 2 faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.<sup>93</sup> 250 kişiye uygulanan bu çalışmada 20 soruluk ölçeğe uygulanan faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyansları gösteren Tablo 7 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7.** Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Döndürme Öncesi ve Döndürme Sonrası Açıklanan Toplam Varyans

Soru	Başlangıç Özdeğerlerine İlişkin Sonuçlar			Çıkarılmış Yüklere İlişkin Kareler Toplamı Sonuçları			Döndürme Uygulanmış Yüklere İlişkin Kareler Toplamı Sonuçları		
	Özdeğer	Varyansın Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)	Özdeğer	Varyansın Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)	Özdeğer	Varyansın Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
1	8,387	41,934	41,934	8,387	41,934	41,934	3,523	17,613	17,613
2	1,483	7,415	49,349	1,483	7,415	49,349	3,425	17,124	34,737
3	1,173	5,863	55,212	1,173	5,863	55,212	2,851	14,255	48,992
4	1,117	5,587	60,798	1,117	5,587	60,798	2,361	11,806	60,798
5	0,987	4,935	65,733						
6	0,837	4,185	69,918						
7	0,726	3,630	73,548						
8	0,696	3,480	77,028						
9	0,663	3,314	80,342						
10	0,580	2,901	83,243						
11	0,549	2,747	85,991						
12	0,465	2,325	88,316						
13	0,455	2,277	90,593						
14	0,400	1,998	92,591						
15	0,316	1,582	94,172						
16	0,298	1,488	95,661						
17	0,284	1,420	97,081						
18	0,241	1,205	98,286						
19	0,192	0,960	99,246						
20	0,151	0,754	100,000						

<sup>93</sup>David J.Weiss vd. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Kaynak: [www.vpr.psych.umn.edu/.../Monograph%20XXII%20-%20Manu](http://www.vpr.psych.umn.edu/.../Monograph%20XXII%20-%20Manu), (Erişim Tarihi: 02.05.2016).

Tablo 7 incelendiğinde, ölçekteki soruların 4 faktör üzerinde yoğunlaştığı ve bu 4 faktörün toplam varyansın %60,798'ini açıkladığı görülmüştür. Soruların hangi faktörlerde yoğunlaştığını görebilmek için 4 faktöre ilişkin faktör yükleri matrisine bakılmış ve hangi sorunun hangi faktörde yoğunlaştığını belirleyebilmek için Varimax faktör döndürme yönteminin kullanılması gerektiğine karar verilmiştir. Varimax faktör döndürme yöntemi sonucunda elde edilen döndürülmüş faktör yükleri matrisi Tablo 8'te gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi

	Faktörler			
	1	2	3	4
<b>Soru 15</b>	0,791			
<b>Soru 20</b>	0,735			0,436
<b>Soru 13</b>	0,651			
<b>Soru 6</b>	0,606			0,412
<b>Soru 14</b>	0,573			
<b>Soru 12</b>	0,565		0,458	
<b>Soru 7</b>	0,495	0,427		0,424
<b>Soru 9</b>		0,752		
<b>Soru 8</b>		0,731		
<b>Soru 4</b>		0,683		
<b>Soru 5</b>		0,583		
<b>Soru 10</b>	0,436	0,474		
<b>Soru 11</b>			0,666	
<b>Soru 19</b>			0,631	0,400
<b>Soru 1</b>		0,480	0,623	
<b>Soru 2</b>		0,423	0,611	
<b>Soru 3</b>			0,470	
<b>Soru 17</b>				0,765
<b>Soru 18</b>				0,722
<b>Soru 16</b>			0,453	0,468

Tablo 8'e göre 1. faktörde soru 6, 7,12, 13, 14, 15 ve 20; 2. faktörde soru 4, 5, 8, 9 ve 10; 3. faktörde soru 1, 2, 3, 11 ve 19; 4. faktörde 16, 17 ve 18 yoğunlaşmaktadır. Sonuç olarak, Minnesota İş Doyum Ölçeğinin yapısı gereği olması gereken 2 faktör, bu çalışmada minimum 4 faktör olarak bulunmuştur. Sadece 2 faktör kullanılarak açıklanan toplam varyans yeterince yüksek değildir.



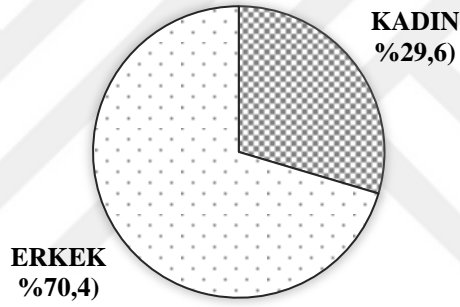
### 5.3. Frekans Analizleri

Araştırma anketlerini cevaplayan katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı aşağıdaki tablo ve grafiklerde gösterilmiştir.

**Tablo 9.**Örneklem Profilinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde %
Kadın	74	29,6
Erkek	176	70,4
Toplam	250	100

Tablo 9'a göre araştırmaya 250 idari personel katılmıştır. Anketleri cevaplayan katılımcıların 74'ü kadın, 176'sı ise erkektir. Bu duruma göre KTÜ merkez kampüste görev yapan idari personellerin çoğunluğu erkektir.



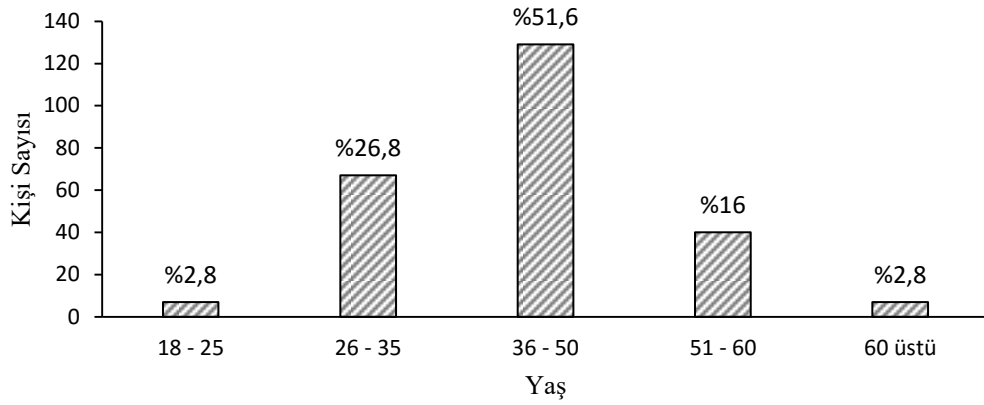
**Şekil 8.** Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği

Şekil 8'den anlaşıldığı gibi çalışmaya katılanların %29,6'sı kadın, %70,4 gibi büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

**Tablo 10.** Örneklem Profilinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %
18-25	7	2,8
26-35	67	26,8
36-50	129	51,6
51-60	40	16,0
60 üstü	7	2,8
Toplam	250	100

Tablo 10'a göre araştırma anketlerini cevaplayanların 7 kişisi 18-25 yaş aralığında, 67 kişisi 26-35 yaş aralığında, 129 kişisi 36-50 ve 7 kişisi ise 60 yaşının üstündedir.



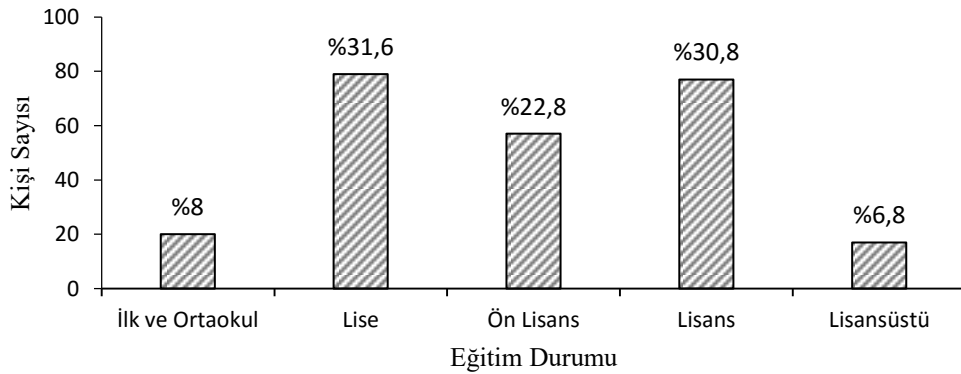
**Şekil 9.**Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmaya göre KTÜ merkez kampüsünde çalışan personel %51,6 ile 36-50 yaş aralığında olup, ikinci olarak 26-35 yaş grubu gelmektedir.

**Tablo 11.** Örneklem Profiline Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %
İlk ve Ortaokul	20	8,0
Lise	79	31,6
Ön Lisans	57	22,8
Lisans	77	30,8
Lisansüstü	17	6,8
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 11’de araştırma anketlerini cevaplayan personellerin eğitim durumları analiz edilmiştir. Tabloya göre ilk ve ortaokul mezunları 20 kişi, lise mezunları 79 kişi, ön lisans mezunları 57 kişi, lisans mezunları 77 kişi ve lisansüstü eğitim alanların sayısı ise 17 kişidir.



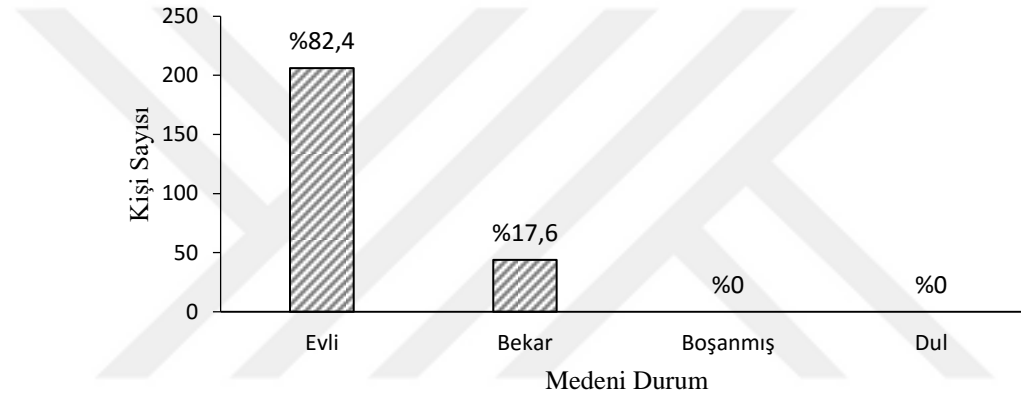
**Şekil 10.** Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği

Yapılan analize göre KTÜ idari personeli ağırlıklı olarak %31,6'sı lise eğitimine, %30,8'i ise lisans eğitimine sahiptir.

**Tablo 12.** Örneklem Profiline Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Evli	206	82,4
Bekâr	44	17,6
Boşanmış	0	0
Dul	0	0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan 250 kişiden 206 kişisi evlidir. 44 kişinin ise bekâr olduğu görülmüştür.



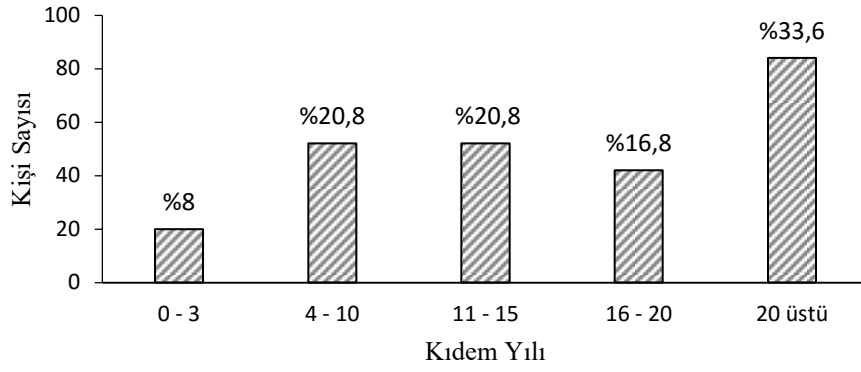
**Şekil 11.** Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Dağılım grafiğine göre personelin %82,4'ü evli olup 17,6'sı ise bekârdır.

**Tablo 13.** Örneklem Profiline Kıdem Yılına Göre Dağılımı

Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde %
0-3	20	8,0
4-10	52	20,8
11-15	52	20,8
16-20	42	16,8
20 üstü	84	33,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 13'de ankete katılan personelin kurumdaki hizmet süreleri analiz edilmiştir. 0-3 yıl arası görev yapanlar 20 kişi, 4-10 yıl aralığında görev yapan 52 kişi, 11-15 yıl aralığında görev yapan 52 kişi, 16-20 yıl aralığında görev yapan 42 kişi ve görev süresi 20 yılı aşan 84 kişi bulunmaktadır.



Şekil 12. Örneklem Grubunun Kıdem Yılına Göre Dağılım Grafiği

Şekil 12'ye göre KTÜ idari kadroda görev yapan personelin %33,6'sı 20 yılı aşkın süredir hizmet vermektedirler. Hizmet yılı en az olanların oranı ise %8'dir.

Tablo 14. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Demografik Özellikler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	74	29,6
	Erkek	176	70,4
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
Yaş Grubu	18 – 25	7	2,8
	26 – 35	67	26,8
	36 – 50	129	51,6
	51 – 60	40	16,0
	60 üstü	7	2,8
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	İlk ve Ortaokul	20	8,0
	Lise	79	31,6
	Ön Lisans	57	22,8
	Lisans	77	30,8
	Lisansüstü	17	6,8
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	206	82,4
	Bekâr	44	17,6
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
Kıdem Yılı	0 – 3 yıl	20	8,0
	4 – 10 yıl	52	20,8
	11 – 15 yıl	52	20,8
	16 – 20 yıl	42	16,8
	20 yıl üstü	84	33,6
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

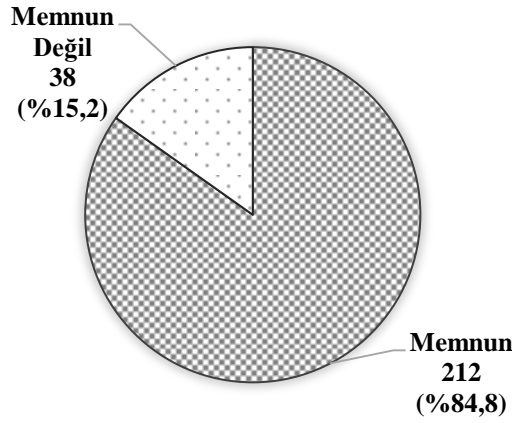
Demografik dağılım tablosu incelendiğinde KTÜ merkez kampüste görev yapan personelin %70,4'ü erkek, %29,6'sı kadındır. Çalışanların yaş durumlarına bakıldığında %51,6 oranıyla 36-50 yaş aralığında olduğu ve personelin orta yaş ve üstü seviyede

olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde lise mezunu personellerin %31,6 ile daha fazla olduğu ancak lisans mezunlarının %30,8 ile yaklaşık oranlarda olduğu görülmüştür. Medeni durum olarak %82,4 oranındaki personelin evli diğerlerinin bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların kıdem yıllarını incelediğimizde ise %33,6 oranıyla 20 yıl üstü hizmet verenlerin daha fazla olduğu ve KTÜ merkez kampüsünde görev yapan idari personellerin birçoğunun orta yaş üstü ve emekliliği yakın olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 15.** İdari Personelin Çalıştığı Birimden Memnuniyeti

Birimdeki Görev Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Memnun	212	84,8
Memnun Değil	38	15,2
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

İdari personelin çalıştığı birimdeki görevinden memnun olanların frekansı 212 olup, %84,8 oranındadırlar. Memnuniyet duymayanlar ise 38 olup, %15,2 gibi bir orana sahiptirler. Bu sonuca göre KTÜ merkez kampüste görev yapan idari personeller görev yaptıkları birimlerden memnuniyet duymaktadırlar.

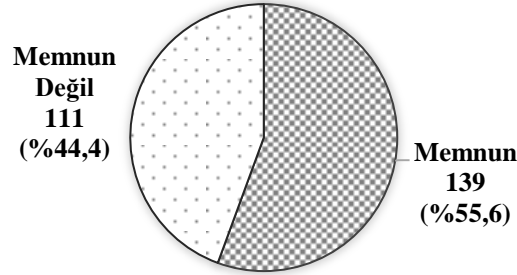


**Şekil 13.** Örneklem Grubunun Birimlerindeki Görevlerinden Memnuniyetine İlişkin Frekanslar

**Tablo 16.** Kurumun Sunduğu Sosyal Olanaklar Açısından Memnuniyet

Sosyal Olanaklardan Memnuniyet	Frekans	Yüzde (%)
Memnun	139	55,6
Memnun Değil	111	44,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16'ya göre kurumun sunduğu sosyal olanaklara göre memnun olanlar 139 kişidir. Memnun olmayanların sayısı ise 111'dir. Bu duruma göre KTÜ'nün kurumun sosyal olanaklarını biraz daha geliştirmesi memnuniyeti daha da artıracaktır.



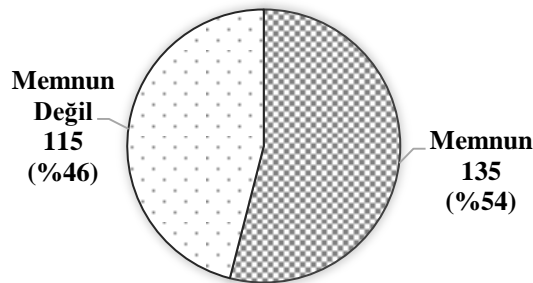
**Şekil 14.** Sosyal Olanaklardan Yararlanma Durumuna Göre Memnuniyet Grafiği

KTÜ personelinin kurumun sunduğu sosyal olanaklardan %55,6'lık kısmı memnun, %44,4'lük kısmının ise memnuniyetsiz olduğu görülmüştür.

**Tablo 17.** Kurum Yöneticilerinin Çalışanlara Değer Vermesi Açısından Memnuniyet

Yöneticilerin Çalışanlara Değer Vermesi Açısından Memnuniyet	Frekans	Yüzde
Memnun	135	54,0
Memnun Değil	115	46,0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

KTÜ idari personelinin yöneticilerinin kendilerine değer vermesi açısından memnuniyet düzeylerine bakıldığında 135 kişinin yöneticilerinden memnun olduğu, 115 kişinin ise memnun olmadığı görülmüştür.



**Şekil 15.** Yöneticilerin Çalışanlarına Değer Vermesi Açısından Çalışan Memnuniyeti Grafiği

Kurum yöneticilerinden memnun olan personel oranı %54 iken, memnun olmayanların oranı ise %46'dır.

**Tablo 18. İş Memnuniyeti Frekans Analizleri**

	Hiç memnun değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	13	5,2	31	12,4	36	14,4	150	60,0	20	8,0	250	100
Beni her zaman meşgul etmesi	10	4,0	32	12,8	44	17,6	156	62,4	8	3,2	250	100
Tek başıma çalışma olanağımın olması	12	4,8	33	13,2	41	16,4	140	56,0	24	9,6	250	100
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi	5	2,0	25	10,0	52	20,8	146	58,4	22	8,8	250	100
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	5	2,0	14	5,6	29	11,6	172	68,8	30	12,0	250	100
Yöneticimin, ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından	14	5,6	46	18,4	47	18,8	117	46,8	26	10,4	250	100
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	11	4,4	34	13,6	35	14,0	136	54,4	34	13,6	250	100
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	5	2,0	14	5,6	25	10,0	171	68,4	35	14,0	250	100
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	7	2,8	34	13,6	39	15,6	132	52,8	38	15,2	250	100
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	13	5,2	40	16,0	55	22,0	132	52,8	10	4,0	250	100
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	35	14,0	34	13,6	29	11,6	129	51,6	23	9,2	250	100
İşimde yükselme olanağımın olması açısından	49	19,6	54	21,6	44	17,6	90	36,0	13	5,2	250	100
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi sağlaması bakımından	12	4,8	53	21,2	58	23,2	110	44,0	17	6,8	250	100
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme bakımından	6	2,4	40	16,0	39	15,6	145	58,0	20	8,0	250	100
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	24	9,6	51	20,4	50	20,0	106	42,4	19	7,6	250	100
Çalışma koşulları bakımından	18	7,2	27	10,8	26	10,4	159	63,6	20	8,0	250	100
Birlikte çalıştığım insanların birbiri ile anlaşmaları bakımından	6	2,4	11	4,4	35	14,0	152	60,8	46	18,4	250	100
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	16	6,4	22	8,8	36	14,4	140	56,0	36	14,4	250	100
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	21	8,4	36	14,4	43	17,2	134	53,6	16	6,4	250	100
Yaptığım işler karşılığında takdir edilmem bakımından	31	12,4	39	15,6	47	18,8	109	43,6	24	9,6	250	100

#### 5.4. Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları

Tezde kullanılan Minnesota İş Doyum Ölçeğine ilişkin analizlere başlanmadan önce çalışmaya katılan her bir bireye ait içsel, dışsal ve toplam doyum puanları hesaplanmıştır. Her bir çalışana ilişkin içsel doyum puanları hesaplanırken, ölçekte içsel doyum ile ilgili olan 2,3,4,5,8,9,11,13,14,15,18 ve 19 numaralı sorulara likert ölçeğine (1 – 5) göre verilmiş olan puanlar toplanmıştır. Benzer şekilde her bir çalışana ilişkin dışsal doyum puanları hesaplanırken, ölçekte dışsal doyum ile ilgili olan 1,6,7,10,12,16,17 ve 20 numaralı sorulara likert ölçeğine (1 – 5) göre verilmiş olan puanlar toplanmıştır. Toplam doyum puanı ise ölçekte yer alan tüm sorulara likert ölçeğine (1 – 5) göre verilmiş olan puanların toplanması ile hesaplanmıştır.

İçsel, dışsal ve toplam doyum puanlarına ilişkin istatistiki veriler Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** İçsel, Dışsal ve Toplam Doyum Puanlarına İlişkin İstatistiki Veriler

	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Minimum	Maksimum
<b>İçsel Doyum</b>	250	42,212	7,406	43	19	60
<b>Dışsal Doyum</b>	250	27,356	5,999	29	8	40
<b>Toplam Doyum</b>	250	69,568	12,984	71	27	100

Tezde, ana hipotez “KTÜ idari personelinin iş doyum düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık gösterir” olarak ifade edilir. Ana hipotezin alt hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: KTÜ idari personelinin cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: KTÜ idari personelinin yaş değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: KTÜ idari personelinin eğitim düzeyi durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>4</sub>: KTÜ idari personelinin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.



H<sub>5</sub>: KTÜ idari personelinin hizmet sürelerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>6</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyetine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>7</sub>: KTÜ'nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>8</sub>: KTÜ yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>9</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H<sub>10</sub>: KTÜ idari personelinin sağlık sorunu bakımından iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

İstatistiksel analizlere geçmeden önce iş doyum genel puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem *Kolmogorov-Smirnov Testi* analizi yapılmıştır. Normallik testine ilişkin veriler Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20.** İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Normallik Testi

	Kolmogorov - Smirnov Testi		
	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	0,082	0,000	Normal Değil
Dışsal Doyum	0,130	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	0,080	0,001	Normal Değil

Yapılan bu analiz sonucunda; içsel doyum, dışsal doyum ve toplam doyum puanlarının normal dağılım göstermediği saptanmıştır.

#### 5.4.1. İş Memnuniyeti ve Cinsiyet

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>1</sub>: KTÜ idari personelinin cinsiyet değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri cinsiyet değişkenine göre gruplandığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Cinsiyete Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		Kolmogorov - Smirnov Testi			
		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Kadın	74	0,080	0,200	Normal
	Erkek	176	0,089	0,002	Normal Değil
Dışsal Doyum	Kadın	74	0,134	0,002	Normal Değil
	Erkek	176	0,130	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	Kadın	74	0,115	0,016	Normal Değil
	Erkek	176	0,079	0,010	Normal Değil

Tablo 21 incelendiğinde sadece kadınlara ait içsel doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür. Karşılaştırılan gruplardan herhangi birinin normal dağılmadığı durumlarda tez çalışmasındaki analizler boyunca parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** İş Memnuniyeti Ölçeğinin Ktü İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması		n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Kadın	74	41,959	7,191	43,500	0,690	AD*
	Erkek	176	42,318	7,513	43,000		
Dışsal Doyum	Kadın	74	27,594	5,704	29,500	0,639	AD*
	Erkek	176	27,255	6,131	28,500		
Toplam Doyum	Kadın	74	69,554	12,523	72,000	0,984	AD*
	Erkek	176	69,573	13,209	71,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 22 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,690 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,639 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,984 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda ”  $H_1$ : KTÜ idari personelinin cinsiyet değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi reddedilir.

#### 5.4.2. İş Memnuniyeti ve Yaş

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“ $H_2$ : KTÜ idari personelinin yaş değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri yaş değişkenine göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23.** Yaşa Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	18-35	74	0,127*	0,005	Normal Değil
	36-50	129	0,083*	0,029	Normal Değil
	51 üstü	47	0,982**	0,694	Normal
Dışsal Doyum	18-35	74	0,177*	0,000	Normal Değil
	36-50	129	0,123*	0,000	Normal Değil
	51 üstü	47	0,969**	0,248	Normal
Toplam Doyum	18-35	74	0,137*	0,002	Normal Değil
	36-50	129	0,103*	0,002	Normal Değil
	51 üstü	47	0,985**	0,819	Normal

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri,

\*\* : Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 23 incelendiğinde sadece 51 yaş üstü çalışanların içsel, dışsal ve toplam doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Kruskal-Wallis H testine ilişkin sonuçlar Tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24.** İş Memnuniyeti Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	18-35	74	42,905	7,055	44,500	0,081	AD*
	36-50	129	41,201	7,795	42,000		
	51 üstü	47	43,893	6,504	44,000		
Dışsal Doyum	18-35	74	28,297	5,431	30,000	0,143	AD*
	36-50	129	26,589	6,476	28,000		
	51 üstü	47	27,978	5,272	29,000		
Toplam Doyum	18-35	74	71,202	12,086	75,000	0,114	AD*
	36-50	129	67,790	13,906	70,000		
	51 üstü	47	71,872	11,142	73,000		

\*: Kruskal-Wallis H Testi, AD: Karşılaştırılan gruplar arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 24 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,081 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,143 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,114 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “ $H_2$ : KTÜ idari personelinin yaş değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi reddedilir.

#### 5.4.3 İş Memnuniyeti ve Eğitim Düzeyi

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>3</sub>: KTÜ idari personelinin eğitim düzeyine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri eğitim düzeylerine göre gruplandığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.** Eğitim Düzeyine Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	İlk ve ortaokul	20	0,879**	0,017	Normal Değil
	Lise	79	0,085*	0,200	Normal
	Ön lisans	57	0,107*	0,163	Normal
	Lisans	77	0,093*	0,093	Normal
	Lisansüstü	17	0,934**	0,257	Normal
Dışsal Doyum	İlk veya ortaokul	20	0,858**	0,007	Normal Değil
	Lise	79	0,174*	0,000	Normal Değil
	Önlisans	57	0,145*	0,004	Normal Değil
	Lisans	77	0,110*	0,021	Normal Değil
	Lisansüstü	17	0,962**	0,663	Normal
Toplam Doyum	İlk veya ortaokul	20	0,864**	0,009	Normal Değil
	Lise	79	0,110*	0,020	Normal Değil
	Önlisans	57	0,094*	0,200	Normal
	Lisans	77	0,094*	0,092	Normal
	Lisansüstü	17	0,963**	0,689	Normal

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

\*\* : Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 25 incelendiğinde sadece ilk ve ortaokul mezunu çalışanların içsel doyum puanlarının normal dağılmadığı diğer eğitim düzeylerindeki çalışanların içsel doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür. Lisansüstü mezunu çalışanların dışsal doyum puanlarının normal dağıldığı, diğer eğitim düzeylerindeki çalışanların dışsal doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmüştür. Son olarak ise ilk veya ortaokul ve lise

mezunu çalışanların toplam doyum puanlarının normal dağılmadığı ve diğer eğitim düzeylerindeki çalışanların toplam doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Kruskal-Wallis H testine ilişkin sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Eğitim Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	İlk ve ortaokul	20	40,850	6,830	43,000	0,015	Lisans < ÖL (p=0,0005**) İO < ÖL (p=0,010**) Lise < ÖL (p=0,006**)
	Lise	79	41,683	7,746	43,000		
	Önlisans	57	45,228	6,494	46,000		
	Lisans	77	40,857	7,528	41,000		
	Lisansüstü	17	42,294	6,631	43,000		
Dışsal Doyum	İlk ve ortaokul	20	25,450	6,700	27,000	0,174	AD*
	Lise	79	27,303	6,225	30,000		
	Önlisans	57	28,842	5,486	30,000		
	Lisans	77	26,753	5,934	27,000		
	Lisansüstü	17	27,588	5,568	29,000		
Toplam Doyum	İlk ve ortaokul	20	66,300	13,058	69,000	0,054	AD*
	Lise	79	68,987	13,584	72,000		
	Önlisans	57	74,070	11,586	75,000		
	Lisans	77	67,610	13,068	69,000		
	Lisansüstü	17	69,882	11,612	71,000		

\*: Kruskal-Wallis H Testi, \*\*: Mann-Whitney U Testi (Tek yönlü)  
AD: Karşılaştırılan gruplar arasındaki fark anlamlı değil.

Tablo 26 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından farklı eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p=0,015 < \alpha=0,05$ ).

Elde edilen bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulabilmek için yapılan test sonucunda, ön lisans mezunu çalışanların içsel doyum puanlarının ilk ve

ortaokul, lise ve lisans mezunu çalışanlarının puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

- Dışsal doyum düzeyleri açısından farklı eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,174 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından farklı eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,054 > \alpha=0,05$ ).

#### 5.4.4. İş Memnuniyeti ve Medeni Durum

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>4</sub>: KTÜ idari personelinin medeni durumuna göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri medeni duruma göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** Medeni Duruma göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Evli	206	0,082*	0,002	Normal Değil
	Bekâr	44	0,964**	0,191	Normal
Dışsal Doyum	Evli	206	0,128*	0,000	Normal Değil
	Bekâr	44	0,967**	0,230	Normal
Toplam Doyum	Evli	206	0,084*	0,001	Normal Değil
	Bekâr	44	0,976**	0,479	Normal

\*: Kolmogorov-Simirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

\*\* : Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri.

Tablo 27 incelendiğinde bekâr idari personelin içsel, dışsal ve genel doyum puanlarının normal dağıldığı, evli idari personelin ise içsel, dışsal ve toplam doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Medeni Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Evli	206	42,111	7,417	43,000	0,859	AD*
	Bekâr	44	42,681	7,423	43,000		
Dışsal Doyum	Evli	206	27,150	6,029	29,000	0,316	AD*
	Bekâr	44	28,318	5,826	30,000		
Toplam Doyum	Evli	206	69,262	12,996	71,000	0,515	AD*
	Bekâr	44	71,000	12,984	73,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 28 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından idari personelin evli ve bekâr olması bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,859 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelin evli ve bekâr olması bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,316 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelin evli ve bekâr olması bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,515 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “ $H_4$ : KTÜ idari personelinin medeni durumuna göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir ” hipotezi reddedilir.

#### 5.4.5. İş Memnuniyeti ve Hizmet Süresi

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“ $H_5$ : KTÜ idari personelinin hizmet sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri hizmet süresine göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.



**Tablo 29.** Hizmet Süresine Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	0-3	20	0,923**	0,112	Normal
	4-10	52	0,124*	0,045	Normal Değil
	11-15	52	0,119*	0,066	Normal
	16-20	42	0,100**	0,200	Normal
	20 üstü	84	0,114*	0,009	Normal Değil
Dışsal Doyum	0-3	20	0,928**	0,140	Normal
	4-10	52	0,165*	0,001	Normal Değil
	11-15	52	0,180*	0,000	Normal Değil
	16-20	42	0,127**	0,085	Normal
	20 üstü	84	0,110*	0,013	Normal Değil
Toplam Doyum	0-3	20	0,931**	0,163	Normal
	4-10	52	0,115*	0,084	Normal
	11-15	52	0,122*	0,052	Normal
	16-20	42	0,105**	0,200	Normal
	20 üstü	84	0,075*	0,200	Normal

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

\*\* : Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 29 incelendiğinde 4-10 ve 20 yıl üstü hizmet süresine sahip idari personelin içsel doyum puanlarının normal dağılmadığı diğer hizmet süresi düzeylerindeki idari personelin içsel doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür. 0-3 ve 16-20 yıl hizmet süresine sahip idari personelin içsel doyum puanlarının normal dağıldığı ve diğer hizmet süresi düzeylerindeki idari personelin içsel doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmüştür. Son olarak ise tüm hizmet süresi düzeylerinin toplam doyum puanlarının normal dağıldığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Kruskal – Wallis H ve ANOVA testine ilişkin sonuçlar Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelinin Hizmet Süresine Göre Kruskal-Wallis H ve ANOVA Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Hizmet Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	0-3	20	43,050	7,612	43,500	0,864	AD*
	4-10	52	42,557	6,384	43,500		
	11-15	52	41,192	7,023	42,000		
	16-20	42	42,857	8,660	44,000		
	20 üstü	84	42,107	7,601	42,000		
Dışsal Doyum	0-3	20	27,450	6,793	29,500	0,811	AD*
	4-10	52	28,038	5,354	30,000		
	11-15	52	26,711	5,692	28,000		
	16-20	42	28,071	6,619	29,500		
	20 üstü	84	26,952	6,156	28,000		
Toplam Doyum	0-3	20	70,500	14,203	73,000	0,762	AD**
	4-10	52	70,596	11,165	71,000		
	11-15	52	67,903	12,340	71,000		
	16-20	42	70,928	14,929	73,000		
	20 üstü	84	69,059	13,249	70,000		

\*: Kruskal-Wallis H Testi, \*\*: ANOVA, AD: Karşılaştırılan gruplar arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 30 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından idari personelin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,864 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından idari personelin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,811 > \alpha=0,05$ ).

- Toplam doyum düzeyleri açısından idari personelin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,762 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “H<sub>5</sub>: KTÜ idari personelinin hizmet sürelerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi reddedilir.

### 5.5. İş Memnuniyeti ve Çalıştığı Birimdeki Görevden Memnun Olma Durumu

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>6</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyetine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyum düzeyleri çalıştığı birimden memnun olma durumuna göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** Çalıştığı Birimdeki Görevinden Memnun Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Memnun	212	0,095*	0,000	Normal Değil
	Memnun Değil	38	0,937**	0,034	Normal Değil
Dışsal Doyum	Memnun	212	0,133*	0,000	Normal Değil
	Memnun Değil	38	0,897**	0,002	Normal Değil
Toplam Doyum	Memnun	212	0,086*	0,001	Normal Değil
	Memnun Değil	38	0,930**	0,020	Normal Değil

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

\*\* : Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 31 incelendiğinde idari personelin çalıştığı birimdeki görevden memnun olma durumuna göre içsel, dışsal ve toplam doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmektedir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Çalıştığı Birimdeki Görevden Memnun Olma Durumuna Göre Mann-WhitneyU Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Çalışılan Birim	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Memnun	212	42,452	7,460	43,000	0,232	AD*
	Memnun Değil	38	40,868	7,044	41,000		
Dışsal Doyum	Memnun	212	27,438	5,987	29,000	0,839	AD*
	Memnun Değil	38	26,894	6,123	27,000		
Toplam Doyum	Memnun	212	69,891	13,021	72,000	0,450	AD*
	Memnun Değil	38	67,763	12,800	68,500		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 32 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından idari personelin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyeti bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,232 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından idari personelin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyeti bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,839 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından idari personelin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyeti bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,450 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “ $H_6$ : KTÜ idari personelinin çalıştığı birimdeki görevden memnuniyetine göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir ” hipotezi reddedilir.

### 5.6. İş Memnuniyeti ve Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumu

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“ $H_7$ : KTÜ’ nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri sosyal olanaklardan memnun olma durumuna göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup

olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33.** Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Memnun	139	0,090*	0,008	Normal Değil
	Memnun Değil	111	0,103*	0,005	Normal Değil
Dışsal Doyum	Memnun	139	0,138*	0,000	Normal Değil
	Memnun Değil	111	0,121*	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	Memnun	139	0,094*	0,004	Normal Değil
	Memnun Değil	111	0,089*	0,031	Normal Değil

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 33 incelendiğinde idari personelin sosyal olanaklardan memnun olma durumuna göre içsel, dışsal ve toplam doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmektedir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Sosyal Olanaklardan Memnun Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Sosyal Olanak	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Memnun	139	42,151	7,844	43,000	0,767	AD*
	Memnun Değil	111	42,288	6,853	43,000		
Dışsal Doyum	Memnun	139	27,215	6,333	29,000	0,963	AD*
	Memnun Değil	111	27,531	5,575	29,000		
Toplam Doyum	Memnun	139	69,366	13,803	72,000	0,798	AD*
	Memnun Değil	111	69,819	11,938	71,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 34 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından KTÜ’ nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,767 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından KTÜ’ nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,963 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından KTÜ’ nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,798 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “H<sub>7</sub>: KTÜ’ nün sunduğu sosyal olanaklar bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir ” hipotezi reddedilir.

### 5.7. İş Memnuniyeti ve Kurum Yöneticisinin Çalışanlara Verdiği Değer

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>8</sub>: KTÜ yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri kurumun yöneticisinin çalışanlara verdiği değere göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 55’de verilmiştir.

**Tablo 35.** Kurum Yöneticisinin Çalışanlara Verdiği Değere Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Değer Veriyor	135	0,088*	0,012	Normal Değil
	Değer Vermiyor	115	0,083*	0,048	Normal Değil
Dışsal Doyum	Değer Veriyor	135	0,146*	0,000	Normal Değil
	Değer Vermiyor	115	0,133*	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	Değer Veriyor	135	0,090*	0,009	Normal Değil
	Değer Vermiyor	115	0,095*	0,013	Normal Değil

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 35 incelendiğinde idari personelin kurum yöneticisinin çalışanlara verdiği değere göre içsel, dışsal ve toplam doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmektedir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Kurum Yöneticisinin Çalışanlara Verdiği Değere Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Çalışanlara Verilen Değer	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Değer Veriyor	135	42,125	7,315	43,000	0,718	AD*
	Değer Vermiyor	115	42,313	7,543	43,000		
Dışsal Doyum	Değer Veriyor	135	27,044	6,078	28,000	0,460	AD*
	Değer Vermiyor	115	27,721	5,909	29,000		
Toplam Doyum	Değer Veriyor	135	69,170	12,956	71,000	0,564	AD*
	Değer Vermiyor	115	70,034	13,059	71,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 36 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından kurum yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,718 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından kurum yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,460 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri açısından kurum yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,564 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “H<sub>3</sub>: KTÜ yöneticilerinin çalışanlara verdiği değerler bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir ” hipotezi reddedilir.

## 5.8. İş Memnuniyeti ve Çalıştığı Kurumda Mesai Veya Nöbet Olma Durumu

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>0</sub>: KTÜ idari personelinin çalıştığı kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir”.

İş doyumunu düzeyleri çalıştığı kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre gruplandığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 37’de verilmiştir.

**Tablo 37.** Çalıştığı Kurumda Mesai veya Nöbet Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Var	68	0,123*	0,012	Normal Değil
	Yok	182	0,077*	0,011	Normal Değil
Dışsal Doyum	Var	68	0,173*	0,000	Normal Değil
	Yok	182	0,114*	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	Var	68	0,139*	0,002	Normal Değil
	Yok	182	0,065*	0,061	Normal

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 37 incelendiğinde idari personelin çalıştığı kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre içsel ve dışsal doyum puanlarının normal dağılmadığı görülmektedir. İdari personelin çalıştığı kurumda "mesai var" durumunun toplam doyum puanının normal dağılmadığı görülürken, "mesai yok" durumunun toplam doyum puanının normal dağıldığı görülmektedir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 38’te verilmiştir.



**Tablo 38.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Çalışılan Kurumda Mesai veya Nöbet Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Mesai ve Nöbet	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Var	68	41,426	7,819	43,000	0,657	AD*
	Yok	182	42,505	7,246	43,000		
Dışsal Doyum	Var	68	26,779	6,567	29,000	0,900	AD*
	Yok	182	27,571	5,776	29,000		
Toplam Doyum	Var	68	68,205	14,067	72,000	0,835	AD*
	Yok	182	70,076	12,559	71,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 38 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelinin mesai veya nöbet olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,657 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelinin mesai veya nöbet olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,900 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri KTÜ idari personelinin mesai veya nöbet olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,835 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “H<sub>0</sub>: KTÜ idari personelinin mesai veya nöbet olma durumuna göre iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir ” hipotezi reddedilir.

### 5.9. İş Memnuniyeti ve Sağlık Sorunu Olma Durumu

Bu başlık altında aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

“H<sub>10</sub>: KTÜ idari personelinin sağlık sorunu bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir.”.

İş doyumunu düzeyleri sağlık sorunu olma durumuna göre gruplandırıldığında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verebilmek için grupların normal dağılıp dağılmadığı normallik testleri ile belirlenmiştir. Normallik testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

**Tablo 39.** Sağlık Sorunu Olma Durumuna Göre İçsel, Dışsal ve Toplam Memnuniyet Puanlarına İlişkin Normallik Testleri

		n	İstatistik	p	Sonuç
İçsel Doyum	Var	33	0,951**	0,147	Normal
	Yok	217	0,078*	0,003	Normal Değil
Dışsal Doyum	Var	33	0,932**	0,041	Normal Değil
	Yok	217	0,134*	0,000	Normal Değil
Toplam Doyum	Var	33	0,942**	0,077	Normal
	Yok	217	0,075*	0,004	Normal Değil

\*: Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen istatistik değeri  
\*\*: Shapiro-Wilk testi sonucunda elde edilen istatistik değeri

Tablo 39 incelendiğinde idari personelin "sağlık sorunu var" olan içsel ve toplam doyum puanlarının normal dağıldığı, "sağlık sorunu yok" olan içsel ve toplam doyum puanlarının ise normal dağılmadığı görülmektedir. Ayrıca sağlık sorunu olma durumuna göre dışsal doyum puanlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan Mann-Whitney U testine ilişkin sonuçlar Tablo 40'da verilmiştir.

**Tablo 40.** İş Memnuniyet Ölçeğinin KTÜ İdari Personelin Sağlık Sorunu Olma Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Karşılaştırılan Puan Türü	Sağlık Sorunu	n	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	p	Sonuç
İçsel Doyum	Var	33	42,818	7,784	45,000	0,512	AD*
	Yok	217	42,119	7,361	43,000		
Dışsal Doyum	Var	33	27,666	5,987	29,000	0,738	AD*
	Yok	217	27,308	6,013	29,000		
Toplam Doyum	Var	33	70,484	13,398	75,000	0,543	AD*
	Yok	217	69,428	12,947	71,000		

\*: Mann-Whitney U Testi (Çift yönlü), AD: Karşılaştırılan iki grup arasındaki fark anlamlı değil

Tablo 40 incelendiğinde:

- İçsel doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelinin sağlık sorunu olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,512 > \alpha=0,05$ ).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından KTÜ idari personelinin sağlık sorunu olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,738 > \alpha=0,05$ ).
- Toplam doyum düzeyleri KTÜ idari personelinin sağlık sorunu olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=0,543 > \alpha=0,05$ ).

Bu analizler sonucunda “ $H_{10}$ : KTÜ idari personelinin sağlık sorunu bakımından iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi reddedilir.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

İş memnuniyeti işgörenler ile örgütün bütünleşmesi ile oluşmaktadır. Aynı iş ortamında gerek çalışan örgütten gerekse örgüt çalışandan etkilenebilmektedir. Personelin iş memnuniyeti, bireyin kendinden ve örgütten kaynaklanan şartlara göre belirlenebilir. İşgörenin çalıştığı birimden hoşnut olması, birimde yaptığı görevden memnun olması, çalıştığı birimdeki diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olması veya kurum yöneticilerinden hoşnut olması onun memnuniyetini belirleyici örgütsel etkenlerdir. Bu durumun aksi ise işgörende memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Memnuniyet kavramı bireyin kendinden kaynaklanan bazı koşullara göre de değişmektedir. İşgörenin cinsiyeti, yaşı, hizmet süresi, eğitim durumu ya da medeni durumu işgörenin memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini etkilemektedir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi idari kadroda görev yapan personellerin iş memnuniyetleri incelenirken, personelin özellikle eğitim-öğretim döneminde oldukça yoğun oldukları gözlenmiş ve idari personelin 2014 yılından itibaren Elektronik Belge Yönetim Sistemine (EBYS) geçiş yapılması neticesinde iş yükü azaltılmış, kurum genelinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerle personelin eksiklikleri giderilmiştir. Bu ve benzeri durumların idari personelin iş memnuniyetini arttırdığı bu çalışma ile görülmüştür.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; KTÜ idari personelinin çoğunluğunun erkek çalışan olduğu ve personelin %51,6'sının orta yaş ve üstü grupta olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre incelenen çalışanların ağırlıklı olarak %31,6 ile lise eğitime, %30,8 ile de lisans eğitime sahip oldukları anlaşılmıştır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %82,4'ünün evli, %17,6'sının bekar olduğu görülmüştür. KTÜ idari personelinin hizmet süreleri incelendiğinde ise %33,6'sının 20 yılı aşkın süredir görev yaptığı ve en az hizmet süresi olanların %8 olduğu tespit edilmiştir.

KTÜ idari kadroda çalışan personellerin birimlerindeki görevlerinden memnun olup olmadıklarını araştırdığımızda %84,8'lik kısmın memnuniyet duydukları ancak %15,2'lik bir oranın ise memnun olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle KTÜ merkez kampüsünde çalışan personellerin görev yaptıkları birimden memnun oldukları anlaşılmıştır. Memnuniyet duymayan %15,2'lik personelin memnuniyetsizliğinin

sebebinin örgütsel koşullardan mı yoksa bireyin kendi koşullarından mı kaynaklandığı araştırılıp memnun personel sayısının daha da artırılması önerilir.

Kurumun sunduğu sosyal olanaklar açısından personelin memnuniyet durumu incelendiğinde, %55,6 oranında memnuniyet, %44,4 oranında ise memnuniyetsizlik olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre KTÜ'ye kurumun sosyal olanaklarını geliştirmesi ve personelin bu olanaklardan yararlanmasını sağlayarak memnuniyet düzeyini yükseltmesi önerilir.

Kurum yöneticilerinin çalışanlara değer vermesi açısından personel memnuniyeti incelendiğinde, personelin %54'ünün memnun %46'sının memnun olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre KTÜ idari personelinin yöneticileri açısından memnuniyet düzeyleri çok fazla değildir. Bu durumda yönetici ve personel ilişkilerinin gözden geçirilmesi ve memnuniyetsizliğin nedenlerinin araştırılıp modern yönetim anlayışına göre ast-üst ilişkilerinin memnuniyeti artıracak seviyeye getirilmesi önerilir.

Araştırmada KTÜ idari personelinin cinsiyet değişkenine göre iş memnuniyet düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında iş memnuniyetinin cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Yaş değişkenine göre iş memnuniyet düzeylerine bakıldığında yaş grupları ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İş memnuniyet düzeyleri ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığı incelenmiş olup, içsel doyum düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans mezunlarının içsel doyumunun ilk ve ortaokul, lise ve lisans mezunu çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak dışsal doyum düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Toplam memnuniyet düzeylerine bakıldığında çalışanların memnuniyet düzeyleri ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Medeni durum ile iş memnuniyet düzeyi incelendiğinde içsel ve dışsal doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı KTÜ idari personelinin evli veya bekâr olmasının memnuniyet düzeylerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

KTÜ idari personelinin hizmet sürelerine göre iş memnuniyet düzeyleri incelenmiş ve toplam memnuniyet düzeyleri ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

İş memnuniyeti ile idari personelin çalıştığı birimdeki görevinden memnun olup olmadığı incelenmiş ve personelin çalıştığı birimdeki görevinden memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Memnuniyet düzeyi birimdeki görevden memnuniyete göre farklılık göstermemektedir.

KTÜ'nün idari personeline sunduğu sosyal olanaklar ile iş memnuniyeti arasında bir fark olup olmadığına bakılmıştır ve iş memnuniyet düzeyinin sosyal olanaklar bakımından farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Kurum yöneticilerinin çalışanlara verdiği değer açısından iş memnuniyet düzeyleri incelendiğinde aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

İş memnuniyeti ile çalışılan kurumda mesai veya nöbet olma durumuna göre memnuniyet düzeyleri incelendiğinde, idari personelin memnuniyetinin birimdeki nöbet veya mesai durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

KTÜ idari personelinin iş memnuniyet düzeyi ile sağlık sorunu (var/yok) arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve iş memnuniyet düzeylerinin farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışmanın sonucunda KTÜ merkez kampüste görev yapan idari personellerin iş memnuniyet düzeyleri olduğu ancak demografik değişkenlerin çalışanların memnuniyet düzeylerini etkilemediği görülmüştür.

Genç çalışanların orta yaş ve üstü çalışanlara göre memnuniyetsiz olmaları kurum tarafından konunun araştırılarak, genç personelin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve uygun çalışma koşulları sağlanarak iş memnuniyet düzeylerinin artırılması önerilir. Ayrıca kurumun sunduğu sosyal olanaklar yönünden memnuniyet düzeyi düşük olan personel için sosyal imkânları geliştirerek memnuniyet düzeylerinin artırılması yoluna gidilmelidir. Performansı yükselen çalışanın hem kendini hem de kurumunu memnun edeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. İşlerinde başarılı personellerin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi önerilirken yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişeceği ve bu durumun da memnuniyet düzeyini

arttıracağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra kurumda görev yapan personellerin iletişimlerinin iyi olması, iş ortamındaki koşulların iyi olması, çalışanların görevlerinde yükselme olanaklarının olması ve gerek hizmet içi eğitimlerle gerekse kendi kendine eğitim yoluyla kendilerini geliştirmeleri ile iş memnuniyet düzeyleri arttırılabilir. Bu sebeple örgüt ve çalışanların birlikte hareket etmesi ile personel memnuniyetinin sağlanacağına inanılmaktadır.



## KAYNAKÇA

Acar, Aylin. Nemutlu Emirhan, Gürhan Gülin, Liman Vahide, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Araştırma Görevlilerinin İş Memnuniyeti ve Bunu Etkileyen Faktörler*, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 2004, C. 24, S.2, ss. 95-106.

Akbaş, Dilek, *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015.

Akyıldız, Hüseyin, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2001.

A. Aşık, Nuran, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerleme”, *Türk İdare Dergisi*, 2010, S.467, ss.33-43.

Ayber, Aykaç, *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.

Bayram, Hasan, *Çalışanlarda İş Doyumu (Perfüzyonistler Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.

Bozkurt, Öznur. Bozkurt İlhan, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul 2008, C.9, S.1, ss.1-18.

Bölükbaş, M. Ayperi, *Çalışan Memnuniyetinin Veri Madenciliği ile İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2013.

Çıracak, Nur Yıldız, *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.

Çıngı, Hülya, *Örnekleme Kuramı*, Ankara, Bizim Büro Basımevi, Ankara 2009.



Dağdeviren, Metin. Eraslan Ergün, Kurt Mustafa, *Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Ankara 2005, C.20, S.4, ss.517-525.

David J.Weiss vd. “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”,  
Kaynak: [www.vpr.psych.umn.edu/.../Monograph%20XXII%20-%20Manu](http://www.vpr.psych.umn.edu/.../Monograph%20XXII%20-%20Manu), (Erişim Tarihi: 02.05.2016).

Demirkol, Selami. Emre Akbulut, “Türkiye’de Kamu Personelinin Verimliliğinin Arttırılmasında Hukuki Araçlar ve Yargı Kararları”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2013, C.17, S.1-2, ss.1328-1366.

D. Selvi, Ebru, *İş doyumunu ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2010.

Eren, Hayrettin, “1982 Anayasası ve Kamu Görevlileri Kavramı”, *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Erzincan 1998, C.2, S.1, ss.55-86.

Erdem, A. Rıza, *Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Denizli 1998, S.4, ss.51-57.

Erdil, Oya. Keskin Halit, İmamoğlu S. Zeki, Erat Serhat, *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul 2004, C.5, S.1, ss.17-26.

Erken, Medine, *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 2013.

Erol, Hamza, *SPSS Paket Programı ile İstatistiksel Veri Analizi*, Akademisyen Kitabevi, Ankara 2013.

Ekinci, Filiz, “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, Ankara 2008, S.155, ss.175-185.

Gözler, Kemal. Gürsel Kaplan, *Kısa İdare Hukuku*, Ekin Yayın, Bursa 2015.

Gökçe, Gülise. Şahin Ali, Bulduklu Yasin, *Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya 2010, S.20, s.234-244.

Gözübüyük, A. Şeref, *Yönetmelik Yargı*, Turhan Kitabevi, Ankara 2013.

Günlük, Mehmet, *Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2010.

Güngör, Eren, *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2006.

Gürbüz, Sait. Yüksel Murat, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul 2008, C.9, S.2, ss.174-190.

Höbel, Zeynep, *Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Meslek Sorunları: Pamukkale Üniversitesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli 2010.

HR Dergi “İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi”, Kaynak: [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) › Tüm İçerikler › Dergi › Mayıs 2014, (Erişim Tarihi: 23.02.2016)

İmamoğlu, S. Zeki. Keskin Halit, Erat Serhat, *Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir uygulama*, Yönetim ve Ekonomi, Manisa 2004, C.11, S.1, ss.168-175.

Kanlıgöz, Cihan, “1982 Anayasasına Göre Kamu Görevlisi”, Kaynak: <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/299/2796.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

Kar, Bektaş, “İşletme, İşyeri ve İşin Gerekerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim” *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, İstanbul 2008, C.17, S.2, s.101-129.

Kaya, F. Türkan, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığında Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2005.

Koç, Hakan. Yazıcıoğlu İrfan, Hatipoğlu Hüseyin, *Öğretmenlerin İş Doyum Alguları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Samsun 2009, C.28, S.2, ss.13-22.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2014.

K. Özel, Elif, *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2012.

Köksal, Mustafa, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul 2010.

Milli Prodüktivite Merkezi, “Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon”, Kaynak: <http://www.bilgi.academia.edu/ElifSandalOnal>, (Erişim Tarihi: 21.12.2015).

Oben, Aylin, *Çalışanın İş Memnuniyetinin, Sağlığı ile Olan İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.

Özaydın, M. Merve. Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, C.6, S.1, ss. 251-281.

Özkalp, Enver. Varoğlu Abdülkadir, Varoğlu Demet, Kırel A. Çiğdem, Acar Pınar, *Örgütsel Davranış*, Saray Matbaacılık, Ankara 2013.

Paksoy, H. Mustafa, “Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Konya 2007, S.12, ss.138-151.

Parmaksız, Ayşegül. Ersöz Taner, Özseven Turgut, Ersöz Filiz, *Çalışanların İş Memnuniyeti, İş Stresi ve Ergonomik Koşullarının Değerlendirilmesi*, Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, Tokat 2014, S.8, ss. 82-99.

Sandal Önal, Elif, “Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon”, Milli Produktivite Merkezi,

Kaynak:[http://web.itu.edu.tr/toros/iky/8\\_Calisan\\_Memnuniyeti\\_motivasyon.pdf](http://web.itu.edu.tr/toros/iky/8_Calisan_Memnuniyeti_motivasyon.pdf), (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2015).

Sayan, İ. Özkal, “Türkiye’ de Kamu Personel Sistemi”: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayırımı”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ankara 2009, C.64, S.1, ss.202-244.

Sevimli, Figen, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Kaynak: [www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005\\_1\\_7.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1_7.pdf), (Erişim Tarihi: 08.02.2016).

Simon, S.K. Lam, “Quality Management and Job Satisfaction an Empirical Study”, *International Journal of Quality&Reliability Management*, 1995, Vol.12, Num.4, pp.72-78.

Sun, H. Özlem, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara 2002.

Şahin, Levent. Bacak Bünyamin, Güler Mehmet, Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, İstanbul 2015, C.17, S.2, ss.28-44.

Şengül, Arzu, *İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2008.

Şimşek, Şerif. Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012.

T. Eğinli, Ayşen, “Çalışanlarda İş Doyumu”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum 2009, C.23, S.3, s.35-50.

Uysal, Gürhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, Kaynak: [http://yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/.../4530\\_07042014080340\\_99596.pdf](http://yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/.../4530_07042014080340_99596.pdf), (Erişim Tarihi: 28 Ocak 2016).

Üstün, İhsan, *Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova 2014.

Ü. Işık, Gülay, *Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014.

Yazıcıoğlu, İrfan. Hüseyin Hatipoğlu, “Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2009, C.28, S.1, ss.13-22.

Yeğin, Muharrem, *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir 2009.

Yıldırım, Fatma, “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Ankara 2007, C.62, S.1, ss.253-278.

Yürür, Şenay. Keser Aşkın, “İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Ankara 2011, C.65, S.4, ss.165-193.

Zaim, Halil. Koçak Orhan, “Bilgi Çalışanının Memnuniyeti”, *Journal of Yaşar University*, İzmir 2010, C.5, S.18, ss.2985-2994.

# EKLER

## Ek 1: Araştırma izin Yazısı



T.C.  
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
TRABZON SAĞLIK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Trabzon Sağlık Yüksekokulu Müdürlüğü - Trabzon Sağlık  
Yüksekokulu Yazı İşleri Birimi  
18/11/2015 15:05 - 73016315-900-E.95  
00699724

Sayı : 16565207/900  
Konu : Elif YESİR' in İzin İsteği hk.

18/11/2015

REKTÖRLÜK MAKAMINA  
Personel Dairesi Başkanlığı

Yüksekokulumuz idari personellerinden Elif YESİR Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi olup, "Karadeniz Teknik Üniversitesi İdari Kadrosunda Çalışan Personelin İş Memnuniyeti Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasını yürütmektedir. Tez çalışmasını idari personel ile yürütebilmesine ilişkin dilekçesi ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Doç.Dr.Nesrin NURAL  
Müdür

Ek: 1 adet dilekçe  
1 adet memnuniyet ölçeği

61080 – Trabzon / TÜRKİYE

Tel: +90 (462) 230 04 76

Faks: +90(462)230 04 75

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat  
Elif YESİR  
sbf@ktu.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Personel Daire Başkanlığı - İdari Personel  
07/12/2015 15:27 - 44710342-900-E.14138  
00718031



T.C.  
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
GENEL SEKRETERLİK  
Personel Dairesi Başkanlığı

Sayı : 44710342-  
Konu : Elif YESİR' in Dilekçesi Hk.

07/12/2015

TRABZON SAĞLIK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.11.2015 gün ve E.95 sayılı yazınız

Üniversitemiz Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeli olup Yüksekokul Müdürlüğünüz emrinde görevli Bilgisayar İşletmeni Elif YESİR' in vermiş olduğu dilekçesi incelenmiş olup, "Karadeniz Teknik Üniversitesi İdari Personeli İdari Kadrosunda çalışan personelin İş memnuniyeti üzerinde Uygulamalı bir araştırma " konulu tez çalışmasına istinaden Tez çalışmasını İdari personel ile yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Yusuf Şevki HAKYEMEZ  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

61080 -- Trabzon / TÜRKİYE

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Ağ: www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat  
Atilla İMAMOĞLU  
e posta: atillainanoglu@ktu.edu.tr

Forsak tevidine <http://e-belge.ktu.edu.tr> adresinden Belge Num.:44710342-900-E.14138 ve Barkod Num.:718031 bilgilerivle erisebilirsiniz.



## Ek 2: Anket Formu

*Hizmetin niteliğini belirlemede en önemli ölçütlerden biri o kurumun çalışanlarının kurumdan ve işinden memnuniyetidir. Bu nedenle, bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi idari kadrosunda çalışan personelin iş memnuniyetini saptamak için planlanmıştır. Her bir soruyu gerçek duygularınızla dolduracağınızı umuyor, desteğinizden dolayı teşekkür ediyorum.* **Elif YESİR**

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız:  
( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-50 ( ) 51-60 ( ) 60 ve üstü
3. Eğitim durumunuz:  
( ) İlk ve Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
4. Medeni durumunuz:  
( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış ( ) Dul
5. Meslekte kaçınıcı yılınız?  
( ) 0-3 ( ) 4-10 ( ) 10-15 ( ) 16-20 ( ) 20 ve üstü
6. Çalıştığınız birimdeki görevinizden memnun musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
7. Kurumun sunduğu sosyal olanaklardan memnun musunuz? (Kreş, ulaşım vb.)  
( ) Evet ( ) Hayır
8. Kurum yöneticilerinin çalışanlara değer verdiğini düşünüyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
9. Çalıştığınız birimde mesai veya nöbet var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
10. Sağlık sorunlarınız var mı? Varsa mesleğinizi etkiliyor mu?  
( ) Evet ( ) Hayır



Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden ne derece memnun olduğunuzu belirten seçenekleri (X) ile işaretleyiniz.

<b>ŞİMDİKİ İŞİMDEN</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4.	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Yöneticimin, ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından					
6.	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İşimde yükselme olanağımın olması açısından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini sağlaması bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme bakımından					
17.	Çalışma koşulları bakımından					
18.	Birlikte çalıştığım insanlar bakımından					
19.	Yaptığım işler karşılığında takdir edilmem bakımından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### Ek 3: Özgeçmiş

#### **Kişisel Bilgiler:**

**Adı ve Soyadı** : Elif YESİR  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Trabzon, 26/11/1972  
**Uyruğu** : T.C.  
**Ev Adresi** : Gülbaharhatun Mah. Seçkin Sok. Yunus Apt. No: 54/5  
TRABZON  
**İş Adresi** : Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Üniversite Mah. Farabi Cad. No:88 61080 TRABZON  
**E-mail** : [elifce0206@gmail.com](mailto:elifce0206@gmail.com)

#### **Öğrenim Durumu:**

**İlk ve Orta Eğitimi** : Trabzon Dumlupınar İlkokulu, Trabzon Kanuni Ortaokulu  
**Lise Eğitimi** : Trabzon Lisesi  
**Ön Lisans** : Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler Bölümü  
**Lisans Eğitimi** : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi  
**Yüksek Lisans** : Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim  
Bilimleri ABD  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**Bilgisayar Bilgisi** : Sertifikası var.  
**Şimdiki Durumu** : Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Bilgisayar İşletmeni

#### **Katıldığı Aktiviteler:**

- 02-04 Haziran 2016 “17. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem, İstatistik” Sempozyumu, Cumhuriyet Üniversitesi/Sivas
- 2015-2016 BAP Projesi, Eğitim Harcamaları, Araştırmacı.
- 07 Mart 2016 “Türkiye’ nin Hükümet Sistemi Arayışı ve Başkanlık Modeli” Panel, KTÜ Osman Turan Kültür ve Kongre Merkezi / Trabzon
- 29 Aralık 2015 “İletişim Yoluyla Dolandırıcılık” Hizmetiçi Eğitim, KTÜ Fen Fakültesi Nazım Terzioğlu Amfisi / Trabzon

- 20 Aralık 2014 “Bağımlılıkla Mücadelede Araştırma Merkezi Modeli Geliştirme Çalıştayı” Avrasya Üniversitesi / Trabzon
- 16 Nisan 2014 “Fruktoz Kullanımının İnsan Sağlığına Etkisi” Hizmetiçi Eğitim, KTÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi /Trabzon
- 11Aralık 2013-17 Ocak 2014 “Bilgisayar İşletmeni Kursu” KTÜ, UZEM / Trabzon

