

TC
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

İlayda G. DEMİR

115299

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ
TEŞKİLATINDA ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

115299

Yüksel Lisans Tezi

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ YÖNETİCİSİ
YRD. DOÇ. DR. İ. HAKKI MİRİCİ

KIRIKKALE 2002

ÖZET

Bu araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Betimsel-survey (tarama) araştırma modeline uygun olarak düzenlenen araştırmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında değişik kademelerde görev yapan 190 personele uygulanmıştır. Araştırma probleminin çözümlenebilmesi için gereksinim duyulan verilerin toplanmasında, 36 maddeden oluşan bir anket ve betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak, Ali Balcı (1985) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır.

Araştırmada verilerin incelenmesinde Independent-Samples T test ve One-Way ANOVA testleri kullanılmıştır. Bulgular kısmında aritmetik ortalama, frekans, yüzde ve standart sapmalar, tablolar halinde verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, yaş arttıkça iş doyumunun arttığı görülmüştür. Denekler cinsiyet olarak ele alındığında, tüm iş doyumunu alt boyutlarında erkeklerin bayanlara oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. Yaptıkları işe göre, hizmetli grubunun en yüksek iş doyumuna sahip olduğu, hizmet yılı göz önüne alındığında ise, 6-20 yıl arası çalışanların daha düşük iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Ortaokul mezunlarının, diğer eğitim derecelerine göre en yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Yapılan araştırma sonunda bazı öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the job satisfaction level of workers in central organization of General Youth and Sport Directorate.

This research is designed according to Survey Research settings and in the study, 190 subjects who work in central organization of General Youth and Sport Directorate were used. The data was gathered by using a questionnaire with 36 items. This questionnaire was developed by Ali Balcı (1985).

To analyze the data, Independent-Samples T test and One-Way ANOVA Tests were used. In the findings chapter, arithmetic mean, frequency, percentage and standard deviation scores were indicated in the tables.

Results indicated that, job satisfaction level has increased when age increased. If it is considered the gender, male subjects have more job satisfaction level than females. Regarding, job task parameter, servants have most job satisfaction, and in terms of service year, 6-20 years workers, have less job satisfaction level. The secondary school graduates, have highest job satisfaction level comparing with others.

In the conclusion part, there are some suggestions given according to the findings of the research.

KİŞİSEL KABUL

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının iş doyumunu” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir, bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

İlayda Gülseren DEMİR



ÖNSÖZ

Araştırma, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı çalışanlarının iş doyum düzeylerini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Yaşamı daha iyi koşullar altında devam ettirebilmek için birey, sosyal yaşantısında olduğu kadar iş yaşantısında da doyuma ulaşmalıdır. Bireyin işinden aldığı doyumla, her türlü yaşantısına olumlu etkiler katacağı düşünülmektedir. İş koşulları bireyin iş yaşantısını etkilediği gibi aile ve sosyal çevresini de olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Bireyin günlük yaşantısının 1/3'ünün iş ortamında geçtiğini düşünürsek, o toplumun üyelerinin iş yaşantısında üst düzeyde doyum almaları önem kazanmaktadır.

İş doyumuna ulaşan birey, daha olumlu, daha üretken bir yapıda olabilecektir. Dolayısıyla kişinin etkililiği, sırasıyla bireysel, örgütsel, toplumsal hayatına yansiyacaktır. Eğer iş yaşamında örgüt ve işgören arasında bütünleşme, beraberlik sağlanırsa bir işbirliği söz konusu olacak, bu da bireyi istenen düzeyde başarıya götürecektir ve verimi arttıracaktır. Diğer bir deyişle, çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumun ve mutluluğun hem bireysel, hem de örgütsel verimlilik açısından önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve üretimlerini devam ettirebilmesi için, örgütü oluşturan tüm faktörlerin uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Bu noktada, örgütün temel faktörü olan insanın ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarının paralellik göstermesi gerekmektedir.

Örgüt içinde etkin bir yönetimin uygulanabilmesi için en önemli noktalardan bir tanesi, insan kaynaklarının verimli çalışmasına olanak sağlayacak çalışma ortamı yaratmaktır.

Yapılan bu araştırmanın, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak iş ortamı ve sporda çağdaş yönetim ilkelerine dayalı teşkilat yapısı oluşturulmasına, sporda insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde akademik destek ve katkılarından dolayı tez danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ'ye, araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Metin YAMAN'a, Sayın Dr. Gülten

HERGÜNER'e, istatistik çalışması ve verilerin değerlendirilmesinde yardımcı olan Tansu YAAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tezin gerçekleşmesinde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme saygı ve minnet duygularımı ifade etmek isterim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
KİŞİSEL KABUL.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Sayıtlar.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
II. BÖLÜM.....	6
2. GENEL BİLGİLER.....	6
2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı.....	6
2.2. İş Doyumu Olgusunun Önemi.....	8
2.3. İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	10
2.4. İş Doyumuyla İlgili Kavramlar.....	13
2.4.1. İş Doyumu ve Güdüleme (Motivasyon).....	13
2.4.2. İş Doyumu ve Moral (Gönülgücü).....	16
2.4.3. İş Doyumu ve Verimlilik.....	19
2.4.4. İş Doyumu ve Başarı.....	20
2.4.5. İş Doyumu ve Özdeşleşme.....	21
2.4.6. İş Doyumu ve Yabancılaşma.....	22
2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	23
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	23

2.5.1.1. Yaş	23
2.5.1.2. Kişilik	23
2.5.1.3. Cinsiyet	24
2.5.1.4. Zeka	24
2.5.1.5. Eğitim Düzeyi	24
2.5.2 Örgütsel Faktörler	25
2.5.2.1. İşin Niteliği	25
2.5.2.2. Ücret	25
2.5.2.3. Yükselme Olanakları	27
2.5.2.4. Övülmek (Takdir)	28
2.5.2.5. Denetim	29
2.5.2.6. Birlikte Çalışılan İş görenler	30
2.5.2.7. Güvenlik	30
2.5.2.8. Örgüt ve Yönetim	31
2.5.2.9. İş Genişletme	32
2.5.2.10. İş Zenginleştirme	32
2.5.2.11. Diğer Faktörler	33
2.6. İş Doyumu Kuramları	39
2.6.1. İçerik (Kapsam) Kuramları	39
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Merdiveni Kuramı	40
2.6.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı:	42
2.6.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı	44
2.6.1.4. Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı	45
2.6.2. Süreç Kuramları	47
2.6.2.1. Pekiştirme (Şartlandırma Kuramları)	48
2.6.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı:	51
2.6.2.3. Porter ve Lawler'in Başarı / Doyum Beklentisi Kuramı	55
2.6.3. Çağdaş Kuramlar	57
2.6.3.1. Amaç Kuramı:	57
2.6.3.2. Eşitlik Kuramı:	58
2.7. Konu ile İlgili Yapılan Yurt İçi ve Yurt Dışı Çalışmalar	60
2.8. Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş Ve Görevleri	66
2.8.1. Kuruluşu	66

2.8.2. Görevleri	67
2.8.3. Yapısı	68
2.8.3.1. Merkez Teşkilatı.....	68
2.9. Sporun Tanımı ve Amaçları	69
2.9.1. Sporun Tanımı.....	69
2.9.2. Sporun Amaçları	70
III. BÖLÜM	73
3. YÖNTEM.....	73
3.1. Araştırmanın Modeli	73
3.2. Araştırmanın Evreni	73
3.3. Örneklem.....	73
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	73
3.4. Verilerin Çözümlemesi	74
IV. BÖLÜM	75
4. BULGULAR VE YORUM.....	75
4.1. Bulgular.....	75
4.2. Yorum.....	102
V. BÖLÜM.....	106
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	106
5.1. Sonuç	106
5.2. Öneriler	111
KAYNAKÇA	113
EKLER.....	119
EK 1. ANKET FORMU.....	119
EK 2. GÜVENİRLİLİK KATSAYILARI	121
EK 3. GSGM TEŞKİLAT ŞEMASI.....	125
EK 4. ÖZGEÇMİŞ FORMU.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş doyumu, önemlidir veya önemsizdir konusundaki görüşler.....	9
Şekil 2: İş Genişletme	32
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Merdiveni	41
Şekil 4: Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	42
Şekil 5: Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması	45
Şekil 6: Vroom'un Bekleyiş Modeli	53
Şekil 7: Beklenti (Expectancy) Modeli	54
Şekil 8: Porter-Lawler GÜdüleme Modeli.....	56



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Deneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımları	1
Tablo 2. Deneklerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları	1
Tablo 3. Deneklerin Görev Durumlarına Göre Dağılımları	1
Tablo 4. Deneklerin Hizmet Yılına Göre Dağılımları	1
Tablo 5. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	2
Tablo 6. Deneklerin İş Niteliği Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları	2
Tablo 7. Deneklerin Birlikte Çalışılan Kimseler İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları	3
Tablo 8. Deneklerin Örgütsel Ortam Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları	3
Tablo 9. Deneklerin Çalışma Şartları Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları	4
Tablo 10. Deneklerin Ücret İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları	4
Tablo 11. Deneklerin Gelişme Ve Yükselme İmkanları İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları	5
Tablo 12. Gsgm Merkez Teşkilatında Çalışanların İş Doyumu Sorularına Verdikleri Cevapların Toplam Dağılımları	5
Tablo 12. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	7
Tablo 13. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeylerinin Ortalaması Ve Standart Sapması	7
Tablo 14. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Doyum İş Doyum Düzeylerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	8
Tablo 15. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaptıkları İşe Göre İş Doyum Düzeylerinin Ortalaması Ve Standart Sapması	9
Tablo 16. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaptıkları İşe Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	10
Tablo 17. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerinin Ortalaması Ve Standart Sapması	11
Tablo 18. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	12
Tablo 19. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet Yılına Göre İş Doyum Düzeylerinin Ortalaması Ve Standart Sapması	13

Tablo 20. Gsgm Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	14
--	----



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusuyla ilgili kuramsal yaklaşımlar ve bilimsel görüşler incelenmiş, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar ve sınırlılıklar yer almıştır.

1.1. Problem Durumu

Bireyin işinden aldığı doyumla, her türlü yaşantısına olumlu etkiler katacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumun ve mutluluğun hem bireysel, hem de örgütsel verimlilik açısından önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Organizasyon, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları amaçlarına, başkaları ile birlikte ulaşabilmelerini sağlayan bir araçtır. Organizasyon bireylerin amaçlarına ulaşabilmeleri için birlikte, uyum içinde ve grup halinde gayret göstermeleridir. Örgütlenme, organizasyonun yapısını, onun amaçlarına, kaynaklarına ve çevresine uyduran bir süreçtir (Üçok, 1988, s:95). Bu süreçte insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı, teknolojik gelişmeler ve bunlarla birlikte meydana gelen sosyal değişimler her türlü örgüt yapılarını etkilemektedir. Bireyin ihtiyaçlarının doyurulmadığı durumlarda örgüt içinde çatışmalar, iş doyumsuzluğuna bağlı olarak verimlilikte düşme, disiplin sorunları, iş yavaşlatma ve öte yandan yaşantısının üçte birini çalışarak geçiren bireyin, toplumun bir parçası olarak kendi çevresine yansıttığı diğer sorunlar meydana gelebilmektedir.

Kamu hizmeti yapılmakta olan örgütlerde işler, hizmet ve örgüt planı ile organize edilir. İnsanlar yaptıkları işlerde usta olabilir ve hizmetlerine bir şey katarlar, hizmet tasarım kurallarına göre bölümden bölüme hareket eder ve her birim özel bir iş sırası getirebilir. Teşkilatın planı, iş ve hizmet akışını belirler. Sürekli hizmet akışı olan çevrelerde insanlar teknik olarak eğitilmiş, bilgili insanlardır. (Ames & Heide, 1986, s:127).

Kalkınma, süratle bulunan yeniliklerin meydana getirdiği bir değişiktir. Yeni fikirler bulmakta ya da bu yenilikleri uygulamakta başarısız olan bir ülke kuşkusuz günümüzün kalkınma yarışında geride kalır. Başka bir deyişle başarılı bir kalkınma, bir

toplumu değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Kalkınmayı gerçekleştirmek için ağdaş yönetim yapısını oluşturacak nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır (Yaman, 2000, s:6).

Yönetim konusu günümüzün en temel ve belli başlı öneme sahip konusu olmakla beraber, birçok yöntemden yararlanan disiplinler arası bir yaklaşımdır. Bir örgütün varolabilmesi, yönetimin varolmasını gerektirir. Örgüt, yönetimin varolduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevidir (Can, 1999, s:21-22). Yönetimi geliştirmenin amacı; kamu hizmeti gören kuruluşları süratli, ekonomik, verimli ve kaliteli hizmet görebilecek bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamaktır (Payaşlıoğlu, 1971, s:5).

Spor yönetiminin kamu kesiminde veya özel kesimdeki temel amacı, ilgili olduğu spor teşkilatını ve spor politikalarını, teşkilatların amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Yani spor yönetimi, politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilendir. Bu icraatı esnasında, öteki yönetimlerde de pek çok benzer yönüyle kullanılan genel yönetimin, teknik metot ve teorilerinden istifade eder. Bu durum, spor yönetimiyle diğer yönetimler arasında bazı temel benzerlikler olduğunu ortaya koyar (Karaküçük, 1988, s:359).

Çağdaş yönetim düşüncesi, en basit şekliyle iş - kişi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. Çoğu işletmenin vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağının verimli kullanılması, bu kaynağın çalışma ortamına maksimum düzeyde uyum göstermesiyle gerçekleşebilmektedir. Ayrıca memnun ve sadık bir müşteri kitlesi yaratılmasının yolu ancak mutlu ve işletme ilkelerini benimsemiş çalışanlardan geçmektedir (Vural ve Ark., 1998, s: 622).

Sporun gelişmesinde ve yerleşmesinde de etkili olabilecek hususun; sağlıklı bir yapılanma, yenilikçi bir yönetim ve olumlu bir örgüt iklimi ile sağlanabileceği düşünülebilir (Yaman, 2000, s:16).

Buradan hareketle, Türkiye’de sporun yönetildiği merkezi bir kurum olan Gençlik Spor ve Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin

kurumlarındaki çalışma koşulları, ast-üst iletişimi, eğitim-istihdam durumları ve kısaca iş doyum düzeylerinin belirlenmesi düşünülmüştür.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemini, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin iş doyum düzeylerini belirleme” sorusu oluşturmaktadır.

1.3. Alt Problemler

1. İş doyum düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir mi?
2. İş doyum düzeyleri yaşlara göre farklılık gösterir mi?
3. İş doyum düzeyleri GSGM’deki hizmet yılına göre farklılık gösterir mi?
4. İş doyum düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir mi?
5. İş doyum düzeyleri mesleklere göre farklılık gösterir mi?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bir toplumun daha sağlıklı, daha başarılı, daha mutlu ve daha üretken olmasının, o toplumun üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum almaları ile ilişkili olduğu dikkate alındığında, insan yaşamının 1/3’ünden fazlasını kapsayan çalışma hayatından almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (Lawler, 1973, s:63-64). Dolayısıyla kişinin etkililiği, sırasıyla bireysel, örgütsel, toplumsal boyutta yansıyacaktır. Eğer iş dünyasında örgüt ve işgören arasında bütünleşme, beraberlik sağlarsa bir işbirliği söz konusu olacak, bu da istenen düzeyde başarıya götürecektir ve verimi arttıracaktır.

İşten doyumun derecesi çalışandan çalışana, çalışanların gereksiniminin türüne, derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine göre değişir. Her işgörenin bu değişkenlerde değişik olmaları, işten doyumlarının değerini de değiştirir (Başaran, 1982, s:22).

İşten doyum, çalışanların işini, iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Çalışanların ulaştığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir. Doyum duygusal bir tepki olduğundan,

çalışanlar ne oranda doyuma ulaştığını ancak içe bakış yoluyla tanıyabilir. Bireyin sözlü tutumu ile işinden ne derecede doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözleme dayanarak doyum bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1987, s:90).

Araştırma bulguları ve mantık, insana ve onun gereksinmelerine iş ortamında belli düzeyde özen göstermenin, işten ayrılma, işe devamsızlık, duygusuzluk, işi yavaşlatma ve benzeri savunma davranışlarını ve bunların getireceği ekonomik kaybı en aza indirmede zorunlu olduğunu göstermektedir. Bu nedendir ki, örgüt amaçları ile tutarlı bir biçimde iş ortamında personelin doyumunu sağlama, çağdaş yönetimin temel amaçlarından biri olmuştur. Örgütün birey ve kurum boyutlarından birini diğerine yeğ tutmadan bunları dengeleme ve bütünleştirme amaç ve çabaları, her iki boyut için de en yararlı yol olacaktır (Balci, 1985, s: 2).

Öte yandan; genel olarak sporun, milli ve milletlerarası düzeyde psikolojik, fizyolojik, sosyal, toplumsal, tanıtıcı ve barışçı amaçları göz önünde tutulursa , ülkelerin sporu başarıyla yönetecek teşkilatların oluşturulması yolunda yaptıkları çabaların önemi de daha iyi anlaşılmaktadır (Yaman, 2000, s:1).

Gençlik Spor ve Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan yönetici kişilere Yaman'ın (1996) "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi" konusunda yapmış olduğu çalışma, Gençlik Spor ve Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ile ilgili önemli bulgular ortaya koymuştur. Ancak sporun yönetildiği bu merkezi teşkilatta yönetici dışındaki görevli personelin örgüt iklimi veya iş doyumunu üzerine başka bilimsel bir çalışmanın yapılmadığı da dikkat çekmiştir. "Gençlik Spor ve Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi" konulu bu araştırmanın da, bu alanda yeni projeler üreten birimlere, yönetici ve diğer çalışanlara mevcut durumu tanımlamanın yanı sıra, iş doyumunu arttırmak için de bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Yapılan bu araştırma, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin iş doyumunu etkenlerini saptamakta, onların beklentilerini ortaya çıkardığından, iş doyumlarının sağlanabilmesi için gerekli önlemler almada başvurulacak kaynaklardan biri olacağı düşünülmektedir.

Böylece araştırmanın, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine ve sporda ağdaş yönetim ilkelerine dayalı teşkilat yapısı oluşturulmasına, sporda insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmada seçilen örnekleme evreni temsil etmektedir. Çünkü;

a. Örnekleme evrenden şans (random) yoluyla seçilmiştir.

b. Örnekleme, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında alışan bireylerden oluşmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında alışan memur, şef, mühendis ve hizmetlilerle sınırlıdır.

2. Yüksek lisans için verilen süre ile sınırlıdır.

3. Ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

4. Araştırmacının yeterlilikleri ile sınırlıdır.

II. BÖLÜM

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

İş doyumu kavramının açıklanabilmesi için öncelikle iş ve doyum kavramlarını ele almak gerekir : İş, bireyin bir şey yapmak ya da bir sonuca ulaşmak üzere emeğini kullandığı bir faaliyettir. İş bir hedefe ulaşmak için yapıldığından, başvurulması zorunlu bir araç niteliği taşır ve bu bakımdan keyfi (zorunlu olmayan) anlamı yoktur (Tosun, 1992, s: 7).

İş, örgütsel ortamda, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. İş, insanın bilinçli olarak giriştiği üretici etkinliktir. İş, sosyal ve ekonomik sistem içinde, kişinin meslek adı altında yerine getirdiği ve toplum içinde almış olduğu rollerden biri olarak tanımlanabilir (Orhan, 1997, s: 51).

Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Bireyin aklındaki içerik ve süreçlere yönelerek ortaya çıkabilir. Bireysel bir süreçtir, bu sebeple anlaşılabilmesi için içe dönük bakış süreçlerinin kullanılması gerekmektedir. Bireyin sözlerinden işinden ne kadar doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözleme dayanılarak doyum, bir davranış olarak nitelendirilebilir (Başaran, 1982, s: 204-205).

İş doyumu, işgörenlerin örgüte üye olmaya karşı gösterdiği olumlu duygulardır

Rue ve Byars'a göre iş doyumu kavramı, motivasyonla çok yakından ilgilidir. Bununla birlikte motive olmuş çalışanla, iş doyumuna ulaşmış çalışan arasında önemli farklar bulunmaktadır. İş doyumu, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutumları ifade eder. Philip Applewhite, iş doyumunu 5 elemente ayırmıştır: (1) Çalışma grubuna karşı tutum, (2) Genel çalışma şartları, (3) Çalışılan firmaya karşı tutum, (4) Parasal yararlar, (5) Yöneticilere karşı tutum (Rue & Byars, 1980, s:221).

Konuyu örgüt açısından ele alan Sartain ve Baker'a göre ise, iş doyumu personelin organizasyona yaptığı katkılar karşılığında organizasyondan elde ettiği çıktıların oranıdır (Sartain & Baker, 1978, s: 112).

İş doyum kavramının diğerk bir tanımı da “iş doyumunu genellikle, çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanır. Bu duygular bireylerin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır” (Ergin, 1997, s: 25).

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

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

Bilgin bu yaklaşımların, meslektaşlarla ve üstlerle ilişki, işte ilerleme imkanları vb. gibi boyutları belirlediğini bildirmektedir (Bilgin, 1991, s: 37)

Spector’a göre iş doyumunu, basitçe, insanların işlerine ve işleriyle ilgili konular hakkındaki hissettiklerine ilişkin bir kavramdır Genel olarak çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. İş doyumunu, davranışsal bir değişkendir ya da işin değişik boyutları ile ilgili davranışsal tepkilerdir İş doyumunu, iş hakkındaki evrensel duyguları kapsar (Spector, 1997, s:2).

Bush, iş doyumunu bireyin içsel süreçlerine dayandırarak “bireyin, işe ilişkin değerlerinin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması koşuluyla, bireyin iş başarılarına veya önemli bulunduğu iş değerlerinin gerçekleştirilmesine olanak verildiğine ilişkin algısı” olarak tanımlamıştır (Orhan, 1997, s:53).

İş doyumunu (tatmini), işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş doyumunu “kişinin iş deneyimlerinin sonunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumunluğu demek doğru olacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumunu çıkacaktır. Kısacası iş

doyumunu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1999, s:231-232).

İş doyumunu, işgörenin mesleğine yönelik hislerini gösteren bir yoldur. İşin farklı parçalarını değerlendirmeyi temel alan, işe ilişkin genelleştirilen bir görüştür (Wesley & Yukl, 1977, s:98).

Sonuç olarak “iş doyumunu; çalışan bir kişinin yaptığı iş ve iş ortamına ilişkin beklentileri ve bu beklentileri karşılama derecesine göre oluşan, olumlu / olumsuz tutumlarının tamamıdır.” Bütün bu tanımlar göz önüne getirildiğinde doyumun günlük yaşamın ne kadar içinde olduğu anlaşılmaktadır.

2.2. İş Doyumu Olgusunun Önemi

Çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması nedeniyle doyum, üzerinde önemle durulan konulardan birisidir.

Bir işletmede çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş doyumunun düşmesi olarak görülmektedir. İş doyumsuzluğu gizli olarak iş yavaşlatma, düşük performans, disiplin sorunları, grevler ve diğer davranışsal problemler olarak görülmektedir. İş doyumunu işletmelerin iyi yönetildiğini göstermektedir. Fakat kolay sağlanamamakta ve satın alınamamaktadır ve ancak etkin davranışsal yönetim uygulamaları sergileyebilmek elde edilebilmektedir. İş doyumunu işletmede iyi bir örgütsel ortam oluşturulduğunun göstergesi olmaktadır (Davis, 1982, s: 95).

İş doyumunu önemlidir veya önemsizdir konusundaki görüşler şu şekilde özetlenebilir:

<i>I. İş doyumu önemlidir.</i>	<i>II. İş doyumu önemsizdir.</i>
1. Kişiler, kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	1. Bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler.
2. İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	2. Kişilik daha insan çalışmaya başlamadan oluşur, bunun nedeni iş değildir.
3. İş doyumu elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratar.	3. Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş doyumuna olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.	4. Bu değerlendirme doğru olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmıştır.
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmasa da çalışmak ister.	5. İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka doyum duyacağı, uğraşacağı işinin olmasını gerektirmez.
6. Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.	6. Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır.
7. İş ve boş zaman birbiriyle yakın ilintilidir. İşinde yaratıcılığını kullanamayan kişiler zamanı boşa geçirmektedirler.	7. İşe bazen önem vermemek monotonluğu gidermeye yarar.
8. İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	8. Herkese uğraşmalı iş sağlamak "kitle üretimi" teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Ama toplum bunun bedelini ödemek istemez (Kaynak, 1990, s:113).

Şekil 1. İş doyumu, önemlidir veya önemsizdir konusundaki görüşler.

Birbirinden farklı görüşlerin kullanıldığı bu yorumlar göz önüne alındığında iş doyumu için şunlar söylenebilir:

Modern teknolojinin ve gelişmenin insan aklını zorlayıcı boyuta getirdiği günümüzde, var olan eğitim araçları teknolojik açıdan tam verimli kullanılabilir durumda olsa bile, üretimi arttırmanın insanda odaklandığı tartışmasız bir gerçektir. Yeni teknolojiyi üretecek olanlar da, etkili bir yönetim sürecinin içinde olan çalışanlardan başkası değildir. Üretim ancak çalışanların iş doyum düzeylerinin yükseltilmesiyle artacaktır. Sonuç olarak, yaptıkları işten doyum alan insanların daha fazla veya daha verimli çalışacakları doğru bir yaklaşım olacaktır. Diğer bir konu da, çalışanların her birinde eksiksiz bir iş doyumunun olmasının olanaksızlığıdır. Ancak, çalışanların çoğunluğunun doyuma ulaşmasına çalışmak, yönetimin vazgeçilmez bir görevidir.

2.3. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumunu çıkacaktır. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise iş doyumunu ortaya çıkacak, aksi halde doyumumsuzluktan söz edilecektir (Erdoğan, 1999, s:231).

Bir örgütte işlerin iyi gitmediğine en önemli kanıt, iş doyumunun düşmesidir. İş doyumumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır (Davis, 1982, s:95).

İş doyumunun işgören ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. İş doyumunu sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, doyumumsuzluğa yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinen sonuçlardandır. İş doyumunu yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş doyumumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerin de bulunduğu düşünülürse, iş doyumunun önemi daha açık hale gelecektir. Esasında iş doyumunu iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda doyum vardır, ölçeğin diğer ucu doyumumsuzluktur (Erdoğan, 1999, s:246).

İş doyumumsuzluğunun sonuçları, bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir:

Bireysel Etkileri

a) Bireyin iş dışı tutumlarına etkisi: İş yaşamın bir parçasıdır. İş ve yaşam arasındaki ilişkiden hareketle iş doyumunun, yaşamdan elde edilecek doyumunu etkileyeceği açıktır. Kornhauser, bu konuda iki denence geliştirdi: a) "Spillover" denencesi, bir etkenin diğerini aynı yönde etkilediğini gösterirken, b) "compensatory" denencesi, iş doyumumsuzluğunun, yaşamın diğer yönlerinden sağlanan doyumla telafi

edilebileceğini ifade eder. Bu konuda yapılan bazı araştırmaların birinci denenciyi desteklediği görülmüştür (Balcı, 1985, s:23-24).

Personelin işten doyumunu ile, onun iş dışı tutumları, özellikle de ailesine dönük tutumları arasında olumlu ve karşılıklı bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında iş doyumunu bireyin kendini algılamasını da etkilemektedir. Herzberg'in çalışmaları, doyurucu iş deneyimlerinin kendine güveni arttırdığını göstermiştir (Balcı, 1985, s:24).

b) Bireye fiziksel ve ruhsal etkileri: İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş doyumunsuzluğu ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş doyumunsuzluğu, bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır, baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar yaratır (Erdoğan, 1999, s:255).

Bazı hallerde toplumun ahlaki yapısına, işletmenin kültürel olgunluğuna ters işleyen davranışların da iş doyumunsuzluğundan kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa, kendine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinde tatmin bulmayan bazı işgörenlerin yönetimi cezalandırmak için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları, üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır. Bu tür bir sonuç iş doyumunsuzluğunun yarattığı davranış bozukluğundan başka bir şey değildir. İşyerlerinde hırsızlık yaparak maaşlarını hak ettikleri seviyeye çıkardıklarını düşünen işgörenler zamanla başka davranış sapmalarının da kaynağı olmaktadır. Şüphesiz hırsızlık, duygusal hastalıklar gibi sonuçlar iş doyumunsuzluğunun yaratacağı uç davranışlardır (Erdoğan, 1999, s:256).

Örgütsel Etkileri:

a) İşe devamsızlık: Özellikle bir işgörenin devamsızlığının sıklığı ve kişinin kontrolü altında olabilen faktörlere bağlı olarak yaptığı devamsızlık ele alındığında bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1999, s:251).

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan faktörlerin de bulunduğu bir gerçektir. İşgörenin işini önemli görmesi bu tür faktörlerdendir. Devlet memurları arasında yapılan bir araştırmada, işini önemli gören memurların daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca yüksek iş doyumunu, devamsızlığı azaltmasa bile, düşük iş

doyumunun iş devamsızlığını arttırdığı bilinmektedir. Hastalık, doğum, yakınların ölümü, evlenme gibi nedenlerle ortaya çıkan devamsızlığın şüphesiz doyumla ilişkisi olmayacaktır. Buna karşılık mazeretsiz devamsızlıklarla iş doyumunu arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Erdoğan, 1999, s:252). Devamsızlığın neden olduğu kayıpları da göz önünde bulundurmak gerekir (Bingöl, 1996, s:269).

b) İşe geç kalma: Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. Büyük şehirlerin yarattığı kriz günlerinde (trafik sıkışıklığı, hava koşulları vb.) geç kalmaların doyumsuzlukla bir ilgisi yoktur, ancak yolda oyalanma, iş yerine geldikten sonra işe başlamada gecikme türünden olgularla, iş doyumsuzluğu arasında bir ilişki söz konusudur. İş doyumsuzluğu olan kişilerin planlı bir biçimde devamsız olmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri bir ortam doğduğunda iş doyumunu olmayan kişilerin devamsızlığı seçtikleri de bilinmektedir (Erdoğan, 1999, s:252).

c) İşten ayrılma (Personel devri): İş doyumunu ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş doyumunu ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler de etkilenecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş doyumunu ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken **işgörenin başarısı**'dir. Başarılı olan elemanı işletme tutmak ister, bu amaçla onu ödüllendirir, terfi imkanı verir ve kişinin işte kalıcılığını artırır. Tersine, başarısı düşük olan elemanı yönetim işte tutmak istemez, hatta bu kişileri işten ayrılmaya iter. Bu nedenle iş doyumunun daha çok düşük performanslı kişilerin düzeyi ne olursa olsun, başarısı yüksekse işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Çünkü üstün başarının sonucu alacağı fazla ücret veya benzeri ödüller işinden ayrılmaması için önemli bir sebep oluşturacaktır (Erdoğan, 1999, s:253).

Wroom tarafından incelenen 7 çalışmada iş doyumunu dereceleri ile personel devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyonun olduğu bulunmuştur. Bir işgörenin doyumunu ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur. Herhangi bir örgütteki personel devrinin yüksek maliyeti açısından bu bulgunun önemi, yönetsel personel için uyarıcı olmalıdır (Bingöl, 1996, s:269).

d) Sesini yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma, bu grup davranışlara örnek oluşturur (Özkalp & Kırel, 1996, s:107).

e) Bağlılık: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir (Özkalp & Kırel, 1996, s:107).

f) Diğer etkenler: Personel işinde aradıklarını bulamazsa, ihtiyaçlarını doyumak için, örgüt içinde ve dışında değişik yöntemlerle olanaklar arar. Örgütte gruplaşma, bu arayışın bir sonucudur. İnsanlar örgüt dışında da; aile, sendika, dernek gibi gereksinmelerini doyuracak yer ve olanak bulabileceklerdir. Ancak örgüt için önemli olan personelin enerjisini işinde kullanmasıdır. Personel doyumu, işinde bulmalıdır, işinde aramalıdır. Denetim, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları, buna yönelik olarak düzenlenmelidir. Aksi halde personel işinden soğuyacak ve enerjisini, iş doyumuzluğu etkenleri ile baş edebilmek için harcamak zorunda kalacaktır (Balcı, 1985, s:26).

Erdoğan'a göre, iş doyumuzluğunun daha çok sendikal hareketlere yol açtığı, işgörenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları desteklediği bilinmelidir. Geçmişte ortaya çıkan hızlı ve reaksiyoner sendikalaşma, tahribe dönük sendikal hareketlerin temelinde çalışanların iş doyumuzluğunun etkisinin olduğu da bir gerçektir (Erdoğan, 1999, s:256).

2.4. İş Doyumuyla İlgili Kavramlar

2.4.1. İş Doyumu ve Güdüleme (Motivasyon)

Güdü (motive), Latince “movere” den türetilmiştir. “movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü “davranışı, amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç duyum” olarak tanımlayabiliriz (Baysal & Tekarslan, 1996, s: 101).

Bir başka deyişle motivasyonun kökü olan “movere” (motive = güdü); bir insanı harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yönettici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motiv” temel kavramından türetilen motivasyon (güdüleme) ise, bir

veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Motivasyon dairevi bir süreç olarak kabul edilir. İşten yorgun gelen bir kimsenin ayaklarını uzatıp dinlendikten sonra açtığı hissedip yemek hazırlayıp karnını doyurması, doyduktan sonra telefonla bir arkadaşını arayıp buluşmak üzere sözleşmeleri motivasyonun dairevi işleyişini gösteren bir örnektir. İşte ihtiyacın (dürtünün) belirmesinden giderilmesine uzanan bu olaylar dizisine *motivasyon* denir (Tikici & Deniz,1993, s:28).

Güdüleme, “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyumla sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve iteklendirilmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Can ve arkadaşları, 1998, s: 300). Çalışanların amaçlarıyla organizasyonun amaçlarını uyumlandırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar (Üçok, 1988, s: 144).

Yöneticisi açısından işgörenin motivasyonu, işgöreninin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulayarak yapmasıdır. Yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmektir. Bunun baş şartı da çalışanların ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarf etmektir (Efil, 1996, s: 98).

Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu çözmek, bir yapıt, bir ürün vermek, gereksinmelerini karşılamak için güdülenmek insana özgüdür. İnsanın kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. Örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanamadıkça, örgütsel edimleri (performans) istenen düzeye çıkamaz (Başaran, 1991, s: 144-145).

Morgan ve King’e göre, güdülenme sürecinin en yakın anlatımı şöyle yapılabilir:

- İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün yekınması
- İnsanın hedefe ulaşmak için devinmesi, davranması
- Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması

Güdülenmenin son aşaması doyumla biter. Bu aşamada işgören, yeterli doyuma ulaştığında gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında, doyuma ulaşılamadığında işgören doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda işgören, ya yeniden güdülenerek bu aşamalara baştan başlar, ya isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Başaran, 1991, s:150-151).

Örgütsel açıdan bakılınca, kısaca motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamını taşır.

Güdü, güdülenme işgörenin neden çalıştığını açıklayan anahtar kavramlardır.

Bir örgütün temel amacı ürün, işgörenlerin temel amacı ise aldığı doyumdur. İşgörenin örgütsel davranışı örgütsel edime (performance) yöneliktir. İş görenin yüksek düzeyde iş başarmaya güdülenmesi yüksek bir edime ulaşacağı anlamına gelmez. Güdülenme, belli bir edimi elde etmek için belli bir süre, belli bir ölçüde, belli bir çabayı göstermeyi yüklenme ve uygulamadır. Böyle bir güdülenme edimin yükselmesine yardım edebilmektedir. Başka bir deyişle, işgörenin edimi doyumuna pek dayanmaz, ama doyumunu edimine dayanır (Başaran, 1982, s: 180).

İşten doyumun içeriği, güdülerin doyumunu ile özdeş olmayabilir. Güdülerin (gereksinmelerin) doyumunu daha geniş, genel bir nitelik gösterir. İşten doyum ise işgörenin yalnız işinden duyduğu doyumunu anlatır. Güdülenme işgörenin bir amaca doğru çaba harcamayı göstermesine karşılık, işten doyum ise işe bağlı olarak hoşnut (memnun) olmayı gösterir (Başaran, 1982, s:205).

İş doyumunu ve motivasyon kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işin çeşitli yönleriyle (ücret, terfi olanakları, yönetim...) ilgili bazı düşünceler vardır. Bu düşüncelerin bütününe tutumlar denilmektedir. Tutumlar: duygusal tepkiler (duygular), bilişsel tepkiler (inançlar ve düşünceler) ve davranışsal tepkilerdir. Tutum denildiğinde, bireyin yaptığı işin tüm boyutlarına verdiği duygusal tepkiler akla gelmektedir (Hellriegel & Slocum, 1976, s: 391). Bir başka deyişle tutum, bireyi çeşitli durumlar, nesnelere ve insanlar karşısında belirli davranışlar göstermeye iten, öğrenilmiş eğilimler olarak ele alınmaktadır (Demirhan & Çamur, 2000, s: 255).

Ama motivasyon bireyin istekleriyle ve bu isteklerin iş ortamında nasıl giderilebileceğiyle ilişkilidir. Motivasyon ve iş doyumunu arasındaki temel fark, birinin diğerine neden olmasıdır. Örgüt yönetimi ortaya konan hedefe ulaşmayı amaçlamakta ve çalışanları bu yönde motive etmektedir. Ortaya konan hedefe ulaşmış olmak ise hem çalışanları hem de yönetimi tatmin etmektedir. İş doyumunu işgörenin işin değişik yönlerine karşı beslediği işlerin bütünüdür (Hellriegel & Slocum, 1976, s: 391).

Özetle işten doyum ile güdülerin doyumunu da birbirinden farklı anlamlar taşır. İnsanın güdülerinin doyumunu işten doyumdan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum yalnız işgörenin işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumunu işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez. Güdülenme bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık işten doyum işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır.

Bir takım güdüleme araçlarını uygulayarak hem bireyin iş doyumunu sağlamış olur, hem de örgütsel amaçlar gerçekleştirilir.

2.4.2. İş Doyumu ve Moral (Gönülgücü)

Moral, bireyin veya grubun birlikte çalışma arzusunu tayin eden bir düşünsel durum ve davranış olarak tanımlanabilir. Yönetimin moral konusuna önem verişinin nedeni, işletme faaliyetlerinin etkin yürütümü ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmiş bir düzeyde oluşuyla moralin çok yakın ilgisinin bulunmasındandır. Moral bireye ilişkin bir konudur. Bireyin işine karşı duygusal tutumunu ve iş doyumunu kapsar. Bu anlamda moral bireyin organizasyonun bir üyesi olarak organizasyon içinde ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu ihtiyaçların doyum edilme ölçüsüyle çok yakından ilgilidir. Personelin yüksek bir morale sahip olması çalışmanın verimini artırır ve dolayısıyla işletme daha ekonomik koşullar altında çalışır. Buna karşılık personelin düşük bir morale sahip olması halinde iş ilişkileri olumsuzlaşır, iş verimi düşer, çalışanlar arasındaki geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk işletmenin ekonomik verimliliğini ve etkinliğini azaltır (Şenatalar, 1978, s: 297,298,301).

Tıpkı sağlık kavramı gibi, gönülgücü (moral) kavramı da, insanın genel durumunu gösterir. İnsanın *ruhsal yönden* iyi olma durumunu anlatır. Sağlık ise insanın

bedensel, ruhsal ve sosyo-ekonomik yönden iyi olma durumunu anlatır. Ancak sağlık, gönüllüğünü de içine alan daha geniş bir kavramdır (Başaran, 1982, s: 208).

Locke, iş doyumunu, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden doğan zevk verici ya da pozitif duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş doyumunu tanımlarken moral ve işe bağlılık kavramlarından ayırt etmiştir. Hem moral, hem de doyum, çalışanın yaşayabileceği pozitif duygusal durumlar olmasına rağmen; moral sıklıkla grubun yanıtına; doyum ise tek bir kişinin duygusal durumuna gönderme yapmaktadır. Ayrıca moral daha çok geleceğe yönelik doyum ise şimdi ve geçmişe dönük bir duygudur (Locke, 1976, s: 1300).

Bir başka deyişle “moral” tıpkı sağlık kavramı gibi işgörenin örgüt içerisinde tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Moral bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diye tanımlanabilir. Kuvvetli bir moral duygusu için;

- 1-Birlik, beraberlik ruhu
- 2-Dirençlilik ve vazgeçmeme arzusu
- 3-Canlılık ve hareketlilik
- 4-Tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme
- 5-Amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık.

Görüldüğü gibi iş doyumunu da grup morali üzerine etki yapan etmenlerden biridir.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele, kendi kişisel amaçlarını (arzu ve ihtiyaçlarını) gerçekleştirme olanağı verilirse, yüksek moral duygusu da kazandırabilecektir (Eren 1998 s: 140-141).

Walker'a göre moral, bireyin içinde bulunduğu grubun temel amaçlarını paylaşmak için umutlu ve etkin bir şekilde çalışıp yaşamasına olanak veren; engeller ve çatışmalar karşısında bile kişisel ve toplumsal düşüncelerin değerlerine inanarak çalışmasını enerji, coşku ve disiplinle gerçekleştirmesini sağlayan, fiziksel ve duygusal iyilik durumudur (Sencer, 1982 s: 26).

Doyumla yakın ilgisi ve doyumun ürünü olan moral (gönülgücü) kavramı; örgütün amaçları için, işgöreni çalışmaya gönüllü yapan, ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Doyumun bir ürünü olmasına karşın morali doyumdan ayıran iki yönü vardır (Başaran, 1982, s: 209):

1- Doyumun daha çok geçmişe ve şimdiki duruma yönelik olmasına karşılık moral daha çok geleceğe yöneliktir.

2- Doyumun bireysel bir duygu ve bireyin kendi benliğine dayanmasına karşılık moral birlikte olmaya, örgütte kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye dayanmaktadır.

Moral örgütsel bir kavramdır. Örgütün işlemsel ve toplumsal çevresinin tüm etkenleri işgörenlerin morali üzerinde etkilerde bulunur. Doyumu etkileyen tüm etmenler morali de etkiler. Buna ek olarak, örgütte morali yükselten şu etmenleri de saymak olasıdır (Başaran, 1982, s: 210):

- 1- karara katılma
- 2- yetkili kılınma
- 3- iletişimden yeterince yararlanma
- 4- takım olarak çalışma

Bir örgütte moral düşüklüğünün en belirgin göstergesi; işgörenlerin örgütü bırakmaları ya da başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Örgütte zorunlu olarak kalanlar morallerinin düşük olduğunu, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, araçları kötü kullanma, kazalara neden olma gibi yollarla gösterirler.

Moral düşüklüğü işgörenlerin kusur ve suç işlemelerini çoğaltmaktadır. Bu yüzden, örgütte moral ne oranda düşük ise disiplin olayları da o oranda yüksek olmaktadır (Başaran, 1982, s: 210)

Moral, işgörenin örgüt içindeki tüm olumlu-olumsuz davranışlarını yansıttığı genel duygu anlatımıdır. Bu noktada işten doyum, işgörenin moraline olumlu etkide bulunan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.3. İş Doyumu ve Verimlilik

Verimlilik; üretim sürecindeki girdilerin bu sürecin sonunda yaratılan çıktı ve çıktılara (üretime) katkısını tanımlar (Köse, 1992, s: 3).

Verimlilik günümüzün önemli ekonomik sorunlarına çözüm getirecek bir kavramdır. Verimlilik bir üretim sürecinde üretime girenlerle (input), üretimden çıkanlar (output) arasındaki orandır. Bu orandan girdinin ne kadar verimli olduğu anlaşılır. Emek, sermaye, hammadde ve malzemenin, enerjinin ve diğer faktörlerin her birinin verimliliğinden veya tümünün verimliliğinden bahsedilebilir (Barutçugil, 1988, s: 204).

Verimlilik kısaca girdilerin ussal kullanılması olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle verimlilik girdiden optimum yararlanmadır. Bu kullanımda da insan kaynağının önemi yadsınmaz. İnsan verimliliği sağlanmadan örgütsel verimlilikten bahsetmek oldukça güçtür (Aksoy, 1984, s: 48-49)

Bazı çalışmalar, iş doyumu ve verimlilik arasında pozitif bir bağlantı bulurken diğerleri ilişki olmadığını, hatta negatif bir bağlantı olduğunu gösterir. Brayfield, Crockett ve Vroom'un çalışmaları bu iki kavram arasında doğrudan ilişki olduğunu gösteren bir kanıt saptanmadığını belirtir (Gilmer & Deci, 1977, s:229).

Bir işgörenin az ürün üretmesine karşın çok doyum sağlaması olası olduğu gibi, çok ürün üretmesine karşın işinden az doyum sağlaması da olasıdır. İşten doyumun yüksekliğinin kimi işgörenlerde işine karşı içten güdülenme yaratarak onları yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır. Verimli bir işgören işinin pek çok yönünden yakınabilir (Başaran, 1991, s: 205). Bununla birlikte, doyumsuz bir işgörenin devamsızlığı, örgüt bırakması, işten kaçması artmaktadır (Başaran, 1982, s: 209).

Kişinin tatmin duygusuna sahip olması için, iş dışındaki toplumsal çevresi açısından da memnuniyet duyması gerekir. Ancak o zaman iş tatmini, işçinin verimliliğe yönelik motivasyonunu ortaya çıkarır. Böylece iş tatmini ile yüksek verimlilik arasında olumlu bir ilişki doğabilir. İş tatmininin olması bireyin iş tatminsizliği duyduğu durumlarda ortaya çıkabilecek örgüt düşmanlığı, pasif veya saldırgan işçi davranışlarını engelleyebilecektir. Dolayısıyla iş tatmini ile belki yüksek

verimlilik ortaya çıkmayabilecektir. Buna rağmen, en azından, tatminsizliğin olumsuz sonuçlarından kaçınılmış olacaktır (Tikici & Deniz,1993 s: 49).

Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen bir dairesel ilişki içerisinde olduğudur. Yüksek çaba, etkin iş başarımına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak, etkin önderlik sağlandığı taktirde, yüksek iş tatmininin verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Bingöl, 1996, s: 272).

2.4.4. İş Doyumu ve Başarı

İnsanlar genellikle iş doyumunun etkili bir performans ile paralel gittiğini varsayarlardı. Yüksek moralli firmaların (şirketlerin), sözde yüksek karlı şirketler olduğu düşünülürdü. Yüksek kar iyi olmanın bir işareti idi. Aslında yakın zamana kadar, sadece yüksek moral ve iyi performansın birbiriyle bağlantılı olmadığı, aynı zamanda iş doyumunun da başarıya sebep olduğu düşünülmekteydi. Bu görüş geleneksel yönetim olarak adlandırdığımız kısmın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu görüş iyi performansı kolaylıkla tanımlayabilmesi nedeniyle çekicidir: *doyuma ulaşan işçi ve bunun uzantısı olan iyi üretim* gerçekleşir. Bu basit görüşün eleştirilecek yanı, her zaman geçerli olmamasıdır. Pek çok araştırma bu konuyu inceler. Bu problem ve sonuçlar basit bir ilişkiye dayanmaz (Gilmer & Deci, 1977, s: 228-229).

İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani, “iş tatmini başarıyı artırır” demek yerine, “tatmin başarı doğurur” demek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişki, üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır (Erdoğan, 1999, s: 248).

İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırma sonuçlarından biri de *başarı ve doyuma ödüllerin sebep olduğudur*. İş başarısının artması, ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya doyum çıkmıştır. Çalışanların gösterdikleri üstün başarı daha fazla ödül gerektiriyorsa ve verilen ödüller de adil algılanıyorsa doyum artacaktır, çünkü işgörenler başarılarının ödüllendirildiğini hissedeceklerdir. Eğer verilen ödüller ile başarı arasında bir ilişki kurulamazsa, ortaya doyumumsuzluk çıkacaktır (Erdoğan,1999 s: 248,250,251).

Önceleri iş doyumunu ile iş başarımı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu varsayılarak, işverenler işgörenleri için yararlı değişiklikler yapmaya doğru ikna edilmeye çalışılmaktaydılar. Hatta, bu tezi destekleyen araştırma sonuçları açıklanmaktaydı. Ancak iş doyumunu ile iş başarımı arasında olumlu ya da tersine bir ilişkinin var olduğunu kesin olarak söylemek mümkün değildir. Çoğumuz “mutlu işçinin, en verimli işçi” olduğunu kabul ederiz veya öyle algılarız. Belki de tutumların kaçınılmaz olarak davranış veya faaliyet halinde anlatılmak zorunluluğundan kaynaklandığı konusundaki haklı düşünceden dolayı bu kaniya varılmaktadır. Ancak bunlara karşın, çok kere insanlar, başarı derecelerinde herhangi bir artış göstermeksizin tatmin veya tatminsizlik duygusuna sahip olabilirler. Doğal olarak bunun tersi de olabilir. Örneğin otokratik bir yönetim altında iş tatmini düşük olsa bile, iş başarımı veya verimlilik yüksek olabilir. Bunun aksine iş tatmini yüksek olsa bile, grup normlarına uyma zorunluluğu nedeniyle başarıda bir yükselme görülmeyebilir (Bingöl, 1996, s: 271).

Başarılı olma, özellikle öz gerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir (Başaran, 1991, s: 206).

2.4.5. İş Doyumu ve Özdeşleşme

Özdeşleşme, “örgütün amaçlarına ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgüte yanlı, duyuşsal bir bağlılık”tır.

Özdeşleşmenin ana ögesi, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesidir. Bu yönüyle özdeşleşme, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olarak görülebilir (Tosun, 1981, s: 145).

İşgörenin işiyle özdeşleşmesi onun kopamayacak denli işine bağlı olmasını anlatır. İşgören, işinden istediğı derecede doyum sağlamasa bile ayrılamayacak derecede ona tutuklanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir (Başaran, 1991, s: 199).

Örgüt, işgörenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye (identification) dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak

elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücüdür.

Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, örgüte tutkunlaşma, bağımlılaşmadır. Bir başka deyişle, işgören, örgütle özdeşleştiğinde kendini örgüte tutuklatmıştır. Örgütün başarısını, kendi başarısı; örgütün işlerini kendi işleri, örgütün sağlığını kendi sağlığı olarak görmektedir. Örgütteki olumsuzluklar, onu sayrılaştırmakta; olumluluklar ise esenleştirmektedir.

Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamaktadır. Ama örgütle özdeşleşmeyi gerekseyen bir işgörenin bu eğilimini işten doyum desteklemektedir.

Bir işgören, örgütünden başka, kendi göreviyle ya da örgüt içinde üyesi olduğu kümeyle de özdeşleşebilir (Başaran, 1991, s: 206-207).

İşgörenin çalıştığı örgüte devam etme isteğinin olması, kendi amaçlarından çok örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması özdeşleşmeyi ifade eder. Örgütle özdeşleşen birey kendini örgütle eşdeğer görür. Ve örgütün başarısını, kendi başarısının izdüşümü olarak algılar, ayırt etmez.

2.4.6. İş Doyumu ve Yabancılaşma

Yabancılaşma, özdeşleşmenin tersine işten ve örgütten uzaklaşmadır. Yabancılaşmada birey kendini örgütün dışında, örgütten ayrı olarak görmektedir. Örgüte yabancılaşan birey, başarısızlık, devamsızlık ve ayrılma davranışlarını gösterir ve doyumunu örgüt dışında, başka yerde olur (Aldemir, 1983, s: 64-67).

İşletmelerde işgören çoğu kez çalıştığı işletmenin ve o işletmede kullanılan üretim araçlarının tutsağı durumuna düşmekte ve işletmenin yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır.

Yabancılaşmanın toplum bilimciler tarafından en çok tartışılan yönlerinden birisi anlamsızlıktır. Geniş işletmelerde görülen aşırı iş bölümü, çoğu kez işçinin yaptığı işin neye yaradığını görememesine ve çalışmasında amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece, çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez olmaktadır. İşte örgütte kendilerini etkileyen kararların

alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır (Sabuncuoğlu & Tüz , 1998, s: 243-244).

Yabancılaşma ile işten doyumсуuzluğun arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Ama işten doyumсуuzluk örgüte yabancılaşmanın tek nedeni olmamaktadır. İşgöreni yabancılaşmaya iten kavramlar içerisinde yetkisizlik, anlamsızlık, ölçümsüzlük, yalnızlık, öz yabancılaşma gibi kavramlar da bulunmaktadır. Kendi özüne yabancılaşma eğilimi olan bir işgörenin örgütte yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilir (Başaran, 1991, s: 208) .

2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

2.5.1. Bireysel Faktörler

2.5.1.1. Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlişkinin doğasının tam olarak belli olmamasına rağmen, bazı araştırmalar lineer bazıları ise çan eğrisi bir ilişkiden bahsetmektedirler. Brush, Moch ve Pooyan yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren 19 çalışma yürüttüler. Bu çalışmalar iş tatmininin yaş ile arttığını gösterir. Zeitz (1990) iş tatmininin hayatın erken döneminde düştüğünü, orta yaş düzeyinde ve 45 yaş civarında yeniden sıçradığını gösteren çan eğrisi ilişkiyi bulmuştur (Spector, 1997, s:28).

2.5.1.2. Kişilik

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören savaşım isteyen bir işe karşı daha yüksek bir değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (Başaran, 1991, s:205).

İşten doyumun derecesi işgörenden işgörene değişir (Başaran, 1991, s:205). Kısaca, iş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir.

2.5.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar aşırı derecede uyumsuzluk gösterir. Erkek ve kadınlar iş tatmininde aynı düzeydedir. Bu çalışmalardaki şaşırtıcı sonuç kadın ve erkeğin benzer işlere sahip olmamasıdır.

Kadın erkek arasındaki eşit olmayan iş ortamı ve ödeme ile eşit iş tatminini açıklayan birkaç çalışma vardır. İlki kadınların beklentilerinin farklı olabileceğini savunur. Kadınların işlerinde daha az beklentileri vardır ve daha az tatmin olurlar. İkincisi; erkek ve kadınların farklı değerleri olduğunu söyler. Bunlar olası açıklamalardır. Günümüzde ise kadınlar eşit olmayan işlerine rağmen eşit iş tatminine sahiptirler konusu pek açık olmayan bir nedendir (Spector, 1997, s:28).

2.5.1.4. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmazken, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş doyumunun önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Baysal, 1981, s:193).

2.5.1.5. Eğitim Düzeyi

Korman'ın aktardığına göre, eğitim düzeyi değişkeni ile iş doyumunu arasında meslek düzeyi sabit tutulmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu –özellikle ödeme konusunda- gösteren tutarlı kanıtlar vardır (Balcı, 1985,s:11).

2.5.2 Örgütsel Faktörler

2.5.2.1. İşin Niteliği

İvancevich iş motivasyonunun performansı arttırdığını ileri sürmüştür. Burada işin yapısı kadar, bireyin işi algılayış şekli ve işe duyduğu ilgi de önemlidir. Vanpus performans ve iş tatmininin birbiri ile ilişkisi olduğunu, her ikisinin de birbirinin nedeni olabileceğini ortaya koymuştur (Minibaş, 1990, s:6).

İş görenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır. Bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Erdoğan, 1999, s: 236).

İşgörenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır:

1. İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması
3. İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
4. İşin sorun çözmeye dayanması (Başaran, 19991, s: 203).

2.5.2.2. Ücret

Genellikle iş doyumunu incelenirken ücret ile ilgili yönleri ele alınmıştır.

Klein'e göre ücret konusunda üç teoriden söz edilmektedir. Bunlar :

1. Eşitlik (equity) teorisi
2. Beklenti (expectancy) teorisi
3. Ödül (reinforcement) teorisi

Eşitlik teorisinde işin karşılığını almak söz konusudur. İşin karşılığında verilen ücret, işle eşit olmalıdır. Eşitsizlik doyumsuzluğa yol açabilir.

Beklenti teorisinde ücret, gereksinimleri karşılayacak bir araçtır. Düşük ücret, gereksinimlerin yeterince karşılanmasını engelleyeceği için doyumsuzluk nedeni olabilir.

Ödül teorisinde ise ücret işin karşılığında verilen ödül niteliğini taşır. Birey aldığı ücretle daha fazla gereksinimlerini karşıladıkça, işe karşı motivasyonu artar (Suyünç, 1998, s: 10-11).

Bunun yanı sıra,

- İşgörenin yaşı, kıdem, öğrenimi, yaşantısı gibi **bireysel özellikleri**,
- Harcadığı çaba, üretimin niteliği yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi **bireysel eylemleri**,
- Sorumluluk, yeterlik, bilişsel yük, savaşıma isteme düzeyi gibi **görev özellikleri** ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin işgörence algılanması doyum yaratmaktadır (Başaran, 1982, s: 206).

Öte yandan ücret çalışanlara toplum içinde belirli bir statü sağlamak açısından da önem sağlar (Şenatalar, 1978, s: 327).

Paraya karşı duyulan arzunun kökeninde bireyin fiziksel gereksinimlerini giderme düşüncesi yatar. Bunun dışında para, kimi için bir başarı ölçüsü, kimi için bir saygınlık simgesidir. Ama görevliler için ücret, daha çok örgütün kendilerine karşı ilgisini ölçen göstergelerden biridir (Başaran, s: 138-139).

Maaş ve ücret, temel olarak bireyleri işletmeler içerisinde tutma ve onları orada kalmaya teşvik etme aracı olmaktadır. Ayrıca ücret, işletme içerisinde verimlilik ve etkinliği özendirilmekten çok, muhtemel çatışmaları önlemek ve belirli bir tatmin almalarını sağlayamasa da tatminsizlik duymalarına neden olabileceğini de hesaba katarak tatminkâr ücretin verilmesi gerekmektedir (Tikici & Deniz, 1993, s: 42).

Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada da etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edecek bir kavramdır. Ancak, çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır (Can, 1994, s: 169).

Ödeme, işgörenin işten doyumunda önemli bir değişkendir. Ancak ödemenin yüksek olması, işgörenin işten doyum sağlamasına yetmemektedir. İşgörenin gereksediği para ile elde ettiği para arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır. Para, işgörenlerce başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu, işgörenin denkserlik ve doyum duygusunu doğrudan etkileyerek düşürmektedir (Başaran, 1982, s: 206).

Başka bir deyişle, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1999, s: 239).

İşgörenin aldığı ücret ile işinde yükselme olanağı bulması birbirleriyle ilişkili olsa dahi, iş tatmini açısından maaşın etkisi, ilerleme fırsatından daha azdır. Esasında yapılan çalışmalar, her düzeydeki işgörenin ücretine ilişkin beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle, ücretin tatmin faktöründen çok tatminsizlik nedeni olduğunu göstermiştir. Çok az kişi vardır ki, aldığı ücreti yeterli bulsun. Genelde işgörenler nadiren, aldıkları ücret sebebiyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi (aylık maaş) erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılarından, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir (Erdoğan, 1999, s: 239).

Kısaca, ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş doyumunu açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1999, s: 39).

2.5.2.3. Yükselme Olanağı

Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona *terfi* etmesi *güçlü bir özendirici olur*. Bir

kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999, s: 401).

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini yükselten öğelerdir. Yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgörene göre psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da farklı olacaktır (Başaran, 1982, s: 206-207).

Yükselme, bireyin genellikle daha karmaşık, dolayısıyla daha güç bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk ve ödenen ücret de artmaktadır. Bu nedenle bir doyum aracı olarak yükselme (terfi), birey üzerinde çok yönlü bir etki yapar (Tosun, 1981, s: 137).

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler, ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Prensip olarak her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde, yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm yükselme (terfi) kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1999, s: 239-240).

2.5.2.4. Övülmek (Takdir)

Genelde her işgören yaptığı iş eyleminden dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler. Buna paralel olarak yine çoğu işgören olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. İşgörenin yaptığı işten dolayı övülmesi pek çok işgören için doyumunu artırıcı bir faktördür. Öte yandan övgünün yanı sıra yapılan işe ilişkin bir değerlendirmenin yapılması işgörene nitelik hakkında bir geri bildirim sağlayıp, bir daha ki sefere işin daha iyi yapılmasına olanak sağlar (Başaran, 1982, s:207).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları, bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin çoğu devlet memuriyetleri, din adamlığı vb. gibi (Eren, 1998, s. 417-418).

Yaptığı işin, fikirlerine saygı duyduğu kişiler, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi görevli için önemli bir doyum kaynağıdır. Beğenilme arzusu, öz saygısı (self-esteem) gereksinmesinden kaynaklanır. Kendine saygısı fazla olmayan kişiler, genellikle başkalarının değerlendirmelerine karşı daha duyarlıdırlar.

Beğenmenin bir başka işlevi, görevlilere işlerindeki başarılarıyla ilgili olarak geriye bildirim (feed-back) sağlamasıdır. Övgü, işin “üst” tarafından konulan standartlara uygun olarak yapıldığını gösterir (Tosun, 1981, s:138).

2.5.2.5. Denetim

Denetim ilişkisi, işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa, genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır (Erdoğan, 1999, s:241).

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler (Başaran, 1991, s:204).

Bir başka deyişle denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde görevli olan işgörenin, işi gerçekleştirme süresince gösterdiği verim, başarılarının ölçülmesi, gerektiğinde kontrol edilmesi işlemleridir. Bu işlemleri yerine getirirken denetim, işgörene ve yaptığı işe göre yapıcı, geliştirici bir şekilde olmalıdır.

2.5.2.6. Birlikte Çalışılan İş görenler

Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. İşgörenler, kendilerine denk çalışanlar grubu tarafından kabul edilmeyi ve kapsanmayı bekler. Bunun gerçekleşmediği durumlarda işyerinden ayrılmak düşüncesi bile gündeme gelebilmektedir. Tersine grup içi ilişkilerden hoşlanan çalışan ise, daha üretken ve doyumlu hale gelebilir.

İşin getirdiği sosyal ilişkilerinden memnun olunması, doyumun artmasına yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, sürekli çatışma yaşanan iş ortamında işgörenler, iş doyumlarını ve iş çıktılarını düşünürler (Orhan, 1997, s:57-58).

İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olma, sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1999, s. 242).

Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlamaktadır. Bunun yanında bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de işgörenlerce gereksinilmektedir. Bir örgütte işgörenler ister kümeleşerek, isterse toplu halde ne oranda bir arada olmayı gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlar ise o oranda işten doyum duymaktadırlar (Başaran, 1982, s:207).

2.5.2.7. Güvenlik

Genellikle güvenlik, özellikle ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemli bir amaç durumuna gelmiş bulunmaktadır. Emeklilik, işsizlik, yaşam, kaza ve hastalık sigortaları ve öteki ekonomik koruma biçimleri son zamanlarda hızlı gelişmiş ve genişlemiş bulunmaktadır. Bu önlemler, personelin işinden hoşnut olmasına, doyum hissi duymasına yardımcı olur.

Bununla birlikte güvenlik duygusu, ekonomik garantilerden çok daha geniş bir kapsama sahiptir. Güvenlik duygusu, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan **kendine**

güveni de içine alır. Görev yönünden kendine güven birçok faktörlere bağlıdır. Ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilmek bunlar arasında önemli bir yer tutar. Bunlar bütün yöneticilerin astlarına sağlaması gereken kendine güven faktörüdür (Newman, 1985, s:450-451).

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin (prodüktivitenin) artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvenlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır (Eren, 1998, s:415).

Çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru olan güvenlik, kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur. Örneğin herhangi bir hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, emekliliğinde karşılaşılabilecek sıkıntılar, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri kişi için önemlidir (Fındıkçı, 1999, s:400).

2.5.2.8. Örgüt ve Yönetim

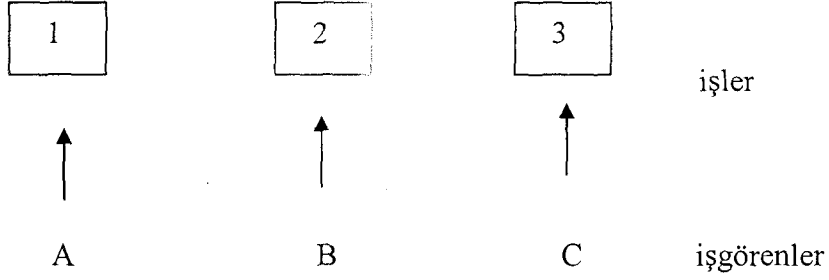
İşgörenin çalıştığı örgütün yapısı, yönetiminin niteliği, işten doyumunda önemli etkenlerden biridir.

Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991, s. 205).

Sanayi olarak gelişmiş bölgelerde çok sayıda işletme vardır. Her bir işletmenin dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikle olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar. Kırklareli bölgesinde muhasebe elemanı olarak çalışacak kişi, Sapan Un Fabrikasında, Eczacıbaşı İlaç veya Kırklareli Cam Fabrikasında çalışabilir. Bu bölgede sosyal görünümü üst düzeyde olan ilaç veya cam fabrikasında, un fabrikasına oranla daha az ücretle çalışan kişi daha fazla tatmin bulabilir. Çünkü ilaç veya cam fabrikaları daha büyük işletmelerdir, ürünleri daha ilginçtir ve bölgelerinde sosyal görünümleri olumludur (Erdoğan, 1999, s. 243).

2.5.2.9. İş Genişletme

İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye girmektir. Şekil üzerinde izlemek gerekirse:



Eski iş organizasyonu



Yeni iş organizasyonu

Şekil 2: İş Genişletme (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s:140).

İşin genişletilmesi, işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s:139-140).

2.5.2.10. İş Zenginleştirme

İlk defa Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı; işin işgören kimseler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Sadece işin niteliğini değiştirme şeklinde değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamında anlaşılmalıdır.

Çalışanlara yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yönelebilmek ve kontrol edebilmek bakımından sorumluluklar verildiği takdirde işgören hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de

sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Bu takdirde iş onlar için daha anlamlı bir düzeye ulaşmaktadır.

İş zenginleştirmenin amacı, *bireylerin kendilerini işe adamalarını, işi severek yapmalarını sağlamadır*. Bu nedenle, bireyin işten içsel bir tatmin sağlaması amaçlanmış olmaktadır. İş zenginleştirme, bireyi daha mutlu ve huzurlu kılarak onu güdülemek ve ondan örgütsel görevinde daha üstün bir başarı elde etmektir (Eren, 1998, s:472).

2.5.2.11. Diğer Faktörler

İş doyumuna etki eden faktörler yukarıda belirttiğimiz değişkenlerle oluşturulmuştur. Bazı araştırmacılar da, aşağı yukarı belirttiklerimizden oluşan sıralamalar yapmışlardır. Farklı sıralama ve faktörleri de ele alalım.

Güdülemede daha başarılı olmak için, özendirici araçlar kullanılması gerektiğini belirten Eren'e göre güdüleyici faktörler; 1- gelir, 2- güvenlik, 3- yükselme olanakları, 4- çekici iş, 5- yapılmaya değer bir iş vermek, 6- statü, 7- kişisel yetki ve güç kazandırma, 8- özel yaşama saygılı olma, 9- kararlara katılma olanakları sağlama, 10- adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi şeklinde sıralanmaktadır (Eren, 1999, s:413-420).

Geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motive araçları üç bölüme ayrılarak incelenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 120) :

Ekonomik Araçlar

a. *Ücret ve ücret artışları*: Ücretin kendi başına etkin ve motive aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak, ücretin verilmesinden daha önemlidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 120).

b. *Primli ücret*: İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete "prim" denilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1988, s. 121).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması kolay değildir. Öte yandan, primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar (Tikici & Deniz, 1993, s. 42).

c. Kâra katılma: Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar, emek faktörünün de değeri taşıdığıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu & Tüz, s. 122).

d. Ekonomik ödülleri: İşgörelere adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatminini arttıracaktır (Erdoğan, 1999, s. 240).

Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Günümüzde ödül sisteminin yararlı biçimde işleyişi; ödülün kişisel olması, başarıyla orantılı olması ve hemen ödenir olmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 125).

Ekonomik araçlardaki iyileştirmeler, tabiatı gereği kısa dönemler için etkili ve özendirici, ancak çabuk alışılan, dışsal motive edicilerdir (Tikici & Deniz, 1993, s. 43).

Psiko-Sosyal Araçlar:

Çalışmada Bağımsızlık: İşgörelere çoğu, bağıllık duygusunu doyum etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verir. Aşırı baskı, işgörelere sıkıntıya sokar. Bu nedenle daha geniş yetki ve sorumluluk sağlandığında merkezkaç örgüt yapıları önerilebilir.

İşgörelere büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyum etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem

verirler. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hâlâ varlığını koruma savaşını veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doydurmak kolay olmasına karşın, günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doydurmak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 127).

Sosyal Katılım: İşgören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidirler.

İşgören işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. Grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 128).

Yöneticilerin bir çoğu işgörenlerin ön planda ekonomik ihtiyaçlara yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir (Tikici & Deniz, 1993, s. 43).

Değer ve Statü: Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (Akat ve Ark., 1998, s:216).

Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak iş yerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışırlar. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten kısaca beğenilmekten hoşlanır. İşte bu hoşnutluk işgöreni işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü faktörüdür (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 129).

Öneri sistemi: Motivasyonda işgörenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirilecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir.

Öneri sistemi işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim, düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınırsa, yararlı görülenler uygulamaya konulur. Sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır.

Çağdaş yaklaşım, öneri sisteminin işleyişinde geleneksel uygulamayı görüntüleyen “Dilek Kutusu” nu aşarak her işgörenin üstleriyle doğrudan doğruya ilişki kurmasını önerir. Örneğin, General Electric gibi dünya çapında ünü olan bir firmanın bu sisteme vermiş olduğu değer şu rakamlarla gayet iyi anlaşılabilir. Bu firma 1919’dan 1939 yılına kadar, kendi personelinin öneri sistemi yolu ile 350 000 civarında öneri almış ve bunlardan ortalama % 25’ini kabul ederek uygulamış ve bu buluşlar için 1.500.000 doları ödül olarak dağıtmıştır.

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 132-133).

Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Amaç Birliği: Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin; işgörenin, örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme vb. istekleri bulunur. Örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir.

İşgörenin amaçları ile işletme amaçları arasında bir denge sağlandığı sürece, amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Burada en önemli rol işgören amaçlarını yakından tanıyarak bu koordinasyonu sağlayacak olan yöneticiye düşer.

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, işletmeler “para kazanmak” kadar, “insanı kazanmak” politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 134-135).

- *Eğitim ve yükselme:* Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin güdüleme politikası ile birlikte yürütülür. Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, işgörenlerde doyumun sağlanmasıdır.

Yükselmeye amaçlanan işe, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır (Akat ve Ark., 1998, s:217).

Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 137).

- *Kararlara katılma:* Kararların alınmasında işgörenlerin söz sahibi olması, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir. Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-verişi sistemi kurması, sorumluluk dağılımını artırması ve nakdi katılmaya olanak vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır (Akat ve Ark., 1998, s:217).

Herzberg'e göre sağlıklı kişiler çalıştıkları işyerinde sorumluluk almak isterler. Şayet çalışılan işletmede böyle bir zihniyet mevcut değilse, yani kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmıyorsa, işgören çalıştığı yere "yabancılaşacak", yalnız para için çalışacak ve şu basit daireye düşecektir:

- Gizli tatminsizlik
- En iyilerin gitmesi, kaliteli eleman alınamaması
- Devamsızlık, zorbaca davranış ve direnişler, grevler
- Devamlı isyan ve başkaldırmalar
- Maliyetlerin yükselmesi, bazılarının verimi artarken, asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye girmesi
- Güçsüzlük, çok az çalışma, normların bulunmayışı, yalnızlık ve itilmişlik duygusu

Bir başka anlatımla, katılmalı yönetim tatminsizlik nedenlerini azaltması, hatta ortadan kaldırılması, mükemmel bir bilgi alışveriş sistemi kurması, sorumluluk dağılımını arttırması ve nakdi katılmaya imkan vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır (Tikici & Deniz, 1993, s. 45, 46).

Özetle, görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 137).

- *İletişim*: Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye verdiği önem artmaktadır (Erdoğan, 1999, s. 242).

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Akat ve Arkadaşları, 1994, s:217).

Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirler. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorularına, sorunlarına sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları vb. durumlar, çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur. Böylesine önemli bir etkinliğinin olması nedeni ile insan kaynakları yöneticilerinin en önemli uğraş konularından birisi de *örgütsel ortamdaki iletişim düzenidir*. Çünkü, kurumdaki iletişim ortamı kurumdaki moral düzeyini belirler. Çalışanların karşılıklı iletişime açık oldukları, örgütün genel havası, kurumdaki insan ilişkileri ve tüm bunların toplamından oluşan *örgütsel moralin*, kişilerin bireysel morallerini etkilediği ve belirlediği bilinmektedir (Fındıkçı, 1999, s:399).

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, işgörenler için, örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını ve kendilerine güveni güçlendirir, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar (Tikici & Deniz, 1993, s. 46).

2.6. İş Doyumu Kuramları

Örgüt içindeki bireylerin davranışları ve iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kuramlardan yararlanılmıştır. Her kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların birisinin çerçevesi içinde oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır (Can ve Ark.,1998, s:304). Bugün bile, insan davranışını etkileyebilecek güdüleyicinin para olduğu kanısı yaygındır. Para gerçekten bir güdüleyicidir, ama insan ihtiyaçları o kadar karmaşıktır ki güdülemenin yalnızca para cevabıyla açıklanması mümkün değildir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, paranın tek başına güdüleyici olma özelliğinin yetersizliğine işaret etmiş, insana insan olarak değer vermenin güdüleyiciliği üzerinde durmuştur. (Akat ve ark., 1994, s:122).

Genel olarak güdüleme ve iş doyumunu kavramları birbirleriyle bağıntılı kavramlardır. Bu nedenle iş doyumunu ile ilgili çalışmalarda güdülemenin içerik ve kuramlarından yararlanılmaktadır.

2.6.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerden davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum,algı,his arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel 1998 s:436)

Bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kuramlardır (Can ve Ark.,1998, s:304).

İçerik kuramları, insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdelemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar.

İçerik kuramları, insanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları bulunduğunu ileri sürer. Güdüleme bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmek istemesinden doğan bir güçtür. Öyleyse tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleyici değildir (Yüksel, 1997, s:122).

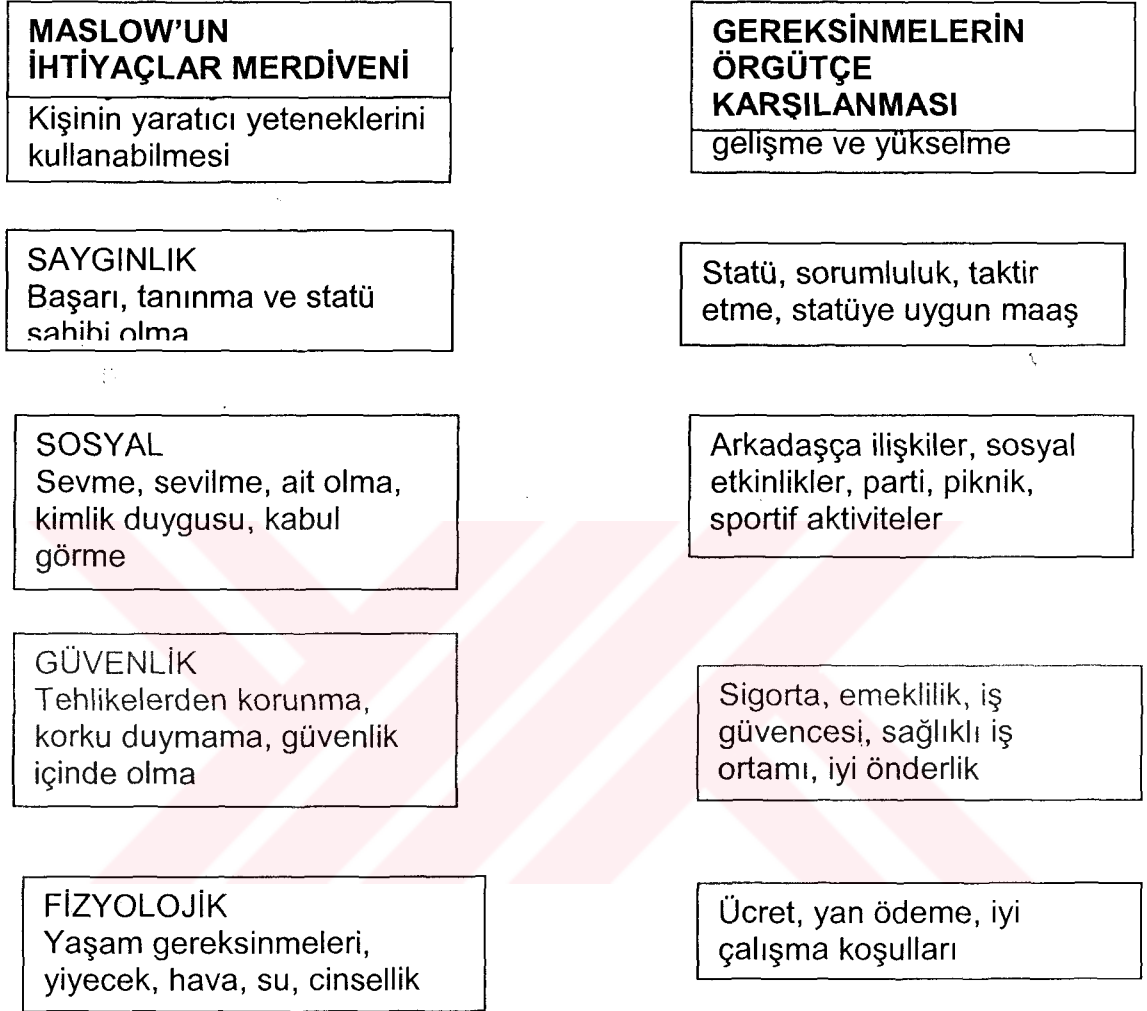
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Merdiveni Kuramı

Maslow'un temel varsayımları şunlardır:

a- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur ve bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır (Can ve Ark. 1998 s:304). Bir başka deyişle kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel 1998 s:437).

b- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Can ve ark., 1998 s:304-305). Örneğin işten çıkarılan bir işgören için yeni iş bulmak ve para kazanmak önde gelen amaç olacağından burada ekonomik gereksinimler, sosyopsikolojik içerikli gereksinimlere göre daha fazla önem taşıyacaktır (Sabuncuoğlu&Tüz 1998, s:114) .

Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur; eğer yönetici personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı taratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel 1998,s:438).



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Merdiveni (Can ve Ark.,1998, s:305)

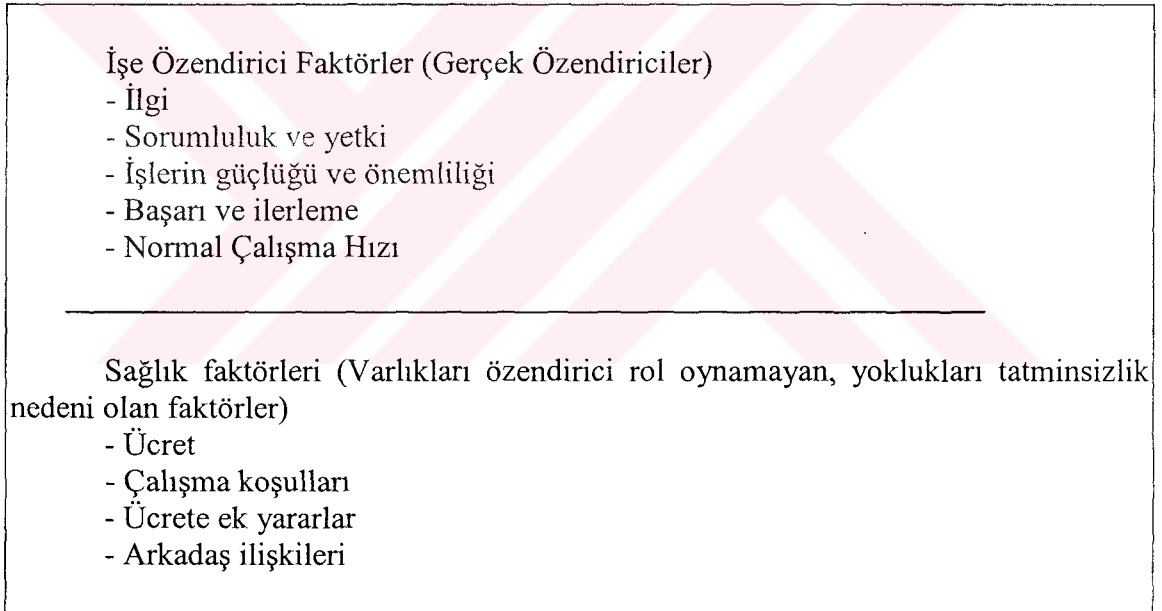
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı pek çok eleştiri almıştır. Hemen fark edileceği üzere çok sayıda bireyin çalıştığı bir iş yerinde her birinin ihtiyaç düzeyini saptayıp ona göre bireysel davranmak mümkün değildir. Gene bireylerin ihtiyaçları her zaman hiyerarşik bir sıralama göstermeye bilir. Zaman içerisinde bireyin ihtiyaçları ileriye ve geriye dönük değişimler gösterebilir. Üçüncü aşama olan sosyal ihtiyaçlar düzeyine gelmiş bir bireyin birinci basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlarında bir azalma olmayabilir ya da zamanla bunda bir artış olabilir. Aynı biçimde bireyin o sırada

üzerinde çalıştığı proje nedeniyle sosyal ihtiyaçlarında geriye doğru bir kayma bir azalma olabilir.

Bütün eleştirilere rağmen Maslow'un kuramı bize insanların hiyerarşik bir düzen olmamakla birlikte nelerle motive olabileceklerini anlamamızı sağlamaktadır (Şimşek 1998, s:200-2001) Ayrıca bireylerin yalnızca para kazanmak için çalışmadıkları, işyerinde bazı başka (üst düzey) gereksinimlerini de karşıladıkları da ortaya çıkmıştır (Baysal ve Tekarslan,1996 s:113).

2.6.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı:

Herzberg ve arkadaşları, çalışanların davranışlarında ve işlerinde başarılı oluşlarını etkileyen faktörleri iki ana grup içinde incelemiştir: İşe özendirici (motivasyon) ve sağlık (hijyen) faktörleri olarak adlandırılabilir.



Şekil 4.: Herzberg'in İkili Etmen Kuramı (Şenatalar, 1978 s: 289).

Şema üzerinde, işe özendiriciler bölümü ile sağlık bölümü arasındaki çizgi kişinin normal çalışma hızını göstermektedir. Herzberg çizginin üzerindeki faktörler tatmin edildikleri ölçüde kişinin iş verimini arttıracacağı ve normal çalışma hızını ve çizginin altındaki faktörlerle ilgili ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması halinde de kişinin iş veriminin ve çalışma hızının düşeceği görüşündedir. Ancak Herzberg'in insanların tatmin ve tatminsizlik duygularının birbirlerine karşıt olmadıkları ve bu

duyguların birbirlerinden ayrı ve bağımsız duygular olduklarını kanıtlayan görüşü, davranış bilimleri için önemli bir yer tutmaktadır (Şenatalar, 1978 s: 289).

İş yerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan, özendirici, (teşvik edici) ya da doyum sağlayan faktörler içsel faktörler, iş yerinde işgörenin kötümser olmasına ve tatminsizliğine yol açan hijyenik faktörler ise dışsal faktörlerdir. Herzberg'in bunlara hijyenik faktörler demesinin nedeni, bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşamaları nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren 1998, s:411).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir.

Kanalizasyon ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması personeli motive etmeyecek, fakat performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Koçel 1998 :s:441).

Herzberg "işin zenginleştirilmesi" kavramına özellikle önem verir. Bu kavram çalışanların gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla çift etmen kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasına araç olmuştur. Bu uygulama işçiye daha fazla söz hakkı tanıma işlemidir. Böylece çalışanlar ruhen ve kalben işlerine daha fazla bağlanmaktadır. Burada söz hakkı tanıma kavramı çalışanı, planlama, karar verme, işi örgütleme ve uygulama süreçlerinde sorumluluk verme anlamında kullanılmaktadır (Özkalp 1984 s:146).

Sonuç olarak Herzberg'in Çift (İkili) Etmen Kuramı işgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için içsel etmenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etmenler de göz ardı edilmemelidir. (Akat ve Ark., 1994, s:213)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyeraşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle Maslow'un fizyolojik güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Bununla birlikte Maslow'un değer, başarı taktiri, terfi ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici, teşvik edici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren 1998 s:412).

Diğer taraftan Herzberg işte doyum sağlamanın en geçerli yolu ; başarılı olmak eve sorumluluk taşımaktır der ve ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu & Tüz 1998, s:118).

2.6.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini modern durumlara uyarlayarak modeli, **varlığını sürdürme (existence)**, **ilişkilerde bulunma (relatedness)** ve **gelişme (growth)** ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Şimşek, 1998, s:201).

Maslow sınırlaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel 1998, s:442)

Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılıklar bireyin gelişme düzeyine bağlıdır. Üniversiteden yeni mezun bir genci varolma ihtiyacı güdülerken, daha sonra iş bulup çalışmaya başladığında başkalarıyla ilişkide bulunma ihtiyacı güdüleyici olacaktır. Fakat daha sonraları bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar yüklenmek zorunda kalacağından yeniden varolma ihtiyacına dönülecektir (Yüksel, 1997, s:128).

VİG kuramına göre de tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacının tatminine çalışılır. Ancak üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin **gelişme ihtiyaçlarını** karşılayan **bağımsızlık fırsatı** arttıkça bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçları karşılayamadığında sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey

ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da olan bir işgören daha fazla sorumluluk alma ve daha fazla sorumluluk veren gelişme ihtiyacını tatmin edemediğinde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu yüzden yönetici işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçların tatmin edildiğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 1997, s:128-129).

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin **sürekli** ve **dönemsel** olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışlarını sürekli güdeleyen gereksinimlerdir. Örneğin başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimleri gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlere dendir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar. Örneğin bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi.

Alderfer'e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar.

KURAMLAR	1.BASAMAK	2.BASAMAK	3.BASAMAK
Alderfer	Varlık Sürdürme	İlişki	Gelişme
Maslow	Fizyolojik	Güvenlik,Sosyal	Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme

Şekil 5: Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması (Can ve Ark., 1998, s:306).

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in VİG (ERG) kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır.

İçerik kuramları, genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkati çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre , bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da değer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.(Baysal & Tekarslan s:115)

2.6.1.4. Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı:

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. Modelinin temeli, üç temel güdünün *-başarı, güç ve arkadaşlık-*

oluşması için insan davranışlarıyla, çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır.

Başarısı güdüsü olan bireyler:

- a-) Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler.
- b-) Amaca yöneliktirler.
- c-) Gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
- d-) Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- e-) Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacı içinde olan bireyler:

- a-) Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- b-) Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
- c-) Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (özdeşleşme) ihtiyacında olan bireyler:

- a-) Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- b-) Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- c-) Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- d-) Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Mc Clelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı, (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve (3) o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır (Can ve Ark., 1998, s:307).

Mc Clelland, bu üç ihtiyaç ve güdü içerisinde en çok *başarı* güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir (Eren 1998 s:422). Mc Clelland'a göre yüksek başarı güdüsü bireyin sosyal grubuna, iş yerine, değerlerine belirli düzeyde bir bağlılığı ve bunların sonucunda ulaşılan ya da elde edilen gücü sağlamaktadır. Başarı ihtiyacının yüksek oluşunun altındaki temel dinamiğin, başarısızlık endişesi olduğu ve bireyin başarısızlığa uğrama endişesi ile karşılaşmamak için başarı yönünde yüksek çaba harcamaları olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1999, s:385). Bu yüzden işgören, diğer gereksinimlerinden çok, başarı gereksinimleri için güdülenir. Para, onur, makam ve benzeri diğer güdüleyiciler başarıya oranla ikinci sırada kalırlar (Başaran, 1982, s:183).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur; eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel 1998 s:442). Mc Clelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır. Yüksek başarı güdüsü Mc Clelland ve Winters, başarı güdüsü yüksek yöneticilerin tipik davranışlarını ise şu şekilde belirtmişlerdir: -girişimcilik, -risk alma ve kişisel sorumluluk, -sabır, -yeni fırsatları değerlendirme, -hareketlilik (Fındıkçı, 1999, s:385).

2.6.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışır (Can ve Ark., 1998, s:304). Bir başka deyişle güdülemenin bilişsel yönü ile ve güdüleyiciler arasındaki ilişkilerle ilgilenir. Bu kuramların başlıcaları, beklenti ve pekiştirme kuramlarıdır. Pekiştirme kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde durur (Yüksel, 1997, s:129).

Burada süreç kuramları altında dört adet motivasyon teorisi yer alır. Bunlar:

1- Pekiştirme Kuramları: Klasik ve Sonuçsal (İşlevsel) Şartlandırma Yaklaşımı

2- Beklenti Kuramları

3- Eşitlik Kuramı*

4- Amaç Kuramı**

2.6.2.1. Pekiştirme (Şartlandırma Kuramları)

Bilindiği üzere şartlandırma kavramlarından birisi klasik şartlandırma diğeri ise sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Klasik şartlandırma modelinde, Ivan Pavlov (1902) köpeğine yiyecek verirken her defasında zil çalmış, yiyeceği gören köpeğin ağzından salya geldiğini görmüş, daha sonra yiyeceği göstermeden zil çaldığında yine köpeğin ağzının salyalandığını saptamıştır. Pavlov, içgüdüsel reflekslere dayanan bu davranışa şartlı refleks(öğrenme) adını vermiştir (Yüksel, 1997, s:132).

UYARI-----ORGANİZMA-----DAVRANIŞ

Sonuçsal (İşlevsel) Şartlandırma ise motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türüdür. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramının organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (OBM: Organisational Behaviour Modificattion) adı altında yeni bir alan doğmuştur

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi, şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs) bir davranış gösterir .Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir (Koçel 1998 s:444). Eğer davranışlar çevre tarafından benimseniyor ve ödüllendiriliyorsa bu davranışlar tekrar edilmekte; benimsenmediği ya da cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmamaktadır (Akat ve Ark 1994 s:132).

Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış:geç gelme), geç gelme davranışını

*, **: Çoğunlukla süreç kuramları arasında yer alan eşitlik ve amaç kuramları son yıllarda uygulama alanında dikkat çekmesi nedeniyle “ Çağdaş Kuramlar” adı altında yer almaktadır.

tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaştacağı sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbirşey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel, 1998, s:444).

Bir başka deyişle organizma sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böyle davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır

Buradan hareketle belirgin olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir.

- 1- Olumlu pekiştirme
- 2- Olumsuz Pekiştirme
- 3- Ortadan Kaldırma
- 4- Cezalandırma (Eren 1998 s:442)

1-Olumlu Pekiştirme: Bireyin olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı devamlı suretle tekrar etmesi için teşvik edilmesidir (Eren 1998 s:442) Bu teşvik yaptığı işten gurur duyma zevk alma başarısından dolayı çevresinde taktir edilme dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştiriciler olabileceği gibi; prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir.

Yöneticiler maksimum pekiştirici sonuçları sağlayabilecek ödül sistemi geliştirebilmek için bireyin davranışını etkilemesini istedikleri ödüllerle belirli başarılar arasındaki ilişkiyi de kurabilmelidirler. Örneğin ödüller, belirli başarılarından sonra değil genellikle belli aralıklarla verilmektedirler. Başarı ile ödül arasındaki sürenin uzaması ödülün pekiştirici niteliğini de azaltmaktadır. Ayrıca başarı arttıkça ödül de artmalıdır. Genellikle pekiştirici olarak para düşünülmektedir. Günümüzde para tek pekiştirici değildir; tanınma terfi, yeni görevler verilmesi gibi ödüller de başarıya bağlanabilir (Yüksel, 1997, s:133).

Can ve Arkadaşlarına göre (1998, s:309) güdüleme, davranışın iç nedeni olurken pekiştirme, bir davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmalıdır. Bireyler olumlu gördükleri davranışları tekrarlar bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere (ödül) ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa

yönelirler .O nedenle bireylerin davranışı olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla istenilen yönde geliştirilebilir yada değiştirilebilir.

2-Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış yada tutumu önlemek ve onu istenilen davranışa yöneltmek için başvuru tedbirlerinden oluşur (Eren, 1998, s:443).

Bir başka ifade ile, bir tepki (davranış) sonucu , olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepkinin sıklığı artıyorsa olumsuz pekiştirici söz konusudur. Örneğin iş yaşamında bir işi bitirmek için çok çalışma, hoşlanmadığımız amirin dırdırından kurtulmak yoluyla olur (Can ve Ark.1998 s:309) .

Olumsuz pekiştiriciye örnek olmak üzere hata yapan kimseye ceza vermek yerine isim belirtmeksizin, hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirlemek yeterli olacaktır. İşletme içerisinde aleni olmayan utandırma ve ayıplama süresince birey arzulanmayan hareketi yapmaktan vazgeçecek hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer hususları da öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye yönelecektir. İşyeri disiplinleri gibi buna benzer, bazen bir çok hareketlerde olumsuz pekiştirme yöntemleri uygulanabilir (Eren 1998 s:443).

3-Ortadan Kaldırma (son verme): Davranış geliştirme ve değiştirmede kullanılan bir diğer yöntemdir.

Son Verme'de istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak böylece pekiştirme gerçekleşmeyecektir (Yüksel, 1997, s:134).

Diğer bir deyişle birinin davranışlarını bir süre görmezlikten geldiğinizde kişi o davranış tekrarlamada pek yarar görmeyecektir (Can ve Ark 1998 s:310) Bu davranış bir ceza uygulaması sonucu olamayıp, aynı davranışı sürdürmesi durumunda geleceğe ilişkin beklentilerinin, örgütçe karşılanmayacağına birey tarafından anlaşılmasının sonucudur. Diğer bir deyişle, yöneticinin bireyi ödüksüz bırakacağına bireyce farkına varılmasıdır. Örneğin işe geç gelmesi dolayısıyla zam alamayacağını anlayan bir işgören geç kalma davranışını hemen terk edecektir (Yüksel, 1997 s:134). Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanamayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir (Eren 1998 s:443).

Cezalandırma: Dördüncü yöntem belirli davranışın rahatsız edici sonucu olan cezalandırmadır (Can ve Ark., 1998, s:310). Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır (Eren, 1998, s:444). Bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzihi, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek v.b örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel 1998 s:445).

Bu kuramda ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme , görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur (Şimşek, 1998, s:207).

Örgütsel Davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, **cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkisi olmadığını göstermiştir** (Koçel, 1998, s:446). Çünkü cezalandırmanın istenmeyen davranışları ortadan kaldırmasına rağmen istenen davranışı yaptırma gücü yoktur (Yüksel, 1997, s:134).

Diğer bir ifadeyle cezalandırma belirli bir davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Ceza, güdüleyici olmaktan çok moral bozukluklarına yol açan bir unsur olarak görülmektedir (Yüksel, 1997, s:134).

İstenmeyen davranışları görmezlikten gelmek yeterli olup, cezalandırılmamalıdır .Cezalandırma başkaldırma ve benzeri eylemlerle sonuçlanır (Şimşek 1998 s:207) Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 1998 s:446).

2.6.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı:

Önceleri Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu kuramın temel katkısı kişilerin amaçlarıyla istediği davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Can ve Ark., 1998, s: 310-311).

Kuram; birey gerçekten hedeflediği konularda gerekli olan çabayı gösterirse ve başarılı olacağına inanırsa bunu gerçekleştirebileceğini ifade eder.

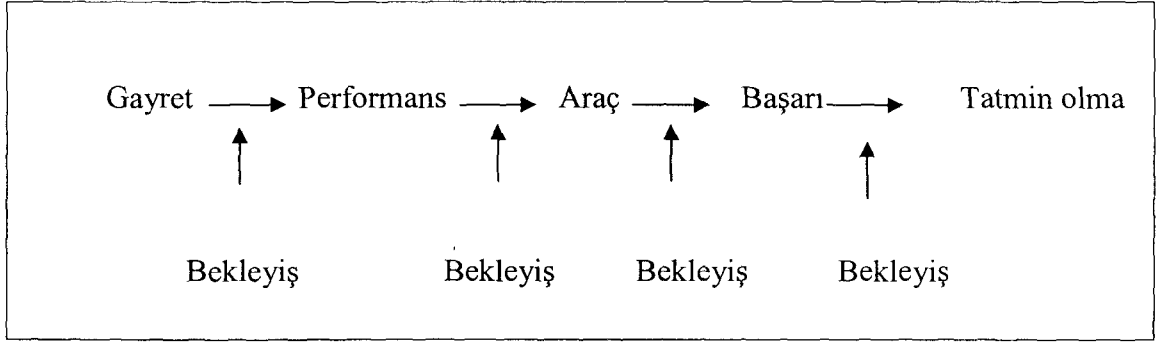
Vroom'un modelinde üç bölüm görülmektedir. Bunlar:

Beklenti (expectancy): İşgörenin belli bir çaba sonucu, başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Diğer bir anlatımla işgörenin belli bir yegginlik ve süreklilikteki eylemlerini, yüksek derecede olumlu bir çıktı ya da amacın izleyeceğine olan öznel inancıdır. Bir öğrencinin çalıştığında yüksek not beklemesi, onun beklenti düzeyinin yüksek olduğunu gösterebilir (Can ve Ark, 1998, s: 310).

Valans (valance) ya da Çekicilik: İşgörenin belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir anlatımla ödülün çekiciliğidir. Bu durumda işgöreni iki amaçtan birini ötekine yeğlemesi söz konusudur. İşgörenler, para, başarı, iyi çalışma koşulları gibi özendiricilere farklı değer verirler (Balci, 1985, s:44). O halde valans, bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken, o eylem sonucu elde edilen şey bireyi ilgilendirmiyorsa o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır (Can ve Ark., 1998, s: 310).

Araçlılık (instrumentality): Birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık +1'den -1'e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa, araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa, araçsallık -1 değerinde olacaktır (Can ve Ark., 1998, s:310). Örneğin, bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Burada, birinci derecede sonuç olan başarı gösterme; ikinci derecede sonuç olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir (Yüksel, 1997, s: 129).

Vroom modelinin işleyişi şöyle açıklanabilir: Birey, belirli bir gayretin belirli bir performans (iş başarımı) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş), çalışmalarını araçla desteklemek suretiyle tatmin olabilir (Suyünç, 1998, s: 19).



Şekil 6: Vroom'un Bekleyiş Modeli (Suyünç, 1998, s: 19)

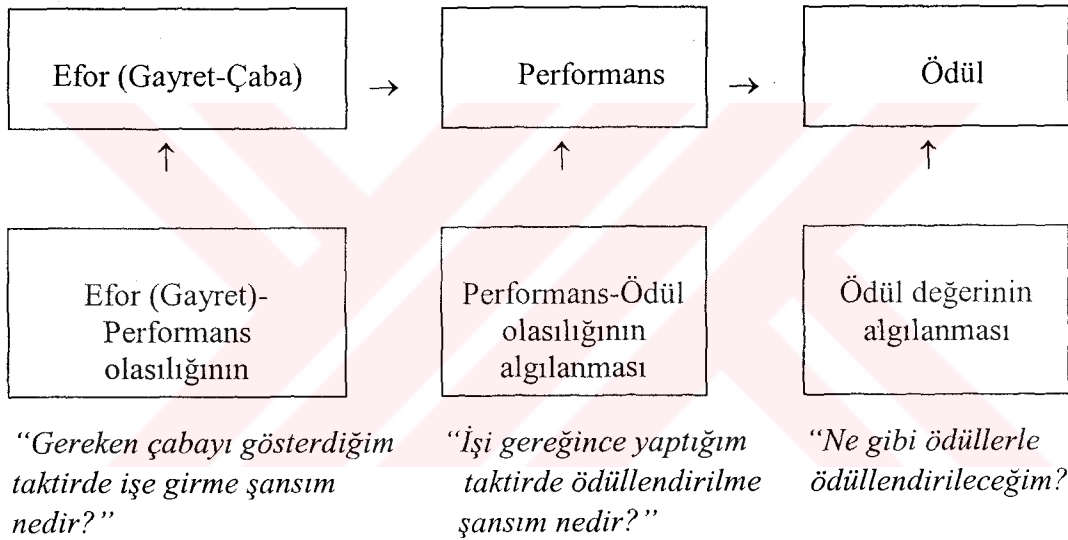
Vroom'un beklenti teorisinin en önemli yönü bireyin motive olmasını sağlayan özendiricilerin her birey için değerinin farklı olabileceğini dikkate almasıdır. Bireyin motive olması için sadece belirli bir iş ya da ödevin yerine getirilmesi sonucunda bir ödül'ün varolması yeterli değildir. Bireyin bu ödüle kendi değer yargıları içinde verdiği değer de önemlidir. Dolayısıyla, farklı bireyler için aynı ödüller, farklı değerler elde edebilir. Bu da bu teorisinin amaçlara göre yönetimde bir araç olarak kullanılmasını sağlamıştır (Üçok, 1988, s: 156-157).

Bu teori, insanların istedikleri sonucu elde etmelerine yol gösteren bir şeyleri yapmaya motive edildiklerini öne sürer. İstenen sonuçların başarı ihtiyaçları olduğu varsayılır. Vroom'un araç olma teorisine göre, insanlar, bir takım ödüller sağlandığında işlerinde başarılı olur ve iyi performans gösterdiklerinde bu ödüllerin olması ihtimali, onları işlerini iyi yapmalarına motive eder. Ödüller insanları başarılı yapar fakat ödül ihtimali de motivasyonu sağlar. (Gilmer & Deci, 1977, s: 231).

Bir çalışmada Vroom, işletme okulunda master derecesindeki öğrencilerin, ilk işlerinde hedefledikleri değerleri kazanmaya çalışma oranlarının yüksek olduğunu buldu. Vroom ve Deci, takip eden bir çalışmada, aynı insanların mezuniyetten 1 ve 3,5 yıl sonraki dönemlerinde, şirkete yararlılık için olan hedeflerinin işlerindeki başarıları ile pozitif olarak ilgili olduğunu buldular. Bu çalışmadaki önemli bir bulgu da, bu insanların işlerindeki tutumları ve firmalarına olan yararları işteki ilk yıllarında önemli derecede düşmüş ve takip eden 2,5 yıl içinde de bu düşük düzeyde devam etmiştir. Bu insanların tutumları 4 zaman dilimi için figure 9.1 de gösterilmiştir. Master düzeyi işletme öğrencilerinin abartılı bir görünüşü vardır. Daha sonra bu iş gerçekleştiğinde, işleri umdukları hedefleri karşılamaz. Çalışılan deneklerin %31'i 3,5 yıllık periyodun sonunda işlerini değiştirirler ve bu grup diğerlerinden daha başarılı olan kısımdır.

Başarıyı bulacakları daha iyi bir iş seçebileceklerini fark ettikten sonra daha iyi çalışmaya başlamışlardır. Çalışmalar gösteriyor ki, işleri insanlara hedefledikleri şeyleri elde etmelerini sağladığında, insanlar daha başarılı oluyorlar (Gilmer & Deci, 1977, s: 231-232) .

İhtiyaçların gerekliliğini ne etkiler? Vroom'un beklenti teorisindeki yaklaşımı bunu cevaplamaya yöneliktir. Ayrıca bu teori, hissedilen ihtiyaçlar insan davranışlarına sebep olur görüşüyle tutarlıdır. Basit şekliyle, duyulan ihtiyaçlar davranışlara sebep olur ve eğer kişi, efor ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi anlarsa, iş yerleşimindeki bu motive edilmiş davranışlar artar. Eğer iyi performans, gelir veya ödül arasında pozitif bir ilişki varsa motive davranışlar artar



Şekil 7:Beklenti (Expectancy) Modeli (Hersey ve Ark., 1996, s: 37)

Şekil 7'de gösterildiği gibi 3 ilişki motive davranışları arttırır;

- * Efor ve performans arasındaki pozitif ilişki,
- * İyi performans ve ödül arasındaki pozitif ilişki,
- * Başarının getirdiği kıymetli ödül veya gelirler (hakiki, geçici veya ikisi de)

Bir örnekle açıklayalım. Yeni bir yönetici, iyi bir performans için haftada 60 saat çalışılması gerektiğini anlamıştır. Yine bilir ki erken bir terfinin sonucu olan iyi iş performansı bunu %10'luk bir yükselmeye taşır. Eğer bu sıralanan olaylar gerçekleşirse, yöneticinin çok çalışma isteğini ve davranışlarındaki güveni kuvvetlendirir."Başarı,

başarıyı doğurur.” Buna rağmen bir ya da daha çok basamak yanlış olduğunda, performans düzelmez, terfi durdurulur veya motivasyon, güven ve istek azalır.

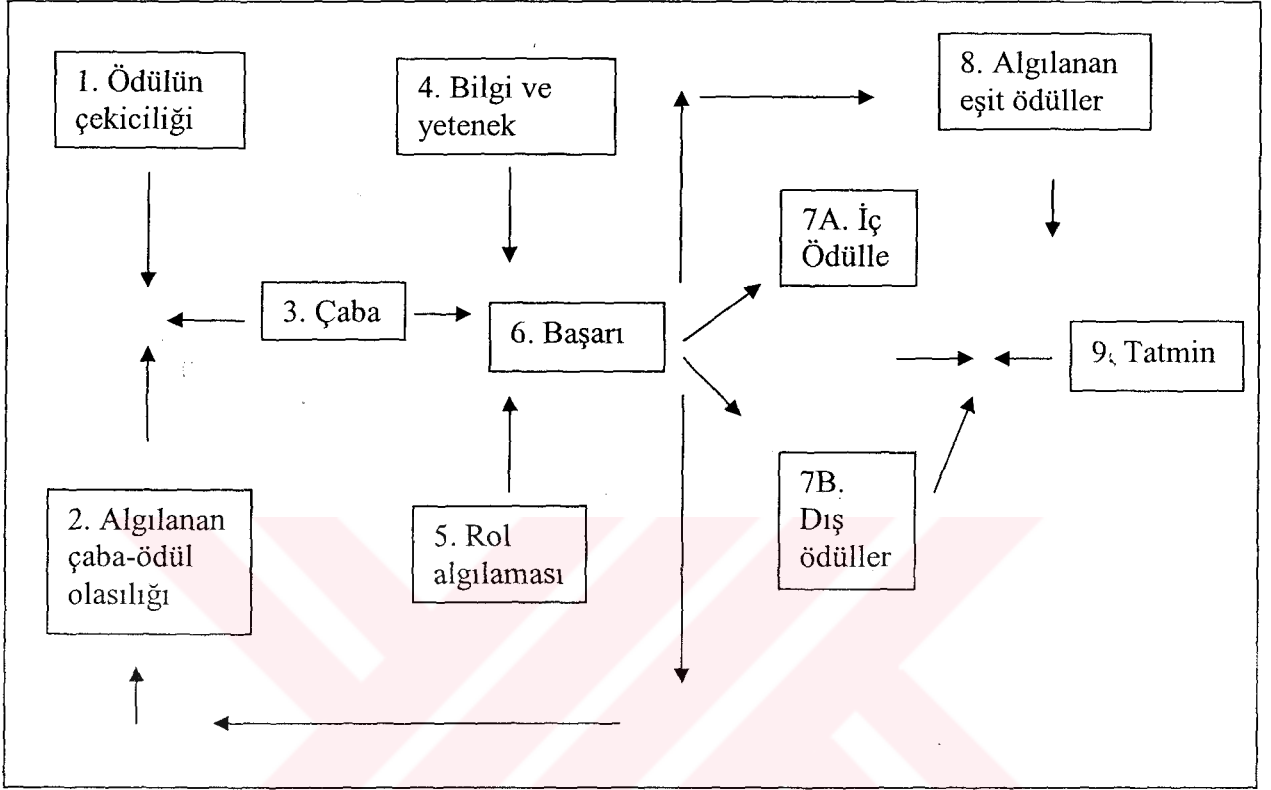
Efor ile performans ve performans ile gelirler arasındaki bu bağ sadece motivasyonun anlaşılmasında değil aynı zamanda liderlik teorimizin anlaşılmasında da önemlidir (Hersey & Blanchard & Johnson, 1996, s:36-37).

2.6.2.3. Porter ve Lawler’ın Başarı/Doyum Beklentisi Kuramı

Vroom’un bekleyiş modelinin daha gelişmişidir. Vroom’un üç temel kavramı (beklenti, araçsallık, çekicilik) ile birlikte bireyin yeterli **“bilgi ve yetenek”**e sahip olması gerekmektedir (Yüksel, 1997, s:130). Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenektan yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarfederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir (Koçel, 1998, s:449). Diğer bir kavram da **“algılanan rol”**dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarı engellenecektir. Diğer bir deyişle, bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarfedeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olmasını da içermektedir (Üçok, 1988, s: 157).

Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacağıdır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler. İşgören, ödüllerin **“karşılaştırılabilir ve eşit”** olduğuna inanırsa tatmin doğar. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde işgören verimliliği, bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller, iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır. Özellikle ödüller başarıya dayandırılıyorsa, başarı ve tatmin büyük ölçüde birbirleriyle ilişkili olacaktır. Ödüller, verimlilik ile ilişkili ise işgören bu ilişkiyi algılayabiliyorsa yüksek düzeyde tatmin doğabilir. Bu nedenle yöneticiler ödül sistemlerini gözden geçirerek başarı-ödül-tatmin ilişkisini kurabilmelidirler. Bunun için de her bir işgörenin hangi ödüllere değer verdiğini belirlemek, başarıyı tanımlamak, istenilen bu başarıyı ulaşılabilir kılmak ve değer verilen ödülleri başarıyla ilişkili hale getirmek gerekmektedir (Yüksel, 1997, s:130-131). Ayrıca, personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalı, rol çatışmaları, mümkün olduğu ölçüde azaltılmalı, sürekli

bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Koçel, 1998, s: 451).



Şekil 8: Porter-Lawler Güdüleme Modeli (Yüksel, 1997, s: 131).

Porter ve Lawler'in, Vroom modeline olan daha detaylı incelemelerinde; istenen sonuçların esas ve geçici ödüllerin ikisi birden olduğu kesinleştirilmiştir. Bu yazarların diğer bir tezinde, başarı ve iş ödülün becerisidir. Diğer bir deyişle, insanlar istenen ödülleri sağlayan işlerde başarılı olur. Bununla birlikte, bu ödüller için etkili olarak yapılmasında mutlaka motivasyon sağlamazlar. Etkili performansın üzerine, şarta bağlı geçici ve esasi ödüller gerçekleştiğinde insanlar etkili olarak çalışırlar (Gilmer & Deci, 1977, s: 231).

Genelde pekiştirme (şartlandırma) kuramı ile beklenti kuramı birbirine benzemektedir. Öncelikle her ikisi de bir "süreç" modelidir, her ikisi de davranışın sonuçlarını vurgular. Ancak beklenti modeli ileriye dönüktür. Bireyin bugünkü davranışlarını gelecekte beklenenleri belirler, yani bir "karar verme" modelidir. Örneğin birey gelecek yıl gerçekleşmesini istediği terfi için çok çalışmaya karar verebilir, fakat

bu davranışı kısa sürede bazı pekiştiricilerle (örneğin övgü) desteklenmez ise, vermiş olduğu karara rağmen çalışmayı yavaşlatabilir. Pekiştirme (şartlandıma) modelinde ise, birey geçmişteki deneyimlerine dayanarak, örneğin, geçmişte ödüllendirildiğini bildiği bir davranışını sürdürerek bugünkü davranışlarını düzenler. Yani herhangi bir şekilde ve en kısa zamanda pekiştirilmeyen davranışın ortadan kalkacağını öngörmektedir (Yüksel, 1997, s: 134-135).

2.6.3. Çağdaş Kuramlar

Çoğunlukla süreç kavramları arasında sayılmakla beraber nispeten yeni kuramlar oldukları için eşitlik ve amaç kuramları çağdaş kuramlar arasına alınmaktadır. Aslında eşitlik kuramı beklenti kuramlarıyla birlikte doğmuştur. Ancak, uygulama alanında dikkati çekmesi son yıllardadır.

2.6.3.1. Amaç Kuramı:

Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında, amacına ulaşmaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can ve Ark., 1998, s: 312).

Locke tarafından 1968'de geliştirilen modelde, amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceğini belirtir.: 1.Aşama: Amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresi: bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama sürecidir. 2.Aşama: Amaç belirlemeye hazır hale getirilme: Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa, çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir. 3.Aşama: Yönetici ve astların, amaçların özelliklerini anlamalarına ağırlık verilir. 4.Aşama: Belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara-gözden geçirmeler yapılır. 5.Aşama: belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur. (Can ve Ark.,1998 s: 313).

Modele göre, belirli amaçlar iş başarımını artırır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geribildirim sağlanmasıdır. Yazara göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışacaklardır (Can ve Ark.,1998 s:313).

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Diğer bir deyişle kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Tikici & Deniz 1993 s: 40).

Bireyler çevresel gözlemlerinin katkılarıyla bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma, yani yargılama niteliğindedir. Yargılamalar bireysel birtakım davranışının biçim ve yönünü belirleyecek birey ise amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarısı belirleyecektir.

Amaç kuramı her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin güçlüğü ortadadır. Ancak amaç kuramı, iş yerinde *bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye analitik ve çok yararlı ip uçları vermektedir* (Eren 1998 s: 425-426).

2.6.3.2. Eşitlik Kuramı:

Homans ve Adams tarafından geliştirilen bu kuram insan davranışlarını bir alışveriş süreci olarak nitelendirmektedir (İncir, 1990, s: 13). Eşitlik kuramının temeli girdi çıktı sonuçları arasındaki ilişkidir.

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

1. Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
2. Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar,
3. Girdiler: Kişinin işinde taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, sorumluluk duygusu, yaş, cinsiyet,
4. Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, statü, iyi çalışma koşulları, ücret, yan gelirler gibi (Can ve Ark., 1998 s:312).

Ahmet'e Verilen Ödüller

Mehmet'e Verilen Ödüller

Ahmet'in Sunduğu Girdiler(katkılar)

Mehmet'in Sunduğu Girdiler(katkılar)

Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren 1998 s:440). Buna göre işgörenler, gelirleri ve eşit gelire olan inançları arasında ayrılık olmadığı başarılı olurlar. Gelirleri eşitlik ortamında düşündüklerinden düşük veya yüksek olduğunda başarısız olurlar (Gilmer & Deci, 1977, s:233-234).

Bireyin algıladığı oran başkalarına eşit değilse birey bu eşitsizliği sağlamak için uğraşır. Şekildeki dengenin bozulması halinde dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren 1998 s:440). Örneğin parça başı ücret esasına göre çalışan birey fazla çalışmasına karşılık diğerlerinden daha yüksek teşvik aldığı diğerleriyle arasında eşitliği sağlamak için daha sonraları verimini düşürebilecektir (Akat ve Ark. 1994, s: 137).

Şu halde amaç daima ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Bu açıdan eşitlik modelinin işletmelerde ücret sisteminin oluşturulmasında önemli etkisi vardır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren 1998 s: 440-441).

Bu oranla tatmin ya da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Buna göre birey kendi girdi-çıktı oranında, kıyasladığı kişinin oranıyla eşit olarak algılıyorsa, bireyde tatmin yaratacak; kendi aleyhine olarak algılanması ise tatminsizlik duygusuna yol açacaktır. Kurama göre payın düşük olması gibi yüksek olması da tatminsizliğe yol açmaktadır. Örneğin düşük ücret haksızlığa uğrama duygusuna, yüksek ücret ise suçluluk duygusuna neden olabilecektir (Suyünç, 1998, s: 22).

Adams tarafından sunulan bu teoriye göre; insanlar, diğerleri ile karşılaştırıldığında eğer sahip oldukları gelir oranı eşit değilse, deneyim ve gelirleri arasında bir rahatsızlık hissederler. Yetenek, eğitim ve efor insanların geçerli olduğuna inandıkları verilerdir. Gelirler basitçe bu verilerin karşılığıdır. Bu karşılık, para, konfor ve özgürlüktür. İnsanlar benzer çalışanların ileri gelir oranına sahip olduklarını

düşündüklerinde başarılı olurlar. Adam's insanların deneyim olarak eşitsiz olduklarında, bunun onları sadece başarısız yapmayacağını, şu yollardan da eşitliği sağlamaya motive edeceğini savunur;

1. Sahip oldukları verilerin (yetenek, eğitim ve efor) miktarını değiştirmek
2. Eğer yapmak için sebepleri varsa, sonuçların miktarının etkisini değiştirmek
3. Sahip oldukları verilerin (yetenek, eğitim ve efor) ve sonuçların çarpıtıldığını anlayarak, ki bu da kendi kendilerini eşitliğin var olduğuna ikna etmeleri yoluyla olacak.
4. Veri-sonuç oranını daha fazla örnekle karşılaştırma
5. Miktarı değiştirmek için diğer insanları etkilemek.

Eğer insanlar iş durumlarındaki eşit ilişkiyi sağlayamazlarsa, Adams işten ayrılmalarını olacağını belirtmektedir (Gilmer & Deci, 1977, s: 231-232).

3289 sayılı "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri

2.7. Konu İle İlgili Yapılan Yurt İçi ve Yurt Dışı Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar tarih sırasına göre yer almaktadır.

1- Sarason (1971), 5 yıl ve daha fazla öğretmenlik yapmış kişilerin mesleğe ilk başladıkları yıllarda hiçbir beklentisi olmaksızın aldıkları zevk, heyecan ve başarı duygusunu daha sonraları alamaz hale geldiklerini vurgulamaktadır.

2- Chapman ve Lowther (1972), öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen etkenleri belirlemek amacı ile yaptıkları bir araştırmada öğretmenlerin iş doyumları, yetenekleri ve başarıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadınların, öğretmenlik mesleğinde, erkeklere oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler, iş doyumunu etkileyen önemli etkenler olurken, okulun yapısı öğretmenlerin etkinlik ve başarılarında, dolayısıyla iş doyumlarında daha az öneme sahiptir. Ayrıca,

öğretmenlerin yöneticiler tarafından tanınmasının iş doyumunda etkili olduğu bulunmuştur.

3- Arıkan (1979), Azot Sanayi T.A.Ş.'de yapmış olduğu "Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi" adlı araştırmasında, kararlara katılmanın birey üzerindeki etkilerine ilişkin olarak algılanan katılma ile doyum arasında belli bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık algılanan katılma ile arzulanan katılma arasında fark azaldıkça, çalışanın işinde sağlamış olduğu doyumun yükseldiği görülmüştür.

4- Güçlüol (1979) tarafından, iki örgüt yöneticileriyle ilgili olarak örgüt iklimi ve iş doyumunu konusunda yapılan araştırma sonuçlarında şu bulgular elde edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı ile ilgili olan bu çalışmada her iki bakanlığın yöneticileri de örgütlerin maddi olanakları yönünden "az yeterli", fiziksel koşullar yönünden "orta derecede yeterli", ücretler yönünden "yetersiz" bulmaktadırlar. Bu koşullara dayalı olarak iki bakanlık yöneticilerinin de işlerini az ya da orta derece doyurucu buldukları söylenebilir.

5- Tosun (1981) tarafından yapılan çalışmada, iş doyumunu ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada doyum değişkenleri olarak, bireysel gereksinimlerin karşılanması, yükselme, çalışmaya değer verme, ücret, bireysel gönüllüğü gibi değişkenler ele alınmış ve ücrette doyum değişkenleri ile örgütsel etkinlik arasında kuvvetli bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

6- Balcı (1985) tarafından "Eğitim Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri"ni saptamak için yapılan çalışmada iş doyum etmenleri olarak; ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma koşulları, örgütsel ortam, birlikte çalışılan kişiler, iş ve niteliği incelenmiştir. Denekler iş doyum etkenlerinin tümünden doyumumsuzluk duymaktadır. Fakat duyulan doyumumsuzluğun düzeyi yüksek değildir. Yalnızca iş niteliği etkenine ilişkin olarak yaşa göre farklı doyum düzeyleri bulunmuştur. Deneklerin en yüksek doyumunu iş ve niteliği etkeninden, en düşük doyumunu ise ücret etkeninden yaşadığı belirlenmiştir.

7- Baycan (1985), farklı meslek gruplarında farklı pozisyonlarda çalışan işgörenlerin, Herzberg'in çift faktör kuramından hareket ederek iş doyum düzeylerini çalıştırmıştır. Büyük bir otelde çalışan yönetici memur ve hizmetli olmak üzere 40'ar kişilik 120 kişi üzerinde çalışmıştır. Yeteneğini kullanma, başarı, ilerleme, otorite, ödül, iş arkadaşları, yaratıcılık, sorumluluk, sosyal statü, denetim, değişiklik ve çalışma şartlarına göre doyum ortalaması en yüksek olanlar önce yöneticiler, sonra

memurlardır. Cinsiyet durumuna bakıldığında en yüksek doyumun erkek yöneticilerde % 77.5, sonra kadın hizmetlilerde % 65 çıkmıştır. Yaşa göre en yüksek doyumsuzluk 30-39 yaş arasında, üç meslek grubunda da % 37.5 bulunmuştur. Mezuniyet durumuna göre de en yüksek doyum üniversite mezunu yöneticilerde % 82.5, sonra da ilkokul mezunu hizmetlilerde % 70 olarak görülmüştür.

8- Adsız (1986), iş yerine uyum sağlama ve işten doyum elde etme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, uyum ve doyum arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre çalışma ortamı, işgörenlerin doyumunu etkilemektedir.

9- Paknadel (1988), ilkokullarda görevli olan müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklim ve iş doyumuna ilişkin algılarını saptayarak örgütsel iklim ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda okul müdürü ve öğretmenler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir farkın olmadığı, müdür ve öğretmenlerin özellikle sosyal gereksinim konularında yüksek doyumsuzluk algıları olduğu saptanmıştır. Araştırmanın iş doyumuna ilişkin algılarla ilgili sonuçları ise öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre güvenlik gereksinimi alanında; kıdem durumlarına göre güvenlik, saygınlık, kendini gerçekleştirme gereksinimi alanlarında; cinsiyetlerine göre kendini gerçekleştirme gereksinimi alanlarında anlamlı farklar gösterdiği doğrultusundadır.

10- Burke (1989), polislerin iş yaşantısı ve doyumunun mesleki dönemle ilişkisini incelemek için bir araştırma yapmıştır. Meslek dönemleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl ve 25 yılın üstü olmak üzere 5 döneme ayırmıştır. Araştırma sonunda özellikle 6-15 yıllık hizmet veren polislerin iş ortamlarını daha olumsuz buldukları, stres ve iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadıklarını ve iş doyumlarının daha az olduklarını belirlemiştir.

11- Güler (1990) tarafından yapılan geniş çaplı bir araştırmada endüstri işçilerinin depresyon düzeyleri, sürekli kaygı düzeyleri, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, hizmet süreleri ve yaş gibi değişkenlerin, iş doyumunu ve iş verimini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre depresyonun, durgunluk ve sürekli kaygı düzeyinin, iş doyumunu üzerinde önemli etkileri vardır. Depresyon, durgunluk ve sürekli kaygı düzeyi yükseldikçe iş doyumunu düşmektedir. Cinsiyet ve medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başına etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Ancak cinsiyetin, medeni durum ve sürekli kaygı değişkenleri ile birlikte ele alındığında iş doyumunu etkilediği bulunmuştur. Buna göre sürekli kaygısı olan bekar kadın ve evli

erkeklerde evli kadın ve bekar erkeklere göre iş doyumu daha yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olan kadın ve erkek işçilerin iş doyumunun da düşük olduğu elde edilen önemli bulgulardır.

12- Özdayı (1990) tarafından gerçekleştirilen geniş çaplı bir araştırmada resmi ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmen denek olarak kullanılmıştır. Bu öğretmenlerin 804'ü resmi liselerde, 330'u özel liselerde çalışmaktadır. Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin tatmin faktörlerinin farklı olmadığı, iki grubun da tatmin olduğu faktörler otorite, yaratıcılık, serbestlikle ilgilidir. Resmi liselerde, özel liselerden ayrı olarak maaş durumu, merkezi yönetim, velilerle ilişki, başarılı olma durumu, stres faktörleri olarak yer alırken; özel liselerde öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunları, kırtasiyecilik ayrı faktörler olarak görülmüştür. Her iki grupta da en fazla tatmin duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgilidir. En az tatmin duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı yani maaş, mesleki güvence, çalışma şartları, teftiş ve terfi ile ilgilidir.

13- Maidoni (1991) 173'ü özel sektörde, 177'si devlete bağlı kurumlarda çalışanlarla, Herzberg'in iş doyumu kuramını test etmek üzere yaptığı bir araştırmada, her iki sektörde de işle ilgili güdüleyici etmenlerin iş doyumunu hijyenik ve fiziksel etmenlerden daha fazla etkilediği sonucuna varmıştır.

14- Obermesik ve Jones (1992), üniversite öğrencisi olup aynı zamanda çalışan 47'si daha üst statüde, 18'i de daha düşük statüde olmak üzere toplam 65 kişi ile bir araştırma yapmışlar. Bu araştırmada, üst statüde çalışanların iş doyumunun, düşük statüde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

15- Rabin ve Zelner (1992), İsrail'de, 70 kadın, 17 erkek sosyal çalışma uzmanıyla yaptıkları araştırmada hizmet süreleri arttıkça iş doyumunun da arttığına dair bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca iş ortamında atılğan davranan kişilerin iş doyumlarının, atılğan olmayanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür.

16- Mason (1994) bir araştırmasında, iş doyumunda cinsiyetler arasındaki farkı araştırmıştır. Araştırmada yaklaşık olarak değişik alanlardaki yaklaşık 130 örgütte 13000'in üzerinde çalışan tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, bayan ve erkekler arasında iş doyumu yaratan faktörler açısından fark bulunamamıştır.

17- Hall'ın 1995 yılında, çalışma değerleri, kariyer yönelmesi, iş algılaması ve iş doyumunu konusundaki çalışması, erkek ve kadın devlet savunma avukatları arasındaki karşılaştırmalara yöneliktir. Bulgular bay ve bayanların çalışma değeri, kariyer

yönelmesi ve iş algılaması gibi kavramlardaki görüşleri arasında benzerlikler olduğu yönündeydi. Her iki cins de işlerine çok değer vermeleri nedeniyle işlerinden tatmin olmaktaydı. Ancak erkekler için işte prestij ile iş doyumunu arasında ilişki kurulurken, bayanlar arasında terfi etme şansı ile iş doyumunu arasında ilgi bulundu. Bu farklılığın medeni durumla bir ilgisi yoktu.

18- Knoop (1995) 171 hemşireyi denek olarak kullandığı araştırmasında, çalışma ve mesleki davranışlar üzerinde durdu. Hipotez; iş ve meslek unsurları, istihdam, örgütlerine bağlılık ve iş doyumunu gibi faktörler üzerinedir. Araştırma sonuçları, mesleki unsurlar ve bağlılık gibi faktörlerin kısmen yüksek değerler verdiği yönündeydi.

19- Poulin tarafından (1995), 318 sosyal çalışma müfettişi ve idareci üzerinde iş doyumunu konulu çalışma yapıldı. Bulgular müfettişler ve idarecilerin işlerinden tatmin olduklarını gösterdi. Yine de idareciler, müfettişlere göre daha çok iş doyumuna sahipti. Regresyon analizi sonuçları gösterdi ki, müfettiş ve idarecilerin iş doyumları, organizasyondaki iş bölümleri ve kişisel öngörülerinin farklılığından dolayı farklıdır.

20- Burke (1996) profesyonel bir servis firmasında çalışanlar arasında iş doyumunu seviyeleri ve kaynakları konulu bir araştırma yaptı. Veriler 829 kadın, 766 erkekle gizli görüşme yapılarak toplandı. Örneklem verileri kısmi bir iş doyumunu varlığını göstermekteydi. Üst düzey erkek ve kadın yöneticiler diğer alt düzey çalışanlara göre yüksek iş doyum değerleri gösterdiler.

21- Leavitt (1996) bir kamu kuruluşunda, beklenmeyen bir ilişki olan yüksek ücret-düşük iş doyumunu üzerine odaklandı. İş bulma kurumunun sonuçlarına göre, araştırmacı konuyu yüksek ücretin düşük iş doyumunu sorununu azaltmadığını belirterek özetledi

22- Molassiotis ve Haberman 1996 yılında, kemik nakli servisinde çalışan hemşireler üzerinde burnout sendromu, fizyopatoloji ve iş doyum kavramları arası ilişkiyi araştıran bir çalışma yaptı. Endişe, depresyon ve iş doyum ile sosyal destek gibi dört standart ölçeğin konu alındığı araştırmaya kırk hemşire katıldı. Sonuçlar hemşireler arası burnout seviyesinin düşük olduğunu, işlerinden dolayı duydukları sorumlulukların ve bireysel başarılarının öncelikli olduğunu ortaya çıkardı. Hoşgörülü hemşireler iş doyumunu açısından diğerlerine göre yüksek değerler gösterdiler.

23- Orhan'ın (1997) kamu ve özel sektörde çalışan çeşitli kurumlardan 362 kişiye yaptığı "İş Doyumu ve Değerler" konulu çalışma sonuçlarına göre, iş doyumunu ile

cinsiyet ve çalışılan konum değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yokken, kurum, çalışma süreleri ve yaş faktörleri arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Özellikle kamu personelinde iş doyumunun özel sektördekilere göre düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların doyumunu en çok düşüren etkenin ücret ve terfi imkanları olduğu, çalışanların işlerine angajmanın düşük olduğu, işini monoton bulduğu saptanmıştır.

24- Yaman'ın 1996 yılında "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Örgütü'nün Yönetimsel İklimi" üzerine yaptığı araştırmada, yönetici ve personel için iş tanımlarının yapılmadığı, iletişim kanallarının belirgin ve açık olmadığı; örgütte çalışan personelin ücret konusunda doyumlarının da düşük olduğu saptanmıştır (Yaman, 2000, s:143).

25- Chiu (1998) yaptığı bir araştırmada, 326 avukatın iş doyumlarını analiz etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda bayan avukatların iş doyumlarının anlamlı düzeyde düşük olduğu bulunmuştur. Bayanların düşük iş doyumları, nüfuz ve yükselme olanakları eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, profesyonel erkekler gibi aynı beklentilere sahip oldukları iddiasını destekler. Fakat fırsatlardaki eşitsizlik, bayanların düşük iş doyumlarına sahip olmalarına sebep olur.

26- Loscocco ve Bose (1998), Çin'de 9 şehir merkezinde çalışan 871 kişiden toplanan verileri tarayarak cinsiyetler ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Diğer ülkelerde yapılan araştırmaların aksine bu araştırma sonucunda, Çin'li bayanların erkeklere oranla iş doyum düzeyleri daha düşük bulunmuştur. Diğer ülkelerdeki sonuçlar gibi, cinsiyetler arasındaki bazı farklılıklar, iş doyumunu belirleyen faktörlerin etkisini olumsuzlaştırır. Araştırmanın sonucunda bayanların iş doyumları daha çok ekonomik faktörlerle ilişkili iken, erkeklerinki ise kişisel özelliklerle ilgilidir. Örneğin, eğitim seviyesi ve yaş gibi.

27- Sunay (1998), "Türkiye'de Antrenörlerin İş Doyumu" konulu araştırmasında, üniversitelerde spor eğitimi almış antrenörlerin iş doyum düzeylerinin, antrenörlük kurslarından mezun olan antrenörlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

28- Suyünç (1999)'ün "İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri" ne ilişkin araştırmasında öğretmenler, yaptıkları işi; genel iş tatmini açısından zayıf da olsa tatmin edici, iç tatmin açısından daha yüksek bir ortalamayla tatmin edici, dış tatmin açısından ise ne tatmin edici, ne değil şeklinde belirtmişlerdir.

29- Oshagbiemi (2000), üniversite öğretmenlerinin iş doyumunda cinsiyetten kaynaklanan farklılığı belirlemek amacıyla yapmış olduğu bir çalışmada, 1102 üniversite öğretmenini denek olarak kullanmış ve 554 öğretmenin cevaplarını değerlendirmeye katmıştır. Çalışmanın sonucunda cinsiyet farklılığının üniversite öğretmenleri üzerinde iş doyumunu açısından etkisinin olmadığı bulunmuştur

2.8. Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş Ve Görevleri

2.8.1. Kuruluşu

1921 Yılında İstanbul'da bulunan 16 Spor Kulübünün bir araya gelmesiyle, 14 Temmuz 1922 tarihinde "İDMAN İTTİFAKI" adı verilen birlik kurulmuştur. Cumhuriyetin ilanından sonra il olarak "İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI" kurulmuş, daha sonra 1935 yılında Spor Konseyi'nin kararı ile "TÜRK SPOR KURUMU" faaliyete geçmiştir.

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

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

14.12.1983 gün ve 18251 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 179 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname gereğince, Milli Eğitim ile Gençlik ve Spor Bakanlıklarının birleştirilmesi sonucu, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. Genel Müdürlük 28.5.1986 tarihinde yürürlüğe giren" hakkındaki Kanun hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış, yapısal değişikliğe uğramış, maddi imkanları artırılmış ve adı "BEDEN TERBİYESİ VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ" olarak değiştirilmiştir.

2 Mart 1989 tarihine kadar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini yürüten Genel Müdürlük, 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname

ile yeniden Başbakanlığa bağlanmış ve adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur. 14 Mart 1991 tarihinde yayınlanan 3703 sayılı Kanunla, Genel Müdürlüğün hizmet ve faaliyetlerine yeni yasal düzenlemeler getirilmiştir

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Merkez Üniteleri, 37 Federasyon Başkanlığı, İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor Başkanıdır,

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

Mayıs 2000 itibariyle Türkiye’de yaklaşık 5560 spor kulübü bulunmaktadır. Kulüpler, 2908 sayılı Denekler Kanununun 57. Maddesi ile Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre kurulmaktadır. Daha sonra Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Teşekkülleri Tescil Yönetmeliğine göre tescil edilmekte ve Spor Kulübü statüsü kazanmaktadır.

2.8.2. Görevleri

1-Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirleri almak.

2-Yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, eğitim ve faaliyetlerin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları karşılamak.

3-okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak.

4-Sporcu ve spor kulüpleri ile Gençlik derneklerininin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.

5-Beden Eğitimi ve Spor faaliyetleri için gerekli olan Gençlik Merkezleri, hostelleri, kampları ile saha, tesis ve malzemeleri yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak.

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

7-Spor müsabakalarında uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.

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

9-Beden Eğitimi ve Spor alanındaki teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak.

10-Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.

11-Uluslararası Spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak.

12-Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşlar ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek.

13-Başarılı sporculara ve çalıştırmalarına aynı ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak ve ödüllendirmek.

14-İlgili mevzuat ve bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak.

2.8.3. Yapısı

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatından meydana gelir.

2.8.3.1. Merkez Teşkilatı:

Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ile Yardımcı Birimlerden meydana gelir.

a- Ana Hizmet Birimleri:

- 1- Spor Federasyonu Başkanlıkları
- 2- Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- 3- Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı
- 4- Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- 5-Tesisler Dairesi Başkanlığı

6- Spor Eğitimi Başkanlığı

7- Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı

b- Danışma ve Denetim Birimleri:

1- Teftiş Kurulu Başkanlığı

2- Hukuk Müşavirliği

3- Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi

4- Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı

c- Yardımcı Birimler:

1- Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

2- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

3- Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı

4- Bütçe Dairesi Başkanlığı

5- Savunma Uzmanlığı

6- Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü

d-Bağlı Birimler:

1- Spor - Toto Teşkilat Müdürlüğü

2- Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri (GSGM Yayınları, 2000, 3-23).

2.9. Sporun Tanımı ve Amaçları

2.9.1. Tanımı

Ülkemizin resmi olarak spor aktivitelerini yürüten tek ve ilk kurumu olan GSGM'nü incelerken spor kavramına da değinelim. Spor, çok yönlü bir kavram olmasından dolayı, birçok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Spor, insanların bireysel olarak ya da grup halinde, bedensel, ruhsal ve teknik olanaklarını zorlayarak, belirli kurallarla sınırlandırılmış yarışmalarda başarılı olma çabalarını belirleyen etkinliklerin bütünüdür (Büyük Ansiklopedi, Cilt 3, s: 848).

Spor, bireysel ya da kolektif oyunlar biçiminde gerçekleştirilen ve genellikle bir yarışmaya yol açan, kesin kurallara göre uygulanan ve ani bir yarar beklenmeden yapılan beden hareketlerinin tümü (Büyük Larousse, Cilt 21, s: 10762).

Spor, insanın, doğayla savaşırken kazandığı ana becerileri ve geliştirdiği araçlı-araçsız savaşım yöntemlerini, boş zamanındaki artışa bağlı olarak, tek, tek ya da topluca, barışçı biçimde ve benzetim yoluyla, oyun oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanmasına dayalı,estetik, teknik, fizik, yarışmacı ve toplumsal bir süreçtir (Fişek,1998, s: 35).

Sporla ilgili tüm belirlemeler, onun en temel özelliğine dayanırlar:Spor, bir oyundur. Spor oyunun tüm özelliklerini taşır. Oyun olarak spor aynı zamanda bir denemedir: insanın bilinmezle karşı karşıya gelmesi, yeni olanı araması, kendisini aşması, ayrı deyişle kendisini biraz daha somutlaştırma çabasıdır. Çaba oyun içinde olduğundan, insan zorluğunu, ağırlığını duymak bir yana ondan zevk alır, hoşlanır, mutlu olur, yeniden ister. Sporda her zaman başarılı olamaz, fakat denemiştir ve yeniden deneyecektir. Önemli olan da budur: başarılı da olsa başarısız da olsa insanın kendi kararı ve isteği ile girdiği kendi öz çabasında bulunmasıdır. Bu bakımdan spor, özgür bir eylemdir (Erdemli, 1996, s: 67).

Spor her şeyden önce insan unsuruna hitap ettiği için, amaç ister sağlıklı ve iş verimi yüksek bir toplum yaratmak olsun, ister geleceğe güvenle bakabilecek yapıcı, yaratıcı ve sağlıklı bir gençlik yetiştirmek olsun, ister sosyal çözülmeye ve yabancılaşmaya karşı kullanılacak bir araç olması özelliğiyle, günümüzde çok etkin ve vazgeçilmez bir sosyal olgu durumuna geldiği açık bir gerçektir (Yetim, 2000, s: 116).

Kısaca spor, bireyin vücudunu, becerilerini kullanarak davranışa dönüştürmesini sağlayan ve bu sonucu toplumlararası ilişkilerle sürdüren ve geliştiren; fiziksel, ruhsal ve sosyal gelişimine katkıda bulunan bir olgudur. Bu niteliklerinden dolayı spor evrensel bir kavramdır.

2.9.2. Sporun Amaçları

Beden eğitimi ve spor, çağdaş eğitim anlayışı içinde birbirini bütünleyen iki kavramdır. Beden eğitimi, bireylerin hareket tecrübeleriyle meydana çıkarttığı bir değişim süreci ve aynı zamanda fiziki aktiviteler yoluyla insanın bütün yönleriyle ilgili bir faaliyet ya da eğitim şekli olarak tanımlanırken, spor ise, bu faaliyetlerin yarışmaya dönüşmesi olarak ifade edilmektedir (Yetim, 2000, s: 117).

Beden eğitimi ve sporun temel olarak dört yönlü amacı vardır:

- 1- Organik (fiziki) gelişim,
- 2- Sinir-kas (motor) gelişim,
- 3- Zihinsel gelişim,
- 4- Heyecansal (duygusal) ve sosyal gelişim (GSB.Yayınları,1973, s: 7).

1- Organik (Fiziki) Gelişim: organizmanın kalıtsal güçlenmesi hareket sonucu kas ve kemik sistemlerinin ve iç organların sağlık ve dayanıklılık kazanarak gelişmesidir.

2- Sinir-kas (Motor) gelişimi: Kas eğitimi sonucunda yeteneklerin ve motorsal becerilerin gelişmesidir.

3- Zihinsel Gelişim:Etkinlikler yoluyla, öğrenme için gerekli algılama, düşünce, akıl yürütme, kıyaslama ve temel kavramların gelişmesidir.

4-Heyecansal (Duygusal) ve Gelişim: Karmaşık, dengesiz ve gergin tepkilerin bir düzen ve anlaşılır bir biçimde gelişmesidir. Çocuğun heyecansal tepkileri bedensel ve ruhsal gereksinmelerine dayanır. Bu bakımdan heyecansal gelişim çocuğun bedensel ve ruhsal (psikosomatik) dengesini bulma çabasıdır

Sosyal açıdan spor, hem birey hem de toplum açısından önem taşır. Etkinlikler sonucu kişisel ve toplumsal nitelik ve beceriler geliştirir. Örneğin: İşbirliği, biz duygusu, kolektif davranış,atılganlık,liderlik, kurallara saygılı, sorumluluk, karakter ve ahlaki değerler vb (GSB.Yayınları,1973, s:8). Bireylerin sosyal bir çevre kazanmaları ve kendilerini gerçekleştirebilmeleri mümkün olmaktadır (Yetim, 2000, s: 118).

Beden eğitimi ve sporun amaçlarını kişisel, toplumsal ve ekonomik açılardan ele alacak olursak:

Kişisel yönden:

- 1- Sağlık (bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık)
- 2- Fiziksel uygunluk (Bedensel, zihinsel, duygusal ve toplumsal uygunluk tüm organizmanın etkili görevliliği)
- 3- Kas-kemik gelişimi,güzel vücut,estetik duruş.
- 4- Sağlık, emniyet eğitimi iş, oyun ve kazalara karşı korunma ve ilk yardım için gerekli bilgi, davranış alışkanlık ve becerileri kazanma.

5- Dengeli esnek kişilik: (İyi ahlak ve karakter sahibi, güvenilir, disiplinli heyecansal ve duygusal denge kazanmak

6- Bedenen eğitilmiş (sportmenlik), -bedensel etkinlikler aracılığıyla- geçerli sağlık, yaşam ve davranış nitelikleri geliştirmek.

7- Boş zamanları değerlendirme davranış ve becerileri.

8- Kültürel estetik zevk ve duyarlıkları gelişmiş kültürleşme.

Toplumsal (toplumsallaşma-toplumsal yararlılık) yönden;

1- Barış ve savaş için gerekli vatandaşlık nitelikleri sağlamak,

2- Toplumsal sorumluluk geliştirmek,

3- Liderlik nitelikleri geliştirmek,

4- Yasalara, kurallara töre ve geleneklere saygıyı geliştirmek,

5- Oyun aracılığıyla sıra ve hak kavramları geliştirerek başkalarının kişiliğine saygılı olmak,

6- İşbirliği, bız duygusu, takım ruhu ve kolektif davranışlar oluşturarak aileye, okula ve çevreye uyumunu sağlamak,

7- Toplumun değer yargılarına saygısını bilinçlendirmek.

Ekonomik yararlılık;

1- Yapıcı, yaratıcı ve üretici yeteneklerini geliştirmek,

2- İş, görev ve meslek sorumluluğu geliştirmek,

3- İş ve çalışmalarında verimli ve başarılı olmak,

4- Kamu kaynaklarını korumak, iyi kullanmak (Araç-gereç, alan, tesis vs.)

5- Milli enerji kaynaklarını korumak,

6- Aileye, çevreye ve okula yararlı görev ve sorumluluklar yüklenmek

(GSB.Yayımları,1973, s: 9-10).

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve istatistiksel analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Ankara Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışmakta olan personelin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma, betimsel araştırma modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Teorik bilgiler arşiv taraması yoluyla, saha çalışması da anket uygulaması ile yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan 243 memur, 130 şef, 81 mühendis ve 39 hizmetli olmak üzere toplam 493 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Örneklem

Bu araştırmanın örnekleminde ise, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan ve rasgele seçilen 210 çalışana anket dağıtılmış, bunlardan 197 tanesi geri dönmüş ve 190 tanesi geçerli kabul edilip değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, örnekleme yer alan personelin yaş, cinsiyet, görev, hizmet yılı ve eğitim durumlarını belirlemeye yönelik soruları kapsamaktadır. Personelin iş doyum düzeylerini saptamak için, daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve Ali BALCI (1985) tarafından geliştirilmiş olan iş doyum anketi kullanılmıştır. Maddelerin oluşturulmasında aşağıdaki özellikler ele alınmıştır;

- ◆ Çalışanın, iş ve iş niteliğinden ne derece memnun olduğu (1, 3, 5, 7, 10, 11, 13, 16, 17. sorular),
- ◆ Çalışanın, ücretinden ne derece memnun olduğu (19, 21, 23, 28, 30. Sorular),

- ◆ Çalışanın, iş yerindeki çalışma şartlarından ne derece memnun olduğu (2, 9, 12, 18, 25),
- ◆ Çalışanın, birlikte çalıştığı insanlardan ne derece memnun olduğu (4, 14, 20),
- ◆ Çalışanın, mesleğinde gelişme ve yükselme imkanları bakımından ne derece memnun olduğu (24, 33, 34, 36),
- ◆ Çalışanın, örgütsel ortamdan ne derece memnun olduğudur (6, 8, 15, 22, 26, 27, 29, 31, 32, 35).

Denekler bu ölçeğe beşli Likert tarzında cevap vererek katılma düzeylerini belirtmişlerdir.

Anketin uygulanması ve verilerin toplanması bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler istatistiki işlemler ile (frekans, aritmetik ortalama, yüzde, standart sapma vb.) analiz edilmiştir. Bu işlemler yapılırken SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın kuramsal boyutu ile ilgili olarak toplanan bilgiler tablolastırılmıştır.

Grupların yüzdelliklerini bulmak için frekans dağılımı, cinsiyetler arasındaki iş doyum düzeylerindeki farklılığı bulmak için t-testi, grupların ortalamaları arasındaki farklılığı karşılaştırmak için ise varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır.

İş doyum düzeylerinin belirlenmesinde, Likert tipi derecelendirilme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri ve bunların sınırları ve verilen ağırlıklar aşağıda gösterilmiştir (Karasar, 1995, 142).

VERİLEN AĞILIK	SEÇENEK	SINIR
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 – 1,79
2	Katılmıyorum	1,80 – 2,59
3	Kararsızım	2,60 – 3,39
4	Katılıyorum	3,40 – 4,19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20 – 5,00

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Bulgular

Bu bölümde elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları ve yorumlar yer almaktadır.

TABLO 1. Deneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımları

YAŞ	n	%
20-30	29	15,3
31-40	89	46,8
41-50	65	34,2
51-60	7	3,7
Toplam	190	100,0

Tablo 1'deki değerler incelendiğinde deneklerin yaş durumlarına göre dağılımları; 20-30 yaş arası % 15,3, 31-40 yaş arası %46,8, 41-50 yaş arası %34,2, 51-60 yaş arası %3,7 şeklinde değişiklik göstermiştir.

TABLO 2. Deneklerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları

CİNSİYET	n	%
Bayan	83	43,7
Erkek	107	56,3
Toplam	190	100,0

Tablo 2'deki değerler incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet durumlarına göre dağılımlarının, % 43,7'sinin bayan, %56,3'ünün erkek olduğu görülmektedir.

TABLO 3. Deneklerin Görev Durumlarına Göre Dağılımları

GÖREV	n	%
Mühendis	21	11,1
Şef	34	17,9
Memur	130	68,4
Hizmetli	5	2,6
Toplam	190	100,0

Tablo 3'teki değerler incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin görev durumlarına göre dağılımlarının % 11,1'ini mühendisler, %17,9'unu şefler, % 68,4 'ünü memurlar, %2,6'sını da hizmetli grubu oluşturmuştur.

TABLO 4. Deneklerin Hizmet Yılına Göre Dağılımları

HİZMET	n	%
1-5 Yıl	10	5,3
6-10 Yıl	32	16,8
11-15 Yıl	46	24,2
16-20 Yıl	42	22,1
21 yıl ve üstü	60	31,6
Toplam	190	100,0

Tablo 4'deki değerlere bakıldığında, araştırmaya katılan deneklerin hizmet yılına göre dağılımları, 1-5 arası çalışanlar %5,3; 6-10 yıl arası çalışanlar % 16,8; 11-15 yıl arası çalışanlar %24,2; 16-20 yıl arası çalışanlar % 22,1; 21 yıl ve üstü çalışanlar % 31,6 şeklindedir.

TABLO 5. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

EĞİTİMİ	n	%
Orta okul	13	6,8
Lise	77	40,5
Ön lisans	40	21,1
Lisans	44	23,2
Yüksek Lisans	16	8,4
Toplam	190	100,0

Tablo 5'deki değerlere bakıldığında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına göre dağılımı; % 6,8 ortaokul mezunu, % 40,5 lise mezunu, % 21,1 ön lisans mezunu, % 23,2 lisans mezunu, % 8,4 yüksek lisans mezunu şeklinde sıralanmıştır.

TABLO 6. Deneklerin İş Niteliği Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları

SORULAR	CEVAPLAR	n	%
İşim yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkanı vermiyor.	K.Katılmıyorum	23	12,1
	Katılmıyorum	51	26,8
	Kararsızım	22	11,6
	Katılıyorum	49	26,3
	K.Katılıyorum	45	23,7
İşimde yetki ve sorumluluklarım dengeli değil.	K.Katılmıyorum	18	9,5
	Katılmıyorum	44	23,2
	Kararsızım	21	11,1
	Katılıyorum	62	32,6
	K.Katılıyorum	45	23,7
İşim bana işyerinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	K.Katılmıyorum	34	17,9
	Katılmıyorum	35	18,4
	Kararsızım	31	16,3
	Katılıyorum	60	31,6
	K.Katılıyorum	30	15,8
Yaratıcılık ve dikkat gerektiren bir işim var.	K.Katılmıyorum	16	8,4
	Katılmıyorum	34	17,9
	Kararsızım	22	11,6
	Katılıyorum	72	37,9
	K.Katılıyorum	46	24,2
Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.	K.Katılmıyorum	32	16,8
	Katılmıyorum	60	31,6
	Kararsızım	38	20,0
	Katılıyorum	34	17,9
	K.Katılıyorum	26	13,7
Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.	K.Katılmıyorum	23	12,1
	Katılmıyorum	40	21,1
	Kararsızım	26	13,7
	Katılıyorum	71	37,4
	K.Katılıyorum	30	15,8
Personel olarak işten atılma korkusu duymuyorum.	K.Katılmıyorum	13	6,8
	Katılmıyorum	26	13,7
	Kararsızım	9	4,7
	Katılıyorum	81	42,6
	K.Katılıyorum	61	32,1
İşimde özgürce çalışabiliyorum.	K.Katılmıyorum	19	10,0
	Katılmıyorum	37	19,5
	Kararsızım	23	12,1
	Katılıyorum	83	43,7
	K.Katılıyorum	28	14,7
Başarı duygusu veren bir işim var.	K.Katılmıyorum	24	12,6
	Katılmıyorum	37	19,5
	Kararsızım	40	21,1
	Katılıyorum	62	32,6
	K.Katılıyorum	27	14,2

İşim yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkanı vermiyor sorusuna GSGM çalışanları, % 12,1 oranında kesinlikle katılmıyorum; % 26,8 oranında katılmıyorum; % 11,1 oranında kararsızım; % 26,3 oranında katılıyorum; % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

İşimde yetki ve sorumluluklarım dengeli değil sorusuna verdikleri cevap; % 9,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, %22,6 oranında katılmıyorum, % 10,0 oranında kararsızım, % 33,7 oranında katılıyorum, % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Araştırmaya katılan denekler, işim bana işyerinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır sorusuna, %17,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 18,4 oranında katılmıyorum, %15,3 oranında kararsızım, %32,6 oranında katılıyorum, %15,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Yaratıcılık ve dikkat gerektiren bir işim var sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları, % 8,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,9 oranında katılmıyorum, %11,6 oranında kararsızım, % 37,9 oranında katılıyorum, %24,2 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Gerçek mutluluğu işimde buluyorum sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları, %16,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %31,6 oranında katılmıyorum, %20,0 oranında kararsızım, % 17,9 oranında katılıyorum, %13,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var sorusuna denekler; % 12,1 oranında kesinlikle katılmıyorum,%21,1 oranında katılmıyorum, %13,7 oranında kararsızım, %37,4 oranında katılıyorum, % 15,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Personel olarak işten atılma korkusu duymuyorum sorusuna denekler şu şekilde cevap vermişlerdir: % 6,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13,7 oranında katılmıyorum, % 4,7 oranında kararsızım, % 42,6 oranında katılıyorum, % 32,1 oranında kesinlikle katılıyorum.

İşimde özgürce çalışabiliyorum sorusuna denekler; %10,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, %19,5 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, %43,7 oranında katılıyorum, %14,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Başarı duygusu veren bir işim var sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının verdikleri cevaplar şöyledir: % 12,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, %

19,5 oranında katılmıyorum, % 21,1 oranında kararsızım, % 32,6 oranında katılıyorum, % 14,2 oranında kesinlikle katılıyorum.

TABLO 7. Deneklerin Birlikte Çalışılan Kimseler İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

SORULAR	CEVAPLAR	n	%
Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi geçinirler.	K.Katılmıyorum	10	5,3
	Katılmıyorum	25	13,2
	Kararsızım	29	15,3
	Katılıyorum	78	41,1
	K.Katılıyorum	48	25,3
Üstlerimle (amirlerim), başarılı bir ekip oluşturuyoruz.	K.Katılmıyorum	20	10,5
	Katılmıyorum	30	15,8
	Kararsızım	36	18,9
	Katılıyorum	73	38,4
	K.Katılıyorum	31	16,3
Çalışma arkadaşlarımızla üzüntümüzü ve sevincimizi paylaşırız.	K.Katılmıyorum	19	10,0
	Katılmıyorum	29	15,3
	Kararsızım	21	11,1
	Katılıyorum	77	40,5
	K.Katılıyorum	44	23,2

Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi geçinirler sorusuna GSGM çalışanları, % 5,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13,2 oranında katılmıyorum, % 15,3 oranında kararsızım, % 41,1 oranında katılıyorum, % 25,3 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Üstlerimle (amirlerim), başarılı bir ekip oluşturuyoruz sorusuna denekler; % 10,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 16,3 oranında katılmıyorum, % 18,4 oranında kararsızım, % 38,4 oranında katılıyorum, % 16,3 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Çalışma arkadaşlarımızla üzüntümüzü ve sevincimizi paylaşırız sorusuna denekler; % 10,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,3 oranında katılmıyorum, % 11,1 oranında kararsızım, % 40,5 oranında katılıyorum, % 23,2 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

TABLO 8. Deneklerin Örgütsel Ortam Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları

SORULAR	CEVAPLAR	n	%
Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar.	K. Katılmıyorum	51	26,8
	Katılmıyorum	46	24,2
	Kararsızım	31	16,3
	Katılıyorum	39	20,5
	K. Katılıyorum	23	12,1
Örgütümde yöneten ve yönetilenler arasında dostça ilişkiler egemendir.	K. Katılmıyorum	22	11,6
	Katılmıyorum	46	24,2
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	48	25,3
	K. Katılıyorum	32	16,8
Üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor.	K. Katılmıyorum	24	12,6
	Katılmıyorum	34	17,9
	Kararsızım	51	26,8
	Katılıyorum	59	31,1
	K. Katılıyorum	22	11,6
Örgütümde örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir.	K. Katılmıyorum	50	26,3
	Katılmıyorum	68	35,8
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	19	10,0
	K. Katılıyorum	11	5,8
Örgütümde hak ettiğim saygıyı görüyorum.	K. Katılmıyorum	39	20,5
	Katılmıyorum	32	16,8
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	55	28,9
	K. Katılıyorum	22	11,6
Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler.	K. Katılmıyorum	35	18,4
	Katılmıyorum	42	22,1
	Kararsızım	36	18,9
	Katılıyorum	60	31,6
	K. Katılıyorum	17	8,9
Üstlerim liderlik niteliklerine sahiptirler.	K. Katılmıyorum	27	14,2
	Katılmıyorum	33	17,4
	Kararsızım	39	20,5
	Katılıyorum	60	31,6
	K. Katılıyorum	31	16,3
Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim.	K. Katılmıyorum	20	10,5
	Katılmıyorum	15	7,9
	Kararsızım	26	13,7
	Katılıyorum	74	38,9
	K. Katılıyorum	55	28,9
Örgütümde, çok yönlü iletişim kanalları sürekli açıktır.	K. Katılmıyorum	36	18,9
	Katılmıyorum	39	20,5
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	52	27,4
	K. Katılıyorum	21	11,1
Örgütteki problemlere çözüm aranmaktadır.	K. Katılmıyorum	38	20,0
	Katılmıyorum	45	23,7
	Kararsızım	49	25,8
	Katılıyorum	40	21,1
	K. Katılıyorum	18	9,5

Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar sorusuna GSMG çalışanları, % 26,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 24,7 oranında katılmıyorum,

%15,8 oranında kararsızım, %20,5 oranında katılıyorum, %12,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

GSGM merkez teşkilatı çalışanları, örgütümde yöneten ve yönetilenler arasında dostça ilişkiler egemendir sorusuna denekler; %11,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 24,7 oranında katılmıyorum, %21,1 oranında kararsızım, %25,8 oranında katılıyorum, %16,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları; %12,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, %17,9 oranında katılmıyorum, %26,8 oranında kararsızım, %31,1 oranında katılıyorum, % 11,6 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgütümde örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir sorusuna, GSGM merkez teşkilatı çalışanları; % 28,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 35,8 oranında katılmıyorum, % 19,5 oranında kararsızım, % 10,0 oranında katılıyorum, % 5,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgütümde hak ettiğim saygıyı görüyorum sorusuna çalışanlar şu şekilde cevap vermişlerdir : % 20,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 16,8 oranında katılmıyorum, % 21,6 oranında kararsızım, % 29,5 oranında katılıyorum, % 11,6 oranında kesinlikle katılıyorum.

Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler sorusuna denekler; % 18,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,2 oranında katılmıyorum, % 17,9 oranında kararsızım, % 31,6 oranında katılıyorum, % 8,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir..

Üstlerim liderlik niteliklerine sahiptirler sorusuna denekler; % 14,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, %17,3 oranında katılmıyorum, %20,5 oranında kararsızım, %31,6 oranında katılıyorum, % 16,3 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim sorusuna denekler; %10,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, %7,9 oranında katılmıyorum, %13,7 oranında kararsızım,

TABLO 8. Deneklerin Örgütsel Ortam Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları

SORULAR	CEVAPLAR	n	%
Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar.	K.Katılmıyorum	51	26,8
	Katılmıyorum	46	24,2
	Kararsızım	31	16,3
	Katılıyorum	39	20,5
	K.Katılıyorum	23	12,1
Örgütümde yöneten ve yönetilenler arasında dostça ilişkiler egemendir.	K. Katılmıyorum	22	11,6
	Katılmıyorum	46	24,2
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	48	25,3
	K.Katılıyorum	32	16,8
Üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor.	K. Katılmıyorum	24	12,6
	Katılmıyorum	34	17,9
	Kararsızım	51	26,8
	Katılıyorum	59	31,1
	K.Katılıyorum	22	11,6
Örgütümde örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir.	K. Katılmıyorum	50	26,3
	Katılmıyorum	68	35,8
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	19	10,0
	K.Katılıyorum	11	5,8
Örgütümde hak ettiğim saygıyı görüyorum.	K. Katılmıyorum	39	20,5
	Katılmıyorum	32	16,8
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	55	28,9
	K.Katılıyorum	22	11,6
Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler.	K. Katılmıyorum	35	18,4
	Katılmıyorum	42	22,1
	Kararsızım	36	18,9
	Katılıyorum	60	31,6
	K.Katılıyorum	17	8,9
Üstlerim liderlik niteliklerine sahiptirler.	K. Katılmıyorum	27	14,2
	Katılmıyorum	33	17,4
	Kararsızım	39	20,5
	Katılıyorum	60	31,6
	K.Katılıyorum	31	16,3
Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim.	K. Katılmıyorum	20	10,5
	Katılmıyorum	15	7,9
	Kararsızım	26	13,7
	Katılıyorum	74	38,9
	K.Katılıyorum	55	28,9
Örgütümde, çok yönlü iletişim kanalları sürekli açıktır.	K. Katılmıyorum	36	18,9
	Katılmıyorum	39	20,5
	Kararsızım	42	22,1
	Katılıyorum	52	27,4
	K.Katılıyorum	21	11,1
Örgütteki problemlere çözüm aranmaktadır.	K. Katılmıyorum	38	20,0
	Katılmıyorum	45	23,7
	Kararsızım	49	25,8
	Katılıyorum	40	21,1
	K.Katılıyorum	18	9,5

Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar sorusuna GSGM çalışanları, % 26,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 24,7 oranında katılmıyorum,

İş yeri bina ve tesislerimiz temiz ve kullanışlıdır sorusuna deneklerin verdiği cevap şöyledir: % 14,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,7 oranında katılmıyorum, % 13,2 oranında kararsızım, % 37,9 oranında katılıyorum, % 10,5 oranında kesinlikle katılıyorum.

İş yeri bina ve tesislerimiz ısı, ışık ve havalandırma bakımından uygundur sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları; % 22,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 21,6 oranında katılmıyorum, % 11,6 oranında kararsızım, % 33,2 oranında katılıyorum, %11,6 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

İş yerim iyi bir çevrededir sorusuna denekler; % 8,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 14,2 oranında katılmıyorum, % 11,1 oranında kararsızım, % 45,3 oranında katılıyorum, % 20,5 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İş yerimde ulaşım sorunu yoktur sorusuna denekler, % 18,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,4 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 34,7 oranında katılıyorum, % 16,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

TABLO 10. Deneklerin Ücret İle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

SORULAR	CEVAPLAR	n	%
Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum.	K.Katılmıyorum	107	56,3
	Katılmıyorum	50	26,3
	Kararsızım	6	3,2
	Katılıyorum	9	4,7
	K.Katılıyorum	18	9,5
Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum.	K.Katılmıyorum	94	49,5
	Katılmıyorum	53	27,9
	Kararsızım	16	8,4
	Katılıyorum	14	7,4
	K.Katılıyorum	13	6,8
Maaş artışı fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir.	K.Katılmıyorum	96	50,5
	Katılmıyorum	29	15,3
	Kararsızım	5	2,6
	Katılıyorum	15	7,9
	K.Katılıyorum	45	23,7
Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum	K.Katılmıyorum	68	35,8
	Katılmıyorum	45	23,7
	Kararsızım	25	13,2
	Katılıyorum	31	16,3
	K.Katılıyorum	21	11,1
Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum.	K.Katılmıyorum	112	58,9
	Katılmıyorum	35	18,4
	Kararsızım	9	4,7
	Katılıyorum	19	10,0
	K.Katılıyorum	15	7,9

Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının verdikleri cevaplar şöyledir : % 56,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 26,3 oranında katılmıyorum, % 3,2 oranında kararsızım, % 4,7 oranında katılıyorum, % 9,5 oranında kesinlikle katılıyorum

Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum sorusuna denekler; % 50,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 27,3 oranında katılmıyorum, % 8,4 oranında kararsızım, % 7,4 oranında katılıyorum, % 6,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Maaş artışı fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir sorusuna denekler; % 50,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,3 oranında katılmıyorum, % 2,6 oranında kararsızım, % 7,9 oranında katılıyorum, % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır..

Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum sorusuna çalışanlar; % 35,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,7 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 17,4 oranında katılıyorum, % 11,1 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum sorusuna çalışanlar; % 58,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 18,4 oranında katılmıyorum, % 5,3 oranında kararsızım, % 10,0 oranında katılıyorum, % 7,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının verdikleri cevaplar şöyledir : % 56,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 26,3 oranında katılmıyorum, % 3,2 oranında kararsızım, % 4,7 oranında katılıyorum, % 9,5 oranında kesinlikle katılıyorum

Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum sorusuna denekler; % 50,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 27,3 oranında katılmıyorum, % 8,4 oranında kararsızım, % 7,4 oranında katılıyorum, % 6,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Maaş artışı fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir sorusuna denekler; % 50,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,3 oranında katılmıyorum, % 2,6 oranında kararsızım, % 7,9 oranında katılıyorum, % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır..

Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum sorusuna çalışanlar; % 35,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,7 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 17,4 oranında katılıyorum, % 11,1 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum sorusuna çalışanlar; % 58,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 18,4 oranında katılmıyorum, % 5,3 oranında kararsızım, % 10,0 oranında katılıyorum, % 7,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

TABLO 12. GSGM Merkez Teşkilatında Çalışanların İş Doymu Sorularına Verdikleri Cevapların Toplam Dağılımları

SORULAR	Değerler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Soru 1. İşim yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkanı vermiyor.	F	23	51	21	50	45	190
	%	12,1	26,8	11,1	26,3	23,7	% 100
Soru 2. İş yerimde dinleme ve eğlence tesisleri yeterlidir.	F	43	54	27	38	28	190
	%	22,6	28,4	14,2	20,0	14,7	% 100
Soru 3. İşimde yetki ve sorumluluklarım dengeli değil.	F	18	43	19	64	45	190
	%	9,5	22,6	10,0	33,7	23,7	% 100
Soru 4. Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi geçinirler.	F	10	25	29	78	48	190
	%	5,3	13,2	15,3	41,1	25,3	100
Soru 5. İşim bana işyerinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	F	34	35	29	62	30	190
	%	17,9	18,4	15,3	32,6	15,8	100
Soru 6. Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar.	F	51	47	30	39	23	190
	%	26,8	24,7	15,8	20,5	12,1	100
Soru 7. Yaratıcılık ve dikkat gerektiren bir işim var.	F	16	34	22	72	46	190
	%	8,4	17,9	11,6	37,9	24,2	100
Soru 8. Örgütümde yöneten ve yönetilenler arasında dostça ilişkiler egemendir.	F	22	47	40	49	32	190
	%	11,6	24,7	21,1	25,8	16,8	100
Soru 9. İş yeri bina ve tesislerimiz temiz ve kullanışlıdır.	F	28	45	25	72	20	190
	%	14,7	23,7	13,2	37,9	10,5	100
Soru 10. Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.	F	32	60	38	34	26	190
	%	16,8	31,6	20,0	17,9	13,7	100
Soru 11. Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.	F	23	40	26	71	30	190
	%	12,1	21,1	13,7	37,4	15,8	100
Soru 12. İş yeri bina ve tesislerimiz ısı, ışık ve havalandırma bakımından uygundur.	F	42	41	22	63	22	190
	%	22,1	21,6	11,6	33,2	11,6	100
Soru 13. Personel olarak işten atılma korkusu duymuyorum.	F	13	26	9	81	61	190
	%	6,8	13,7	4,7	42,6	32,1	100
Soru 14. Üstlerimle (amirlerim), başarılı bir ekip oluşturuyoruz.	F	20	31	35	73	31	190
	%	10,5	16,3	18,4	38,4	16,3	100
Soru 15. Üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor.	F	24	34	51	59	22	190
	%	12,6	17,9	26,8	31,1	11,6	100
Soru 16. İşimde özgürce çalışabiliyorum.	F	19	37	23	83	28	190
	%	10,0	19,5	12,1	43,7	14,7	100
Soru 17. Başarı duygusu veren bir işim var.	F	24	37	40	62	27	190
	%	12,6	19,5	21,1	32,6	14,2	100
Soru 18. İş yerim iyi bir çevrededir.	F	17	27	21	86	39	190
	%	8,9	14,2	11,1	45,3	20,5	100
Soru 19. Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum.	F	107	50	6	9	18	190
	%	56,3	26,3	3,2	4,7	9,5	100
Soru 20. Çalışma arkadaşlarımızla üzüntümüzü ve sevincimizi paylaşıyoruz.	F	19	29	21	77	44	190
	%	10,0	15,3	11,1	40,5	23,2	100
Soru 21. Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum.	F	95	52	16	14	13	190
	%	50,0	27,3	8,4	7,4	6,8	100
Soru 22. Örgütümde örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir.	F	55	68	37	19	11	190
	%	28,9	35,8	19,5	10,0	5,8	100
Soru 23. Maaş artışı fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir.	F	96	29	5	15	45	190
	%	50,5	15,3	2,6	7,9	23,7	100
Soru 24. Bu örgütte yetenek ve becerilerimizi geliştirmemiz için her şey seferber edilmektedir.	F	69	52	29	23	17	190
	%	36,3	27,4	15,3	12,1	8,9	100
Soru 25. İş yerimde ulaşım sorunu yoktur.	F	36	33	23	66	32	190
	%	18,9	17,4	12,1	34,7	16,8	100
Soru 26. Örgütümde hak ettiğim saygıyı görüyorum.	F	39	32	41	56	22	190
	%	20,5	16,8	21,6	29,5	11,6	100

Soru 27. Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler.	F	35	44	34	60	17	190
	%	18,4	23,2	17,9	31,6	8,9	100
Soru 28. Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum.	F	68	45	23	33	21	190
	%	35,8	23,7	12,1	17,4	11,1	100
Soru 29. Üstlerim liderlik niteliklerine sahiptirler.	F	27	33	39	60	31	190
	%	14,2	17,3	20,5	31,6	16,3	100
Soru 30. Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum.	F	111	35	10	19	15	190
	%	58,4	18,4	5,3	10,0	7,9	100
Soru 31. Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim.	F	20	15	26	74	55	190
	%	10,5	7,9	13,7	38,9	28,9	100
Soru 32. Örgütümde, çok yönlü iletişim kanalları sürekli açıktır.	F	36	39	41	53	21	190
	%	18,9	20,5	21,6	22,9	11,1	100
Soru 33. Bizim örgütte yükselebilmek için mesleki bakımdan yeterli olmak gerekir.	F	72	37	30	35	16	190
	%	37,9	19,5	15,8	18,4	8,4	100
Soru 34. Bu örgütte yeni bir yer imkanı için birinin ölümünü beklemek <u>gerekmemektedir.</u>	F	37	23	37	52	41	190
	%	19,5	12,1	19,5	27,4	21,6	100
Soru 35. Örgütteki problemlere çözüm aranmaktadır.	F	98	42	25	13	12	190
	%	51,6	22,1	13,2	6,8	6,3	100
Soru 36. Bu örgütte adil bir yükselme politikası vardır.	F	97	42	26	13	12	190
	%	51,1	22,1	13,7	6,8	6,3	100

İşim yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkanı vermiyor sorusuna GSGM çalışanları, % 12,1 oranında kesinlikle katılmıyorum; % 26,8 oranında katılmıyorum; % 11,1 oranında kararsızım; % 26,3 oranında katılıyorum; % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Araştırmaya katılan denekler, iş yerimde dinleme ve eğlence tesisleri yeterlidir sorusuna % 22,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 28,4 oranında katılmıyorum, %14,2 oranında kararsızım, %20,0 oranında katılıyorum, %14,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İşimde yetki ve sorumluluklarım dengeli değil sorusuna verdikleri cevap; % 9,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, %22,6 oranında katılmıyorum, % 10,0 oranında kararsızım, % 33,7 oranında katılıyorum, % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi geçinirler sorusuna GSGM çalışanları, % 5,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, %13,2 oranında katılmıyorum, %15,3 oranında kararsızım, %41,1 oranında katılıyorum, %25,3 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Araştırmaya katılan denekler, işim bana işyerinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır sorusuna, %17,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 18,4 oranında

katılmıyorum, %15,3 oranında kararsızım, %32,6 oranında katılıyorum, %15,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar sorusuna GSGM çalışanları, %26,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %24,7 oranında katılmıyorum, %15,8 oranında kararsızım, %20,5 oranında katılıyorum, %12,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yaratıcılık ve dikkat gerektiren bir işim var sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları, % 8,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,9 oranında katılmıyorum, %11,6 oranında kararsızım, % 37,9 oranında katılıyorum, %24,2 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

GSGM merkez teşkilatı çalışanları, örgütümde yöneten ve yönetilenler arasında dostça ilişkiler egemendir sorusuna denekler; %11,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 24,7 oranında katılmıyorum, %21,1 oranında kararsızım, %25,8 oranında katılıyorum, %16,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İş yeri bina ve tesislerimiz temiz ve kullanışlıdır sorusuna deneklerin verdiği cevap şöyledir: % 14,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %23,7 oranında katılmıyorum, %13,2 oranında kararsızım, %37,9 oranında katılıyorum, %10,5 oranında kesinlikle katılıyorum.

Gerçek mutluluğu işimde buluyorum sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları, %16,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %31,6 oranında katılmıyorum, %20,0 oranında kararsızım, % 17,9 oranında katılıyorum, %13,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var sorusuna denekler; % 12,1 oranında kesinlikle katılmıyorum,% 21,1 oranında katılmıyorum, % 13,7 oranında kararsızım, %37,4 oranında katılıyorum, % 15,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İş yeri bina ve tesislerimiz ısı, ışık ve havalandırma bakımından uygundur sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları; % 22,1 oranında kesinlikle katılmıyorum,

% 21,6 oranında katılmıyorum, % 11,6 oranında kararsızım, % 33,2 oranında katılıyorum, %11,6 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Personel olarak işten atılma korkusu duymuyorum sorusuna denekler şu şekilde cevap vermişlerdir: % 6,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13,7 oranında katılmıyorum, % 4,7 oranında kararsızım, % 42,6 oranında katılıyorum, % 32,1 oranında kesinlikle katılıyorum.

Üstlerimle (amirlerim), başarılı bir ekip oluşturuyoruz sorusuna denekler; % 10,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 16,3 oranında katılmıyorum, % 18,4 oranında kararsızım, % 38,4 oranında katılıyorum, % 16,3 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanları; % 12,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,9 oranında katılmıyorum, % 26,8 oranında kararsızım, % 31,1 oranında katılıyorum, % 11,6 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İşimde özgürce çalışabiliyorum sorusuna denekler; % 10,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 19,5 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 43,7 oranında katılıyorum, % 14,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Başarı duygusu veren bir işim var sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının verdikleri cevaplar şöyledir: % 12,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 19,5 oranında katılmıyorum, % 21,1 oranında kararsızım, % 32,6 oranında katılıyorum, % 14,2 oranında kesinlikle katılıyorum.

İş yerim iyi bir çevrededir sorusuna denekler; % 8,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 14,2 oranında katılmıyorum, % 11,1 oranında kararsızım, % 45,3 oranında katılıyorum, % 20,5 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum sorusuna GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının verdikleri cevaplar şöyledir: % 56,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 26,3 oranında katılmıyorum, % 3,2 oranında kararsızım, % 4,7 oranında katılıyorum, % 9,5 oranında kesinlikle katılıyorum

Çalışma arkadaşlarımızla üzüntümüzü ve sevincimizi paylaşırız sorusuna denekler; % 10,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,3 oranında katılmıyorum, % 11,1 oranında kararsızım, % 40,5 oranında katılıyorum, % 23,2 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum sorusuna denekler; % 50,0 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 27,3 oranında katılmıyorum, % 8,4 oranında kararsızım, % 7,4 oranında katılıyorum, % 6,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Örgütümde örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir sorusuna, GSGM merkez teşkilatı çalışanları; % 28,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 35,8 oranında katılmıyorum, % 19,5 oranında kararsızım, % 10,0 oranında katılıyorum, % 5,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Maaş artışı fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir sorusunu denekler; % 50,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,3 oranında katılmıyorum, % 2,6 oranında kararsızım, % 7,9 oranında katılıyorum, % 23,7 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Bu örgütte yetenek ve becerilerimizi geliştirmemiz için her şey seferber edilmektedir sorusuna denekler; % 36,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 27,4 oranında katılmıyorum, % 15,3 oranında kararsızım, % 12,1 oranında katılıyorum, % 8,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İş yerimde ulaşım sorunu yoktur sorusuna denekler, % 18,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,4 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 34,7 oranında katılıyorum, % 16,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Örgütümde hak ettiğim saygıyı görüyorum sorusuna çalışanlar şu şekilde cevap vermişlerdir : % 20,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 16,8 oranında katılmıyorum, % 21,6 oranında kararsızım, % 29,5 oranında katılıyorum, % 11,6 oranında kesinlikle katılıyorum.

Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler sorusuna denekler; % 18,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,2 oranında katılmıyorum, %

17,9 oranında kararsızım, % 31,6 oranında katılıyorum, % 8,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum sorusuna çalışanlar; % 35,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,7 oranında katılmıyorum, % 12,1 oranında kararsızım, % 17,4 oranında katılıyorum, % 11,1 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Üstlerim liderlik niteliklerine sahiptirler sorusuna denekler; % 14,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,3 oranında katılmıyorum, % 20,5 oranında kararsızım, % 31,6 oranında katılıyorum, % 16,3 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum sorusuna çalışanlar; %58,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 18,4 oranında katılmıyorum, % 5,3 oranında kararsızım, % 10,0 oranında katılıyorum, % 7,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim sorusuna denekler; % 10,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 7,9 oranında katılmıyorum, % 13,7 oranında kararsızım, % 38,9 oranında katılıyorum, % 28,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgütümde, çok yönlü iletişim kanalları sürekli açıktır sorusuna denekler; % 18,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 20,5 oranında katılmıyorum, % 21,6 oranında kararsızım, % 22,9 oranında katılıyorum, % 11,1 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Bizim örgütte yükselebilmek için mesleki bakımdan yeterli olmak gerekir sorusuna denekler; % 7,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 19,5 oranında katılmıyorum, % 15,8 oranında kararsızım, % 18,4 oranında katılıyorum, % 8,4 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Bu örgütte yeni bir yer imkanı için birinin ölümünü beklemek gerekmektedir sorusuna denekler; % 19,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 12,1 oranında

katılmıyorum, % 19,5 oranında kararsızım, % 27,4 oranında katılıyorum, % 21,6 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir

Örgütteki problemlere çözüm aranmaktadır sorusuna denekler; % 51,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 22,1 oranında katılmıyorum, % 13,2 oranında kararsızım, % 6,8 oranında katılıyorum, % 6,3 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu örgütte adil bir yükselme politikası vardır sorusuna denekler; % 51,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 22,1 oranında katılmıyorum, % 13,7 oranında kararsızım, % 6,8 oranında katılıyorum, % 6,3 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

TABLO 13. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının cinsiyete göre iş doyum düzeylerine ilişkin t testi analiz sonuçları

ALT BOYUTLAR	cinsiyet	n	x	ss	t	p
İş niteliği	Erkek	107	30,1495	6,5124	1,667	,097
	Bayan	83	28,7470	4,5901	1,739	
Çalışma Şartları	Erkek	107	15,7570	4,4273	1,349	,179
	Bayan	83	14,9277	3,8912	1,372	
Birlikte Çalışan Kişiler	Erkek	107	10,5981	2,7978	,356	,722
	Bayan	83	10,4578	2,5533	,360	
Örgütsel Ortam	Erkek	107	29,8692	9,3588	,481	,631
	Bayan	83	29,2771	7,0318	,498	
Ücret	Erkek	107	11,2617	5,0774	2,589	,010
	Bayan	83	9,5301	3,8202	2,682	
Gelişme Yükselme İmkanları	Erkek	107	10,2056	4,0719	1,388	,167
	Bayan	83	9,4458	3,2657	1,427	

Tablo 13’de görüldüğü üzere, çalışanların cinsiyete göre iş doyum düzeyleri belirlenmiştir. Buna göre; iş niteliği alt boyutunda, erkeklerin $x = 30,1495$, bayanların $x = 28,7470$, çalışma şartları alt boyutunda, erkeklerin $x = 15,7570$, bayanların $x = 14,9277$, Birlikte Çalışan Kişiler alt boyutunda, erkeklerin $x = 10,5981$, bayanların $x = 10,4578$, Örgütsel Ortam alt boyutunda, erkeklerin $x = 29,8692$, bayanların $x = 29,2771$, Ücret alt boyutunda, erkeklerin $x = 11,2617$, bayanların $x = 9,5301$, Gelişme Yükselme İmkanları alt boyutunda, erkeklerin $x = 10,2056$, bayanların $x = 9,4458$ ortalamaya sahip oldukları bulunmuştur. İş doyumunun tüm alt boyutunda erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

TABLO 14. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının yaşlarına göre iş doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması

Alt Boyutlar	YAŞ					TOPLAM
		20-30	31-40	41-50	51-60	
	%	15.3	46.8	34.2	3.7	
	n	29	89	65	7	190
İş Niteliği	x	29,8276	28,5618	30,1846	34,7143	29,5368
	ss	5,5037	5,4355	6,0283	6,3170	5,7805
Çalışma Şartları	x	16,5862	14,5843	15,6615	18,2857	15,3947
	ss	4,0753	4,1418	4,0399	5,3140	4,2110
Birlikte Çalışan Kişiler	x	10,8621	10,3933	10,3692	12,5714	10,5368
	ss	2,1831	2,7536	2,7702	2,5071	2,6877
Örgütsel Ortam	x	30,9655	29,1124	29,0308	35,7143	29,6105
	ss	7,2135	8,5206	8,5695	8,6740	8,4061
Aldıkları Ücret	x	11,9310	9,3820	11,3231	11,2857	10,5053
	ss	4,6823	3,9240	5,0501	6,4476	4,6402
Gelişme ve Yükselme İmkanları	x	10,6207	9,6517	9,8462	9,8571	9,8737
	ss	3,6195	3,5262	4,0668	4,4508	3,7508

Tablo 14’de göre, iş niteliği alt boyutunda, 51-60 yaş grubu ($x = 34,7143$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 31-40 yaş grubu ($x = 28,5618$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip görülmektedir.

Çalışma şartları alt boyutunda, 51-60 yaş grubunun ($x = 18,2857$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, 31-40 yaş grubunun ise ($x = 14,5843$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu tablo 13’de belirtilmiştir.

Tablo 14’de, birlikte çalışan kişiler alt boyutu verilerine bakıldığında, 51-60 yaş grubu ($x = 12,5714$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 41-50 yaş grubu ($x = 10,3692$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip görülmektedir.

Tabloda örgütsel ortam alt boyutu verileri incelendiğinde, 51-60 yaş grubunun ($x = 35,7143$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 31-40 yaş grubunun da ($x = 29,0308$), yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 14, 20-30 yaş grubunun ($x = 11,9310$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 31-40 yaş grubunun ise ($x = 9,3820$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda, 20-30 yaş grubunun ($x = 10,6207$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, 31-40

yaş grubunun ise ($x = 9,6517$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu tablo 13’de belirtilmiştir.

TABLO 15. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının yaşlarına göre iş doyum düzeylerine ilişkin varyans analiz sonuçları

ALT BOYUTLAR		Kareler Toplamı	sd	x	f	p
İş Niteliği	Gruplar arası	301,981	3	100,660	3,114	,028 Önemli
	Grup İçi	6013,261	186	32,329		
	Toplam	6315,242	189			
Çalışma Şartları	Gruplar arası	162,760	3	54,253	3,165	,026 Önemli
	Grup İçi	3188,635	186	17,143		
	Toplam	3351,395	189			
Birlikte Çalışan Kişiler	Gruplar arası	35,705	3	11,902	1,665	,176 Önemsiz
	Grup İçi	1329,537	186	7,148		
	Toplam	1365,242	189			
Örgütsel Ortam	Gruplar arası	357,970	3	119,323	1,708	,167 Önemsiz
	Grup İçi	12997,209	186	69,877		
	Toplam	13355,179	189			
Aldıkları Ücret	Gruplar arası	218,977	3	72,992	3,526	,016 Önemli
	Grup İçi	3850,517	186	20,702		
	Toplam	4069,495	189			
Gelişme ve Yükselme İmkanları	Gruplar arası	20,620	3	6,873	,485	,693 Önemsiz
	Grup İçi	2638,349	186	14,185		
	Toplam	2658,968	189			

$P < 0,05$

Tablo 15’de görüldüğü gibi, iş niteliği alt boyutunda (,028), çalışma şartları alt boyutunda (,026) ve aldıkları ücret alt boyutunda (,016) anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$).

TABLO 16. Yaş Grupları İçin Tukey Testi

ALT BOYUT	x	Yaş				
İş Niteliği			20-30			
			20-30	31-40		
	1,2658	31-40			41-50	
	,3570	41-50				51-60
	-4,8867	51-60		*		
Ücret		20-30		*		
	2,5490	31-40			*	
	,6080	41-50				
	,6453	51-60				

Tablo 16’da anlamlı düzeydeki farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğu görülmektedir.

TABLO 17. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının yaptıkları işe göre iş doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması

Alt Boyutlar	YAPTIĞI İŞ					TOPLAM
		Mühendis	Şef	Memur	Hizmetli	
	%	11.1	17.9	68.4	2.6	
	n	21	34	130	5	190
İş Niteliği	x	31,0952	29,7647	29,1692	31,0000	29,5368
	ss	6,4568	5,2052	5,8696	3,9370	5,7805
Çalışma Şartları	x	14,7143	16,1471	15,1923	18,4000	15,3947
	ss	3,8619	3,6526	4,3848	3,6469	4,2110
Birlikte Çalışan Kişiler	x	9,1905	10,7059	10,6846	11,2000	10,5368
	ss	2,6574	2,5765	2,6561	3,5637	2,6877
Örgütsel Ortam	x	26,6667	31,2647	29,6231	30,4000	29,6105
	ss	8,2057	8,4935	8,3789	8,5615	8,4061
Aldıkları Ücret	x	11,9048	9,8824	10,3538	12,8000	10,5053
	ss	4,8775	4,5043	4,6051	5,1186	4,6402
Gelişme ve Yükselme İmkanları	x	9,3810	9,7059	9,9692	10,6000	9,8737
	ss	3,7212	3,9888	3,6556	5,5498	3,7508

Tablo 17’de, çalışanların yaptıkları işe göre iş niteliği alt boyutunda, mühendisler ($x = 31,0952$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, memurların ($x = 29,1692$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma şartları alt boyutunda, hizmetli grubunun ($x = 18,4000$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, mühendis grubunun ise ($x = 14,7143$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 17’ye göre, birlikte çalışan kişiler alt boyutu verilerine bakıldığında, hizmetli grubunun ($x = 11,2000$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip, mühendis grubunun ($x = 10,3692$) ise meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tabloda örgütsel ortam alt boyutu verileri incelendiğinde, şef grubunun ($x = 31,2647$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve

mühendis meslek grubunun da ($x = 26,6667$), yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 17, hizmetli grubunun ($x = 12,8000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve şef grubunun ise ($x = 9,8824$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda tablo 17, hizmetli meslek grubunun ($x = 10,6000$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, mühendis grubunun ise ($x = 9,7059$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

TABLO 18. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının yaptıkları işe göre iş doyum düzeylerine ilişkin varyans analiz sonuçları

ALT BOYUTLAR		Kareler Toplamı	sd	x	f	p
İş Niteliği	Gruplar arası	81,038	3	27,013	,806	,492 Önemsiz
	Grup İçi	6234,204	186	33,517		
	Toplam	6315,242	189			
Çalışma Şartları	Gruplar arası	79,452	3	26,484	1,506	,215 Önemsiz
	Grup İçi	3271,943	186	17,591		
	Toplam	3351,395	189			
Birlikte Çalışan Kişiler	Gruplar arası	44,076	3	14,692	2,068	,106 Önemsiz
	Grup İçi	1321,166	186	7,103		
	Toplam	1365,242	189			
Örgütsel Ortam	Gruplar arası	278,164	3	92,721	1,319	,270 Önemsiz
	Grup İçi	13077,015	186	70,307		
	Toplam	13355,179	189			
Aldıkları Ücret	Gruplar arası	83,633	3	27,878	1,301	,276 Önemsiz
	Grup İçi	3985,862	186	21,429		
	Toplam	4069,495	189			
Gelişme ve Yükselme İmkanları	Gruplar arası	9,880	3	3,293	,231	,875 Önemsiz
	Grup İçi	2649,088	186	14,242		
	Toplam	2658,968	189			

$P < 0,0$

Çalışanların mesleklerine göre iş doyumunu varyans analizinde anlamlı bir sonuca varılamamıştır ($p < 0,05$). Tablo 18'da veriler sunulmuştur.

TABLO 19. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim düzeylerine göre iş doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması

Alt Boyutlar	EĞİTİM						TOPLAM
		Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.Lisans	
	%	6.8	40.5	21.1	23.2	8.4	
	n	13	77	40	44	16	190
İş Niteliği	x	32,4615	29,6753	28,4750	29,2273	30,0000	29,5368
	ss	5,7390	6,0577	5,7690	4,6499	7,0143	5,7805
Çalışma Şartları	x	18,4615	16,0519	14,2500	14,5000	15,0625	15,3947
	ss	3,8862	4,5679	3,9010	3,6056	3,5302	4,2110
Birlikte Çalışan Kişiler	x	12,6154	10,5714	10,6750	9,6818	10,6875	10,5368
	ss	2,1809	2,7977	2,8229	2,0773	2,9148	2,6877
Örgütsel Ortam	x	34,3846	29,6494	30,8000	27,2955	28,9375	29,6105
	ss	8,7706	8,8893	7,6097	7,2162	9,4267	8,4061
Aldıkları Ücret	x	12,0000	10,4416	10,1250	10,3409	11,0000	10,5053
	ss	4,9833	4,8136	4,9572	4,0746	4,4572	4,6402
Gelişme ve Yükselme İmkanları	x	11,7692	10,4935	8,6000	9,4545	9,6875	9,8737
	ss	5,3253	3,6729	3,2644	3,3163	4,1266	3,7508

Tablo 19’de, çalışanların eğitim düzeylerine göre iş niteliği alt boyutunda, ortaokul mezunları ($x = 32,4615$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, ön lisans mezunlarının ($x = 28,4750$) eğitim düzeylerine içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma şartları alt boyutunda, ortaokul mezunlarının ($x = 18,4615$) eğitim düzeyleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, ön lisans mezunlarının ise ($x = 14,7143$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 19’a göre, birlikte çalışan kişiler alt boyutu verilerine bakıldığında, ortaokul grubunun ($x = 12,6154$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip, lisans mezunlarının ise ($x = 10,3692$) eğitim grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tabloda örgütsel ortam alt boyutu verileri incelendiğinde, ortaokul grubunun ($x = 34,3846$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve

lisans mezunlarının ($x = 26,6667$), eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 19, ortaokul mezunlarının ($x = 12,0000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve ön lisans mezunlarının ise ($x = 9,8824$) eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda tablo 19, ortaokul mezunlarının ($x = 11,7692$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduklarını, ön lisans mezunlarının ise ($x = 8,6000$) eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

TABLO 20. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim düzeylerine göre iş doyum düzeylerine ilişkin varyans analiz sonuçları

ALT BOYUTLAR		Kareler Toplamı	sd	x	f	p
İş Niteliği	Gruplar arası	165,426	4	41,356	1,244	,294 Önemsiz
	Grup İçi	6149,816	185	33,242		
	Toplam	6315,242	189			
Çalışma Şartları	Gruplar arası	244,934	4	61,234	3,647	,007 Önemli
	Grup İçi	3106,460	185	16,792		
	Toplam	3351,395	189			
Birlikte Çalışan Kişiler	Gruplar arası	89,550	4	22,388	3,247	,013 Önemli
	Grup İçi	1275,692	185	6,896		
	Toplam	1365,242	189			
Örgütsel Ortam	Gruplar arası	596,073	4	149,018	2,161	,075 Önemsiz
	Grup İçi	12759,106	185	68,968		
	Toplam	13355,179	189			
Aldıkları Ücret	Gruplar arası	40,246	4	10,062	,462	,764 Önemsiz
	Grup İçi	4029,248	185	21,780		
	Toplam	4069,495	189			
Gelişme ve Yükselme İmkanları	Gruplar arası	149,467	4	37,367	2,755	,029 Önemli
	Grup İçi	2509,501	185	13,565		
	Toplam	2658,968	189			

P<0,05

Tablo 20'de görüldüğü gibi, çalışma şartları alt boyutunda (,007), birlikte çalışan kişiler alt boyutunda (,013) ve gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda (,029) anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 21. Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanların Tukey Testi

ALT BOYUT	x	Hizmet Yılı					
Çalışma Şartları			Orta okul				
			Ortaokul		Lise		
			Lise			Ön Lisans	
	4,2115	Ön lisans	*			Lisans	
	3,9615	Lisans	*				Y. Lisans
	Y. Lisans						

ALT BOYUT	x	Hizmet Yılı					
Birlikte Çalışan Kişiler			Orta okul				
			Ortaokul		Lise		
			Lise			Ön Lisans	
			Ön lisans				Lisans
	2,9336	Lisans	*				Y. Lisans
	Y. Lisans						

Tablo 21’de anlamlı düzeydeki farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğu görülmektedir.

TABLO 22. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının hizmet yılına göre iş doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması

Alt Boyutlar	HİZMET YILI						TOPLAM
		1-5	6-10	11-15	16-20	21 ve	
	%	5.3	16.8	24.2	22.1	31.6	
	n	10	32	46	42	60	190
İş Niteliği	x	30,6000	28,9688	27,6087	29,9048	30,8833	29,5368
	ss	6,0406	5,1084	5,8137	5,0981	6,2221	5,7805
Çalışma Şartları	x	16,5000	14,5938	15,0435	15,3095	15,9667	15,3947
	ss	3,7786	4,5356	4,0495	4,5290	4,0083	4,2110
Birlikte Çalışan Kişiler	x	10,4000	10,3125	10,2609	10,7619	10,7333	10,5368
	ss	2,5473	2,6693	2,6452	2,7569	2,7609	2,6877
Örgütsel Ortam	x	33,1000	28,8750	29,1957	29,8095	29,6000	29,6105
	ss	6,5056	8,4995	8,0516	8,6341	8,8417	8,4061
Aldıkları Ücret	x	12,9000	10,7188	9,7391	10,6190	10,5000	10,5053
	ss	5,1737	4,2823	4,2710	5,2496	4,5529	4,6402
Gelişme ve Yükselme İmkanları	x	11,5000	9,7813	9,8913	9,9286	9,6000	9,8737
	ss	3,5978	3,8415	3,3215	3,8343	4,0220	3,7508

Tablo 22’de, çalışanların hizmet yılına göre iş niteliği alt boyutunda, 21 yıl ve üstü çalışanlar ($x = 30,8833$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 11-15 yıl çalışanların ($x = 27,6087$) çalışılan hizmet yılı içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 22, çalışma şartları alt boyutunda, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 16,5000$) çalışılan hizmet yılı açısından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu, 6-10 yıl arası çalışanların ise ($x = 14,5938$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 22'ye göre, birlikte çalışan kişiler alt boyutu verilerine bakıldığında, 16-20 yıl arası çalışanların ($x = 10,7619$) çalışılan hizmet yılı bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip, 11-15 yıl arası çalışanların ise ($x = 10,3692$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tabloda örgütsel ortam alt boyutu verileri incelendiğinde, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 33,1000$) hizmet yılı açısından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 6-10 yıl arası çalışanların ise ($x = 28,8750$), çalışılan hizmet yılı içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 22, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 12,0000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 11-15 yıl arası çalışanların ise ($x = 9,7391$) çalışılan hizmet yılı bakımından en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda tablo 22, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 11,5000$) çalışılan hizmet yılı bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduklarını, 16-20 yıl arası çalışanların ise ($x = 9,9286$) çalışılan hizmet yılı bakımından en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

TABLO 23. GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının Hizmet Yılına göre iş doyum düzeylerine ilişkin varyans analiz sonuçları

ALT BOYUTLAR		Kareler Toplamı	sd	x	f	p
İş Niteliği	Gruplar arası	307,114	4	76,779	2,364	,055 Önemsiz
	Grup İçi	6008,128	185	32,476		
	Toplam	6315,242	189			
Çalışma Şartları	Gruplar arası	58,353	4	14,588	,820	,514 Önemsiz
	Grup İçi	3293,041	185	17,800		
	Toplam	3351,395	189			
Birlikte Çalışan Kişiler	Gruplar arası	9,745	4	2,436	,333	,856 Önemsiz
	Grup İçi	1355,497	185	7,327		
	Toplam	1365,242	189			
Örgütsel Ortam	Gruplar arası	148,664	4	37,166	,521	,721 Önemsiz
	Grup İçi	13206,515	185	71,387		
	Toplam	13355,179	189			
Aldıkları Ücret	Gruplar arası	86,352	4	21,588	1,003	,407 Önemsiz
	Grup İçi	3983,143	185	21,531		
	Toplam	4069,495	189			
Gelişme ve Yükselme İmkanları	Gruplar arası	31,357	4	7,839	,552	,698 Önemsiz
	Grup İçi	2627,611	185	14,203		
	Toplam	2658,968	189			

P<0,05

Çalışanların hizmet yılına ilişkin yapılan varyans analizinde, iş doyumunun alt boyutlarında anlamlı bir sonuca varılamamıştır (p<0,05). Tablo 23'de veriler sunulmuştur.

Tablo 24. Hizmet Yılına Göre Tukey Testi

ALT BOYUT	x	Hizmet Yılı					
İş Niteliği			1-5				
		1-5		6-10			
		6-10			11-15		
		11-15				16-20	
		16-20					21 ve üstü
		3,2746	21 ve üstü			*	

Tablo 24'de anlamlı düzeydeki farklılığın hangi hizmet yılları arasında olduğu görülmektedir.

4.2. Yorum

Araştırmanın sonuçlarına göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı personelinin doyum düzeyleri iş ve niteliği, ücret, çalışma şartları, birlikte çalışan kimseler, gelişme-yükselme imkanları ve örgütsel ortam boyutunda karşılaştırılarak bu faktörlerin analizleri yapılmıştır.

Çalışmanın analiz bölümünde iş doyum kavramı; iş ve niteliği, çalışma şartları, birlikte çalışılan kimseler, örgütsel ortam, ücret, gelişme ve yükselme imkanları olarak altı boyutta incelenmiştir. Ayrıca bu alt boyutlar yaş, cinsiyet, görev, hizmet yılı ve eğitim durumlarına göre karşılaştırılmıştır.

Mason (1994) yaptığı bir çalışmada iş doyumunda cinsiyetler arasındaki farkı araştırmıştır. Araştırmada değişik alanlardaki yaklaşık 130 örgütte 13000' in üzerinde çalışanları tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, bayan ve erkekler arasında iş doyumunu yaratan faktörler açısından fark bulunamamıştır. Mason'un yapmış olduğu çalışmanın aksine bu çalışmada, erkekler ve kadınlar arasında incelenen tüm boyutlarda anlamlı farklar bulunmuş ve bu farka göre erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Baycan'ın (1985) erkeklerin iş doyum oranlarının kadınların iş doyum oranlarından yüksek olduğunu belirten araştırması bu çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

İş niteliği alt boyutunda, yaş yükseldikçe doyumun arttığı, yüksek eğitim grubunda iş ve iş niteliği açısından yüksek doyum seviyelerine ulaşıldığı saptanmıştır. Bu alt boyutta erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Baycan (1985)'in, yaptığı araştırma bulguları da çıkan sonuçları destekler niteliktedir. Herzberg'in çift faktör kuramından hareket ederek, büyük bir otelde çalışan yönetici memur ve hizmetli olmak üzere 40'ar kişilik 120 kişi üzerinde yaptığı iş doyumunu çalışmasında; yaşa göre en yüksek doyum 30-39 yaş arasında, üç meslek grubunda da % 37.5 bulunmuştur. Ayrıca, Burke'nin (1996) profesyonel bir servis firmasında çalışanlar arasında iş doyum seviyeleri ve kaynakları konulu bir araştırmasında üst düzey erkek ve kadın yöneticilerin, diğer alt düzey çalışanlara göre yüksek iş doyum değerleri göstermesi de araştırmamızdaki yüksek eğitim durumuna göre doyumun da artması sonucuyla paralellik göstermektedir.

Çalışma şartları alt boyutu incelendiğinde, yaş grupları arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Yaş yükseldikçe iş doyumunu da artmıştır.

Hizmet yıllarına göre personelin çalışma şartları alt boyutunda, ortaokul mezunları ve üniversite mezunları arasında önemli bir fark bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre en düşük iş doyum düzeyleri 6-20 çalışma yılları arasında dağılım göstermektedir. Burke'nin (1989) polis memurları arasında yapmış olduğu çalışmanın sonuçları bu sonuçları doğrulamaktadır. Burke'nin araştırmasının sonuçlarına göre özellikle 6-15 yıllık hizmet veren polislerin iş ortamlarındaki değişkenleri daha olumsuz bulduklarından dolayı iş doyumları daha azdır.

Eğitim düzeyleri ortaokul derecesinde olan personelin, eğitim düzeyleri yüksek derecedeki personele göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kısaca, bu çalışmada, eğitim düzeyi olarak ortaokul mezunlarının en yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Birlikte çalışılan kimseler alt boyutunda eğitim düzeylerine göre, lisans ve ortaokul mezunları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Buna paralel olarak meslek grupları içerisinde hizmetli grubunun iş doyum düzeyleri yüksek çıkarken, mühendis grubunun iş doyum düzeyleri düşük çıkmıştır. Yine bu alt boyutta, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıkları belirlenmiştir.

Örgütsel ortam alt boyutunda yaş yükseldikçe doyum artmaktadır. Meslek grupları ve hizmet yılları arasında örgütsel ortam açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu alt boyutta erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıkları belirlenmiştir.

Obermesik ve Jones (1992), 47'si daha üst statüde, 18'i de daha düşük statüde olmak üzere toplam 65 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, üst statüde çalışanların iş doyumunun, düşük statüde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucunun aksine; meslek gruplarına göre şeflerin en yüksek, mühendislerin en düşük düzeyde iş doyum düzeylerine sahip oldukları saptanmıştır.

Bu alt boyutta erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıkları belirlenmiştir.

Ücret alt boyutu ele alındığında yaş grupları açısından önemli bir fark olduğu görülmüştür. En yüksek iş doyumunu 20-30 yaş arasında, en düşük iş doyumunu ise 31-40 yaş arasında görülmüştür. Meslek grupları arasında ücret açısından en düşük şeflerin, en yüksek ise hizmetlilerin iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Bunun yanında hizmet yılına göre 1-5 yıl arası çalışanların en yüksek iş doyumunu düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Sarason (1971) yapmış olduğu çalışma bu sonuçları desteklemektedir. Sarason çalışmasında hiçbir beklentisi olmaksızın 5 yıl ve daha fazla öğretmenlik yapmış kişilerin mesleğe ilk başladıkları yıllarda aldıkları zevk, heyecan ve başarı duygusunu daha sonraları alamaz hale geldiklerini vurgulamaktadır.

Ülkemizdeki ekonomik şartlar karşısında, iş doyumunu etkeni önemini yitirmektedir. İşgörenler, severek yaptıkları, belli bir doyuma ulaşmış, motive oldukları bir işte çalışmak yerine daha fazla ücret alabilecekleri işleri tercih etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum da uzun vadede iş doyumsuzluğuna, bireysel ve örgütsel verimin düşmesine neden olmaktadır. Yaman'ın 1996 yılında "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Örgütü'nün Yönetimsel İklimi" üzerine yaptığı araştırmada, örgütte çalışan personelin ücret konusunda doyumlarının düşük olduğu saptanmıştır. Bu da çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Eğitim düzeylerine göre ise orta okul mezunlarının en yüksek iş doyumunu düzeyine sahip oldukları, bununla birlikte lisans ve yüksek lisan eğitimi alanların en düşük seviyede iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Bu alt boyutta erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıkları görülmüştür.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutuna bakıldığında, 20-30 yaş grubunun en yüksek doyum seviyesine sahip olduğu saptanmış; görev açısından mühendislerin en düşük, hizmetlilerin ise en yüksek iş doyum seviyesine sahip oldukları belirlenmiş; eğitim düzeyleri incelendiğinde de gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Ön lisan eğitimi alanlar en düşük, ortaokul mezunlarının ise en yüksek doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Ayrıca , günümüzde emeklilik yaşının ortalama 55-60 yaş arası olduğunu dikkate alarak, GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının yaklaşık % 60'ının 20-40 yaş aralığında, yeni, genç ve dinamik bir kadroya sahip olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre dağılımlara bakıldığında, erkek çalışanların bayanlardan fazla olduğu görülmüştür. Aynı personelin görev dağılımına bakıldığında ise, çalışanların büyük çoğunluğunu memurların oluşturduğu görülmektedir.



V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Yaptığımız araştırmanın alt problemleri ele alındığında, GSGM merkez teşkilatı çalışanlarının iş doyum düzeylerinin istatistiksel analizlerinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

İş niteliği alt boyutunda ;

- Yaş parametresine göre, 51-60 yaş grubu ($x = 34,7143$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 31-40 yaş grubu ($x = 28,5618$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip görülmektedir.
- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin ($x = 30,1495$) ve bayanların ($x = 28,7470$) değerlerine bakıldığında erkeklerin bayarlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, mühendisler ($x = 31,0952$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, memurların ($x = 29,1692$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Hizmet yılı parametresine göre, 21 yıl ve üstü çalışanlar ($x = 30,8833$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 11-15 yıl çalışanların ($x = 27,6087$) çalışılan hizmet yılı içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul mezunları ($x = 32,4615$) en fazla iş doyum düzeyine sahipken, ön lisans mezunlarının ($x = 28,4750$) eğitim düzeylerine içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma şartları alt boyutunda;

- Yaş parametresine göre, 51-60 yaş grubunun ($x = 18,2857$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, 31-40 yaş grubunun ise ($x = 14,5843$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu tablo 13'de belirtilmiştir.
- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin ($x = 15,7570$) ve bayanların ($x = 14,9277$) değerlerine bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, hizmetli grubunun ($x = 18,4000$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, mühendis grubunun ise ($x = 14,7143$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir.
- Hizmet yılı parametresine göre, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 16,5000$) çalışılan hizmet yılı açısından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu, 6-10 yıl arası çalışanların ise ($x = 14,5938$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul mezunlarının ($x = 18,4615$) eğitim düzeyleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, ön lisans mezunlarının ise ($x = 14,7143$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Birlikte çalışan kişiler alt boyutunda;

- Yaş parametresine göre, 51-60 yaş grubu ($x = 12,5714$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahipken, 41-50 yaş grubu ($x = 10,3692$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip görülmektedir.
- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin ($x = 10,5981$) ve bayanların ($x = 10,4578$) değerlerine bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, hizmetli grubunun ($x = 11,2000$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip, mühendis

grubunun ($\bar{x} = 10,3692$) ise meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

- Hizmet yılı parametresine göre, 16-20 yıl arası çalışanların ($\bar{x} = 10,7619$) çalışılan hizmet yılı bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip, 11-15 yıl arası çalışanların ise ($\bar{x} = 10,3692$) en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul grubunun ($\bar{x} = 12,6154$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip, lisans mezunlarının ise ($\bar{x} = 10,3692$) eğitim grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel ortam alt boyutunda;

- Yaş parametresine göre, 51-60 yaş grubunun ($\bar{x} = 35,7143$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 31-40 yaş grubunun da ($\bar{x} = 29,0308$), yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin $\bar{x} = 29,8692$ ve bayanların $\bar{x} = 29,2771$ değerlerine bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, şef grubunun ($\bar{x} = 31,2647$) meslek grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve mühendis meslek grubunun da ($\bar{x} = 26,6667$), yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Hizmet yılı parametresine göre, 1-5 yıl arası çalışanların ($\bar{x} = 33,1000$) hizmet yılı açısından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 6-10 yıl arası çalışanların ise ($\bar{x} = 28,8750$), çalışılan hizmet yılı içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul grubunun ($\bar{x} = 34,3846$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve lisans mezunlarının ($\bar{x} = 26,6667$), eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Ücret alt boyutunda;

- Yaş parametresine göre, 20-30 yaş grubunun ($x = 10,6207$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, 31-40 yaş grubunun ise ($x = 9,6517$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu tablo 13'de belirtilmiştir.
- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin $x = 29$ ve bayanların $x = 9,4458$ değerlerine bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, ortaokul mezunlarının ($x = 11,7692$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduklarını, ön lisans mezunlarının ise ($x = 8,6000$) eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.
- Hizmet yılı parametresine göre, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 12,0000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve 11-15 yıl arası çalışanların ise ($x = 9,7391$) çalışılan hizmet yılı bakımından en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul mezunlarının ($x = 12,0000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve ön lisans mezunlarının ise ($x = 9,8824$) eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt boyutunda;

- Yaş parametresine göre, 20-30 yaş grubunun ($x = 10,6207$) yaş grupları içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu, 31-40 yaş grubunun ise ($x = 9,6517$) yaş grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu belirtilmiştir.

- Cinsiyet parametresine göre, erkeklerin $x = 11,2617$ ve bayanların $x = 9,5301$ değerlerine bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Görev durumları parametresine göre, hizmetli grubunun ($x = 12,8000$) aldıkları ücret alt boyutu bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduğunu ve şef grubunun ise ($x = 9,8824$) meslek grupları içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.
- Hizmet yılı parametresine göre, 1-5 yıl arası çalışanların ($x = 11,5000$) çalışılan hizmet yılı bakımından en fazla iş doyum düzeyine sahip olduklarını, 16-20 yıl arası çalışanların ise ($x = 9,9286$) çalışılan hizmet yılı bakımından en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.
- Eğitim parametresine göre, ortaokul mezunlarının ($x = 11,7692$) eğitim seviyeleri içerisinde en fazla iş doyum düzeyine sahip olduklarını, ön lisans mezunlarının ise ($x = 8,6000$) eğitim seviyeleri içerisinde en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre iş doyum düzeylerinin yaşa göre farklılığına bakıldığında, yaş arttıkça, yüksek doyum seviyelerine ulaşıldığı saptanmıştır.

İş doyum düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılığı incelendiğinde, erkekler ve kadınlar arasında incelenen tüm boyutlarda anlamlı farklar bulunmuş ve bu farka göre erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, iş doyum düzeylerinin hizmet yıllarına göre farklılığı ele alındığında, en düşük iş doyum düzeylerinin, 6-10, 11-15 ve 16-20 hizmet yılları arasında olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyleri incelendiğinde, ortaokul derecesinde olan personelin, eğitim düzeyleri yüksek derecedeki personele göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Kısaca bu çalışmada eğitim düzeyi boyutunda, ortaokul mezunlarının en yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

İş doyum düzeylerinin meslek gruplarına göre farklılığı analiz edildiğinde, şeflerin en yüksek, mühendislerin en düşük düzeyde iş doyum düzeylerine sahip oldukları saptanmıştır.

5.2. Öneriler

Yapılan bu araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin iş doyumunu etkenlerini saptayarak, onların beklentilerini ortaya çıkardığından, bu bölümde yer alan önerilerin, iş doyumlarının sağlanabilmesi için gerekli önlemler almada başvurulacak kaynaklardan biri olacağı düşünülmektedir.

Böylece araştırmanın, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görevli personelin, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine ve sporda çağdaş yönetim ilkelerine dayalı teşkilat yapısı oluşturulmasına, sporda insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Türk sporunda kalitenin sağlanabilmesi ve yapıcı değişikliklerin yapılabilmesi bu kurumdaki personelin verimli bir şekilde çalışabilmesine bağlıdır. Bu şekilde çalışmanın gereklerinin en önemlisi iş doyumunu ve iş ortamından alınan mutluluk olmaktadır. Bu kurumdaki çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanların mutluluğu yapılan işe, yapılan işin sonuçları ise doğrudan Türk sporundaki gelişmeye etki edecektir. Bu anlamda, bu tür çalışmanın spor ile ilgili değişik kurumlarda da yapılarak, insan kaynaklarının verimliliği artırılabilirliği düşünülmektedir.

Yeni ve genç personele iş ortamı sevdiretilerek potansiyellerini kullanabilecekleri, almış oldukları eğitim ve bilgilerini değerlendirebilecekleri çalışma ortamları sağlanmalıdır.

Mesleğe yeni başlayan genç personelin işinde yükselme ve gelişme konusundaki yüksek beklentileri zamanla azalmakta ve orta yaş grubunda bu durum iş doyumusuzluğunu getirmektedir. Bu beklentileri gerçekleştirmede, genç personele beceri, yeteneklerini kullanmaları halinde imkanlar tanınmalıdır.

Özellikle 31-40 yaş arası personelin ücret konusunda yeterli doyuma ulaşamadıkları, genel olarak yaşam koşulları ile karşılaştırıldığında ücret faktörünün

artan ihtiyaçları karşılayamadığı görülmektedir. Bu durumun çeşitli sosyal yardımlarla giderilebileceği düşünölmektedir.

Teşkilat, bireysel farklılıklar ve mesleki başarıların göz önünde bulundurulacağı bir yükselme politikası uygulamalıdır.

Personelin yaptıkları çalışmalar, -maddi ödöl ve değerin kısıtlı olduğu göz önüne alınarak- manevi ödüllendirmeye değeriendirilmeli, teşvik edilmelidir (Sözle veya yazılı teşekkür belgesi vb.)

Araştırma sonucunda kadınlarda iş doyumu oranının daha düşük olduğu sonucuna dayanarak, kadınların iş ortamındaki durumları incelenmeli ve etkinliklerine önem verilmelidir.

Çağdaş yönetim ve örgütlenmedeki gelişmeleri takip etme ve GSGM teşkilatına uygulamak için üniversite ve diğeri eğitim kuruluşları ile ortak çalışmalar yapılmalıdır.

Sporu ve spor yönetimini geliştirmede temel çıkış noktasının eğitim olduğu ve bu eğitimi alan insanlarla gerçekleşebileceği unutulmamalı ve Beden Eğitimi ve Spor alanlarına daha fazla istihdam imkanı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

1. ADSIZ, Süheyla. **İşyerine Uyum Sağlama ve İşten Doyum Elde Etme.** Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1986.
2. AKAT, İlder; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay. **İşletme Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., 1994.
3. AKSOY, Şinasi. **Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim.** Amme İdaresi Dergisi, C. XVII. Sayı 4, Aralık 1984.
4. ALDEMİR, M. Ceyhan, **Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler,** TODAİE Dergisi 16, 1, 1983.
5. AMES, Michael; HEIDE, Dorothy. **Management Decision.** Vol.30, No:6, pp.126-132, 1992.
6. ARIKAN, Behiç. **Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi.** Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1979.,
7. BALCI, Ali. **Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu.** Ankara, AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1985.
8. BARUTÇUGİL, İsmet. **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri.** Genişletilmiş 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını No: 3-054-0163, Bursa Mart 1988,
9. BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış.** Ankara, A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No:108, A.Ü. Basım Evi, 1982.
10. BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü.** Ankara, Kadioğlu Matbaası, Gül Yayınevi, 2. Baskı, 1991.
11. BAYCAN, Aslı. **An Analysis of Several Job Satisfaction Between Different Occupational Groups,** İstanbul, Bogaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
12. BAYSAL, A. Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar.** İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1981.
13. BAYSAL, A. Can; TEKARSLAN, Erdal. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri.** İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996.
14. BİLGİN, Nuri. **Sosyal Psikolojiye Giriş.** İzmir, Ege Üniv. Ed.. Fak. Yayınları No, 48, 2. Basım, 1991.
15. BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi.** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 1996.

16. BURKE, J. Ronald. **Career Stages, Satisfaction and Well-Being Among Police Officer** Psychological Reports Vol 65(1): 3-12, 1989.
17. BURKE, R.J.; "Sources of Job Satisfactions Among Employees of a Professional Services Firm"; Psychological Reports, vol: 78, 1996.
18. **Büyük Ansiklopedi**. Cilt 3, Milliyet Yayınları, 1991.
19. **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**. Cilt 21, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1986.
20. CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, 1994; 5. Baskı, 1999.
21. CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNBAŞI, Şahin. **Personel Yönetimi**. Ankara, Cem Web Ofset Ltd. Şti. 3. Baskı, 1998.
22. CHAPMAN, Dawid. W.; LOWTHER, A. Malkolm. "Teachers Satisfaction With Teacher", Journal of Educational Research, Vol:75, No: 4, 1972
23. CHIU, C; "Do Professional Women Have Lower Job-Satisfaction Than Professional Men-Lawyers as a Case-Study" ; Sex Roles; Vol 38, Iss 7-8, pp 521-537, 1998.
24. DAVIS Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı:Örgütsel Davranış**. İstanbul, Çeviren: Kemal Tosun ve Ark. İÜ Yayınları, İşletme Fakültesi, Yayın No:136 İst. Matbaası 5. Baskı , 1982.
25. DEMİRHAN, Gıyasettin ; ÇAMUR, Hakkı. **Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları**, 1. Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Ankara, Sim Matbaacılık, 2000.
26. DİNÇER, Ömer; FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 1996.
27. EFİL, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:80, Ceylan Matbaası, 4. Baskı, 1996.
28. ERDEMLİ, A. **İnsan, Spor ve Olimpizm**. Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1. Baskı, 1996.
29. ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1999.
30. EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, 1998.

31. ERGİN Canan. **Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği" Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması.** Türk Psikolojisi Dergisi, Cilt 12 (39) (25-36), Ankara, Haziran 1997.
32. FINDIKÇI, İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Alfa Basım-Dağıtım Ltd. Şti. Melisa Matbaacılık, Birinci Basım, İstanbul, 1999.
33. FİŞEK, K. **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi.** Bağırhan Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1998.
34. GILMER, B von Haller; DECI, L. Edward **Industrial And Organisational Psychology** 4th Edition McGraw-Hill Series in Psychology, McGraw-Hill Book Company, 1977.
35. GÜÇLÜÖL, Kemal. **Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde İklim,** ODTÜ Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1979.
36. GÜLER, Müzeyyen. **"İşçilerinin İş Doyumu ve Endüstri İş Verimine Depresyon Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi",** Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1990
37. HALL, D.L.; " **Job Satisfaction Among Male And Female Public Defense Attorneys**"; Justice System Journal; vol:18, 1995
38. HERSHEY, Paul; BLANCHARD, H. Kenneth; JOHNSON, E. Dewey. **Management of Organisational Behaviour.** New Jersey 7th Edition Utilizing Human Resources, A Simon & Schuster Company Prentice Hall Int. , Inc, 1996
39. İNCİR, Gülten. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme.** MPM Yayınları, No: 401, Ankara, 1990.
40. KARAKÜÇÜK, S. **Türkiye'de Spor Yöneticilerinin Eğitimi.** Ankara, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, 1988.
41. KARASAR, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** Ankara, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Altıncı Basım, 1994.
42. KAYNAK, Tuğray. **Organizasyonel Davranış.** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, No: 223, 1990.
43. KNOOP, R., " **Relationship Among Job Involvement Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses**" Journal of Psychology; Vol: 129, 1995.
44. KOÇEL, Tamer., **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 6. Baskı, 1998.
45. KÖSE, A. Haşim. **Büyüme ve Verimlilik.** Ankara, MPM Yayınları: 471, 1992.

45. LAWLER, E. Edward. **Motivation in Work Organizations**. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, 1973.
46. LEAVITT, W. M.; " **High Pay and Low Morale-Can High Pay, Excellent Benefits, Job Security, and Low Job Satisfactions Coexist in a Public Agency**"; Public Personnel Management; Vol: 25, 1996
47. LOCKE, Edwin, A. **The Nature And Causes of Job Satisfaction**. Handbook of Industrial And Organizational Psychology, Ed. Dunette, Chicago, Rand McNally College Publishing Comp. p:1298, 1976.
48. LOSCOCCO, K.A; BOSE, C.E., "**Gender and Job-Satisfaction in Urbain China The Early Pot-Mao Period**"; Social Science Quarterly; Vol 79, Iss 1, pp: 91-109, 1998.
49. MAIDONI, Ebrahim A. **Comperative study of Herzberg's Two Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors** Public Personel Management, Vol: 20, 1991
50. MALOSIOTIS, A., HABERMAN, M. " **Evaluation Burnout and Job Satisfaction in Marrow Transplant Nurses**" Cancer Nursing, Vol.19, 1996
51. MANDIRACIOĞLU, Aliye; LEBLEBİCİ, Çiğdem; YAĞCIOĞLU, Dilara; BAKIRCI, Nadi. **Bir Yağ Kombinesinde Çalışanların İş Doyumlarının Değerlendirilmesi**, Ergonomi ve Yaşam Kalitesi, Ergonomi Kongresi MPM Yayınları Yayın No: 622, 27-29 Mayıs, Ankara, 1998.
52. MASON, Sharon E.; "**Gender Differences in Job Satisfaction**"; The Journal of Social Psycchology; 135, 1994.
53. NEWMAN, H.William. Çev.: KENAN, Sürgit. **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetimi'nde Sevk ve İdare**. Ankara, Yetkin Yayınları, 4. Basım, 1985.
54. OBERMESİK, J .Wond; JONES, M. E. **Effects of Worke Classification and Employment Relatednesson Student Employee Job Satisfaction** .Journal of Collage Student Development Vol 33, 1992.
55. ORHAN, Kamil. **İş Doyumu ve Değerler**. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.
56. OSHAGBIEMI, T. "**Gender Differences in The Job Satisfaction of university Teachers**". Women in Management Review, Vol: 15, Iss 7, pp. 331-343, 2000.
57. ÖZDAYI, Nurhayat. **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Durumlarının Karşılaştırılması** İstanbul, Özel Kültür Okulları Eğitim

- Araştırma Geliştirme Merkezi Eğitimde Arayış 1.Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme 13-14 Nisan, 1991.
58. ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1984.
59. ÖZKALP, Enver; KIREL, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir, Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, 1996.
60. PAKNADEL (ÇETİNKANAT), A. Canan. **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**. Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1988.
61. PAYASLIOĞLU, A. **İdari Reformun Yönü ve Stratejisi**. Ankara, T.O.D.A.İ.E. Dergisi, Cilt.4, Sayı:2, 1971.
62. POULIN , J.E; **“Job Satisfaction Of Social Work Supervisor and Administrators”** Administration in Social Work; Vol:19, 1995
63. RABIN,C.; ZELNAR, D. **”The Role Of Assertiveness İn Clarifying Roles And Strengthening Job Satisfaction Of Social Workers İn Multidisciplinary”** Mental Health Settings Physiological Abstracts. Vol:79, 1992.
64. RUE, Lelie W; BYARS, Llyod L. **Management Theory and Application**. Illinois, Richard Irvin Inc. 1980.
65. SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Ve Psikoloji**. Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 3. Baskı, 1987.
66. SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek. **Örgütsel Psikoloji**. İstanbul, Alfa Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 3.Baskı, 1998.
67. SARASON, S.B.”**The Culture Of School And The Problem Of Change”**. Boston Allyn and Bacon, 1971.
68. SARTAIN, A; BAKER, A.W.,**The Supervisor and The Job**. Tokyo: Mc Graw Hill bok Co., 1978.
69. SENCER, Muzaffer. **Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral: Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Bakış**. Amme İdaresi Dergisi, Ankara, Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayını, Cilt: 15, Sayı: 1, Sevinç Matbaası, 1982.
70. SPECTOR, E., Paul. **Job Satisfaction**. Sage Publications, Inc, U.S.A., 1997.
71. SUNAY, Hakan, **Türkiye’de Antrenörlerin İş Doyumu**, Hacettepe Üniv. Spor Bilimleri Dergisi, (9), s: 2-22-34, 1998.

72. SUYÜNÇ, Harun. **İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri**. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1998.
73. ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul, İ. Ü. Kitabevi, 2. Baskı, 1978.
74. TİKİCİ, Mehmet; DENİZ, Mehmet. **Örgütsel Davranış**. Malatya, Özmert Ofset, 1993.
75. TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Ankara, Savaş Yayınları, 6. Baskı, 1992.
76. TOSUN, Mustafa. **Örgütsel Etkililik**. Ankara, Yönetim Psikolojisi, II. ulusal Sempozyumu, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 196, 1981.
77. TC. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü-Personel Daire Başkanlığı, GSGM, **Hizmet İçi Eğitim Yayınları: 15**, Ankara, 2000.
78. ÜÇOK, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**. Ankara, Gazi Büro Kitabevi, 1988.
79. VURAL, Tuba; AĞAÇ, Salıha; ÇIVİTÇİ, Şule. **Hazır Giyim İşletmelerinde Çalışma Yerlerinin Ergonomik Açından Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**. Ankara, MPM Yayınları, 27-29 Mayıs Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Yaşam Kalitesi, 1998.
80. WESLEY N. Kenneth; YUKL Garry A. **Organizational Behavior And Personnel Psychology**, Ph. D / . Ph. D Richard D Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430 Irwin- Dorsey Limited George Town, Ontario / ISBN 0-256-01884-7 p.98, 1977.
81. YAMAN, Metin. **Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi**. Ankara, 2000.
82. YETİM, Azmi. A. **Sosyoloji ve Spor**. Topkar Matbaacılık, Trabzon, 2000.
83. Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim Genel Müdürlüğü Yayınları: 4, **İlkokullarda Beden Eğitimi**, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1973.
84. YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Volkan Matbaacılık. 1997.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, kurumumuzda çalışan personelin işinin niteliği, çalışma şartları, yükselme ve gelişme imkanları gibi işinizin değişik boyutlarına ilişkin *İsteklerinizin Gerçekleşme* derecesini ölçmek için düzenlenmiştir. Bu araştırmada sizden istenen maddelerin ifade ettikleri görüşlere katılma derecenizi, maddelerin karşısındaki seçeneklerden size uygun olanın altındaki ayraç () içine, "X" işareti koyarak işaretlemenizdir.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

İlayda G. DEMİR
Kırıkkale Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1- Yaşınız:

- a) 20-30 () b) 31-40 () c) 41-50 () d) 51-60 ()
e) 61 ve üstü ()

2- Cinsiyetiniz:

Bay ()

Bayan ()

3- Göreviniz:

- a) Mühendis ()
b) Şef ()
c) Memur ()
d) Hizmetli ()

4- Hizmet Yılıınız:

- a) 1-5 ()
b) 6-10 ()
c) 11-15 ()
d) 16-20 ()
e) 21 ve üstü ()

5- Eğitim Durumunuz:

- a) İlkokul () b) Ortaokul () c) Lise () d) Ön Lisans () e) Lisans ()
e)Yüksek Lisans ()

İŞ DOYUMUNUN BELİRLENMESİ

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- İşim yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkanı vermiyor.					
2- İş yerimde, dinlenme ve eğlence tesisleri etlerlidir.					
3- İşimde yetki ve sorumluluklarım dengeli değil					
4- Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle iyi geçinirler.					
5- İşim bana işyerimde ve dışında prestij ve aygınlık kazandırmaktadır.					
6- Örgütümde beni ilgilendiren kararlarda görüşümü alırlar.					
7. Yaratıcılık ve dikkat gerektiren bir işim var.					
8- Örgütümde, yöneten ve yönetilenler arasında, dostça ilişkiler egemendir.					
9- İşyeri bina ve tesislerimiz, temiz ve kullanışlıdır.					
10- Gerçek mutluluğu, işimde buluyorum.					
11- Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.					
12- İş yeri bina ve tesislerimiz ısı, ışık ve havalandırma bakımlarından uygundur.					
13- Personel olarak, işten atılma korkusu duymuyorum.					
14- Üstlerimle (amirlerim), başarılı bir ekip oluşturuyoruz.					
15- üstlerim kurumdaki önemimi anlıyor.					
16- İşimde, özgürce çalışabiliyorum.					
17- Başarı duygusu veren bir işim var.					
18- İşyerim, iyi bir çevrededir					
19- Aldığım maaşı ve yan ödemelerimi yeterli buluyorum.					
20- Çalışma arkadaşlarımızla üzüntümüzü ve sevincimizi paylaşıyoruz.					
21- Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum.					
22- Örgütümde, örgütün amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir.					
23- Maaş artışım, fiyat artışlarının gerisinde seyretmemektedir.					
24- Bu örgütte, yetenek ve becerilerimizi geliştirmemiz için, herşey seferber edilmiştir.					
25- İşyerimde ulaşım sorunu yoktur.					
26- Örgütümde hakettiğim saygıyı görüyorum.					
27- Üstlerim bana güvenir ve gerektiğinde bazı yetkilerini bana devrederler.					
28- Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum.					
29- Üstlerim, liderlik niteliklerine sahiptirler.					
30- Emekli ikramiyemin az olmadığına inanıyorum.					
31- Üstlerimle her zaman iyi ilişkiler kurabilirim.					
32- Örgütümde, çok yönlü iletişim kanalları sürekli açıktır.					
33- Bizim örgütte yükselebilmek için mesleki bakımdan yeterli olmak gerekir.					
34- Bu örgütte, yeni bir yer imkanı için, birinin ölümünü beklemek gerekmektedir.					
35- Örgütteki problemlere çözüm aranmaktadır					
36- Bu örgütte adil bir yükselme politikası vardır.					

EK 2. GÜVENİRLİLİK KATSAYILARI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Cases		Mean	Std Dev
1.	IS.NIT1	3,2211	1,3853
190,0			
2.	CALSART1	2,7579	1,3894
190,0			
3.	IS.NIT.2	3,3789	1,3228
190,0			
4.	BCK1	3,6789	1,1441
190,0			
5.	IS.NIT3	3,0895	1,3598
190,0			
6.	ÖÖ1	2,6684	1,3803
190,0			
7.	IS.NIT4	3,5158	1,2671
190,0			
8.	ÖÖ2	3,1158	1,2754
190,0			
9.	CALSART2	3,0579	1,2773
190,0			
10.	IS.NIT5	2,8000	1,2979
190,0			
11.	IS.NIT.6	3,2368	1,2855
190,0			
12.	CALSART3	2,9053	1,3769
190,0			
13.	IS.NIT.7	3,7947	1,2237
190,0			
14.	BCK2	3,3421	1,2275
190,0			
15.	ÖÖ3	3,1105	1,2055
190,0			
16.	IS.NIT8	3,3368	1,2311
190,0			
17.	IS.NIT9	3,1632	1,2556
190,0			
18.	CALSART4	3,5421	1,2197
190,0			
19.	ÜCRET1	1,8474	1,2736
190,0			
20.	BCK3	3,5158	1,2754
190,0			

21.	ÜCRET2	1,9421	1,2223
190,0			
22.	ÖÖ4	2,3316	1,1411
190,0			
23.	ÜCRET3	2,3895	1,6859
190,0			
24.	GYI1	2,3105	1,3107
190,0			
25.	CALSART5	3,1316	1,3948
190,0			
26.	ÖÖ5	2,9421	1,3221
190,0			
27.	ÖÖ6	2,9053	1,2772
190,0			
28.	ÜCRET4	2,4316	1,4003
190,0			
29.	ÖÖ7	3,1842	1,2983
190,0			
30.	ÜCRET5	1,8947	1,3212
190,0			
31.	ÖÖ8	3,6789	1,2629
190,0			
32.	ÖÖ9	2,9105	1,2961
190,0			
33.	GYI2	2,4158	1,3727
190,0			
34.	GYI3	3,1947	1,4176
190,0			
35.	ÖÖ10	2,7632	1,2564
190,0			
36.	GYI4	1,9526	1,2227
190,0			

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	105,4579	502,5776	22,4182	36

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Item-total Statistics

Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation
IS.NIT1 ,9093	102,2368	509,3669	-,1393
CALSART1 ,9025	102,7000	482,0206	,3053
IS.NIT.2 ,9089	102,0789	509,1736	-,1398
BCK1 ,9014	101,7789	482,7869	,3676
IS.NIT3 ,8996	102,3684	471,8424	,4890
ÖO1 ,8981	102,7895	466,1671	,5789
IS.NIT4 ,9008	101,9421	478,3935	,4073
ÖO2 ,8995	102,3421	473,4961	,4946
CALSART2 ,8995	102,4000	473,1196	,5008
IS.NIT5 ,8987	102,6579	469,8771	,5512
IS.NIT.6 ,8994	102,2211	472,8292	,5025
CALSART3 ,8989	102,5526	468,9999	,5313
IS.NIT.7 ,9030	101,6632	487,6743	,2481
BCK2 ,8979	102,1158	468,5050	,6129
ÖO3 ,8976	102,3474	467,9422	,6362
IS.NIT8 ,8976	102,1211	467,3345	,6337
IS.NIT9 ,8981	102,2947	468,5053	,5979
CALSART4 ,9023	101,9158	485,0193	,2991

ÜCRET1 ,9022	103,6105	483,2867	,3155
BCK3 ,9001	101,9421	475,5151	,4573
ÜCRET2 ,9007	103,5158	478,7908	,4168
ÖO4 ,8988	103,1263	473,3279	,5629
ÜCRET3 ,9047	103,0684	482,9530	,2265
GYI1 ,8990	103,1474	470,9094	,5265
CALSART5 ,9009	102,3263	475,8400	,4074
ÖO5 ,8979	102,5158	466,7273	,5970
ÖO6 ,8989	102,5526	470,9787	,5406
ÜCRET4 ,9014	103,0263	477,6554	,3751
ÖO7 ,8977	102,2737	466,2845	,6172
ÜCRET5 ,9033	103,5632	486,7976	,2407
ÖO8 ,8998	101,7789	474,5646	,4801
ÖO9 ,8984	102,5474	468,7993	,5719
GYI2 ,8987	103,0421	468,4744	,5422
GYI3 ,9023	102,2632	480,5018	,3229
ÖO10 ,8992	102,6947	472,5836	,5202
GYI4 ,8988	103,5053	471,9550	,5483

Reliability Coefficients

N of Cases = 190,0

N of Items = 36

Alpha = ,9030

EK 4. ÖZGEÇMİŞ FORMU

Adı Soyadı İlayda Gülseren DEMİR

Doğum Yeri Alaca

Doğum Tarihi 12. 10. 1976

EĞİTİM VE ÖĞRETİM YAPTIĞI KURUMLAR

İlkokul	Ankara-Anadolu İlkokulu	1982-1987
Ortaokul	Ankara-Abdi İpekçi Ortaokulu	1987-1990
Lise	Ankara-İncirli Lisesi	1990-1993
Yüksekokul	Ankara Üniversitesi – Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu	1993-1998