

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI
TAŞRA TEŞKİLATLARINDA GÖREV YAPAN
GENÇLİK SPOR İL MÜDÜRLERİNİN İŞ TATMİN
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

146164

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÖRAL

Kahraman BAŞTUĞ

Kütahya – 2004

146165


Kabul ve Onay

Kahraman BAŞTUĞ' un hazırladığı“ Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

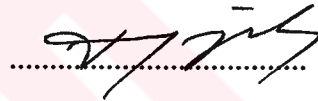
1802/2004

Tez Jürisi

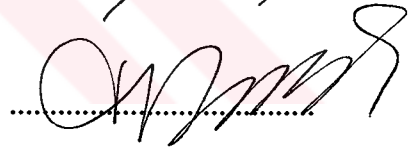
Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÖRAL



Yrd. Doç. Dr. Çetin ÖZDİLEK

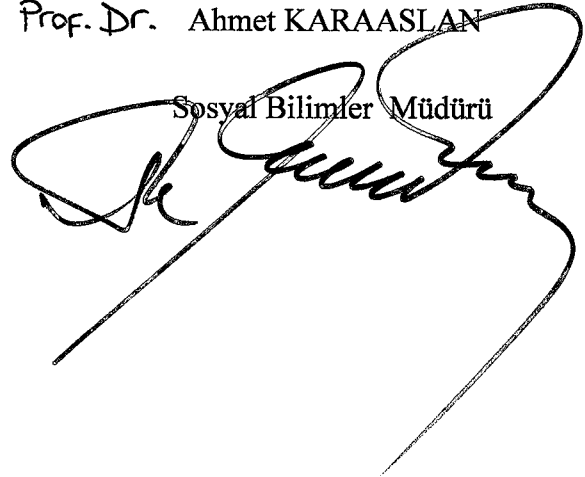


Yrd. Doç. Dr. Derya ŞERBETCİ



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Müdürü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

31.12./2003

Kahraman BAŞTUĞ



ÖZGEÇMİŞ

Kırşehir İline bağlı Akçakent İlçesinde 1971 yılında doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Ankara' da yaptı. 1994 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunun yetenek sınavını kazandı. 1998 yılında uzmanlık Atletizm, yardımcı uzmanlık Spor Sakatlıkları ve Masaj derslerini alarak mezun oldu. Aynı yıl Kütahya Alparslan İlköğretim İlkokulu'nda Beden Eğitimi Öğretmeni olarak göreve başladı. 1999 yılında Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun Yüksek lisans sınavını kazandı. 2001-2002 yılları arasında askerlik görevine tamamladı. Halen Konya-Sarayönü Sağlık Meslek Lisesi'nde Beden Eğitimi Öğretmenliği yapmaktadır.



ÖZET

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi

Bu çalışma; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında çalışan Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında çalışan 69 Gençlik Spor İl Müdürünün iş doyum düzeyleri Hackman ve Oldman (1980) tarafından geliştirilen iş tanımlayıcı (Job Satisfaction Survey) anketi uygulanmış, elde edilen bulgular SPSS 10.0 paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada; Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin demografik ve çalışma özelliklerini belirleyici tanım formu, çalıştığı birim, medeni durum, son mezun olduğu okul, kaç yıldır Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün'de çalışıyor, kaç yıldır İl Müdürlüğü yaptığını içeren 5 sorudan oluşmaktadır.

Çalışmada; Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin işlerinin kendilerine güven sağlama konusunda, kişisel gelişme ve yükselme gibi konularda tatmin ettiği belirlenmiştir.

Gençlik ve Spor İl Müdürleri amirlerinin gösterdiği davranış ve saygı derecesi, işlerini yaparken takdir edilme duygusu ve işlerinde kendine ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanları yönünden tatmin oldukları yapılan istatistiki işlemler sonucunda tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin iş doyum düzeylerini belirleyen faktörler, işlerinin sağladığı güvence, aldıkları maaş ve terfiler, kişisel gelişme ve yükselme imkanları, birlikte çalıştığı kişiler, takdir edilme duygusu ve iş yerindeki yönetim tutumu gibi sebeplerin etkili olduğu bulunmuştur.

ABSTRACT

The Definition of Job Satisfaction Levels of The Youth Sports Province Headmasters Who Work in the Youth sports General Directorate centre and Provincial Organizations.

The study is done to define the Job Satisfaction Levels of The Youth Sports Province Headmasters who work in the Youth sports General Directorate centre and Provincial Organizations.

Job satisfaction Levels of 69 Youth sports Province Headmasters who work in the Youth sports General Directorate centre and Provincial Organizations were applied job satisfaction survey that was improved by Hacman and Oldman (1980). Then, the findings were evaluated in the SPSS 10.0 pocket programme.

In the study, the form that determines the demografik and job features of Youth and sports Province Headmasters includes five questions: The unit he works, civil status, the school which he graduated the last, how many years he has been working in the Youth and sports Province General Directorate and how many years he has been a Province Headmasters.

In the study it is defined that the jobs of Youth and sports Province Headmasters satisfy them in supplying self confidence, personel development and being promoted.

It is determined that Youth and sports Province Headmasters satisfy by the level of behaviour and respect that their foremen present, the sense of being appreciated and to be able to apply their own and independent thoughts and behaviour in their jobs.

Finally it is found that the factors that define the levels of job satisfaction Levels of The Youth Sports Province Headmasters are the confidence that their jobs give, their sallaries and promotions, their own developments and promotion possibilities, their job friends, the sense of being appreciated and the manner of the management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
TEZ HAKKINDA	xii
GİRİŞ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE TEŞKİLAT YAPISI

1.1. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	4
1.1.1. Kanunun Amacı ve Görevleri	5
1.1.2. Merkez Teşkilatı	6
1.1.2.1. Ana Hizmet Birimleri	6
1.1.2.2. Danışma ve Denetim Birimleri	7
1.1.2.3. Yardımcı Birimler	7
1.1.2.4. Sürekli Kurullar	7
1.1.3. Federasyonlar.....	7
1.1.3.1. Federasyonların Görevleri	8
1.1.3.2. Federasyonların Çalışma Esasları	10
1.1.4. Taşra Teşkilatı	10
1.1.4.1. Spor Hizmetleri Şubesi	11
1.1.4.2. İdari İşler Şubesi	11
1.1.4.3. Tesis Hizmetleri Şubesi	11
1.1.4.4. Muhasebe ve Bütçe Şubesi	12
1.1.5. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlerinin Görevleri	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA VE İŞ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.ÇALIŞMANIN VE İŞİN İNSAN YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ	15
2.2. İŞ İLE PERSONEL ARASINDA UYUMU SAĞLAMA ARACI OLARAK İŞ ANALİZLERİ.....	17
2.3 İŞ TATMİNİ TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ	20
2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
2.3.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	23
2.3.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	24
2.3.4. Wroom'un Beklenti Kuramı	25
2.3.5. Lawler-Porter Bekleyiş (Ümit) Teorisi.....	27
2.3.6. Adams'ın Eşitlik (Hakçılık) Kuramı:	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. İŞ TATMİNİ.....	32
3.1.1. İş Tatmininin Ortaya Çıkışı	34
3.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	35
3.1.3. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler	37
3.1.3.1. Yaş	37
3.1.3.2. Cinsiyet	39
3.1.3.3. Eğitim Düzeyi	40
3.1.3.4. Kıdem.....	41
3.1.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	42
3.1.4.1. İşin Kendisi	42
3.1.4.2. Ücret.....	43
3.1.4.3. Yükselme (Terfi) İmkanları	44
3.1.4.4. Yönetim ve Denetim	45

3.1.4.5. İş Arkadaşları	47
3.1.5. İş Tatmini İle Verimliliğin İlişkisi	48
3.1.6. İş Tatmini ve Mesleki Tutum Arasındaki İlişki.....	48
3.1.7. İş Tatminsizliğinin Nedenleri	49
3.1.7.1. Bireyden Kaynaklanan Nedenler	50
3.1.7.2. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler.....	50
3.1.7.3. Çevreden Kaynaklanan Nedenler	51
3.1.8. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	51
3.1.8.1. Hayal Kırıklığı Ve Saldırganlık.....	51
3.1.8.2. Stres ve Sağlık Problemleri.....	52
3.1.8.3. İş Kazaları	54
3.1.8.4. Hırsızlık.....	54
3.1.8.5. Devamsızlık ve İşten Ayrılma	55
3.1.8.6. Yabancılaşma.....	56
3.1.9. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri	58
3.1.9.1. Kaçış (Ayrılma)	58
3.1.9.2. Sesini Yükseltme	58
3.1.9.3. Bağlılık.....	58
3.1.9.4. Kayıtsızlık (İhmal).....	58
3.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENÇLİK SPOR İL MÜDÜRLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI VE DEĞERLENDİRMESİ

4.1. MATERYAL ve METOT.....	67
4.1.1. Denekler.....	67
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi	67
4.1.3. Sınırlılıklar Ve Zorluklar	68
4.2.BULGULAR VE YORUMLAR	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
EKLER	86
KAYNAKLAR	87
DİZİN.....	98

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları	69
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Medeni Durum Dağılımları	69
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Bitirdikleri Okul Dağılımı	70
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin Genel Müdürlükte Kaç Yıldır Çalışıyorlar	70
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan İl Müdürlerinin Kaç Yıldır Bu Görevde Bulduklarının Dağılımı	71
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinin Sağladığı Güvenliğin Derecesine Göre Dağılımı	71
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Aldığı Maaş ve Terfilerin Memnuniyetlerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinin Kendilerine Verdiği Kişisel Gelişme ve Yükselme Miktarlarının Dağılımı	72
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşyerinde Birlikte çalıştığı, Etkileşimde Bulduğu ve Konuştuğu kişiler Üzerine Dağılımı	73
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Amirlerinin Gösterdiği Adil Davranış ve Saygı Derecesinin Dağılımı.....	73
Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerini Yaparken Hissettikleri Takdir Edilme Duygusunun Dağılımı	74
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Sırasında Birlikte Çalıştıkları Arkadaşlarını Tanıma Şansının Dağılımı	74
Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Amirlerinden Gördüğü Destek ve Rehberliğin Dağılımı	75
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Yaptıkları İşin Karşılığında Aldıkları Paranın Adaletlilik Derecesinin Dağılımı.....	75
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinde Kendilerine Ait Bağımsız Düşünce ve Davranışları Uygulayabilme İmkanlarının Dağılımı	76

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerinin Gelecekleri Açısından Vaadettiği Güvence Derecesinin Dağılımı	76
Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerindekilere Yardım Etme Fırsatının Dağılımı.....	77
Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerindeki Yarışma Fırsatının Dağılımı	77
Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerindeki Yönetim Tutumunun Dağılımı	78
Tablo 4.20. Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	78
Tablo 4.21. İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı	79
Tablo 4.22. Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	79
Tablo 4.23. Spor İl Müdürlerinin Mesleki Kıdem Dağılımı Dağılımları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	80
Tablo 4.24. İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı	81
Tablo 4.25. Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerinin Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	82
Tablo 4.26. İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Müdürlük Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı	82
Şekil 2.1. Lawler - Porter Bekleyiş Modeli	28
Şekil 3.1. İş tatminini etkileyen faktörler ve sonuçları	57



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Gençlik Spor İl Müdürlerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, terfi ve maaş durumu, sosyolojik ve psikolojik olarak hangi ölçüde doyumuna ulaştıkları gibi değişkenlerin iş doyumlarına etkisi incelenecektir.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmamızın kapsamı : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin çalışmalarını engel teşkil eden temel sebebler ve bu sebeblerin nasıl üstesinden gelinebileceğine dair çözüm önerileri üretilmesi, bu önerilerin Gençlik ve Spor İl Müdürleri ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaya çalışmaktır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Günümüzde çalışanların iş doyumları üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Yabancı kaynaklar incelendiğinde her alanda işgörenlerin iş doyumları ile ilgili sayısız araştırmaların varlığı görülür. Ülkemizde ise çalışanların iş doyumunu ile ilgili araştırmalar oldukça azdır. Özellikle Gençlik Spor Genel Müdürlüğü çalışanları ile ilgili iş doyumunu üzerine araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir.

- Spor il müdürlerine işlerinin sağladığı güvenlik tatmin edicidir.
- Spor il müdürlerinin aldıkları maaş ve terfi miktarları oldukça yeterlidir.
- İş doyumunu belirleyen en önemli boyutlardan bir tanesi de çalışanların ücretlendirilmesi olarak gösterilebilir.
- Gençlik Spor İl Müdürlerinin işyerinde birlikte çalıştığı, etkileşimde bulunduğu ve konuştuğu kişilerden oldukça memnundur.
- Gençlik Spor İl Müdürlerinin amirlerinin gösterdiği adil davranış ve saygı tatmin edicidir.

- Gençlik Spor İl Müdürlerinin işlerini yaparken hissettikleri takdir edilme duygusu istedikleri ölçüdedir.
- Gençlik Spor İl Müdürlerinin amirlerinden gördüğü destek ve rehberlik yeteri derecededir.
- Gençlik Spor İl Müdürlerinin işlerinde kendilerine ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanları vardır.
- Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş yerlerinin gelecekleri açısından vaadettiği güvence derecesi tatmin edicidir.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

1- Gençlik Spor İl Müdürlerinin verilen ölçek ve envanterlere içtenlikle ve yansız olarak cevap verecekleri kabul edilmektedir.

2- Araştırmamız kapsamındaki örneklem grubunun evreni temsil edecek özelliklerde olduğu varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmamızdaki sınırlılıklar ve zorluklar aşağıdaki gibidir.

- Araştırmanın bulguları 81 Gençlik Spor İl Müdüründen Ulaşılan 69 İl Müdürü ile sınırlıdır.
- Araştırmada incelenen “ İş doyumu” Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen ve Ülkemize uyarlaması Gödelek ve Güler tarafından yapılan “ İş Doyum Ölçeği “ ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu: Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, kurum yöneticileri ile ilişkileri, maaş ve terfi yeterliliği, takdir edilme derecesini belirten sorularla sınırlıdır.
- Gençlik Spor İl müdürlerinin yoğun çalışma tempoları ve İl dışı görevlerinden dolayı, anket ve yüz yüze görüşme metoduyla bir takım zorluklar meydana gelmiştir. Karşılaştığımız olaylar çalışmamızın zorluklarını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda; kaynak tarama, anket uygulaması ve yüz yüze veri toplama yöntemlerinden faydalanmıştır.

Araştırma konusu öncelikle konu ile ilgili kaynakların taranması sonucu tez çalışmasının sentezi ortaya çıkartılmış, deneklere uygulanan anket yöntemi ile elde edilen veriler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın Evreni dünyadaki bütün spor yöneticileridir. Örneklem ise; Taşra ve Merkezde görev alan Gençlik Spor İl Müdürleridir.





BİRİNCİ BÖLÜM

GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE TEŞKİLAT YAPISI

GİRİŞ

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel etkenlerden biri yine insanın kendisidir. Çağımızda, özellikle büyük kentlerde teknolojik gelişmenin getirdiği değişimleri yaşayan birey; bu gelişmenin yarattığı evrensel çatışmaların ve gelişmelerin olumsuz etkisiyle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal, fizyolojik, toplumsal kaynaklı zararlı etkilerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden işgören insanın beden ve ruh sağlığını korumak, onu çalışmanın ve işyerinin fizyolojik, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak çağdaş bilimin temel amaçlarından biri olmuştur. Bu amacı oluşturmak için kısaca; bireyin beden ve ruh sağlığı bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, işgören insanın bedensel, ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarının bulunması işin insana, insanın işe uygun olması önerilmiştir.

Çağdaş iş yaşamında, işyerlerinin verimlilikleri ve etkinliklerini artırmaları, personellerine huzurlu ve rahat bir çalışma ortamı oluşturmaları ile sağlanabilir. İş hayatında hümanist yaklaşımların yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler bu konuya daha fazla hassasiyet göstermeye başlamışlardır. Diğer bir ifadeyle işyerleri, değerli insan kaynağını cezbetmek, tatmin etmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak amacıyla işgörenleri maaş, terfi, çalışma koşulları, ve benzeri imkanlar sağlayarak bir taraftan işyerinin menfaatlerini gözetirken diğer taraftan işgörenlerin mutluluğunu ve refah seviyesini artırmayı amaçlamışlardır.

İnsanlar yaşamlarının üçte birlik bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu gerçek göz önüne alındığında, insanların işlerinden gerekli doyumunu sağlayamaması birçok olumsuzluklara sebep olabilir. Bunlar kişinin; iş arkadaşlarıyla, ailesiyle ve diğer sosyal çevresiyle ilişkilerinde ciddi problemlere yol açmakla beraber, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığında da bozulmalara neden olabilir.

Bu araştırma; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatında işgören Gençlik Spor İl Müdürlerinin, çalışma koşulları, maaş durumu, terfi imkanları, çalıştıkları birim, amirleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri gibi iş tatminini belirleyen

kriterlere göre Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş doyumlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Ülkemize baktığımızda, GSGM'ye bağlı Gençlik Spor İl Müdürlerinin işleri ile ilgili tatmini ve uyumu merak konusu olmuştur. İş yerlerindeki problemlerin neler olduğu, sosyolojik ve psikolojik olarak hangi ölçüde doyuma ulaştıkları, Gençlik Spor İl Müdürlerinin işyerlerine ne kadar fayda sağlayabildikleri, veya işyerlerinin kendilerinden ne kadar faydalanabildiği gibi etkenler bizi bu konuyu araştırmaya yönlendirmiştir.

Yapmış olduğumuz bu çalışmada Gençlik Spor İl Müdürlerinin bugünkü problemlerinin önümüzdeki yıllarda giderilmesi, gelecek yıllarda yeni atamaların yapılması durumunda gerekli düzenlemelerin daha iyi oluşturulması ve bundan sonra GSGM ve Gençlik Spor İl Müdürlerinin üzerinde yapılacak bilimsel çalışmalara alt yapı oluşturması amaçlanmıştır.

1.1. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1942 yılında 4235 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığına, daha sonra 13.5.1960 tarih ve 7474 sayılı kanunla da Başbakanlığa bağlanmıştır.

3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulması ile 6.2.1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. 14.2.1938 tarih 18251 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 179 sayılı kanun hükmünde kararname gereğince Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının birleştirilmesi sonucu bu bakanlığa bağlanarak 28.5.1986 tarihinde yürürlüğe giren 3289 sayılı kanunla "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" olmuştur. 2.3.1989 tarih ve 20096 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren değişiklikle teşkilatın adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" olarak son şeklini almıştır¹.

3530 sayılı Kanun'un yürürlükte olduğu dönemde çıkartılan hukuki düzenlemelerle halen kuruluşlarını gerçekleştiren spor kulüpleri, 3289 sayılı kanun içerisinde eski kanuna göre bazı farklılıklarda yer almıştır.

Bu itibarla, 3530 sayılı kanun içerisinde "gençlerin beden terbiyesinin ve sporunun" kulüpler içerisinde yaptırılacağı, Beden Terbiyesi Tüzüğü'nün de "İdare ve Teknik Dereceler" içerisinde yer alan kulüpler, 3289 sayılı kanunda sadece "tescillerinin BTGM tarafından yaptırılacağı hükmünde yer almaktadır. Bununla beraber BTGM'nin kulüpleri her yönden denetleyebileceği ülke sathına yaygınlığı itibariyle sporun kitlelere ulaştırılmasında araç olan kulüplerin, önemine orantılı olarak hak ettiği yerin verilmediği 3289 sayılı kanunun yürürlüğe girmesinden iki yıl sonra Futbol dalını GSGM'den ayırıcı çalışmaları sonuçlandırılmış ve 1988 yılında 3461 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun"un yürürlüğe konmasıyla profesyonel futbol ve

¹ Osman Tonguç Mutlu, "Türk Spor Teşkilatının Yapısal Değişimine Önerilerin Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

profesyonel şube açmak isteyen kulüplerin tescilli Futbol Federasyonu'nun yetkisine devredilmiştir.²

1.1.1. Kanunun Amacı ve Görevleri

GSGM'nin görevleri:

- Vatandaşın fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek.
- Spor faaliyetleri programlamak, bu faaliyetler için araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları kurmak.
- Vize, tescil ve aktarma işleri yapmak.
- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek.
- Spor saha ve tesisleri yaparak vatandaşın istifadesine sunmak.
- Müsabakalarda milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.
- Futbol müsabakalarında müşterek bahis düzenlemek, yönetmek.
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirler almak ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak.
- Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi için diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.
- Spor kulüp ve kuruluşları ile sporcu ve spor elemanlarını denetlemek.
- Milletlerarası temas ve münasebetlerde resmi merci görevi yapmak.
- Başarılı sporcu ve çalıştırıcılara yardım yapmak ve ödüllendirmek biçiminde belirtilmiştir.

GSGM merkez ve taşra teşkilatından meydana gelmektedir. Merkez teşkilatı, genel müdürlük, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı birimlerden;

² Ali Kızılet, "Profesyonel Futbol Kulüplerinde Genç Takımların Yeniden Teşkilatlanması Türkiye İçin Uygun Alt Yapı Modeli", Doktora Tezi , Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 1991.

taşra teşkilatı da Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri ile spor dalı temsilcilerinden teşekkül etmektedir.³

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.), B.T.G.M. gibi Bakanlığa bağlı olarak teşkilatlanması, gençlik ve spor konularını aynı bütünün içinde ele alması, organ ve kurullarının teşekkülünde bakan inisiyatif ve tercihinin yer vermesi bakımından, merkeziyetçi bir yapı özelliği de göstermektedir. Ancak, G.S.G.M., B.T.G.M.'ye göre bazı konularda merkeziyetçi anlayıştan uzak ve ademi merkeziyetçiliğe yakın özellikler taşımaktadır⁴.

1.1.2. Merkez Teşkilatı

Genel müdürlük merkez teşkilatı; Ana Hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı birimlerden meydana gelir.

1.1.2.1. Ana Hizmet Birimleri

- Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı
- Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- Tesisler Dairesi Başkanlığı
- Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı
- Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı
- Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı⁵

³ GSGM 3289 sayılı kanun.

⁴ Yahya Doğar, **Türkiye'de Spor Yönetimi**, Öz Akdeniz Ofset, Adana, 1997.

⁵ GSGM 3289 sayılı kanun.

1.1.2.2. Danışma ve Denetim Birimleri

- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

1.1.2.3. Yardımcı Birimler

- Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı

- Savunma Uzmanlığı

1.1.2.4. Sürekli Kurullar

- Merkez Danışma Kurulu
- Merkez Ceza Kurulu
- İl ve İlçe Danışma Kurulu
- Gençlik ve Spor Şurası

1.1.3. Federasyonlar

Federasyonlar Merkez Danışma Kurulu kararı ile belirlenir. Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan bir federasyona bağlanabilir. Federasyonlarda karar organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu; başkan, as başkan veya as başkanlar, genel sekreter ve üyelere oluşur.⁶

⁶ Resmi Gazete, 1994 21840 Sayılı 05.02.1994.

Federasyonların Teşkilatlanması aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- **Başkan:**Federasyon başkanı, Yönetim Kurulu'nun başkanıdır. Başkanın bulunmadığı toplantılarda as başkan vekalet eder. Birden fazla as başkan varsa, başkan, hangi as başkanın vekalet edeceğini belirler.
- **As Başkan :** Federasyon bünyesindeki her spor dalı için bir As Başkan atanabilir.
- **Genel Sekreter :** Genel sekreter 657 sayılı Kanun uyarınca atanır. Ancak; atanacak kişide ilgili branşta çalışma yapmış veya eğitim görmüş olması koşulları aranır.
- **Yönetim Kurulu Üyeleri :** Yönetim Kurulu'na başkan, as başkanlar ve genel sekreter hariç bünyesinde bir spor dalı olan federasyonlarca en çok 15, daha fazla spor dalı olanlarda en çok 19 üye federasyon başkanın teklifi, Genel Müdürün uygun görüşü üzerine Bakan tarafından atanabilir (22911 Sayılı Resmî Gazete).
- **Yürütme Organı :** Bir genel sekreter, yeteri kadar uzman, şef, memur ve diğer görevlilerden oluşur .

Yönetim Kurulu ve diğer kurulların görev süresi başkanın görevde bulunduğu süredir. Başkanın görevden alınması veya herhangi bir nedenle ayrılması durumunda Yönetim Kurulu ve diğer kurulların görevi sona erer.

1.1.3.1. Federasyonların Görevleri

Federasyonlarının görevleri şunlardır;

- Sporun yurt sathına dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak,
- Yurt dışındaki ve yurt içindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek,

- Spor Eğitimi Dairesi ile işbirliği yaparak antrenörlerin, monitörlerin kurslarla yetiştirilmesini ve seminerlerle eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek,
- Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak,
- Yabancı ülkelerdeki sportif gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak,
- Spor malzemelerinin standartlarını tespit ederek, bunların yurt içinde veya yurt dışında yaptırılmasına veya temin edilmesine çalışmak,
- Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyumsuzlukları çözümlmek,
- Uluslararası federasyonun izni ile uluslararası kurs, seminer ve spor organizasyonları düzenlemek,
- Uluslararası yarışmalara iştirak edecek olan takımları seçmek, seçilen takımları yarışmalara hazırlamak,
- Spor dallarının gelişimi için gerekli planlamayı yaparak alınacak tedbirleri Genel Müdüre sunmak,
- Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan hakem, antrenör, müsabaka yönetmelik taslaklarını hazırlamak ve Merkez Danışma Kurulu'na sunmak,
- Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak,
- Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak,
- Spor dalları ile ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalar yapmak, eğitici film, slayt ve broşür hazırlanarak, bu konuda Spor Eğitimi Dairesi, basın ve televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,
- Sporda belirli bir sistemin uygulanması için yapılacak işlemleri belirlemek ve uygulamasını sağlamak,
- Federasyona verilen bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlamak,
- Spor disiplinine aykırı davranışlarda bulunan sporcu, hakem, antrenör ve yöneticileri ile spor kuruluşlarını Ceza Kurullarına sevk etmek,

- Milli takım sporcu ve yöneticilerinin sigorta işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- İl spor temsilcilerinin kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

1.1.3.2. Federasyonların Çalışma Esasları

Federasyon Yönetim Kurulu, Federasyon Başkanının çağrısı üzerine yılda en az 4 defa toplanır. Toplantı gündemi yazılı olarak en az 5 gün önceden Genel Sekreter tarafından üyelere duyurulur.

Toplantıya başlanması için üyelerin yarısından bir fazlasının bulunması şarttır. Kararlar oy çokluğu ile alınır. Oyların eşitliği halinde başkanın oyu 2 oy sayılır⁷. Görüşülen konular ve alınan kararlar karar defterine yazılarak imzalanır⁸. Alınan kararlar Genel Müdür veya yetki vereceği Genel Müdür yardımcısının onayı ile yürürlüğe girer.

Bir yıl içinde üç defa mazeretsiz olarak toplantıya katılmayanların üyeliği kendiliğinden düşer. Bunun dışında toplantılara katılmış olsalar dahi federasyon Yönetim Kurulu üyeleri atandıkları usullerle görevden alınabilirler⁹. Alınan kararların uygulanmasını genel sekreter yürütür.¹⁰

1.1.4. Taşra Teşkilatı

İllerde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İlçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde Vali, İlçelerde Kaymakam Gençlik ve Spor Müdürlüğünün başkanıdır. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı, il müdürü Valiye, ilçe müdürü Kaymakama karşı birinci dereceden sorumludur. İl teşkilatının bütçesi, özel bütçelidir. İl bütçesinden ilçelere danışma kurulunun teklifi ve valinin onayı ile ödenek verilir.

⁷ Resmi Gazete, 2002 24925 Sayılı 03.11.2002

⁸ Resmi Gazete, 2001 24433 Sayılı 15.06.2001

⁹ Resmi Gazete, 2000 23989 Sayılı 10.03.2000

¹⁰ Resmi Gazete, 2001 24412 Sayılı 25.05.2001

Gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde bulunan başlıca şubeler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

1.1.4.1. Spor Hizmetleri Şubesi

- Gençlik, beden eğitimi ve okul spor hizmetleri
- İl ve ilçe spor faaliyetleri
- Federasyon faaliyetleri
- İl ve ilçe ceza kurulu hizmetleri
- Sicil-Lisans hizmetleri
- Sporcucu sağlığı hizmetleri

1.1.4.2. İdari İşler Şubesi

- Personel hizmetleri
- Malzeme hizmetleri
- Muamelat hizmetleri
- Arşiv hizmetleri
- İstatistik hizmetleri
- Sivil savunma hizmetleri
- Teftiş ve soruşturma hizmetleri

1.1.4.3. Tesis Hizmetleri Şubesi

- Tesis (bakım-onarım) hizmetleri

- Tesislerin işletilmesi hizmetleri
- Reklam hizmetleri

1.1.4.4. Muhasebe ve Bütçe Şubesi

Hizmet şubeleri, tek tek veya birleştirilerek şube müdürlerinin sorumluluğunda yürütülür. Hizmet şubelerinin il ve ilçeye genel müdürlükçe tahsis edilen kadro sayısına göre artırılıp azaltılabilir.

1.1.5. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlerinin Görevleri

Milli Eğitim Temel Kanunu'nun öngördüğü amaçlar, ilkeler ve esaslar uyarınca milli ve inkıplara uygun amaçlarla tüm vatandaşların ve özellikle boş zamanlarını işi ve okulu dışında geçiren gençliğin, yaygın eğitimin en çekici ve en etken aracı olan ve bir taraftan da yaygın beden eğitimi ve antrenmanlara ağırlık veren ve kitle sporu olarak adlandırılan çalışmalar, diğer taraftan bu faaliyetleri ileri düzeyde bütünleyen ülkemizi milletlerarası spor alanında temsil yeteneğinde sporcuların aranıp bulunmasını, yetişmesini, form ve performanslarını çeşitli tedbirlerle ve yeterli sayıdaki yarışmalarla sürdürmeye dönük spor faaliyetlerinin yürütülmesi şeklinde özetlenebilen gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinin görevleri olup; spor hizmetleri, idari işler, tesis hizmetleri ve muhasebe ve bütçe hizmetleri ile ilgili işler şube müdürlüklerine dağıtılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA VE İŞ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

İşçi “Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı işgören kişi” olarak tanımlanır. Bu tanıma göre işçi, nitelikte belli bir çalışma yaparak kullanma değeri yaratan kişidir. İşçi terimi, hem kafa hem de kol işçilerini kapsar. İşveren ise; “işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişi” şeklinde tanımlanır. İşyeri ise, “işin yapıldığı yer” olarak tanımlanır ¹¹. İşyeri, başka insanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların ve sosyal iletişimin kurulduğu bir mekandır, bu özelliğiyle işbirliği kurma, dayanışma, paylaşma gibi sosyal yeteneklerin gelişmesine aracılık eder ¹².

İş bir veya birden çok kişinin bedensel ve düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu bir eylemdir. İş, belirli bir işyerinde bir miktar benzer pozisyondan oluşur. Bunun birlikte iş, sadece tek bir pozisyonu da içerebilir ¹³.

İş tanımı, iş değerlemek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yapma faaliyetidir ¹⁴. Diğer bir deyişle iş, bir örgütün çalışma alanının temel parçasıdır. Ama çoğunlukla çalışma birden çok işten oluşur. İş, çok genel olarak insanın yaşamını sürdürmesi amacına yönelik zihinsel ve bedensel her uğraş olarak tanımlanabilir. Buna göre işin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

İş bir faaliyettir; toplumsal boyutu vardır. (İş bölümü, hiyerarşik organizasyon, bağımlı ve bağımsız çalışanlar vb. özellikleri içerir)

İş görülme sürecinde bir yük, zahmet ve çaba olarak yaşanabileceği gibi, bir gurur nedeni, bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanır.

İnsanın bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün sürekli bir kullanımını gerektirir.

Kurallar çerçevesinde ve planlı çabalarla belirli bir amaca hizmet eder.

¹¹ Müjdat Şakar, **İş Hukuku ve Mevzuatı Kanunlar, Tüzükler, Yönetmelikler**, Beta Yayınları İstanbul, 1993.

¹² Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Tarım Ürünleri Matbaacılık, İzmir, 1996.

¹³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın, İstanbul, 1998.

¹⁴ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.

Mal veya hizmet üretimi sağlar, bu yönüyle içinde yaşanılan çevreyi değiştirir.

Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlar.

Aynı zamanda işi yapan insanın kendisini de değiştirebilen özellikler taşır.

İş bir başka kişi veya işyerinin plan ve denetiminde yapılıyorsa, maddi veya manevi karşılığı olan bir eylemdir ¹⁵.

2.1. ÇALIŞMANIN VE İŞİN İNSAN YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Genellikle, insanlar çalışmayı, ani ölüm, vergi yükü ve politik sözlerin tutulmayışı gibi durumlara karşı bir garanti olarak görmektedirler. Çalışmanın anlam ve önemi tarihsel süreç içinde büyük bir değişim göstermiştir. Eski Yunanlılarda çalışma, özgürlüğü kısıtlayan ve köleler tarafından yapılabilecek sıkıcı ve anlamsız bir eylem olarak görülmekteydi. Yahudiler de, benzer şekilde, çalışmayı, fiziksel yorgunluk yaratan ve insanın kendisine daha az zaman ayrılmasına neden olan bir angarya olarak görmüşlerdir. Hıristiyanlığın ilk dönemlerinde çalışma işlenen büyük bir günahın karşılığında Adem ve oğullarına Tanrı tarafından verilen bir ceza olarak yorumlanmıştır. Ancak, kilisenin batı toplumunda önem kazanması ve çalışmaya farklı bir açıdan bakmasıyla çalışmanın insan yaşamındaki önemi artmıştır. Şöyle ki; çalışıp bir kazanç elde eden kişinin, ihtiyaç fazlasını çalışamayacak durumdaki kişi veya kişilere vermesi halinde, bu kişi Tanrı katında makbul biri haline gelecek ve çalışma bu kimse için kutsal bir eylem olacaktır. Müslümanlıkta ise çalışmaya yönelik olumsuz bir yaklaşım görülmemektedir. Aksine, Hz. Muhammed bir hadisinde “çalışmak ibadettir” demiştir. Daha sonra, “başarı” çalışma yaşamındaki yüksek statülü meslek ve vasıf gerektiren işlerde başarı sağlama anlamında kullanılmaya başlanmış ve “çalışma” bireyin sosyal düzendeki pozisyonunu belirleyen bir sembol olmuştur.

İşin insan hayatındaki önemini anlamak için önce insanların neden çalıştıkları sorusuna cevap aramak gerekir. Bu konuda pek çok neden ileri sürülebilir ve bu

¹⁵ Mustafa Yaşar Tınar, a.g.e.

soruşturmanın sonu gelmez. Ancak çalışmanın insan mutluluğunun, yaşam doyumunun, ruh sağlığının temellerinden biri olduğuna da hiç kuşku yoktur.

İnsan toplumun yarattığı değerlerden aldıklarına karşılık, kendi de bu değerlere katkıda bulunduğundan çalışmanın sosyal bir niteliği vardır. Sosyal dayanışma içine girmeyen insan, topluma kendini kabul ettiremeyecek ve dışlanacaktır¹⁶.

Birey topluma kendine kabul ettirmek için, toplumun yararlanacağı bir fonksiyonu, yerine getirmekle yükümlüdür. Bu nedenle birey toplum içinde yerini koruyabilmek için çalışma ihtiyacı duyacaktır. Ayrıca iş, bireyin ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinmelerini yerine getirebilmek için bir araç niteliğindedir. Taşdelen¹⁷ in aktardığına göre; Morse ve Weiss işin sadece hayatı kazanmak olmadığını, bunun yanında insanın başka ihtiyaçlarını da karşılamasında önemli bir faktör olduğunu savunurken işin cemiyette bir mevki temin ettiğini, zamanı değerlendirme duygusu yarattığını vurgulamışlardır. Dolayısıyla birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini tatmin edileceğine inandığı bir işi yerine getirmekten mutlu olacaktır.

O halde işin birey için ifade ettiği anlam konumuz açısından irdelenmeye değer. Birey için çalışmanın anlamı şüphesiz bir meslek seçip belli bir gruba dahil olma, o grup tarafından saygı duyulma ve kabul görmeyi içerir. Bunun için bireyin, üretken olup o topluma faydalı olabilecek faaliyetlerde bulunması gerekecektir. Bireyi çalışmaya yönelten faktörler genelde kimlik ve üretkenlik, meslek seçimi ve sınıf, aile, cinsiyet, etnik köken, eğitim ve arkadaş etkilerini içeren bireysel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır¹⁸. İnsanlar, genellikle tatmin edilmediği zaman gerilimlere neden olan, tatmin edildiklerinde gerilimleri ve tatminsizlikten doğan dengesizlikleri ortadan kaldıran bir çok gereksinmeye sahiptir. İnsanların barınma, yeme, içme gibi fizyolojik, saygı görme, sevmeye, sevilme gibi

¹⁶ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranışlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 223, İstanbul, 1990.

¹⁷ Nihal Taşdelen “**İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile ilişkisi, Bankacılık Bir Alan Araştırması.**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

¹⁸ Taşdelen, a.g.e.

bazı psikolojik gereksinmelere sahip oldukları bilinmektedir. Sınırlandırılması oldukça güç olan gereksinmelerin tatmini için insanlar bir takım davranışlarda bulunmaktadır. Çünkü, tatmin edilmemiş gereksinmeler bireyde huzursuzluk yaratarak, gerilimlere neden olabilecektir. Örneğin, aç olan biri mide bulantısı gibi birtakım fiziki rahatsızlıklar duyacağından, hemen karnını doyurmanın yollarını arayacaktır. Başka deyişle, açlık bireyde fiziki bir rahatsızlık yaratmıştır ve birey bundan kurtulmak istemektedir. Karnı doyduktan sonra ise, bir daha acıkana kadar açlıktan doğan gerilim ortadan kalkabilecektir.

19

2.2. İŞ İLE PERSONEL ARASINDA UYUMU SAĞLAMA ARACI OLARAK İŞ ANALİZLERİ

Belirli birtakım işlerin icrası, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuşma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Örneğin bir motorun parçaları standartlaştırma sayesinde başka bir motora rahatlıkla uyabilmektedir. Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanımında olduğu gibi bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler öyle açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu rahatlıkla anlayabilsin ve uygulasin. Bugün dünyamızda iş standartları üzerinde kayda değer önemli gelişmeler olmaktadır.

İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği

¹⁹ Aytül Pusat, "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkisi, Türkiye'deki Uluslar arası Fast-Foot Restaurantlarda Çalışan Personelin İş Tatmini İle İlgili Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.

yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur²⁰Bu standartlar;

- **İşin kimliği ve yeri:** Bu başlık altında işin adı, yeri, bu bilgilerin toplandığı gün, bu işi yapanın adı, gözetimcinin adı ve iş unvanı, işin tanındığı öteki adlar ve girdiği iş sınıfı gibi veriler belirlenir.
- **İş görevleri:** Bir grup içinde işle ilgili tüm görevleri, ödevler ve sorumluluklar belirlenmeye çalışılır: İşçi neler yapıyor? onları nasıl yapıyor? Niçin yapıyor ve Ne zaman yapıyor? Bunun yanı sıra; İş gören işi hangi noktada devralmakta ve ne gibi katkılarda bulunduktan sonra işi yine hangi noktada kime aktarmaktadır? Bu bölümde, belirtilen bu soruların yanıtları elde edilmelidir. Ayrıca ele alınan işin örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlerle ilişkileri açığa çıkarılmalıdır. Dahası, her gün yapılan ödevlerle, düzenli aralıklarla yapılan ödevler de analizle elde edilecek bilgiler arasındadır.
- **Öğrenim Gereklere:** Bu gerekler, işi başarmak için zorunlu olarak düşünülen özel kurs ve teknik eğitim dahil, en az biçimsel öğrenim düzeyini içermektedir.
- **Deneyim:** Bir işgörenin bir işi yapabilmesi için gerekli olan en az deneyim süresi ve türü, nesnel ve yıl veya ay olarak nicel terimlerle ifade edilebilir. Bunlar, analizi yapılan iş ile ilgili en önemli bilgi türüdür.
- **Özel Bilgi Gereklere:** Öğrenim ve deneyim terimleriyle ortaya konulamayan bazı özel bilgi gerekleri, iş analiziyle belirlenmesi gereken başka bir husustur. Bunlar; belirli materyaller, süreçler, teçhizat, sistemler, ürünler veya diğer konular hakkındaki bilgilerdir.
- **Kişilik Gereklere:** Bu gerekler, çok kere tasvir edilmesi en güç olanlardır. Çünkü, onlar, yapısal olarak öznel ve el ile dokunulamaz niteliktedir. Yine de bir bireyin özel bir duruma uyma ve başkalarıyla uyumlu olarak çalışma yeteneği,

²⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4.Baskı, Beta Basım Yayım, , İstanbul,1993.

belirli bir işi ifa etmedeki başarısı üzerinde teknik becerilerinden daha büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu bakımdan, sosyal beceriler, yargılama, kişisel girişim (inisiyatif) işbirlikçi olma, yaratıcılık kabiliyeti ile zihinsel dikkat ve atiklik durumuna ilişkin bilgiler belirlenmelidir.

- **Sorumluluklar:** İşgörenlere yüklenecek birçok türde sorumluluk vardır. Bunlara örnek olarak; diğer işgörenlerin gözetimi, üretim süreci ve teçhizat, güven ve itimat, işletmenin fonlarını kullanma, güvenlik sorumluluğu gibi. Yüksek kademe işleri gibi belirli işler için sorumluluk faktörleri, işin ücretini ve statüsünü belirlemede ağırlık kazanmaktadır. Buna göre, her işin gerektirdiği sorumluluklar da iş analiziyle toparlanacak bilgiler arasındadır.
- **Fiziksel Gerekler ve Beceriler:** Hangi alet, aygıt, malzeme, yöntem ve işlemlerden yararlanıldığını belirten ve fiziksel eylem ve çaba gerektiren ödevler bu başlık altında incelenir. Bu, yürüme, kaldırma, bükülme, çömelme, tırmanma ve oturma gibi faaliyetleri içerebilir. Ayrıca el becerisi, göz-el-ayak uyumu, motor koordinasyonu ve renk farklılaştırma gibi fiziksel becerilere ilişkin veriler toplanmalı ve işin ifa edilmesinde bunlara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir.
- **Çalışma Koşulları:** Bu husus, işgörenin içinde çalışması gereken çevreyle ilgilidir. İş çevresinin durumu ve koşulları her iş için aynı değildir. Aydınlatma, gürültü, nemlilik oranı, açık hava ya da kapalı işyeri, yağ, toz durumu vb. belirlenecek çalışma koşullarından bazılarını oluşturmaktadır.
- **Tehlikeler:** İş analiziyle, işlerin ne gibi tehlikeler gösterdiği belirlenmeye çalışılır. Örneğin; el, kol, bacak kopmasına, kesilmesine, kırılmasına ya da çeşitli yaralanma olaylarına yol açan özellikler. İş kazasına neden olan bu tehlikelerin yoğunluğu ve sıklığı, iş analiziyle ortaya çıkarılır.

İş analizi çalışmalarıyla, yukarıda sıraladığımız iş ve işin çevresiyle ilgili bilgiler toplanır. Daha önce belirttiğimiz gibi iş analizine girişmeden önce hangi bilgilerin toplanacağı belirlenmelidir. Bu, iş analizi sürecinin başlangıcını oluşturur²¹.

2.3. İŞ TATMİNİ TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Yönetim teorileri, yaşanan yüzyılın sosyoekonomik değişimlerinin etkisi altında kalarak klasik yönetim anlayışından toplam kalite yönetimi anlayışına kadar gelmiştir. Bu değişim her ulusun kendi kültür özelliklerini yansıtan yönetimle ilgili bilgilerini diğer uluslarla paylaşmasından kaynaklanmıştır. Bir başka deyişle, bilginin evrenselliğinden ve tüm insanlığın yararına kullanılmasındandır.

Böylece yönetim anlayışında çeşitli bilim adamları tarafından ortaya konan teoriler birbirlerinin eksik yanlarını tamamlayarak gelişimlerini sürdürmüşlerdir. Yönetim bilimciler tarafından işletmenin en kısa tarifli “mal ve hizmet üreten ekonomik bir birim” olarak yapılmıştır. Yönetim teorilerinin ortaya çıkardığı bir diğer gerçekte, işletmelerin en önemli varlığının insan kaynakları olduğudur²².

Önceleri üretimin bir parçası olarak görülen insan unsuru, değişen sosyo-ekonomik yapı dolayısıyla işletmede İnsan kaynakları adı altında uzmanlaşan bir bölümün varlığının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun kişisel amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlaştırabilmek gereği doğmuştur. Bu konuda çeşitli bilim adamları tarafından araştırmalar yapılmıştır .

Bu araştırmalar neticesinde iş tatmini ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Araştırmacılar, yönetim süreçlerinin gelişim aşamasından etkilenerek aşağıdaki temel teorileri ortaya koymuşlardır²³.

²¹Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın, İstanbul, 1998.

²² Erol Eren, **a.g.e.**

²³ RC Gullet Hicks, **Organizasyonlarda Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teori, insanlardaki temel ihtiyaçları hiyerarşik olarak sıraladığı beş temel sınıfta toplamıştır. Bireyin, fiziksel ihtiyaçları öncelikle karşılanması gereken, doyum alıncaya kadar en yüksek güce sahip olma eğilimindedirler. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra bireyin davranışlarında güvenlik ihtiyaçları etkin duruma gelir. Sevgi, saygı, en son aşamada kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yer alır. Bu bireyin kendini fark etmesi, gelişimi ve yaratıcı olmasını ifade eder. Alt düzeydeki ihtiyaçların üst düzeydeki ihtiyaçlara göre doyurulma önceliği vardır. Belli bir dereceye kadar doyurulmadıkça, bir üst düzeydeki ihtiyaç ortaya çıkmamaktadır. Maslow'un görüşlerine göre isteklerimiz hiçbir zaman tam doyuma ulaşamaz. Bir ihtiyaç karşılandığı an bir diğer ihtiyaç onun yerini alır. Her insanın ihtiyaçları, bu ihtiyaç sıra düzeninde yükselmekte ancak bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılanması oranında doyuma ulaşmaktadırlar²⁴

Maslow'un teorisinde iş tatmini hususu şu şekilde açıklanmıştır; "Tüm ihtiyaçlar birbirlerine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olmayacağından her bir ihtiyacın belli ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır."²⁵

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar Maslow'un hiyerarşisinde en temel ihtiyaçlardır. Bunlar, kişinin yaşamaya devam etmesi için gerekli olan yemek, su, oksijen, uyku, seks ve duygusal ihtiyaçları kapsar.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Maslow, fizyolojik ihtiyaçların nispeten doyurulduğu taktirde, güvenlik ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını iddia etmiştir. Bu ihtiyaçlar, güvenli olma, dengeli olma, bağımlı olma, korunma, korku ve endişeden uzak olma gibi istekler ile yapı, düzen ve yasalara duyulan ihtiyaçları kapsar. Fiziksel zarar, saldırı veya vahşi hayvanlar gibi tehditler, bireylerin güvenlik ihtiyaçlarını

²⁴ Erol Eren, a.g.e.

²⁵ RC Gullet Hicks, a.g.e.

tatmin etmelerine engel olur ve bireyler, tüm enerjilerini bütünüyle bu tehditleri ortadan kaldırma yönünde kullanmaya gayret ederler²⁶

- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:** Özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı bu gruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Bir birey, genelde insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler arzu etmekte ve grubunda saygın bir yere sahip olmayı istemektedir.
- **Saygı İhtiyaçları:** Bunlar; öz saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu gruba prestij ve başkalarından saygı görme ihtiyacı da dahil edilebilir²⁷.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesi bu kategoridir. Kendini gerçekleştirme, kendini sürekli geliştirme ve kişinin olabileceğinin en iyisi olma sürecini kapsar.

Maslow'a göre, bu beş ihtiyaç onun 'öncü-yetkinlik' (prepotency) olarak adlandırdığı ve bir öncelik sırasına göre düzenlenmiştir²⁸.

Maslow, temel olarak, bir kişilik teori önermiş olmakla birlikte, ilerleyen yıllarda, dikkatini, teorinin iş ortamında nasıl işlediği üzerine çekmiştir. Böyle bir model, örneğin, bir sigorta şirketinde işgören personele nasıl uygulanabilir? Öncelikle, işgörenler, yaptıkları işin birinci düzey ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığıyla, kendileri ve aileleri için gerekli olan parayı kazanıp kazanamadıklarıyla ilgilenirler. Bu ihtiyaçları doyuma ulaştığında güvenlik ihtiyacı belirlemeye başlar. Gelişimin sonraki düzeyinde, işgörenler, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla olumlu sosyal ilişkiler kurma ve onlardan saygı görme ihtiyacını yaşarlar. İşgörenler, bu tür ihtiyaçlarını doyuma ulaştırdıklarında da başarılı olma, yetkilendirilme, onaylanma ve tanınma gibi saygı duyulmaya yönelik ihtiyaçlarına

²⁶ SP Robins, **Örgütsel Davranışların Temelleri**, Çev: Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1994.

²⁷Dursun Bingöl, **a.g.e.**

²⁸ SP Robins, **a.g.e.**

doyum sağlamaya çabalarlar. Bu sürecin sonunda, işgörenler, kendini gerçekleştirme arayışlarına girerler²⁹.

Maslow'un teorisinde yer alan ihtiyaçlar bir iş ortamına şu şekillerde yansıtılabilmektedir³⁰.

- Fizyolojik İhtiyaçlar: ücret, yan ödemeler.
- Güvenlik İhtiyacı: Sendika üyeliği, sağlık sigortası, işten ayrılma tazminatı, emekli aylığı.
- Sosyal İhtiyaçlar: Biçimsel ya da biçimsel olmayan çalışma grupları, piknik ya da gezi gibi sosyal faaliyetler.
- Saygı İhtiyacı: Kıdem, terfi, unvan kazanma vb.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişisel gelişme ve potansiyelin tanınması.

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1957 yılında Herzberg, Mausner, Peterson ve Canopwell iş tatminine ait ilk araştırma literatürünü yayınlamışlardır. Brayfield ve Crocket'in iş tatmini ve performans arasında ilişki bulamadıkları yönündeki araştırmalarına karşın Herzberg; işgörenin tutumları ve davranışları arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Herzberg'e göre; iş tatmini belirli koşullara bağlı bir tutum iken, iş tatminsizliği başka bir grup koşulların sonucudur.

1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snydermon yeni bir araştırma yaparak iki tür ihtiyaç belirlemişlerdir³¹.

²⁹ Tarık Solmuş, "İnsan kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Olarak Motivasyon", *Türk Psikoloji Bülteni*, Say.42, 65-72, 2000.

³⁰ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Gazi Basımevi, Ankara, 1998.

³¹ Besim Akın ve diğerleri, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998

Çift faktör teorisinde, işgörenler üst düzey ihtiyaçlarının doyurulmasını sağlayan faktörler; güdüleyiciler, alt düzey ihtiyaçlarla ilişkili olan faktörler de hijyen (sağlık) faktörler olarak adlandırılır. Güdüleyici faktörler arasında, başarı ve başarının tanınması, sorumluluk alma, gelişme imkanı, terfi etme fırsatı vb. gelmektedir. Herzberg'e göre, bu faktörler iş tatminini etkilemekte ve daha yüksek iş motivasyonuna yol açmaktadır. Hijyen faktörler ise, iş doyumsuzluğunun derecesi (düzeyini) etkilemektedir. Bu faktörler, işyerleri politika ve uygulamalarını, çalışma koşullarını, diğer işgörenlerle olan ilişkileri, astlarla yöneticiler arasındaki ilişkileri, iş güvenliğini, işgörenin statüsünü ve ücreti kapsamaktadır³².

Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin güdülenme konusuna yeni bir ışık tuttuğu görülmektedir. Daha önceleri yalnızca koruma faktörleri üzerinde duran ve sorun olduğunda çözümü ücret artırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında arayan yöneticiler bu araştırmayla güdülemeye bakış açılarını değiştirmişlerdir. Ayrıca Herzberg, teorisıyla birlikte Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir biçime sokmuştur³³.

2.3.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland, teorisinde, ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından da bahsetmiş, ancak daha çok, başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve başarı ihtiyacının içerdiği arzuları şu şekilde sıralamıştır: "Zor şeyleri başarmak, nesnelere, insanlara, düşüncelere hakim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek. Engelleri bertaraf edip yüksek standartlara ulaşmak. Kendini aşmak. Başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek. Yeteneklerini başarıyla kullanarak öz saygısını arttırmak"³⁴.

McClelland'a göre insanların çoğunda başarıma ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman

³² Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

³³ Ayşe Can Baysal, Erdal Tekaslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996.

³⁴ Suna Tevrüz, *Davranışlardan Seçmeler*, Kendi Yayınları, İstanbul, 1989.

bulunmayabilir. McClelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır³⁵.

Güç güdüsü, bireylerin çevresiyle olan ilişkilerinde bütün etkileme araçlarını elde bulundurma ve bunlar vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteğini ifade etmektedir.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlar içerisine girmeyi algırlar³⁶.

Yine McClelland' a göre, yüksek düzeyde başarılı olma güdüsüne sahip olan bireyler;

- Problemlerin çözümünü üzerlerine alabilecekleri ve başarı isteklerinin engellenmeyeceği bir iş ortamı tercih ederler.
- Hesaplanabilir riskler alma eğilimindedirler, ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlerler.
- İşlerini ne kadar iyi yaptıkları hakkında geribildirimler almak isterler.
- Amaçlarına ulaşmak için geniş kapsamlı planlar düzenlerler.³⁷

2.3.4. Wroom'un Beklenti Teorisi

Victor Wroom beklenti teorisini 1960'larda yaygınlaştırmıştır. Bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye (yüksek performans göstermeye) itecektir. Böylece doyum sağlanacaktır. Yüksek

³⁵ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.

³⁷ Tarık Solmuş, **a.g.e.**

düzyeyde doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır.³⁸

Wroom'un Beklenti teorisine göre, kişi yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde ne gibi hususları dikkate alması gerektiğini bilmektedir. Örneğin, bir işgören yükselmek istiyorsa, yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilir ve başarılı olmak için yeterli düzeyde yüksek motivasyonla çalışır. Dolayısıyla beklenti teorisi, bir bireyin hem işinde hem de örgütte yüksek performans gösterme çabasında istekli davranmasına etki yapan öğeleri araştırmıştır³⁹.

Wroom'un beklenti teorisi üç öge üzerinde durur:

- Bireyin sarfettiği çaba,
- Bireyin çabasının muhtemel sonuçlarına ilişkin inançları,
- Bireyin bu sonuçlara yüklediği değer. Beklenti teorisine göre, çabalar, değerler ve sonuçlar birbirlerini ve performansını etkilemektedir.

Wroom'un üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır; ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.

Wroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram araçsallıktır. Araçsallık birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık -1 den +1 e uzanan değerdedir. Örneğin bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni

³⁸ Erol Eren, **a.g.e.**

³⁹ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

terfi etme isteğidir. Burada, birinci düzey çıktı olan başarı gösterme, ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir.

Beklenti teorisinin diğer bir önemli kavramı değerlikdir (Çekicilik). Değerlik, kişinin sonuç için “değer mi, değmez mi” şeklindeki biçtiği pahaadır. Değerlik, -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Bu değer pozitif olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini, ne pozitif ne de negatif olması, yani “sıfır” olması ise kişinin sonuç konusunda nötr olduğunu gösterir⁴⁰.

Son önemli kavram beklentidir. Beklenti, belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır. Bu olasılık 0 ile 1 arasında değişebilir. Araçsallık 1. ve 2. düzey çıktılarla ilişkili iken beklenti, yalnızca 1. Düzey çıktılara ilişkin çabalardır. Sonuç olarak denilebilir ki, bireyin güdülenmesi için, belirli bir çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzey başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci düzey ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir. Ancak, çekicilik, araçsallık ve beklenti bileşimi her bireye göre değişebilir⁴¹.

2.3.5. Lawler-Porter Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Wroom'un bekleyiş modelinin daha gelişmişidir. Performansın tatmini ile sonuçlanacağına ilişkin görüşün tipik bir örneğidir. Yazarlar performans-tatmin ilişkisine üçüncü bir değişken olarak ödül değişkenini katmışlar ve ödüllerin kişide tatmin yarattığını düşünerek, performansın ödülle sonuçlanması halinde, ödülün kişinin iş tatmini duymasına neden olacağını vurgulamışlardır⁴².

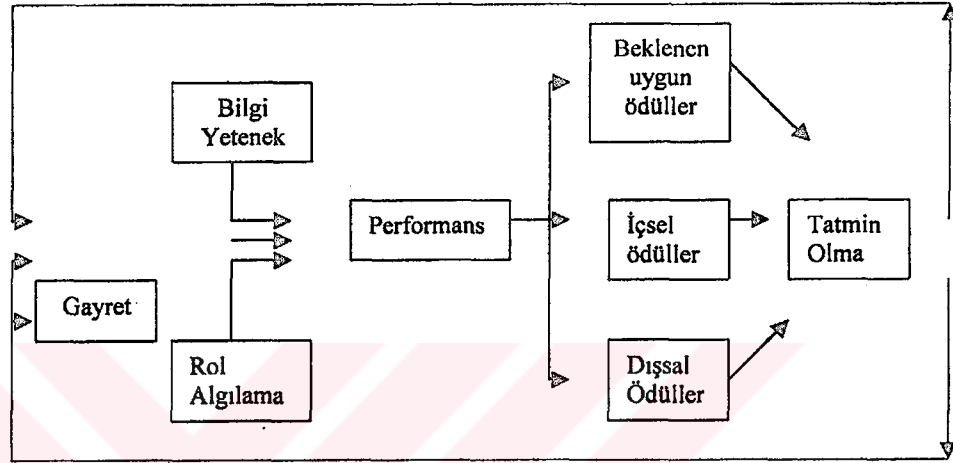
⁴⁰ Tarık Solmuş, a.g.e.

⁴¹ Halil Can, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara,(1999).

⁴² Haydar Dağ, “Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine Miskin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Porter ve Lawler'in bu varsayıma dayanarak geliştirdiği model; ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Yani bir anlamda Porter ve Lawler tatmin ile performansın başka bir değişken ile yani, ödüller ile bağlandığını varsaymaktadır⁴³.

Şekil 2.1. Lawler – Porter Bekleyiş Modeli



Kaynak : SUYÜNÇ Harun “İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, 1998.

Porter ve Lawler'e göre ödüller içsel ve dışsal olarak iki çeşittir. Dışsal ödüller kişiye örgüt tarafından verilen ücret, terfi, statü, iş güvenliği gibi ödüllerdir. İçsel ödüller ise kişinin işi başarıyla tamamlamış olmaktan ötürü kendisi tarafından verilir⁴⁴.

Porter ve Lawler işgörenin kendi kendisini ödüllendirdiği hallerde içsel ödüllerin yüksek performans ile direk ilişkili olduğuna inandıkları için içsel ödüllerle performansı

⁴³ Herbert Hicks, Ray Gullet, **Organizasyonlarda Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.

⁴⁴ Duygu Altuğ, **a.g.e.**

varı dalgalı çizgili ile birleştirmişlerdir. Dışsal ödüllerin performans ile zayıf bağlantılı olduğu görüşünden hareketle de bu ilişkiyi tam dalgalı çizgi ile göstermişlerdir. Bu zaman zaman dışsal ödüllerin performans ile ilişkisi olmadığı anlamına gelmektedir.

Şekilde gerek içsel, gerekse dışsal ödüller kişi tarafından umulan uygun ödüller aracılığıyla dolaylı olarak tatmine bağlanmıştır. Fiilen ulaşılan ödül beklenilenden büyük veya fazla ise “tatmin olma” durumu aksi halde de “tatmin olmama” durumu ortaya çıkmaktadır. Kişinin tatmin olmasının veya olmamasının derecesi fiili ödül ile beklenen ödül arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır⁴⁵.

2.3.6. Adams’ın Eşitlik (Hakçılık) Teorisi:

Adams’ın eşitlik teorisi, performansı, bireyin aldığı ödüllerle aynı iş ortamında işgören diğer insanın (ların) aldığı ödülleri karşılaştırmasının bir sonucu olarak görür. teoriye göre motivasyon, bireyin algılarına dayanan bir süreçtir. Eşitlik yada eşitsizlik, gerçek bir fenomen olmaktan ziyade yalnızca işgörenin zihninde var olan bir algılama biçimini yansıtır⁴⁶.

Adams’a göre her işgören birey, kendisine ödenen ödüllerin ne denli denkser olduğunu belirlemek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece iki oran arasında karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller yada çıktılar (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi vb. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar ya da girdiler (emeği, zekası, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır⁴⁷.

⁴⁵ Harun Suyunç, “İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998

⁴⁶ Tarık Solmuş, **a.g.e.**

⁴⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

Adams'a göre, karşılaştırmalar üç şekilde sonuçlanabilir: Bireyin hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inandığı eşitsizlik durumu, Birey ilk durumda öfke, ikinci durumda suçluluk ve üçüncü durumda doyum duygusu yaşar. Teoriye göre birey, her iki eşitsizlik durumunda da, ister hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inansın ister daha fazlasını elde ettiğine inansın bir denge kurma arayışına girecektir. Hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inandığı durumunda da işgörenler, işinde daha az zaman yada çaba harcayarak (girdileri azalarak vb.) parça başı ücret planının geçerli olduğu örgütte üretimi arttırarak (çıktıların değişimi), işe yönelik tutumlarını değiştirerek, bir başka kişi yada grupla karşılaştırmaya başlayarak yada işinden ayrılarak tekrar bir denge kurmaya çalışabilir. Hak ettiğinden daha fazlasını elde ettiğine inanan işgören ise, daha uzun süre çalışabilir, aldığı ödüllerin değerini düşürebilir ya da kendisini karşılaştırdığı diğer işgörenleride da daha fazla ödül almaya cesaretlendirebilir⁴⁸.

⁴⁸ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramının tanımlamasına onun epistemolojik kökenlerine inerek başlanabilir. Doyum, duygusal bir yanıt anlamına gelen bir kavram olduğu için, doyum, yalnızca içe bakış yoluyla kavranılıp keşfedilebilir. Bu da doğrudan, bir kişinin zihinsel yapısı ve bu yapının gelişmesini içeren bir eylemi ifade eder. İş tatmini, işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir⁴⁹.

Kişilerin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirilmeye yönelik özellikleri, iş hatası için de geçerlidir. İşgören insanların iş doyumlarının saptanması, bunların olumlu veya olumsuz yönde etkileyen etmenlerin neler olduğunun bilinmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, işgörenlerin üst düzeyde doyum sağlamalarıyla ilişkilidir. Çünkü çalışma hayatı, insanın yaşamının 1/3'ünü oluşturmaktadır⁵⁰.

İş tatmini konusunda sistematik ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamıştır. Günümüze kadar bu konuda 3000'in üzerinde araştırma yapılmıştır. İş tatmini araştırmalarına gerekçe olarak iki sebep öne sürülmektedir; bunlardan birincisi, işyerleri açısından tatmin, birçok işe yönelik önemli davranışı etkileme olasılığı yüzünden araştırılması gerekir. İkinci sebep ise, tatmin birey açısından verimi artırıcı bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla hem işyeri hem de bireyin verimini arttırmak için iş tatminini etkileyen faktörler incelenmeli ve tek tek tespit edilmelidir.⁵¹

⁴⁹ Edwin Locke. "Nature and causes of Jop Satisfication" Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (ed): Dunnette, John Wiley and Sons, USA 1983.

⁵⁰ Alev Ergenç. "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri". Yönetim Psikolojisi. Ankara, TODAİDE Yayınları, 1981.

⁵¹ Garry Mithcell, **People in Organizations**, Third Edition, Mc Graw Hill International Editions, New York, 136, 1987.

Çeşitli araştırmacılar tarafından iş tatmini hakkında tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar şunlardır:

Hezberg iş tatminini başarı, tanınma ve benzeri ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili güdüleyici etkenlerin bir işlevi olarak tanımlamaktadır.⁵² Ayrıca iş tatmini, personelin organizasyona yaptığı katkılar karşılığında organizasyondan elde ettiği çıktılarının oranı olarak da değerlendirilmektedir.⁵³ Gilmer'e göre ise, kişinin işine karşı tutumudur.⁵⁴

İş tatmini, personelin iş davranışları ve organizasyon ortamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu his yada duygular, iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüllerdir. Dilediği bir işte çalışma kişide tatminin duygusu oluşturacaktır. Dış kaynaklar ise organizasyondaki özendiricilerdir.⁵⁵ İş tatminin içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır.⁵⁶ İş tatmini personelin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur. Tatmin duygusu ancak, işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkar.⁵⁷

⁵² MA Belegen, *Nurse's Job Satisfaction, A Metal-Analysis of Related Variables, Nursing Research*, 42(1), 36-41, 1993.

⁵³ Aaron Sartarin, *Baker Alton The Supervisor and The Job*, 3.Edt., Me Graw Hill Book Comp., Tokyo, 1978.

⁵⁴ BVH Gilmer, *İndustrial and Organizational Psychology*, Mc Graw Hill Book Comp. Newyork, 1997.

⁵⁵ JR Galbraith, *Organization Desing*, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Comp, s.278, 1997.

⁵⁶ Abraham Korman, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev: İlhan Aktun, Cevat Alkan, M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978.

⁵⁷ Dursun Bingöl, a.g.e.

3.1.1. İş Tatmininin Ortaya Çıkışı

Birinci Dünya savaşıyla birlikte Amerika ve Avrupa'daki psikologlar insanların iş yerleri ile ilgili problemlerin olduğunu fark etmişlerdir. Savaştan sonra düşen verimi artırmak ve işgörenlerin değişim hızını azaltmak için birçok araştırma yapmışlardır. İşgören personelin verimini arttırmak ve personel ile iş verenlerden uyumunu sağlamak amacıyla çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır.⁵⁹

İlk olarak A.B.D deki Western elektrik şirketi Hawthome tesislerinde 1928 yılında başlatılan bazı denemelerde ısı,ışık, rutubet,renk gibi çalışma koşullarını iyileştirerek örgütte işçi verimini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.⁶⁰

İkinci dünya savaşından sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. O yıllarda işgören fabrikalar, fiziksel olarak yetersiz ortamlarının yanında, işgörelere tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamaya da önem veriyorlardı.Bunun yanında işler rutin ve yükselme imkanı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşüktü.Tüm bu problemlere çözüm bulmak için yöneticiler özellikle ikinci dünya savaşından sonra işgörenlerin kısa sürede işlerinden ayrılmalarının getirdiği mali yükten olumsuz endüstri ilişkilerinin meydana getirdiği sorunlardan kurtulmak için "iş tatmini" kavramını dikkate almaya başladılar ve bu konudaki araştırmalara destek verdiler.⁶¹ İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İşgörenler duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesinin artması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber,etkin bir örgüt kültürü yaratarak,

⁵⁹ RR Fincham ,*The Individual Work and Organizational Behavioural for Business and Management Studies*, Rowman and Little Field Publishers, USA,1988.

⁶⁰ Hüseyin Korkut, *Üniversite Akademik Olmayan Personelin İş doyumları ve Örgütle Özdeşleşmesi* , Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 1990.

⁶¹ RR Fincham, *a.g.e.*

işgörenlerin tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.⁶²

3.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatminini, işgören ve organizasyon için önemini açıklamadan önce araştırmacıların bu konu üzerinde çalışma yapmalarının nedenleri üzerinde duracak olursak, şöyle özetleyebiliriz;

- Birinci neden ahlaki bir nedendir; İnsanlar kazandıkları para ile geçindikleri için hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmek zorundadır. Bu geniş hayat dilimi içinde beklentilerini karşılayabileceği, tatmin olabileceği bir işte çalışması gerekir.
- İkinci neden; işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle ciddi iş tatminsizliği ülser yada damar problemleri gibi değişik fiziksel rahatsızlıklara yol açmaktadır.
- Üçüncü neden; organizasyonun başarısı ile ilişkilidir. Çünkü pek çok araştırma, işten ayrılma, işe gelmeme gibi organizasyon içi problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilgili ilişkisini ortaya koymuştur
- Dördüncü ve son neden; Organizasyonun kaliteli elaman çekme ve koruma kabiliyeti ile ilgilidir. Örneğin; Bir işyeri işgöreninin beklentilerini karşılamıyorsa, olumsuz davranıyorsa, hem işgören, hem de örgüte yeni katılmak isteyenler bu işyerinde çalışmak istemeyecektir.⁶³

Bir örgütte yöneticinin tüm teknik donanımları, fizik koşullar yerine getirmesi ve uzman kişileri işe alması yeterli mi? Şartların tümü yerine getirildiği halde hala bir aksaklık

⁶² Vedat Işıkhana, "Sosyal Hizmetler Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü ve İş Doymu", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:1, 16-22,1996.

⁶³ Turgut Bozkurt, Tümer Turgut, "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler", **Öneri Dergisi**, 2,12: 52-60,1999.

varsa, personel işine geç gelmeyi adet haline getiriyor, yaptığı işten zevk almıyorsa, hatta işinden ayrılıyorsa bunun nedeni nedir? Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminine veya tatminsizliğine yol açan öğeler dikkate alındığında ücret, yükselme olanakları, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri olarak sıralamak mümkündür. Örgüt içinde tüm bu unsurları yerine getirmek ve bu bağlamda tam bir doyumun sağlanması oldukça güçtür. Bu ihtiyaçların şiddeti ve tatmin düzeyi kişinin yapısına, eğitimine, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel düzeyine göre değişecektir. Buna karşılık değişmeyen tek unsur bireyin yaşamından duyduğu tatminde üzerinde iş tatmininin büyük etkisi olacaktır.⁶⁴ İnsanlar belli bir ortak amaç etrafında hareket etseler bile, bireysel pek çok farklılıklara sahiptirler. İnsanlar yetenek ve becerilerinde, işe duydukları ilgide ve tercih ettikleri yönetim anlayışında, diğer insanlarla iletişim kurabilme gücünde ve firmaya yaptıkları katkıda birbirinden ayrılırlar. Bu yönden bakıldığında ise iş tatmini kısmen bireyin kendince önemli olduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Bunun için örgütün yapısının, verimliliğinin, artırılması ve optimal bir uyuşmanın sağlanması gerekmektedir.⁶⁵ Bireyler yapmaktan hoşnut olacakları ve kendilerinin tatmin edebileceğine inandıkları işleri üstlenmeleri durumunda, kişisel beklentilerinin karşılama mutluluğuna erişebileceklerdir. Bu durum, yöneticileri, işgörenleri iş tatminleri ile ilgilenmeye zorlayan temel nedenlerden birini oluşturmaktadır.⁶⁶

İşyerlerinin başarılarının, bireylerin kişisel hedefleriyle örgütsel hedeflerin birbiriyle uyumlaştırılmasına bağlı olması, yöneticileri, işgörenlerin hedef ve beklentilerini tanımaya ve bu beklentilerin işletme hedefleri doğrultusunda karşılanması suretiyle işletme verimliliğinin artırılmasına mecbur kılmaktadır.

İş tatmini ile iş verimliliği konusunda doğrudan güçlü bir korelasyon olmasa da yapılan pek çok araştırma, iş tatmininin yüksek olması durumunda, olumsuz örgütsel

⁶⁴ Keith Davis, a.g.e.

⁶⁵ İbrahim Gencay, "Personel Tanımının İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamalarıyla Örnekler," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

⁶⁶ Tuğray Kaynak, a.g.e.

sonuçlar olan çatışma, devamsızlık, iş gücü devri, yabancılaşma gibi hususların azalacağını ortaya koymuştur.⁶⁷ Burada dikkat edilecek husus, her insanın uyacak, onların ihtiyaç ve arzularını kapsayacak bir işin bulunmasının olanaksızlığıdır. İşyeri yöneticilerin de zaten bekledikleri, her birey için tam anlamda kusursuz iş tatmininin gerçekleştirilmesi biçiminde bir saplantı değildir. Ancak işyeri içerisinde yer alanların çoğunluğunun, ortamla ya da çeşitli yönetsel uygulamalarla ilgili tatminlerinin yüksek yada düşük olması, o işyerinin genel anlamda yönetim başarısı ve verimliliği konusunda bir fikir vermeye de yeterli olacaktır.⁶⁸

3.1.3. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler

Araştırmalarda genellikle ele alınan faktörler ; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdemdir. Aşağıda bu faktörler üzerinde ayrıntılı olarak durulacak ve bu konudaki araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

3.1.3.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenleri genç, orta yaş ve yaşlı olarak ele alırsak;

Gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan birey ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Bu iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri açısından olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun için de belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Gençlerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları sıkı ve kuvvetli olmayabilir, çünkü yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulabilirler.⁶⁹

⁶⁷ Haydar Dağ, a.g.e.

⁶⁸ Tuğray Kaynak, a.g.e.

⁶⁹ FE Saal, *Job Involvement : A Multivariate Approach Journal of Applied Psychological Bulletin*, 63, (1), 53-61, 1978.

Grainger ve Arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada İngiltere de kamu sektöründe işgören genç hekimlerin %18-25' inin mesleklerinin ilk yılında sektörü terk ettiği bildirilmiştir.⁷⁰

Orta yaşlılar; işlerini, iş ortamlarını tanımış ve alışmış olacaklarından işlerinden duymuş oldukları tatmini anlamak daha kolay olacaktır.

Orta yaştaki işgörenlerin iş değiştirmiş olmaları da buldukları konum ile eski işlerini karşılaştırma imkanlarını doğurmakta bu da işe ilişkin tutumu etkileyen bir faktör olmaktadır. Orta yaşlı bazı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlanabilirler. Ayrıca orta yaşlarda iş değiştirme imkanlarının azalması nedeniyle de, orta yaştaki bireylerin buldukları ortama ilişkin psikolojik iklim algıları daha iyimser olmaktadır.⁷¹ Bunun yanı sıra 5000 İngiliz işçisi üzerinde yapılan çalışmanın sonunda, otuz yaşlarında, iyi eğitilmiş, fazla mesai yapan, büyük işyerlerinde işgören erkek işçilerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.⁷²

Yaşlı bireyler; yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler, yani teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdır.⁷³ Saal ve Involvement'in yapmış olduğu bir araştırmada yaş ile işe bağlılık ve doyum arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.⁷⁴

Dennis ve Organ ise yapmış oldukları çalışmada, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, meslekteki terfi, iş tatminin artmasına neden olabilir. Bunun yanı sıra yaş ile yönetimden tatmin arasındaki ilişkinin önemli olduğu görülmektedir.⁷⁵

⁷⁰ E.Harries, C.Grainger, J.Temple and R Griffiths, **Job Satisfaction and Health of House Officers in the West Midlands**, Health Trends, Vol:27, 27-31,1995.

⁷¹ Erol Eren, **a.g.e.**

⁷² AE Clark, **Jop Satisfaction in Britain**, British Journal of Industirial Relation, Vol:22,34-39,1996.

⁷³ M. Patricson, L. Hartman, **Golden Oldies**, Management Development Reiew, 10(3), 94-96. 1997.

⁷⁴ FE Saal, **a.g.e.**, s.53-61.

⁷⁵ Dennis ve Organ, **Personality Satisfaction and Organizational Litizenship Behavior**. The Journal of Social Psychology, 135. (3), 339-350, 1995.

3.1.3.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol bölümüne neden olmuştur.⁷⁶ Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, çoğunlukla kadın yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi, kadınların iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.⁷⁷

Bazı meslek guruplarında ise bu durum değişebiliyor, Oshagbeminin üniversite öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışma sonunda cinsiyet farklılığının üniversite öğretmenlerinin üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur.⁷⁸

Yapılan bir araştırmada, kariyer sahibi kadınlar, bunu çocuk bakıp büyütme ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler.⁷⁹ Yapılan diğer bir araştırmada, cinsiyetlere göre çalışma değerlerinin tespitini içeren bulgularda; kadınların, çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saatleri, iş güvencesi değerlerine. Erkeklerin de, ücret, işte özerklik ve sorumluluk, işyerinde etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri tespit edilmiştir.⁸⁰ J. Lefkowitz tarafından yapılan araştırmada ise; Kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında işlerinden daha az tatmin oldukları

⁷⁶ Suna Tevrüz, a.g.e.

⁷⁷ MP O'drisscol, **The Interface Between Jop and Off-Jop Roles: Enhancement and Conflict**, International Rewiev of Industrial and Organizational Psychology, 11, 295-303, 1996.

⁷⁸ T. Oshagbemi, How Saticfied are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Andminstration and Management?, İnternational Journal of Sustainability in Higer Education, 1(2), 124-136, 2000.

⁷⁹ M. Koray, A. Topçuoğlu, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995.

⁸⁰ Dow Elizur, **Gender and Work Values: A Comparative Analysis**, The Journal of Social Psychology, 134 (2), 209,1993.

saptanmıştır. Bu çalışmada erkekler kadınlara göre mesleklerinden ve almış oldukları ücretlerinden daha fazla tatmin sağlamışlardır.⁴

3.1.3.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerini çevreleyen sosyo-ekonomik koşulların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Bu nedenle sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi küçük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamına gelmektedir.⁸²

⁸¹ J. Lefkowitz, Sex-Related Differences in Jop Attitues, Academy of Management, Journal, 37 (2), 324-334, 1994

⁸² Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Fakat yapılan araştırmalarda İř tatmini ile eğitim dűzeyi arasında kuvvetli bir ilişkiye rastlanamamıştır.⁸³ Elloy, Je, Flynn Bununla birlikte, Lounsbury, Hooples yűksek ۆđrenimli bireylerin, diğer eğitim seviyesindeki bireylere gۆre daha fazla işlerinden tatmin olduklarını saptamışlardır.^{84, 85, 86}

3.1.3.4. Kıdem

Kıdem, bir iřte ne kadar sűredir çalışıldığını gۆstermektedir. Aynı iřte uzun sűre kalan kişinin iř tatmininin daha yűksek olması beklenir. İşe alışamayan, işten tatmin sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi gۆstereceđi varsayılırsa, kıdemle iř tatminiyle ilişkisi açıkça gۆrűlebilir. Ancak burada başka iř alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını gűleřtiren ekonomik meseleler gۆz ۆnűne alınırsa, kıdemle iř tatminiyle çok kuvvetli bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkar. Gerçekten de bu konuda yapılan çalışmalarda, Kanungo tarafından kıdemle iř tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olmadığı saptanmıştır.⁸

Sekiz yıldan az ve sekiz yıldan fazla iřgۆren bay ve bayan orta okul ۆđretmenlerinin çalışma yılları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda uzun ۆđretmenlik deneyimi olanların, az deneyimli ۆđretmenlere gۆre daha fazla iş tatminine ulaştığını belirtmişlerdir.⁸⁸

⁸³ FE Saal, a.g.e.

⁸⁴ D. Elloy, Everett Je And Flynn Wr Multidimensional Mapping of The Correlates of Jop İnvovement, Canadian Journal of Behavioural Science, 27(1), 112-125, 1995.

⁸⁵ S. Rabinowitz, DT. Hall, **Organizational Research on Jop Involvement**, Psychological Bulletin, 84 (5), 209-216, 1997.

⁸⁶ JW. Lounsbury, LL. Hooples, **A Vacation From Work: Changes in Work and Non Work Outcomes**, Journal of Applied Psychology, 71(3) 223-229, 1986.

⁸⁷ R. Kanungo **Measurement of Job Saticfaction and Organizational Commitment For Nurses**, Journal of Psychology İnterdisciplinary Applied, 129(6), 643-650,1995.

⁸⁸ TS. Mwamwenda, Teaching Experience, Job Security, and Job-Satisfaction Among Secondary-School Teachers in South-Africa, Psychological Reports, 82(1), 139-142, 1998.

3.1.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini konusunda anlaşmazlığa düşülen konulardan biri iş tatmininin çok boyutlu olup olmadığıdır. Porter ve Lawler gibi araştırmacılar iş tatminini tek boyutlu olarak tanımlar; bu işinizde ya tatmin olursunuz ya da olmazsınız anlamına gelmektedir. Tam aksine Smith, Kendall ve Hulin gibi araştırmacılar ise iş tatminini çok boyutlu olduğunu savunurlar: bu da işinizde yöneticinizle, iş arkadaşınızla, tanınan yükselme fırsatları vb. ile daha çok ya da daha az tatmin olursunuz anlamına gelmektedir.⁸⁹

3.1.4.1. İşin Kendisi

İş tatmini üzerinde etkili olan değişkenlerden birisi de işin kendisidir. Bu kavramla, ilgi çekici çalışma koşulları, öğrenme fırsatları ve sorumluluk kabul etme şansını şahıslara sunan bir iş kastedilmektedir.⁹⁰

İnsanlar çoğu zaman, değişik, farklı ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Bu yüzden bir çok işgören bazı çabalara geçecek mücadelecisi bir iş ister.⁹¹

İşgörenlere tek düze görevlerin verilmesi, karar alma mekanizmasına katılımlarının sağlanmaması, yaptıkları işte inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak, sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım eksiklikler işgörenlerin genel iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.⁹² Feldman, Arnold'a göre; İşin çok farklı olması durumunda da personel psikolojik olarak stres altında kalabilmektedir. Personel benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü artırabilmek amacıyla bağımsız çalışmaya önem veriyor olabilir. Personele işin yürütümünü kontrol etmede, iş yönetimini oluşturmada bazı özgürlükler verildiğinde iş tatmin düzeyi de yükselebilecektir.

⁸⁹ James Bawendam, *Managing Job Satisfaction*, [http:// www.employeesatisfaction// specialreports](http://www.employeesatisfaction.com/specialreports), Vol:6, 2000.

⁹⁰ Esra Erenler, "Örgütlerde İş Tatmini" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

⁹¹ İlhan Günbayı, *Örgütlerde İş doyum ve Güdülenme*, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.

⁹² KA Gima, K A Michael, *Contingency Analysis At The Impact of Salesperson's Effort on Satisfaction and Performace in Selling New Products*, *European Journal of Marketing*, 32 (10), 126-133, 1998.

Aynı şekilde işletme yönetimi çalışma yönetimlerini aşırı kontrol altında tuttuğunda iş tatminsizliği büyük boyutlara ulaşabilecektir. Personele tanınacak özgürlüğün sınırı da önemlidir. Başka bir deyişle personele işin yürütümünde bazı özgürlüklerin verilmesi, sınırsız özgürlükler verilmesi anlamına gelmemelidir. Zira böyle bir durumda örgütsel yapının varlığından ve otoritesinden söz edilemez.⁹³

- Yeteneklerini ve yüksek becerilerini kullanmaya elverişlilik,
- Öz benlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi,
- Demokratik denetime fırsat vermesi,
- Yaşamına bir anlam ve düzen vermesi,
- Yaratıcılığını sergilemeye elverişlilik,
- Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlık,
- Net görev tanımı.

3.1.4.2. Ücret

İşgörenlerin yaşam standardını doğrudan belirleyen ücret politikası, personel yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İş tatmini ölçeklerindeki önem sırasını beşincilik yada altıncılık şeklinde gösteren araştırmalara karşın ücret ve maaşların çoğu iş gören için çok önemli olduğu savunulmaktadır. Ücret ve maaşlar yeterli ise diğer ihtiyaçlar ön plana çıkar.⁹⁴ Ücret sorunu, dünyanın her yerinde personel yönetiminin en tartışmalı konusudur.⁹⁵ Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde; ücret açısından ele alındığında, ücretin

⁹³ Aytül Pusat, a.g.e.

⁹⁴ Dursun Bingöl, a.g.e.

⁹⁵ Nuri Tortop, İspir Eyüp G, Aykaç Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendi kendini geliştirme ihtiyacıdır.⁹⁶

Ücret işin çekiciliğinin artırılması, işgörenlerin işyerinde kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile işyerlerinin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır.⁹⁷

Araştırmalar işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları konusunda aldıkları ücretin değil de, ücretlerini başka kişilerle kıyaslamalarının anlamlı sonuçlar çıkardığını göstermektedir. İnsanları tatminsiz yapan sadece kendi ücretlerinin yetersizliği değil, kendilerini diğer işgörenlerle (muhtemelen aynı nitelikteki işte çalışanlarla) karşılaştırmalarından elde ettikleri kanıların kendi aleyhlerine olmasıdır. Özellikle grup ya da ekip halinde işgörenlerde bu daha fazla görülmektedir.⁹⁸ İş tatminine etki eden bir faktör olarak paranın önemi kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Bu nedenle paranın iş tatmininin sağlayıcı bir araç olması kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerinin ve isteklerinin büyüklüğüne, elde edilen gelirin eşit ve adil olmasına ve finansal ödüllerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.⁹⁹

3.1.4.3. Yükselme (Terfi) İmkanları

Yükselme işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Başarının getirdiği bir ödül olan bu kavram iş tatminini sağlar.¹⁰⁰

⁹⁶ Dursun Bingöl, a.g.e.

⁹⁷ T. Tang, JK Tang Does Attitue Toward Money Modarete The Realionships Between İnstriction Jop Satisfaction and Voluntary Turnover, *Human Relations* 53, (2) , 219- 227,2000

⁹⁸ Salih Güney, Abdulkadir Varoğlu ve Aliye Mavili Aktaş, “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi* ,C3, 39-45,1996.

⁹⁹ S. Oral, Z. Kuşluyan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt:3, 22-36, 1997.

¹⁰⁰ ORAL Günseli, KUŞLUVAN Zuhul, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt:3, 22-36, 1997.

İşe yeni başlayanlar, kendilerini ispat etmek zorundadırlar. Bununla birlikte işgörenlerin çoğu işlerinin üstesinden gelebildiklerini gösterdikleri zaman yükselme olanağına sahip olmayı ister.

Özellikle yöneticiler arasında terfi arzusu çok daha fazladır. Bunun kökleri yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma ve daha çok sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hakkettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusudur. Yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiği için de iş tatmini artırmaktadır. Alt seviyelerde ise işin özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve daha çok fiziksel güç gerektirmesi tatmini olumsuz yönde etkilemektedir.¹⁰¹ Kamu görevlilerinde yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğunu belirtirken, Forgionne ve Peetes de yaptıkları araştırmada yöneticilerin %40.4' ünün terfilerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Yükselme olanağı olmayan işlerde işi sevmemeyle beraber, iş tatmininin azalacağı görülmüştür.¹⁰²

Diğer bir araştırmaya göre bir işyerinde yüksek ücret ve düşük iş tatmini arasındaki beklenmeyen ilişki üzerine bu çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda yüksek ücretin düşük işçi doyumunun problemlerini hafifletmeyeceği bulunmuştur. Kariyerin iş tatminini artıracığı, yüksek ücretin olmaması durumunda bile kabul edilebilir bir düzeyde iş değiştirmeye sebep olacağı saptanmıştır.¹⁰³

3.1.4.4. Yönetim ve Denetim

Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, iş tatmininde büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin

¹⁰¹ Keith Davis, **a.g.e.**

¹⁰² Aykut Pişkin, "Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan, Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, 2001.

¹⁰³ WM Leavvitt, **High Pay and low Morale** *High Pay, Excellent Benefits, Job Security and low Job Satisfaction* *Loexist in a Public Agency, Public Personnel Management*, 34(3), 305-322, 1996.

işlevleri istenen biçimde yerine getirebilmesi için işgörenlerin yeterince güdülenmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri gerekir.¹⁰⁴

Yöneticileri, iş eğilimli ve işgören eğilimli yöneticiler olarak ikiye ayırabiliriz. İş eğilimli yöneticiler; deneyimi ile yöneticinin astlarından işin gerektirdiği ve önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak hizmette bulunmalarını isteyen eğilim anlatılmaktadır. Bu eğilim uzmanlaşma ve iş bölümü ilkesini göz önünde bulundurarak, iş yapacak olanların seçilmesi, eğitilmesi ve astlarının önceden belirlenmiş standartlara göre baskı altında tutulması gibi konuları esas alır.

İşgören eğilimli yöneticiler işe, çalışma gurubunun etkinliği üzerinde, astlarının sorunlarını çözmeye, ve isteklerini karşılamada elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Yöneticilerin bu tür eğilimi, görevin yapılan işle ilgili olmaktan çok işyerinde işgören personelle ilgili olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır.¹⁰⁵ Araştırmalar işgörenlerin, bürokratik yapının hakim olduğu bir yapıda faaliyet göstermeleri, korku, işten tatminsizlik ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebileceğini göstermiştir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin merkeziyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde faaliyet göstermeleri, işte kalma eğilimlerini ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu işlerin sürekli iş olanağı sağlamamasında iş tatmini üzerinde olumsuz etki bırakabilmektedir.¹⁰⁶ Feldman'a göre; yönetimin işgören merkezli olması ve işgörenlerin kararlara katılması iş tatminini artırıyor da, kişiliğin ve durumsal bazı değişkenlerin yönetimin genel iş tatmini üzerindeki etkisini değiştirebileceğini göz önünde

¹⁰⁴Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın, İstanbul, 1998

¹⁰⁵ DS Pugh, DJ Hickson, CR Hınıgs, **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev: Sadi.Can.Saruhan, Marmara Yayıncılık, İstanbul, 1991.

¹⁰⁶ Turgay Avcı, M. Osman Karatepe, **İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini, Ampirik Bir Değerlendirme**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.

bulundurmak gerekmektedir. Örneğin; bazı geniş guruplarda otoriter lidere karşı daha olumlu ilişki geliştirildiği gözlenmiştir.¹⁰⁷

3.1.4.5. İş Arkadaşları

Birlikte işgörenlerin teknik yeterliliği ve sosyal olarak destekleyici olup olmadıklarının derecesi, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.¹⁰⁸

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşları ile samimiyeti hissedebilme, işgörenin kendisini iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşmede işgören açısından doyumunu getirir.¹⁰⁹

Ayrıca grup veya takımda bireyler arasında iş tatminini artırırken, işgörenin devir hızını da düşürebilmektedir. Özellikle çalışma gruplarında veya çalışma takımlarında işgörenlerin değerlerine ters düşmeyen görevleri üstlenmeleri iş tatminini güçlendirmektedir.¹¹⁰

İş tatmini alanında birçok eser bulunmasına rağmen iş tatmini ve iş arkadaşlarının davranışları hakkında çok az sayıda çalışma olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında İngiliz akademisyenlerin arasındaki davranışları ve memnuniyetlerini araştırmıştır. Bir statü sıralaması yapıldığında iş arkadaşlarından en çok doyumunu okutmanlar, onları profesörler takip etmiş, arkasından kıdemli öğretmenler ve normal öğretmenler olarak devam etmiştir. İş arkadaşlıklarının yaş değişkenlerine göre, yaşlı işgörenler gençlere göre daha yüksek memnuniyete sahip oldukları tespit edilmiştir.¹¹¹

¹⁰⁷ Vedat EROL, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

¹⁰⁸ Esra Erenler, "Örgütlerde İş Tatmini." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

¹⁰⁹ İlhan Günbayı, **Örgütlerde İş doyumunu ve Güdülenme**, Özen Yayıncılık, Ankara,2000.

¹¹⁰ Turgay Avcı, M Osman Karatepe, **a.g.e.**

¹¹¹ T. Oshagbemi, **How Satisfied are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Andminstration and Management?**, International Journal of Sustainability in Higer Education, 1(2), 124-136, 2000.

3.1.5. İş Tatmini ile Verimliliğin İlişkisi

Verimlilik bir bireyin grubun ya da işyerinin bazı sonuçlara ulaşmak için tahsis ettiği girdi ve kaynaklarla ne gibi sonuçlar elde ettiğinin bir göstergesidir. İşin niteliğine göre bireylerin verimliliği, kaynak ve kapasitelerini etkin kullanmalarını ifade eder.

İşe karşı pozitif eğilimlerle çalışmanın kalitesi ve çıktıların oranı arasında pozitif ilişkilerin olması doğal görünmekle beraber, yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi destekleyici bulgular elde edilememektedir. Çünkü iş tatminine ulaşılmasına rağmen, yüksek verimlilikte çalışmayan personelde bulunmaktadır. İş tatmininin mi verimliliği arttırdığı yoksa yüksek verimliliğin mi iş tatminine ulaştırdığı sorusu da konunun başka bir yönünü oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda yüksek ve düşük verimliliğin yüksek veya düşük iş tatminiyle ilişkilendirilebileceği bulgulanmasına rağmen aradaki nedensellik bağı kurulamamıştır. Nitekim yüksek verimlilik gösteren personelin daima tatminli olduğu söylenememektedir. İş tatmini ve verimlilik arasındaki bu belirsiz ilişkinin nedeni ödüllerin varlığı olabilir. İş tatmini genellikle verimliliğe neden olmaktan çok onun bir sonucudur. Bunun nedeni, yüksek verimlilik sonucunda ücret artışı, tanınma ve yükselme gibi iş tatmini sağlayan ödüllerin elde edilebilmesidir.¹¹²

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi etkenlerden bir tanesi de örgütsel engellerdir. Bu engeller teknolojik veya sosyal engeller olabilir. Karen'e göre; Bilgi ve birikim, araç ve gereç eksikliği veya çalışma ortamı gibi engellerin bir kısmı ortadan kaldırılabılır. Oysa algılanan engeller, işgörenlerin kendi algısına bağlı olduğu için, tespiti ve ortadan kaldırılması çok zordur.¹¹³

3.1.6. İş Tatmini ve Mesleki Tutum Arasındaki İlişki

Personelin iş tatminine ulaşması halinde işe yönelik olumlu bir tutum geliştirmesi beklenmektedir. Ancak bu durumu iş tatmininin beş boyutu içinde söyleyebilmek mümkün değildir. Bilindiği gibi iş tatmini, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde alınabileceği,

¹¹² Keith Davis, a.g.e.

¹¹³ Vedat EROL, a.g.e.

işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de düşünülebilir. Organizasyon ve iş ilişkileri, güdüleme ve uygun iş ortamının oluşturulması, kariyer planlaması, başarı değerlemesi ve ücret yönetimi gibi beklentilerden her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur. İş tatminin düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olmasını ifade eder. Ancak bazı yönlerinden ise tatmin olmaması mümkündür.¹¹⁴

Herzberg'in motivasyon teorisine göre, iş ve iş ortamına ilişkin beklentilerin karşılanması sadece tatminsizliği önleyip bireyi motive etmezken, bazı beklentilerin karşılanması ise bireyde tatmine yol açmakta, motive edici bir özellik kazanmaktadır. Birinci gruba giren beklentiler ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, işyeri politikaları, iş saatleri gibi faktörlerdir. Bunlar dışsal tatmin faktörleridir. Başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik, işin doğası ile ilgili beklentiler ise içsel doyum faktörleridir. Bu beklentilerin karşılanması ise iş tatminini artırır. İçsel tatminin işe bağlılığı artırıcı bir faktör olduğu ancak dışsal tatminin ise bağlılığa herhangi bir etki etmediği görülmüştür.¹¹⁵

3.1.7. İş Tatminsizliğinin Nedenleri

Herzberg, iş tatminin karşınının iş tatminsizliği değil, iş tatminin olmaması durumu olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde iş tatminsizliğinin karşınının iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmamasıdır. Bu iki kavramın birbirinin karşıtı olmaması insan ihtiyaçlarının farklı boyutlarından kaynaklanmaktadır.

Yine Herzberg'e göre iş tatminsizliğiyle ilgili faktörlerin nedeni, insanın sosyal ve fiziksel yoksunluktan kaçınmak istemesinden, iş tatminiyle ilgili etkenlerin nedeni de kusursuz olabilmek için insanın gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması çabasından kaynaklanmaktadır.¹¹⁶ Herzberg'den sonra yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular

¹¹⁴ DS Pugh, DJ Hickson, CR Hınıgs, **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev: Sadi.Can.Saruhan, Marmara Yayıncılık, İstanbul, 1991.

¹¹⁵ R. Knopp, "Relationship Among Job Satisfaction and Organizational Commitment For Nurses", **Journal of Psychology Interdisciplinary Applied**, 129(6), 643-65, 1995.

¹¹⁶ DS Pugh, DJ Hickson, CR Hınıgs, **a.g.e.**

Herzberg'in vardığı sonuçları desteklemiştir. Yapılan bir araştırmada kendilerini tatminli veya tatminsiz olarak tanımlayanlara bunun nedeni sorulmuştur. Kendilerini tatminli tanımlayanların %39'u işinden hoşlanıyorum cevabı verirken, tatminsiz olanların %34'ü neden olarak düşük ücretleri göstermiştir. Bununla beraber, tatminsizliklerine yol açan etkenin, işlerini sıkıcı bulmaları olduğunu belirtmişlerdir.¹¹⁷

Genel olarak iş tatminsizliğinin nedenlerini şu şekilde ele alabiliriz:

- Bireyden kaynaklanan nedenler
- Organizasyondan kaynaklanan nedenler
- Çevreden kaynaklanan nedenlere¹¹⁸

3.1.7.1. Bireyden Kaynaklanan Nedenler

Bireysel farklılıklar iş tatmininde oldukça yer tutar. Örneğin bazı kişiler kişilikleri itibarıyla sürekli doyumsuzdurlar. Bazıları doyuştan yaratıcılardır. Onlar için yapmış olduğu iş, yapmak isteyeceği iş (beklentilerine) karşılayamayacağı için her durumda iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalır. Bu tip insanlar yaptıkları işten zevk almaksızın yalnızca ücret almak için katlandıkları işi yapmaktadırlar.

3.1.7.2. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler

Birçok beklentilerini karşılamak üzere bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişi olumsuz nezaret koşullarının var olduğu, ücretle yükselme olanaklarının yetersiz olduğu adil bir performans sisteminin uygulanmadığı, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına önem verilmeyen bir örgütte mutlu olması, işini zevkle yapması, üretken yaratıcı olması düşünülemez. Bu bireyde doğaldır ki iş tatmininin düşmesine yol açacaktır.

¹¹⁷ Organ, Dennis W.W. Clay Hammer, **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, Texas; Busines Publications.1982

¹¹⁸ Organ, Dennis W.W. Clay Hammer, **a.g.e.**

3.1.7.3. Çevreden Kaynaklanan Nedenler

Bireyin yakın (doğup büyüdüğü yer) ve uzak çevresi (bireyin yetiştiği toplum) olayları algılamasında, beklentilerinde ilişkilerinde farklılıklar yatar. Bireyin doğup, yetiştiği çevre onun ihtiyaçlarını, değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını belirlemekte ve etkin rol oynadığında özellikle olumsuz çevre koşullarını iş tatmini üzerinde etkileri açıkça gözlenecektir.¹¹⁹

3.1.8. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

3.1.8.1. Hayal Kırıklığı Ve Saldırganlık

Belirli bir amaca ulaşma beklentisinde olan insanın, bu beklentisinin gerçekleşmesinde bir engel çıktığında hissettiği duygu şeklinde tanımlayabileceğimiz hayal kırıklığının söz konusu olabilmesi için 1-amacının olması, 2-amacın gerçekleşmesinde beklentinin bulunması ve 3-amaçla insan arasında bir engelin oluşması gerekmektedir. Belirli bir amacı olmayan insanın bu amacın gerçekleşmesiyle ilgili beklentisi olmayacağından hayal kırıklığına da uğramayabilir.¹¹⁹

Bireylerin hayal kırıklığı sonucunda göstereceği tepkiler farklı olabilir. Bazıları yapıcı davranışlarda bulunarak, beklentilerini gerçekleştirmek için yapıcı ve gerçekçi alternatifler bulma yolunu seçebilir. Bazıları ise, savunma mekanizmalarını harekete geçirerek hayal kırıklığından kurtulmaya çaba gösterebilir.¹²¹

Savunma mekanizmalarının harekete geçirilmesi sonucunda hoş gitmeyen görevlerin unutulması veya hayal kırıklığı yaratacak durumlardan uzaklaşarak örneğin aşırı devamsızlık, işe geç gelme gibi tepkilerle de karşılaşılabilir. Ancak, hayal kırıklığı

¹¹⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.

¹²⁰ Suna Tevrüz, **a.g.e.**

¹²¹ Erol Eren, **a.g.e.**

sonucunda oluşabilecek en yaygın savunma davranışı genellikle saldırganlıktır. Burada genellikle amaç saldırılan objeye zarar vermektir. ¹²²

Saldırganlık, bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir stres tepkisidir. Örneğin çok meşgul bir sekreterden bir yığın mektubun yazılması istenir. Sekreter bunları bitirdikten sonra patron bu mektuplara ihtiyacı kalmadığını söyleyebilir. Bu durum sekreterin hayal kırıklığına sebep olabilir. Bu tip olayların olduğu bir ortam aşırı stresli bir ortamdır ki, bu işgörenin karşı tepkilerde bulunup saldırganlaşmasına sebep olabilir.

Stresli çalışma ortamlarının saldırgan davranışlara yol açma derecesi bir çok faktör tarafından etkilenmekte olup, bunlar yöneticiler tarafından kontrol edilebilmektedir. ¹²³

3.1.8.2. Stres ve Sağlık Problemleri

Bugün modern toplumlarda özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları, stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, (iş görenden – yöneticiye kadar) zamanın çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Fakat özellikle yönetim kademesinde yer alanları işi düşünmedikleri bir anı bulmak oldukça zordur. Bu sebeple insanları strese sokan temel faktörlerin iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Hans Selye'ye göre stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun sonuçlarını görmek mümkündür. ¹²⁴

¹²² Aytül Pusat, a.g.e.

¹²³ Şerif Şimşek, Tahir Akgemici , Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998.

¹²⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Grainger ve arkadaşları iş tatmininin ruh sağlığına ve fizik sağlığına etkisinin yüksek oranda olduğunu belirtmişlerdir.¹²⁴

Herhangi bir iş yerinde görevi niteliğinden, iş çevresinden veya işle ilgili olarak üst, ast, iş arkadaşları veya müşterilerle bulunulan ilişkilerden dolayı stres ortaya çıkabilir. Bir işyerinde işgörenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır.¹²⁵

- İş yükünün fazlalığı
- Zamanın sınırlılığı
- Denetim niteliğinin düşük olması yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- Politik havanın yarattığı güvensizlik
- Rol belirsizliği
- Örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk
- Engellenme
- Rol çatışması
- Sorumluluğun yarattığı endişe
- Çalışma koşulları
- İnsan ilişkileri

¹²⁴ E.Harries, C.Grainger, J.Temple and R Griffiths, **Job Satisfaction and Health of House Officers in the West Midlands**, Health Trends, Vol:27, 27-31,1995.

¹²⁵ Keith Davis, **a.g.e.**

İş tatmini ve ruhsal sağlık arasındaki ilişkiyi açıklayan en ünlü araştırma (Arthur Kornhauser tarafından yapılan, “Endüstri İş göreninin Ruhsal Sağlığı” adlı araştırmadır. % 40’ı ruhsal problem belirtileri gösteren 400 işgören üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ile ruhsal sağlık arasında çok yakın ilişki bulunmuştur. Çaresizlik duygusu, işten uzaklaşma, yabancılaşıma ve kötümserlik çok yaygın ve iş ile ilgili duygular olarak ortaya çıkmıştır. Bundan başka, iş tatminsizliği yaşamın diğer alanlarına da yansımaktadır. Ruhsal sağlığı çok düşük olan işgörenlerin iş tatmin sonuçları, işle ilgili olmayan alanlarda da pasiflik ve kaçış göstermiştir. Bu tür kişilerde çok fazla televizyon seyretme, oy vermeme, sosyal faaliyetlere katılmama eğilimi çok yaygın olarak gözlemlenmiştir.¹²⁶

3.1.8.3. İş Kazaları

İş kazaları; teknik nitelikte başka deyişle, iş araç ve gereçlerinin yetersizliğinden, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, havalandırma ve iş araç gereçleri üzerinde yeterli koruyucu önlemlerin alınmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca, personelin hatalı davranışları, dikkatsizliği, işi yapmada gerekli vasıflara sahip olamaması, iş araç gereçlerini kullanırken iş dışındaki konuları düşünmesi de iş kazalarının oluşmasına neden olabilir. İşle uyumu sağlanmayan personelin yapmış olduğu iş kazaları oranı toplam iş kazası oranı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Personelin hatalı davranışları ve dikkatsizliği üzerinde iş tatminsizliğinin bir etkisi olabilir. Çünkü, iş tatmin düzeyi düşük olan personel işinde beklentilerini karşılayamadığından iş görme isteksizliği içinde bulunabilir. Bu da, kendini yapmış olduğu işe verememesine yol açabilir.¹²⁷

3.1.8.4. Hırsızlık

İşyeri hırsızlıklarının birçok nedeni olmakla beraber bazı işgörenler örgütün kendilerine karşı tutumlarından duydukları hayal kırıklığı nedeniyle, örgütten intikam alma amacıyla bu yola baş vurabilmektedirler. Genellikle bu tür hırsızlıklarda alınan önlemler ve

¹²⁶ Vedat Erol, a.g.e.

¹²⁷ Ferhat Şenatlar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2.Baskı, İ.Ü. Kitap Evi, İstanbul. 1978.

verilen cezalar caydırıcı olamamaktadır. Çünkü, bu tür hırsızlıklar ciddi bir tatminsizliğinin belirtisinden başka bir şey değildir.¹²⁸

3.1.8.5. Devamsızlık ve İşten Ayrılma

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından biride devamsızlıktır. Devamsızlık işletmenin verimliliği önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır. Sosyo psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzusu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Ancak, bu sorunun derinleşmesine, neden ve niçinleri ile birlikte incelenmesi yöneticilikte beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle ikinci Dünya Savaşı sonrasında mümkün olabilmektedir.¹²⁹

İşe devamsızlık ve işten ayrılmalara yol açan birçok etkenden birisi de iş tatminsizliğidir. Genellikle, iş tatminsizliği yükseldiğinde işten ayrılmalar artmakta ve personel tatmin olmadığı işinden ayrılıp, kendisine daha uygun bir iş aramaktadır. TODAİE tarafından düzenlenen Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı'nı izleyen KİT işgörenleri üzerinde yapılan bir araştırmada deneklere işten ayrılma eğiliminde olup olmadıkları sorulmuştur. Araştırma sonucunda, işinden tatmin olup da uygun bir iş bulduklarında işten ayrılacaklarını söyleyenler % 11 oranındayken, işten ayrılma eğiliminde olanların hepsinin (% 27) işinden tatmin olmadıkları bulgulanmıştır.

Burack'a göre İş tatmini ve işten ayrılma arasındaki kuvvetli ilişki değişik dönemlerde ve bir örgütten diğerine farklılık gösterebilir. Şöyle ki; alternatif işlerin bulunmasının zor olduğu durumlarda işçi hareketleri yavaşlamakta ve genellikle tatminsiz personel dahi işini kaybetmek istememektedir. Başka deyişle, işsizlik oranının yükseldiği dönemlerde işten ayrılmalar azalmakla beraber, genellikle tatminli personel işte kalma, tatminsiz personel ise, işten ayrılma eğilimindedir. Bazılarının hızlı yükselme olanakları veya daha çok sorumluluk alma, bazılarının da daha az gerilim veya daha az sorumluluk

¹²⁸ Keith Davis, a.g.e.

¹²⁹ Erol Eren, a.g.e.

gibi nedenlerle iş değiştirebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, arkadaşça bir çalışma ortamı veya daha iyi çalışma koşulları işten ayrılma nedeni olabilir.¹³⁰

İşgören devri,devamsızlık, işe geç gelme ve benzerleri,iş tatmininin göstergeleri olabilir. Bununla birlikte özellikle personel devrinin iş tatminindeki trendlerle tutarlı olarak yükselmesi ve düşmesi her zaman beklenemez. Çünkü bu trendler,ekonomik koşullardan etkilenebilir. Devamsızlık içinde aynı şeyler söylenebilir. Bunun yanı sıra, iş tatminsizliğinden doğan kaçış tepkileri olarak erken emeklilik ve geç yada orta yaşlarda meslek değiştirme kararlarını etkileyebilir.

Kısacası yüksek iş tatminine sahip iş görenin, işten ayrılmayı düşünmesi veya devamsızlık göstermesi daha az olasıdır.¹³¹

3.1.8.6. Yabancılaşma

İş tatminsizliğinin bir sonucu da yabancılaşmadır. Yabancılaşma, İnsanların kendileri, başkaları veya sosyal çevreleri hakkındaki belli anlayış ve duygularını ima ederken, toplumsal sistemde yer alan kişilerin davranışlarının, elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçlarını ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançları ilerde yakın bir ilişki içindedir.¹³²

Yabancılaşmada daha çok herhangi bir kişisel bazda kendinden, değerlerinden, işyerlerinden , örgütlerden veya toplumsal oluşumlardan uzaklaşması eylemleri gündeme gelebilmektedir.yabancılaşma kavramı üzerine belirtilmiş olan düşünceler dikkatle incelendiğinde, yabancılaşmanın ne kadar geniş kapsamlı olduğu görülebilir.¹³³ Yabancılaşma türü toplumca beklenen davranışların sınırlarının açık ve seçik belirlenmemiş olmasından kaynaklanmakta ve bu durum ölçülerin yetersizliği ve yokluğu

¹³⁰ Aytül Pusat, a.g.e.

¹³¹ Dursun Bingöl, a.g.e.

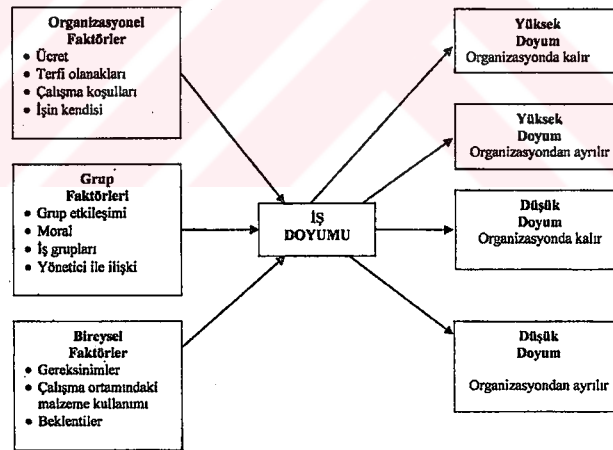
¹³² Nihal Taşdelen, a.g.e.

¹³³ Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Çelik, a.g.e.

nedeniyle öznel bir tepkiye yol açmaktadır. Toplumdaki dışlama durumu ise toplumsal yalnızlık duygusu yaratmaktadır.¹³⁴

İnsanlar doğası gereği sosyal varlıklardır. Ancak çalışma hayatına getirilen kısıtlamalar ile sınırlı ve başkalarının iznine bağlıdır. Böyle bir engel işgörenin insani ve psikolojik yapılarını tahrip edecek niteliktedir. İşgörenler örgüt içinde iki tür ilişki kurmaktadır. Bunlardan birincisi örgütteki diğer bireylerle kurulan insani ilişkilerdir ki bunlar genellikle, fonksiyonel, soyut, işin doğasından kaynaklanan zorunlu ve yarı resmi ilişkilerdir. Diğeri eşya ile kurulan maddi karakterli ve tek yönlü irade ile gerçekleşen fiziki ilişkidir. Bu tip sosyal, ekonomik ve siyasi düzenle birlikte örgütsel ilişki ve yapıların olumsuzluğu işgörenlerle ilgili bir çok psiko-sosyal sorun ürettiği bir gerçektir. Bunun yanında örgüt içinde işgören birey kendisinden önce gelen işgörene bağlı olduğu kadar departmanlar arasında karşılıklı bağımlılık da bireyi tek başına hiçbir anlamı olmadığı duygusuna kapılmasına neden olur.¹³⁵

Şekil 2.1. İş Tatminini etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak : Nihal Taşdelen, "İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile ilişkisi, Bankacılık Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

¹³⁴ Özden Taşğın, "Fenerbahçe Futbol Seyircinin Sosyo – Ekonomik Profili", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2000.

¹³⁵ Nihal TAŞDELEN, a.g.e.

3.1.9. İşgörenlerin İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de işgörenlerin tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Bunlara, kısaca değinecek olursak;

3.1.9.1. Kaçış (Ayrılma)

Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

3.1.9.2. Sesini Yükseltme

Mevcut koşulları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

3.1.9.3. Bağlılık

Pasif ancak optimist bir şekilde koşulların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

3.1.9.4. Kayıtsızlık (İhmal)

Pasif olarak koşulların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.¹³⁶

¹³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, a.g.e.

3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sosyal hizmet kurumlarında alınan nitelikli kararlara katılımı olan sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumlarının yüksek olduğunu ve bunun iş tatminini artırıcı bir strateji olduğunu bulmuşlardır.¹³⁷

Polislerin iş yaşantısı ve doyumun mesleki dönemle ilişkisini incelemek için bir araştırma yapmıştır. Meslek dönemleri bir yıldan az, 1-5 yıl, 6-15 yıl, özellikle 6-15 yıllık hizmet veren polislerin iş ortamlarını daha olumsuz buldukları stresi ve iş aile çatışmasını daha fazla yaşadıklarını ve iş doyumlarının daha az olduğu belirlenmiştir.¹³⁸

Master derecesine sahip 404 Sosyal hizmet üzerine, iş tatmini ile ilgili yaptığı araştırmada; Sosyal Hizmet Uzmanlarının iş doyumları ile aşağıdaki etmenler arasındaki anlamlı bir ilişki kurulduğunu bulmuştur: İşin yoğunluğu, görevin anlamı ve çeşitliği, işten ayrılma ve şu an işgören işte karşılaşılan zorluklar. Ayrıca, görevin anlamı ve uygulama metodları olarak yönetim ve süpervizyon gibi değişkenlerdir.¹³⁹

Öğretmenlerin meslekten ayrılış nedenlerini incelemiştir. Öğretmenliğe devam edenler ve devam etmeyenler birbirinden önemli bir derecede başarı, yetenek ve beceri yönünden farklılık göstermişlerdir. Hem ilkokul, hem de lise seviyesinde öğretmenliği bırakanlar maaş durumunu ve iş başarısını en önemli karar verici olarak görmüşlerdir. İlkokul öğretmenliğini bırakanlar için kararlara kararlara katkıda bulunma önemli iken. Öğretmenliğe devam edenler ise tanınmaya ve diğer insanların onayına daha fazla önem vermektedirler. Chapman lise öğretmenlerinin meslekten ayrılmalarının kişisel yetenek ve becerileriyle önemli bir ilişki olduğunu, bunun yaş, cinsiyet ve gelir durumuna göre

¹³⁷ W. Buffum ve R. Ritvo, **The Supervisor as a Mediator of Organizational Climate In Public Social Service Organizations**, Administration in Social Work. 9, 59-72.

¹³⁸ Ronald John Burke, **Career Stages, Satisfaction and Well-Being, Among Police Officers**, Psychological Reports Vol 65 (1):3-12. 1989.

¹³⁹ B. B. Butler, **Factors Associated With Job Satisfaction Among Social Workers**, Social Work Research and Abstracts, 1987.

farklılık gösterdiğini belirtmiştir. İlkokul ve lise öğretmenlerinin içinde kariyer tatminin profesyonel başarı ile özellikle ilişkili olduğu görülmüştür.¹⁴⁰

Üniversite öğrencisi olup aynı zamanda işgören 47'si daha üst statüde, 18'de daha düşük statüde olmak üzere toplam 65 kişi ile bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada üst statüde işgörenlerin iş tatmininin düşük statüde işgörelere göre daha yüksek olduğunu aynı zamanda bu işgörenlerin ilk iş yıllarında da iş tatmininin daha fazla olduğuna yönelik bulgular elde etmişlerdir.¹⁴¹

İsrail'de 70 kadın, 17 erkek sosyal çalışma uzmanı ile yaptıkları araştırmada hizmet süreleri arttıkça iş tatmininin da arttığına dair bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca iş ortamında atılgan davranan kişilerin iş doyumlarının atılgan davranmayanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur.¹⁴²

Hiçbir beklenti olmaksızın 5 yıl ve daha fazla öğretmenlik yapmış olan kişilerin mesleğe ilk başladıkları yıllarda aldıkları zevk, heyecan, istek ve başarı duygusu daha sonraları alamaz hale geldiklerini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın neticesi okulun ödül yapısı, öğretmenlerin kendi iş doyum ve başarısı ile aynı paralelde olmadığını göstermektedir. Buradaki doyum ile korelasyon önemli boyutta değildir.¹⁴³

Yaş ile deneyimin iş tatmini ile ilişkisini ortaya çıkarmaya işgören bir araştırmada bu değişkenler arasında yüksek ilişki bulmuştur. Bu araştırmanın bir diğer sonucu yaşlı

¹⁴⁰ David Chapman ve A. Lowther Macolm, **Teachers Satisfaction with Teaching**, Journal of Educational Research Vol: 75,4, 1972.

¹⁴¹ J. W. Obermesik And M. E. Jones. " Effects of Worker Classification and Employment Relatedness on Student Employee Job Satisfaction", **Journal of College Student Develepment Vol**, 33 (1), 34-38, 1989.

¹⁴² C. Robin, And D.Zelner "The role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Workers in Multidisciplinary Mental Healty Settngs" **Psychological Abstract Vol** 79 (8), 3475. 1992.

¹⁴³ SB Sarason, KS Davidson,, FF Lightail, RR Waite and K.B. Reubush, " Anxiety in Elementary School Children" **A Research Report**, New York, 1971

işçilerin genç işçilere nazaran daha fazla iş tatminine sahip olduğunu göstermesidir.¹⁴⁴ tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.¹⁴⁵

Danışmanların stres ve iş tatminini incelemiştir. Danışmanların işe katılma konusunda daha az doyumlu, olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir.¹⁴⁶

Meteroloji işgörenleri ile yaptığı bir araştırmada, genel uyum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmanın kapsamına alınan bireylerin yaklaşık %35.3'ü işten hoşnut olduklarını %55.37'si orta düzeyde hoşnut olduklarını, %9.4'ü ise işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.¹⁴⁷

“Korucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde işgören Hemşirelerin İş tatmini Etmenlerinin İrdelenmesi” adlı araştırmasında 183 hemşireden veri toplanmıştır. Hemşirelerin en yüksek doyumunu sağladıkları etmenin “ işin kendisi-içeriği” iken, en düşük doyumunu ise “ücret” boyutundan sağladıkları belirlenmiştir.¹⁴⁸

Azot Sanayi T.A.Ş. de yapmış olduğu araştırmada kararlara katılmanın birey üzerindeki etkilerine ilişkin olarak algılanan katılma ile doyum arasında belirli bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık algılanan katılma ile arzulanan katılma arasında fark azaldıkça işgörenin işinden sağladığı doyumun yükseldiği görülmüştür.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Lawler, Edward, “Satisfaction, Equity and The Quality of Workig Life”, **Psychological Foundations of Organizational Behavior..** 1977.

¹⁴⁵ Schwab, Donald ve Lory L. Cumminsgs “Theories of Performance and Satisfaction: Areview”, **Motivation and Work Behavior Ed Steers and Porter.** New York et al; Mc Graw-Hill Book Comp, 1977.

¹⁴⁶ Tieman, Poul “ The Satisfaction and Stress of Pastoral Psychotherapy” **Journal of Pastoral Psychotherapy. Vol 1 (2), 39-49, 1989.**

¹⁴⁷ Süheyla Adsız, “İş Yerinde Uyum Sağlama ve İşten Doyum Elde Etme Arasındaki İlişki.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi SBE, 1986.

¹⁴⁸ Seçil Aksayan, “ Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Etmenlerinin irdelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1990.

¹⁴⁹ Behiç Arıkan, “ Kararlara Katılma ve Katılma- Doyum İlişkisi “. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1979.

Eğitim Yöneticilerin iş doyum düzeyini saptamak amacı ile yapılan araştırmada iş tatmini etkenleri olarak ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma koşulları, örgütsel ortam, birlikte işgören kimseler, iş ve niteliği incelenmiştir. Araştırmanın sonunda deneklerin en yüksek doyumunu iş ve niteliğinden, en düşük doyumunu ise ücretten sağladıkları bulunmuştur.¹⁵⁰

kuruluş amaçlarına doğrudan katkıda bulunma ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütün amaçlarına doğrudan katkı iş tatminini artırıcı bir özellik göstermektedir. Araştırmacının yorumuna göre yükselme, sorumluluk, katılım, kendini gerçekleştirme gibi etmenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri ve güdüleyici nitelikleri oldukça açıktır.¹⁵¹

İki örgüt yöneticileri ile ilgili olarak örgüt iklimi ve iş tatmini konusunda yapılan araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:¹⁵²

Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı ile ilgili olan bu araştırmada her iki bakanlığın yöneticileri de örgütlerinin maddi olanakları yönünde “az değerli” fiziki koşullar yönünden “orta derecede yeterli” ücretler yönünden “yetersiz” bulmaktadırlar. Bu koşullara dayalı olarak iki bakanlıktaki yöneticilerin işlerini az ile orta derecede doyurucu bulmaktadır.

Endüstri işçilerinin depresyon düzeyleri, karşılaşılan olaylara gösterdikleri tepki ve sürekli kaygı düzeyleri, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, hizmet süreleri ve yaş gibi değişkenlerin iş tatmini ve iş verimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre depresyonun, durumluk ve sürekli kaygı düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli etkileri vardır. Şöyle ki, depresyon, karşılaşılan olaylara gösterdikleri tepki ve

¹⁵⁰ Ali Balcı, “ Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi SBE,1985.

¹⁵¹ Ayfer Elbesler, “ İnsangücü Verimliliğini Araştırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler”, MPM Yayınları, Ankara, 1984.

¹⁵² Kemal Güçlüol, “ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıklarında İklim” Yayınlanmamış Doktora Tezi O.D.T.Ü.SBE, 1979.

sürekli kaygı düzeyi yükseldikçe iş tatmini düşmektedir. Cinsiyet ve medeni durum iş tatmini üzerinde tek başına etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Ancak cinsiyetin, medeni durum ve sürekli kaygı değişkenleri ile birlikte ele alındığında, iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Buna göre sürekli kaygısı düşük olan bekar kadın ve evli erkeklerde, evli kadın ve bekar erkelere göre iş tatmini daha yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olan kadın ve erkek işçilerin iş doyumlarının da düşük olduğu elde edilen önemli bulgulardandır.¹⁵³

“İşçi Refahının Sağlanmasında Endüstriyel Sosyal Hizmetin Önemi” adlı araştırmasında, kimya, tekstil ve kağıt sanayinde işgören 250 işçiden veri toplanmıştır. Araştırmasının sonunda Karamanoğlu şu bulguları elde etmiştir: bu üç işyerinde işgören işçilerin iş tatmini puanlarına bakıldığında kağıt’da biraz yüksek olmakla birlikte diğerlerinde özellikle Tekstil de oldukça düşük bulunmuştur. Üç işyerindeki işçilerin iş tatmini puan ortalaması arasında fark anlamlı bulunmuştur. Cinsiyetin iş tatminini etkileyici bir etken olduğu ve her iki cins arasında farkın anlamlı bulunduğu ve kadınlarda iş tatmininin erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹⁵⁴

Yaş, cinsiyet, eğitim değişkenleri ile iş tatmininin ilişkisi araştırılmıştır. Demir-Çelik işletmelerinde işgören işçilerle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kadınlar işlerinden daha az doyum elde etmektedirler. Eğitim düzeyi ile ilgili olarak da eğitim düzeyinin düşmesi ile devamsızlığın arttığı sonucu elde edilmiştir. Eğitim ile bu sonuç eğitim düzeyi düşük işçilerin iş doyumlarının daha az olduğunun bir göstergesidir.¹⁵⁵

Türk Kamu Kesiminde çalışma güdüsü Maslow’un teorisine dayalı olarak araştırılan bir çalışmada İmar İskan Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı işgörenlerini araştırma kapsamına almıştır. Bu araştırmanın sonunda kendini gerçekleştirme ihtiyaçları açısından

¹⁵³ Müzeyyen Güler, “Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi 1990

¹⁵⁴ Ertan Karamanoğlu, “İşçi Refahının Sağlanmasında Endüstriyel ve Sosyal Hizmetin Önemi”, Yayınlanmamış Bir Araştırma Çalışması, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1992.

¹⁵⁵ H. Kepir, ve O. Pazarcı, **Sanayide İşe Devamsızlık Çözüm Önerileri**, MPM Yayınları 381, Ankara, 1983.

üst yöneticilerin daha fazla doyum elde ettikleri ve en iyi giderilen gereksinmelerinin de saygınlık olduğu anlaşılmıştır.¹⁵⁶

Resmi ve özel liselerde işgören 1134 öğretmen denek olarak alınmıştır. Bu öğretmenlerin 804'ü resmi liselerde, 330 özel liselerde çalışmaktadır. Araştırmada Minnesota Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Resmi ve özel liselerde işgören öğretmenlerin tatmin faktörlerinin farklı olmadığı, iki grubunda tatmin olduğu faktörler, otorite, yaratıcılık serbestlikle ilgilidir. Resmi liselerde, özel liselerden ayrı olarak “maaş durumu, merkezi yönetim, velilerle ilişki, başarılı olamama 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 koşulları, teftiş ve terfi ile ilgilidir.¹⁵⁷

İlk okullarda görevli olan müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklimi ve iş doyumlarına ilişkin algılarını saptayarak örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda okul müdürü ve öğretmenleri arasında iş tatmini konusunda anlamlı bir farkın olmadığı, müdür ve öğretmenlerin özellikle sosyal ihtiyaç alanında yüksek doyumsuzluk algıları olduğu saptanmıştır. Araştırmanın iş tatminine ilişkin algılarla ilgili sonuçları ise, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre güvenlik ihtiyaç alanında kıdem durumlarına göre güvenlik, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaç alanlarında anlamlı farklar gösterdikleri doğrultusundadır.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Oğuz Onaran, “Çalışma Güdüsü, Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulaması”, Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler- Tartışmalar, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, 7-9 Aralık 1977.

¹⁵⁷ Nurhayat Özdayı, “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Durumlarının Karşılaştırılması” Özel Kültür Okulları Eğitim- Araştırma Geliştirme Merkezi Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme, 90, İstanbul, 13-14 Nisan 1988.

¹⁵⁸ Canan Peknadel “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1988.

Moral, iş tatmini, güdülenme ve beklenti kavramlarına ilişkin kuramsal modelleri araştırmak amacı ile bir çalışma yapmıştır. Sencer, işin dışsal özelliğini ilgilendiren çalışma koşulları, ücret gibi etmenlerin kamu görevlileri arasında büyük değişiklikler göstermeyeceği düşüncesinden yola çıkarak bu etmenleri sabit kabul etmiş ve iş statüsü, kendini gerçekleştirme, katılma ve yükselme gibi işin içerisinden oluşan 4 etmenle iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonunda bu 4 etmenin iş tatminini açıklayıcı bir nitelik taşıdığı bulgusu elde edilmiştir.¹⁵⁹

İş tatmini ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Tosun bu çalışmada doyum değişkenleri olarak bireysel gereksinmelerin karşılanması, yükselme, çalışmaya değer verme, ücret, bireysel gönül gücü gibi değişkenleri ele almış ve ücrete doyum değişkenleri ile örgütsel etkinlik arasında kuvvetli bir ilişki olmadığı bulunmuştur.¹⁶⁰

Eğitimli gençlerin işlerini daha anlamlı ve cazip bulma beklentisine girdiklerini beklentilerine ulaşamayınca iş doyumlarında da azalma olduğunu gözlemlemiştir.¹⁶¹

¹⁵⁹ Muzaffer Sencer, “ Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral” *Amme İdaresi Dergisi*, C.15, Sayı 1, 3-48,1982.

¹⁶⁰ Mustafa Tosun, “ Örgütsel Etkinlik” *Yönetim Psikolojisi*, 2. Ulusal Sempozyumu, Ankara, TODAİDE, 1981.

¹⁶¹ Metin Türko, “ İsteklendirme” *A. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(4), 123-130, 1976



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**GENÇLİK SPOR İL MÜDÜRLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI VE DEĞERLENDİRMESİ**

4.1. MATERYAL ve METOT

4.1.1. DENEKLER

Araştırmamızda denek gurubunu; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı 81 ilde görev yapmakta olan, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinden 69 İl müdürü oluşturmaktadır.

4.1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Gençlik ve Spor İl Müdürleri ile ilgili sosyodemografik özelliklerini belirleyen il müdürleri tanıtım formu, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin iş doyum düzeyini ölçmek için iş doyum ölçeği (Job Satisfaction Survey) kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen, Gençlik ve Spor İl Müdürleri demografik ve çalışma özelliklerini belirleyici tanıtım formu, çalıştığı birim, medeni durum, son mezun olduğu okul, kaç yıldır Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün’nde çalışıyor, kaç yıldır İl Müdürlüğü yaptığını içeren 5 sorudan oluşmaktadır.

Anketler İl Müdürlüklerine posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 69’u geri dönmüştür.

İş doyum ölçeği (Job Satisfaction Survey), Hackman ve Oldman (1980) tarafından geliştirilen iş tanımlayıcı (Job Satisfaction Survey)’ni bir alt ölçeğidir.

Bireyin işle ilgili değerlendirmesini ölçmede kullanılan iş tatmini ölçeği,14 maddeden oluşmuş ve Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekteki maddelerin hepsi olumlu yönde ve yarım bırakılmış olup, işgörenlerin mantıksal yolla tamamlaması istenen cümlelerden oluşmaktadır. Örneğin; “işimin güvenliği...” biçiminde başlayan cümleye işgörenler (a) beni hiç tatmin etmez, (c) kararsızım, (d) beni oldukça tatmin eder ve (e) beni çok tatmin eder seçeneklerinden biriyle cevap verme durumundadır. Ölçek İlkokul düzeyinde öğrenim görmüş bireyler için 20 dakikalık bir sürede yanıtlandırılacak niteliktedir.

Puanlama; Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Madde sayısı 14, seçenek sayısı beş olduğundan ölçekten alınacak en yüksek puan 70, en düşük puan ise 14'dür, puan genişliği 56'dır. Puanların düşmesi doyum sağlanmadığını, yükselmesi ise doyum sağlandığını göstermektedir. 14-32 puan arası iş tatmini için düşük, 33-52 puan arası normal, 53-70 puan arası da yüksek düzeyde doyum sağlandığını göstermektedir.

İş tanımlayıcı ölçeği'nin geçerlik çalışması Hackman ve Oldman (1980) tarafından yapılmıştır. Ancak bu alt ölçek için geçerlik çalışması yapılmamıştır.¹⁶³

Araştırma kapsamına alınan 69 Gençlik ve Spor İl Müdürlerine ilişkin veriler SPSS 10.00 paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni İş tatmini , bağımsız değişkenleri yaş, medeni durum, son mezun olduğu okul, kaç yıldır Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışıyor, kaç yıldır İl Müdürlüğü yaptığına ilişkin bilgiler ele alınmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzdellik, ortalama, standart sapma, t testi tekniği kullanılmıştır.

4.1.3 SINIRLILIKLAR VE ZORLUKLAR

Araştırmamızdaki sınırlılıklar ve zorluklar aşağıdaki gibidir.

- Araştırmanın bulguları 81 Gençlik Spor İl Müdüründen Ulaşan 69 İl Müdürü ile sınırlıdır.
- Araştırmada incelenen “ İş tatmini” Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen ve Ülkemize uyarlaması Gödelek ve Güler tarafından yapılan “ İş Doyum Ölçeği “ ile sınırlıdır.

¹⁶³ Müzeyyen Güler, “Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi 1990.

- Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu: Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, işyeri yöneticileri ile ilişkileri, maaş ve terfi yeterliliği, takdir edilme derecesini belirten sorularla sınırlıdır.
- Gençlik Spor İl müdürlerinin yoğun çalışma tempoları ve İl dışı görevlerinden dolayı, anket ve yüz yüze görüşme metodunda bir takım zorluklar meydana gelmiştir. Karşılaştığımız olaylar çalışmamızın zorluklarını oluşturmaktadır.

4.2.BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 4.1:Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde
36-41 yas	14	20,3
42-47 yas	22	31,9
48-53 yas	33	47,8
Toplam	69	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan spor il müdürlerinin %20.3 ü 36-41 yaş grubunda, % 31.9 42-47 yaş grubunda, % 47.8 48-53 yaş grubunu oluşturmuştur.

Tablo 4.2:Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	65	94,2
Bekar	2	2,9
Diğer	2	2,9
Toplam	69	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor il müdürlerinin %94,2 si evli, %2,9 bekar, %2,9’u da diğerleri (dul, boşanmış) olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.3.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Bitirdikleri Okul**Dağılımı**

Mezun Oldukları Okul	Sayı	Yüzde
Besyo	23	33,3
Diğerleri	46	66,7
Toplam	69	100,0

Tablo 3’de görüldüğü gibi çalışmaya katılan spor İl Müdürlerinin %33.3’ü Besyo, %66.7 diğer (Fakülteler), mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4:Araştırmaya Katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin Genel**Müdürlükte Kaç Yıldır Çalışıyorlar**

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
12-17 yıl	36	52,2
18-23 yıl	21	30,4
24 ve üzeri	12	17,4
Toplam	69	100,0

Tablo 4’de Çalışmaya katılan spor il müdürlerinin %52.2’si 12-17 yıl, %30.4’ü 18-23 yıl, %17.4’ü de 24 yıl ve üzeri, çalıştıkları görülmektedir

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan İl Müdürlerinin Kaç Yıldır Bu Görevde Bulduklarının Dağılımı

Görev Süreleri	Sayı	Yüzde
1-3 yıl	39	56,5
4-7 yıl	9	13,0
8-11 yıl	11	15,9
16 Yıl ve üzeri	10	14,5
Toplam	69	100,0

Tablo 5’de araştırmaya katılan spor il müdürlerinin %56.5’i 1-3 yıl, %13.0’ı 4-7 yıl, %15.9’u 8-11 yıl, %14.5’i de 16 yıl ve üzeri bu görevi yürüttükleri görülmektedir.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinin Sağladığı Güvenliğin Derecesine Göre Dağılımı

İşimin Bana Sağladığı Güvenliğin Derecesi	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	5	7,2
Beni Yeterince Tatmin Etmez	18	26,1
Kararsızım	9	13,0
Beni Oldukça Tatmin Eder	31	44,9
Beni Çok Tatmin Eder	6	8,7
Toplam	69	100,0

Tablo 6’da çalışmaya katılan spor il müdürlerinin %7.2’si işlerinin sağladığı güvenlik derecesi bakımından kendilerini hiç tatmin etmediği, %26.1’i yeterince tatmin etmediğini, %13.0’ı kararsızlığını, %44.9’u oldukça tatmin ettiğini, %8.7’si çok Tatmin ettiğini belirtmişti

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Aldığı Maaş ve Terfilerin Memnuniyetlerine Göre Dağılımı

Aldığım Maaş ve Terfilerin Miktarı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	11	15,9
Beni Yeterince Tatmin Etmez	29	42,0
Kararsızım	7	10,1
Beni Oldukça Tatmin Eder	19	27,5
Beni Çok Tatmin Eder	3	4,3
Toplam	69	100,0

Tablo 7’de Araştırmaya katılan spor il müdürlerinin maaş ve terfi olanaklarının , %15.9’nu hiç tatmin etmediği, %42.0’nı yeterince tatmin etmediği, %10.1’i kararsız olduğu, %27.5’ni oldukça tatmin ettiği, %4.3’nü çok tatmin ettiği, tespit edilmiştir.

Tablo 4.8: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinin Kendilerine Verdiği Kişisel Gelişme ve Yükselme Miktarlarının Dağılımı

İşimin Bana Verdiği Kişisel Gelişme ve Yükselme Miktarı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	3	4,3
Beni Yeterince Tatmin Etmez	15	21,7
Kararsızım	7	10,1
Beni Oldukça Tatmin Eder	35	50,7
Beni Çok Tatmin Eder	9	13,0
Toplam	69	100,0

Tablo 8’de çalışmaya katılan spor il müdürlerinin kişisel gelişme ve yükselme miktarlarından, %4.3’nü hiç tatmin etmediği, %21.7ni yeterince tatmin etmediği, %10.1’nin kararsız olduğu, %50.7’ni yeterince tatmin ettiği, %13.0’nı çok tatmin ettiği, görülmektedir.

Tablo 4.9: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşyerinde Birlikte çalıştığı, Etkileşimde Bulunduğu ve Konuştuğu kişiler Üzerine Dağılımı

İşimde Birlikte Çalıştığım Etkileşimde Bulduğum ve Konuştuğum Kişiler	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	3	4,3
Beni Yeterince Tatmin Etmez	19	27,5
Kararsızım	13	18,8
Beni Oldukça Tatmin Eder	28	40,6
Beni Çok Tatmin Eder	6	8,7
Toplam	69	100,0

Tablo 9’da çalışmaya katılan spor il müdürlerinin işyerinde etkileşimde bulunduğu kişilerden %4.3’nün hiç tatmin etmediği, %27.5’nin yeterince tatmin etmediği, %18.8’nin kararsız olduğu, %40.6’nı oldukça tatmin ettiği, %8.7’ni çok tatmin ettiği, tespit edilmiştir.

Tablo 4.10: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Amirlerinin Gösterdiği Adil Davranış ve Saygı Derecesinin Dağılımı

Amirlerimin Bana Gösterdiği Adil Davranış ve Saygı Derecesi	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	6	8,7
Beni Yeterince Tatmin Etmez	7	10,1
Kararsızım	11	15,9
Beni Oldukça Tatmin Eder	30	43,5
Beni Çok Tatmin Eder	15	21,7
Toplam	69	100,0

Tablo 10’da araştırmaya katılan spor il müdürlerinin amirlerinin kendilerine gösterdiği davranış ve saygısı, %8.7’si hiç tatmin etmez, %10.1’i yeterince tatmin etmez, %15.9’u kararsızlığını, %43.5’i oldukça tatmin ettiği, %21.7’si çok tatmin ettiğini, belirtmektedir.

Tablo 4.11: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerini Yaparken**Hissettikleri Takdir Edilme Duygusunun Dağılımı**

İşimi Yaparken Hissettiğim Takdir Edilme Duygusu	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	3	4,3
Beni Yeterince Tatmin Etmez	8	11,6
Kararsızım	9	13,0
Beni Oldukça Tatmin Eder	29	42,0
Beni Çok Tatmin Eder	20	29,0
Toplam	69	100,0

Tablo 11’de çalışmaya katılan spor il müdürlerinin işlerinde hissettikleri takdir edilme duygusunun, %4.3’nü hiç tatmin etmediği, %11.6’nı yeterince tatmin etmediği, %13.0’nın kararsız olduğu, %42.0’nı oldukça tatmin ettiği, %29.0’nı ise çok tatmin ettiği, görülmektedir.

Tablo 4.12: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Sırasında Birlikte**Çalıştıkları Arkadaşlarını Tanıma Şansının Dağılımı**

İş Sırasında Birlikte Çalıştığım Arkadaşlarımı Tanıma Şansı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	1	1,4
Beni Yeterince Tatmin Etmez	3	4,3
Kararsızım	8	11,6
Beni Oldukça Tatmin Eder	42	60,9
Beni Çok Tatmin Eder	15	21,7
Toplam	69	100,0

Tablo 12’de araştırmaya katılan spor il müdürlerinin birlikte çalıştığı arkadaşlarını tanıma olanağının, %1.4’nü hiç tatmin etmediği, %4.3’nü yeterince tatmin etmediği, %11.6’nın kararsız olduğu, %60.9’nu yeterince tatmin ettiği, %21.7’ni çok tatmin ettiği, tespit edilmiştir.

Tablo 4.13: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Amirlerinden Gördüğü**Destek ve Rehberliğin Dağılımı**

Amirlerimden Gördüğüm Destek ve Rehberlik	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	4	5,8
Beni Yeterince Tatmin Etmez	11	15,9
Kararsızım	7	10,1
Beni Oldukça Tatmin Eder	29	42,0
Beni Çok Tatmin Eder	18	26,1
Toplam	69	100,0

Tablo 13'de çalışmaya katılan spor il müdürlerinin amirlerinden gördüğü destek ve rehberliğin, %5.8'ni hiç tatmin etmediği, %15.9'nu yeterince tatmin etmediği, %10.1'nin kararsız olduğunu, %42.0'nı yeterince tatmin ettiği, %26.1'ni çok tatmin ettiği, görülmüştür.

Tablo 4.14: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin Yaptıkları İşin**Karşılığında Aldıkları Paranın Adaletlilik Derecesinin Dağılımı**

Yaptığım İşin Karşılığında Aldığım Paranın Adaletlilik Derecesi	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	13	18,8
Beni Yeterince Tatmin Etmez	28	40,6
Kararsızım	10	14,5
Beni Oldukça Tatmin Eder	15	21,7
Beni Çok Tatmin Eder	3	4,3
Toplam	69	100,0

Tablo 14'de araştırmaya katılan spor il müdürlerinin iş karşılığı aldıkları paranın adaletli olduğuna dair, %18.8'ni hiç tatmin etmediği, %40.6'nı yeterince tatmin etmediği, %14.5'nin kararsız olduğu, %21.7'ni yeterince tatmin ettiği, %4.3'nü de çok tatmin ettiği görülmektedir.

Tablo 4.15: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İşlerinde Kendilerine Ait Bağımsız Düşünce ve Davranışları Uygulayabilme Olanaklarının Dağılımı

İşimde Kendime Ait Bağımsız Düşünce ve Davranışları Uygulayabilme İmkani	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	7	10,1
Beni Yeterince Tatmin Etmez	9	13,0
Kararsızım	9	13,0
Beni Oldukça Tatmin Eder	28	40,6
Beni Çok Tatmin Eder	16	23,2
Toplam	69	100,0

Tablo 15’de çalışmaya katılan spor il müdürlerinin bağımsız düşünce ve davranışları sergileyebilme durumu, %10.1’ni hiç tatmin etmediği, %13.0’nı yeterince tatmin etmediği, %13.0’nın kararsız olduğu, %40.6’nı oldukça tatmin ettiği, %23.2’ni çok tatmin ettiği, tespit edilmiştir.

Tablo 4.16:Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerinin Gelecekleri Açısından Vaadettiği Güvence Derecesinin Dağılımı

İşyerimin Geleceğim Açısından Vaadettiği Güvence Derecesi	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	6	8,7
Beni Yeterince Tatmin Etmez	15	21,7
Kararsızım	9	13,0
Beni Oldukça Tatmin Eder	28	40,6
Beni Çok Tatmin Eder	11	15,9
Toplam	69	100,0

Tablo 16’da araştırmaya katılan spor il müdürlerinin işlerinin kendilerine sağladığı güvenilirliğinin, %8.7’ni hiç tatmin etmediği, %21.7’ni yeterince tatmin ettiği, %13.0’nın kararsız olduğu, %40.6’nı yeterince tatmin ettiği, %15.9’nu ise çok tatmin ettiği, görülmektedir.

Tablo 4.17:Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerindekilere Yardım Etme Fırsatının Dağılımı

İşyerimdekilere Yardım Etme Fırsatı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	3	4,3
Beni Yeterince Tatmin Etmez	7	10,1
Kararsızım	3	4,3
Beni Oldukça Tatmin Eder	34	49,3
Beni Çok Tatmin Eder	22	31,9
Toplam	69	100,0

Tablo 17’de araştırmaya katılan spor il müdürlerinin işgörenlerine yardım etme fırsat ve olanaklarının,% 4.3’nü hiç tatmin etmediği,%10.1’ni yeterince tatmin etmediği,%4.3’nün kararsız olduğu.%49.3 nü oldukça tatmin ettiği,%31.9’nu ise çok tatmin ettiği,tesbit edilmiştir.

Tablo 4.18: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerindeki Yarışma Fırsatının Dağılımı

İşimdeki Yarışma (mücadele) Fırsatı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	1	1,4
Beni Yeterince Tatmin Eder	8	11,6
Kararsızım	6	8,7
Beni Oldukça Tatmin Eder	39	56,5
Beni Çok Tatmin Eder	15	21,7
Toplam	69	100,0

Tablo 18’de araştırmaya katılan spor il müdürlerinin işlerinde kendilerine sağladığı mücadele fırsatı, %1.4’nü hiç tatmin etmediği, %11.6’nı yeterince tatmin ettiği, %8.7’nin kararsız olduğu, 56.5’ni oldukça tatmin ettiği, %21.7’ni çok tatmin ettiği, görülmektedir.

Tablo 4.19: Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlerinin İş Yerlerindeki Yönetim Tutumunun Dağılımı

İşimdeki Yarışma (Mücadele) Fırsatı	Sayı	Yüzde
Beni Hiç Tatmin Etmez	6	8,7
Beni Yeterince Tatmin Etmez	6	8,7
Kararsızım	9	13,0
Beni Oldukça Tatmin Eder	29	42,0
Beni Çok Tatmin Eder	19	27,5
Toplam	69	100,0

Tablo 19’da araştırmaya katılan spor il müdürlerinin işlerindeki yönetim şekli, %8.7’si hiç tatmin etmediği, %8.7’si yeterince tatmin etmediği, %13.0’nın kararsız olduğu, %42.0’nı oldukça tatmin ettiği, %27.5’ni çok tatmin ettiği, tespit edilmiştir.

1-Yaşın İş Doyum Düzeyine Etkisi

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Yaş Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı İse Varyans Analizi İle İncelenmiş Sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 4.20: Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Yaş Yıl	N	X	Ss
36-41 yas	14	45,79	11,90
42-47 yas	22	49,95	11,02
48-53 yas	33	48,58	9,79
Toplam	69	48,45	10,58

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri Yaş Değişkenliğine göre İncelenmiş 36-41 Yaşında Olanların Ortalaması $X= 45.79$; 42-47 Yaşında Olanların Ortalaması $X= 49.95$; 48-53 Yaşında Olanların Ortalaması $X= 48.58$ Olarak Bulunmuştur. Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Sonuçlar Tablo 21 de verilmiştir.

Tablo 4.21 İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı

	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar arası	149,700	2	74,850	,662	,519
Gruplar içi	7461,372	66	113,051		
Toplam	7611,072	68			

Tablo 21 İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Elde Edilen , 662 F Değeri, 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Anlamlı Bulunmamıştır. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında İş Tatmini En Düşük Olan Grup 36-41 Yaş Grubu (X=45.79), En Yüksek Olan Grup İse 42-47 Yaş Grubu (X=49.95) Olarak Görülmektedir. Sonuçlara Bakıldığında Spor İl Müdürlerinin Yaşa Paralel Olarak İş Doyum Düzeyleride Artmaktadır.

2-Eğitim Durumunun İş Doyum Düzeyine Etkisi

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mezun Oldukları Okul Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablo 22’de verilmiştir

Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı İse t Testi İle Analiz edilmiştir.

Tablo 4.22: Spor İl Müdürlerinin Yaş Dağılımları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Mezun Olunan Okul	N	X	Ss	t	p
Besyo	23	48,39	11,42	-,032	,975
Diğerleri	46	48,48	10,26	-,031	,976

Tablo İncelendiğinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Mezunlarının Ortalaması X=48.39. Diğer Fakültelerden Mezun olanların Ortalaması İse X= 48.48 bulunmuştur. Ortalamalar Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir Fark Bulunmamıştır.

3- Mesleki Kıdemlerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerinin Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablo 23'de verilmiştir

Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı İse Varyans Analizi İle İncelenmiş Sonuçlar Tablo 24'de verilmiştir

Tablo 4.23: Spor İl Müdürlerinin Mesleki Kıdem Dağılımı Dağılımları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Mesleki Kıdemleri (Yıl)	N	X	Ss
12-17 yıl	36	47,56	11,98
18-23 yıl	21	48,43	9,42
24 ve üzeri	12	51,17	7,96
Toplam	69	48,45	10,58

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri Mesleki Kıdem Değişkenliğine göre İncelenmiş 12-17 Yıl Mesleki Kıdemde Sahip Olanların Ortalaması $X= 47.56$; 18-23 Yıl Mesleki Kıdeme Sahip Olanların Ortalaması $X= 48.43$; 24 Yıl ve Üzeri Mesleki Kıdeme Sahip Olanların Ortalaması $X= 51.17$ Olarak Bulunmuştur. Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Sonuçlar Tablo 24'de Verilmiştir

Tablo 4.24: İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı

	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin ortalaması	F	P
Gruplar arası	117,374	2	58,687	,517	,599
Gruplar içi	7493,698	66	113,541		
Toplam	7611,072	68			

Tablo 24 İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Mesleki Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Elde Edilen 517 F Değeri, 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Anlamlı Bulunmamıştır. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında İş Tatmini En Düşük Olan Grup 12-17 Mesleki Kıdem Grubu ($X=47,56$), En Yüksek Olan Grup İse 24 Yıl ve Üzeri Mesleki Kıdem Grubu ($X=51,17$) Olarak Görülmektedir. Sonuçlara Bakıldığında Spor İl Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Paralel Olarak İş Doyum Düzeyleride Artmaktadır.

4- Spor İl Müdürlerinin İl Müdürlük Kıdemleri İle İş Tatmini Düzeylerinin

Karşılaştırılması

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerinin Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablo 25’de verilmiştir.

Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı İse Varyans Analizi İle İncelenmiş Sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir

Tablo 4.25: Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerinin Dağılımlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müdürlük Yılı	N	X	Ss
1-3 yıl	39	47,87	11,38
4-7 yıl	9	48,56	8,14
8-11 yıl	11	52,64	11,85
16 ve üzeri	10	46,00	7,36
Toplam	69	48,45	10,58

Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri İl Müdürü Kıdem Değişkenliğine göre İncelenmiş 1-3 Yıl İl Müdürü Kıdemine Sahip Olanların Ortalaması $X= 47.87$; 4-7 Yıl İl Müdürü Kıdemine Sahip Olanların Ortalaması $X= 48.56$; 8-11 Yıl İl Müdürü Kıdemine Sahip Olanların Ortalaması $X= 52.64$;16 Yıl ve Üzeri İl Müdürü Kıdemine Sahip Olanların Ortalaması $X= 46.00$, Olarak Bulunmuştur. Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlı Olup Olmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Sonuçlar Tablo... da Verilmiştir

Tablo 4.26: İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının Müdürlük Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı

	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P.
Gruplar Arası	265,946	3	88,649	,784	,507
Gruplar İçi	7345,127	65	113,002		
Toplam	7611,072	68			

Tablo 26 İncelendiğinde Spor İl Müdürlerinin İş Doyum Puanlarının İl Müdürü Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığı Varyans Analizi İle Sınanmış Elde Edilen, 784 F Değeri, 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Anlamlı Bulunmamıştır. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında İş Tatmini En Düşük Olan Grup 16 Yıl ve Üzeri İl Müdürlüğü Kıdemine Sahip Grubu ($X=46,00$), En Yüksek Olan Grup İse 8-11 Yıl İl Müdürü Kıdemine Sahip Olan Grubu ($X=52.64$) Olarak Görülmektedir. Sonuçlara Bakıldığında Spor İl Müdürlerinin Müdürlük Kıdemleri Yükseldikçe İş Doyum Düzeylerinde Düşme görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma grubumuzu oluşturan spor il müdürlerinin, % 80 'den fazlası 40 yaş ve üzeri olduğu, %90 üzeri evli oldukları, % 66 'sının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olmadıkları, % 50'den fazlasının 12-17 yıldır Gençlik ve Spor genel Müdürlüğünde görev yaptıkları ve % 50 'den fazlasının ise 1-3 yıldır il müdürlüğü görevinde bulduklarını tespit edilmiştir.

Spor il müdürlerinin işlerinden sağladıkları güvenliklerinden, % 7.2 'si Hiç Tatmin etmezken, % 53.9 Tatmin ettiğini tespit edilmiştir. Spor il müdürleri çalıştıkları işyerlerine güvendiklerini söyleyebiliriz.

Spor il müdürlerinin aldıkları maaş ve terfi miktarı açısından, il müdürlerinin % 57.9 memnun olmadıkları, % 31.8 memnun oldukları tespit edilmiştir.

Gençlik Spor İl Müdürlerinin aldığı maaş ve terfilerin memnuniyetlerine göre dağılımına bakıldığında %67.9'u tatmin etmediğini, %31.8'i tatmin olduklarını belirtmiştir.

İş tatminini belirleyen en önemli boyutlardan bir tanesi de işgörenlerin ücretlendirilmesi olarak gösterilebilir. Bilgiç (1998) İşçiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, aylık ödemenin kişinin bütün doyumunu en iyi belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Atasoy ve Korkmaz (2003) Spor uzmanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, %82.1 oranında spor uzmanlarının almış oldukları ücretten memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu bizim bulgularımızı desteklemektedir.

Gençlik Spor İl Müdürlerinin işlerinin kendilerine verdikleri kişisel gelişme ve yükselme miktarlarının dağılımına bakıldığında %25.8'ini tatmin etmediği, %63.7'si tatmin ettiği tespit edilmiştir.(tablo 8)

Gençlik Spor İl Müdürlerinin işyerinde birlikte çalıştığı, etkileşimde bulunduğu ve konuştuğu kişiler üzerine dağılımına bakıldığında %31.8'nin tatmin olmadığı, % 49.3'nün tatmin olduğu tespit edilmiştir.

Korman (1978)'in aktardığına göre; Walker ve Guest, Wyatt ve Ark., Baldamus, Mann ve Haffman tarafından yapılan araştırmalar için kendisi ile ilgili olan, bağımsızlık beceri ve yeteneklerin kullanımı, işin rutin olması gibi faktörlerin işi ilginç ve zevkli kıldığını, iş tatminini etkileyen faktörler olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin amirlerinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesinin dağılımına bakıldığında %18.8'nin tatmin olmadığı, %65.2'nin tatmin olduğu tespit edilmiştir.

Koldaş (2000) spor yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin amirlerinin karar verme yeteneği bakımından, %47.5 oranında hoşnut olduklarını bulmuştur. Bu çalışma bizim çalışmamızı destekler niteliktedir.

Gençlik Spor İl Müdürlerinin işlerini yaparken hissettikleri takdir edilme duygusunun dağılımına bakıldığında %15.9'nu tatmin etmediği, %71'ni tatmin ettiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş sırasında birlikte çalıştıkları arkadaşlarını tanıma şansının dağılımına bakıldığında %5.8'ni tatmin etmediği, %82.6'nı tatmin ettiği saptanmıştır.

Gençlik Spor İl Müdürlerinin amirlerinden gördüğü destek ve rehberliğin dağılımına bakıldığında %21.8'nin tatmin olmadığı, %68.1'ni de tatmin ettiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin yaptıkları işin karşılığında aldıkları paranın adaletlilik derecesinin dağılımına bakıldığında %59.4'nün tatmin olmadığı, %26'nın tatmin olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin işlerinde kendilerine ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanaklarının dağılımına bakıldığında %23.1'ni tatmin etmediği, %63.8'nin de tatmin olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda, işgörenlere tek tip görevler verilmesi yaptıkları işten zaman içerisinde bıkmalarına ve genel iş tatminlerinde olumsuz yönde etkilenme görüldüğü belirtilmiştir.(Brawn ve Peterson 1994), (Gima ve Michal 1998).

Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş yerlerinin gelecekleri açısından vaadettiğı güvence derecesinin dağılımına bakıldığında, %30.4'nü tatmin etmediği, %56.5'ni de tatmin ettiği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş yerindekilere yardım etme fırsatının dağılımına bakıldığında, %14.4'nü tatmin etmediği, %81.2'ni de tatmin ettiği bulunmuştur.

Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş yerindeki yarışma fırsatının dağılımına bakıldığında, %13'nü tatmin etmediği, %78.2'ni de tatmin ettiği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlerinin iş yerindeki yönetim tutumunun dağılımına bakıldığında, %17.42' nü tatmin etmediği, %69.5'ni de tatmin ettiği saptanmıştır.

EK 1:

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneği seçiniz	Beni hiç tatmin etmez	Beni yeterince tatmin etmez	Kararsızım	Beni oldukça tatmin eder	Beni çok tatmin eder
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi					
Aldığım maaş ve terfilerin miktarı					
İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme miktarı					
İşimde birlikte çalıştığım, etkileşimde bulunduğum ve konuştuğum kişiler					
Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi					
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu					
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşımı tanıma şansı					
Amirimden gördüğüm destek ve rehberlik					
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaltililik derecesi					
İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı					
İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi					
İşyerimdekilere yardım etme fırsatı					
İşimdeki yarışma (mücadele) fırsatı					
İşyerimdeki yönetim tutumu					

KAYNAKLAR

- ADSIZ, Süheyla. “İş Yerinde Uyum Sağlama ve İşten Doyum Elde Etme Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi SBE, 1986.
- AKIN Besim, ÇETİN Canan ve EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998
- AKSAYAN, Seçil. “ Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Etmenlerinin İrdelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1990.
- ALTUĞ Duygu, **Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.
- ARIKAN, Behiç. “ Kararlara Katılma ve Katılma- Doyum İlişkisi “, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1979.
- ATASOY Bülent, KORKMAZ Nimet Haşıl, **3.Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Olimpik Eğitim ve Spor Kültürü Sempozyumu**, 76-85, Bursa, 23-24 Mayıs 2003.
- AVCI Turgay, KARATEPE M Osman, **İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini, Ampirik Bir Değerlendirme**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.
- BALCI, Ali. “ Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu,” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi SBE,1985.
- BAYSAL Ayşe CAN, TEKASLAN Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996.

- BAWENDAM James, **Managing Job Satisfaction**, [http// www.employeesaticfaction//specialreports](http://www.employeesatisfaction//specialreports), Vol:6, 2000.
- BELEGEN MA, **Nurse's Job Satisfaction, A Metal-Analysis of Related Variables**, **Nursing Research**, 42(1), 36-41, 1993.
- BİLGİÇ Ramazan, **The Relationship Between Job Satisfaction and Characteristics of Turkish Workers**, **Journal of Psychology**, 132, (5), 549-557,1998.
- BİNGÖL Dursun **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın, İstanbul, 1998.
- BUFFUM, W. Ve RİTVO, R, **The Supervisor asa Mediator of Organizational Climate İn Public Social Service Organazations**, **Administration in Social Work**. 9, 59-72.
- BURKE, Ronald John, **Career Stages, Satisfaction and Well-Being. Amang Police Officers**, **Psychological Reports Vol 65 (1):3-12**, 1989.
- BUTLER, B. B, **Factors Associated With Job Satisfaction Among Social Workers**, **Social Work Research and Abstracts**, 1987.
- BOZKURT Turgut, TURGUT Tümer “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayılıtları Arasındaki İlişkiler”, **Öneri Dergisi**, 2,12: 52-60,1999.
- BRAWN SP, PETERSON RA, **The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction**, **Journal of Marketing**, 1994.
- CAN Halil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara,(1999).
- CHAPMAN David ve MACOLM, A. Lowther, **Teachers Satisfaction with Teaching**, **Journal of Educational Research Vol: 75,4**, 1972.

- CHIU C *Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men Lawyers as a Case- Studes* , *Sex Roles*, Jorunal Of Marketing , 38, (7), 521-537,1998.
- CLARK AE *Jop Satisfaction in Britain*, *British Journal of İndustirial Relation*, Vol:22,34-39,1996.
- ÇAKIR Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- DAĞ Haydar, “Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine Miskin Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- DAVIS Keith, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1988.
- DENNİS VE ORGAN ,*Personality Satisfaction and Organizational Litzenship Behovior*. *The Journal of Social Psyihology*, 135. (3), 339-350, 1995.
- DOĞAR Yahya ,*Türkiye’de Spor Yönetimi*, Öz Akdeniz Ofset, Adana, 1997.
- ELBESLER, Ayfer, *İnsangücü Verimliliğini Araştırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler*, MPM Yayınları, Ankara, 1984.
- ELİZUR Dow, *Gender and Work Walucs: A Comparative Analysis*, *The Journal of Social Psychology*, 134 (2), 209,1993.
- ELLOY D, EVERETT JE and FLYNN WR *Multidimensional Mapping of The Correlates of Jop İnvovement*, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27(1),112-125,1995.
- EREN Erol ,*Yönetim Psikolojisi*, 4.Baskı, Beta Basım Yayım, , İstanbul,1993.

- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERENLER, Esra. “Örgütlerde İş Tatmini.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- ERGENÇ, Alev, **İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**, Yönetim Psikolojisi. Ankara, TODAİDE Yayınları, 1981.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- EROL, Vedat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbacılık, İstanbul, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- FİNCHAM, RR, **The Individual Work and Organizational Behavioural for Business and Management Studies**, Rowman and Little Field Publishers, USA, 1988.
- GALBRAITH, JR, **Organization Desing**, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Comp, s.278, 1997.
- GENCAY, İbrahim. “Personel Tanımının İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamalarıyla Örnekler” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- GİLMER BVH, **Industrial and Organizational Psychology**, Mc Graw Hill Book Comp. Newyork, 1997.
- GİMA KA, MİCHAEL K A, **Continency Analysis At The İmpact of Salesperson's Effort on Satisfaction and Performace in Selling New Products**, European Jornal of Marketing, 32 (10), 126-133, 1998.

GRAINGER C HARRIES E, TEMPLE J and GRİFFİTHS R, **Job Satisfaction and Health of House Officers in the West Midlands**, Health Trends, Vol:27, 27-31,1995.

GÜÇLÜOL, Kemal. “ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıklarında İklim” Yayınlanmamış Doktora Tezi O.D.T.Ü.SBE, 1979.

GÜLER, Müzeyyen. “Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi 1990.

GÜLER Murat, “İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik” **İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16, 54-61,1996.

GÜNBAI İhan, **Örgütlerde İş doyumunu ve Güdülenme**, Özen Yayıncılık, Ankara,2000.

GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara,2001.

GÜNEY Salih, VAROĞLU Abdulkadir. Ve AKTAŞ Aliye Mavili, “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi** ,C3, 39-45,1996.

GSGM 3289 sayılı kanun.

HİCKS Herbert, GULLET Ray, **Organizasyonlarda Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.

İŞIKHAN Vedat, “Sosyal Hizmetler Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü ve İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt:1, 16-22,1996.

KANUNGO R **Measurement of Job Saticfaction and Organizational Commitment For Nurses**, Journal of Psychology İnterdisciplinary Applied, 129(6), 643-650,1995.

- KARAMANOĞLU, Ertan, “ İşçi Refahının Sağlanması Endüstriyel ve Sosyal Hizmetin Önemi”, Yayınlanmamış Bir Araştırma Çalışması, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1992.
- KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranışlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 223, İstanbul, 1990.
- KEPİR, Handan ve PAZARCI O., **Sanayide İşe Devamsızlık Çözüm Önerileri**, MPM Yayınları 381, Ankara, 1983.
- KIZILET Ali, **Profesyonel Futbol Kulüplerinde Genç Takımların Yeniden Teşkilatlanması Türkiye İçin Uygun Alt Yapı Modeli**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1991.
- KNOPP R, **Relationship Among Job Satisfaction and Organizational Commitment For Nurses**, Journal of Psychology Interdisciplinary Applied, 129(6), 643-65, 1995.
- KOLDAŞ Sinan, “ Spor Yöneticilerinin İş Tatmini, Sakarya İli Uygulaması.”
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2000.
- KORAY Murat, TOPÇUOĞLU Abdullah, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995.
- KORKUT Hüseyin, **Üniversite Akademik Olmayan Personelin İş doyumları ve Örgütle Özdeşleşmesi**, Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 1990.
- KORMAN Abraham, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev: İlhan Aktun, Cevat Alkan, M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978.
- LAWLER, EDWARD, “**Satisfaction, Equity and The Quality of Workig Life**”, Psychological Foundations of Organizational Behavior.. 1977.

- LEAVITT WM, **High Pay and low Morale** High Pay, Excellent Benefits, Job Security and low Job Satisfaction Coexist in a Public Agency, *Public Personnel Management*, 34(3), 305-322, 1996.
- LEFKOWITZ J, **Sex-Related Differences in Job Attitudes**, *Academy of Management Journal*, 37(2), 324-336, 1994.
- LOCKE, EDWIN. "Nature and causes of Job Satisfaction" **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. (ed): Dunnette, John Wiley and Sons, USA 1983.
- LOUNSBURG JW, HOOPLES LL, **A Vacation From Work: Changes in Work and Non Work Outcomes**, *Journal of Applied Psychology*, 71(3) 223-229, 1986.
- MITCHELL Garry, **People in Organizations**, Third Edition, Mc Graw Hill International Editions, New York, 136, 1987.
- MUTLU Tonguç Osman. "Türk Spor Teşkilatının Yapısal Değişimine Önerilerin değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- MWAMWENDA TS, **Teaching Experience, Job Security, and Job-Satisfaction Among Secondary-School Teachers in South-Africa**, *Psychological Reports*, 82(1), 139-142, 1998.
- OBERMESIK, J. W. And M. E. JONES. "Effects of Worker Classification and Employment Relatedness on Student Employee Job Satisfaction". *Journal of College Student Development* Vol, 33 (1), 34-38, 1989.
- O'DRISCOL MP, **The Interface Between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict**, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 295-303, 1996.

- ONARAN, Oğuz, “**Çalışma Güdüsü, Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulaması**” ,Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, 7-9 Aralık 1977.
- ORAL Günseli, KUŞLUVAN Zühal, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt:3, 22-36, 1997.
- Organ, Dennis W.W. Clay Hammer. **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, Texas; Busines Publications.1982
- ORGAN DENNIS, ANDREAS L, **Personality Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior**, The Journal of Social Psychology, 135(3), 339-350, 1995.
- OSHAGBEMİ T, **How Satisfied are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration and Management?**, International Journal of Sustainability in Higher Education, 1(2), 124-136, 2000.
- ÖZDAYI, Nurhayat “**Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Durumlarının Karşılaştırılması**” Özel Kültür Okulları Eğitim- Araştırma Geliştirme Merkezi Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme, 90, İstanbul, 13-14 Nisan 1988.
- ÖZKALP Enver ve KIREL Cigdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.
- PEKNADEL Canan “**Örgütsel İklim ve İş Doyumu**” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1988.
- PATRICSON M, HARTMAN L, **Golden Oldies**, Management Development Review, 10(3), 94-96. 1997.

PIŞKİN, Aykut. “Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan, Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, 2001.

PUGH DS, HICKSON DJ, HINIGS CR, **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev: Sadi.Can.Saruhan, Marmara Yayıncılık, İstanbul, 1991.

PUSAT Aytül. “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkisi, Türkiye'deki Uluslar arası Fast-Foot Restoranlarda Çalışan Personelin İş Tatmini İle İlgili Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.

RABINOWITZ S, HALL DT, **Organizational Research on Jop Involvement**, Psychological Bulletin, 84 (5), 209-216, 1997.

Resmi Gazete 1994 21840 Sayılı 05.02.1994

Resmi Gazete 1997 22911 Sayılı 20.02.1997

Resmi Gazete (2000) 23989 Sayılı 10.03.2000

Resmi Gazete 2001 24412 Sayılı 25.05.2001

Resmi Gazete 2001 24433 Sayılı 15.06.2001

Resmi Gazete 2002 24925 Sayılı 03.11.2002

ROBİNS Stephen **Örgütsel Davranışların Temelleri**, Çev: Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1994.

ROBİN,C. And D.ZELNER “**The role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Workers in Multidisciplinary Mental Healty Settngs**” Psychological Abstract Vol 79 (8), 3475.1992.

- SAAL FE, **Job İnvolveıment : A Multivariate Approach Journal of Applied Psychological Bulletin**, 63, (1), 53-61, 1978.
- ŞAKAR, Müjdat, **İş Hukuku ve Mevzuatı Kanunlar, Tüzükler, Yönetmelikler**, Beta Yayınları İstanbul, 1993.
- SARASON, SB, DAVIDSON, KS, LIGHTAIL, FF, WAİTE RR and REUBUSH, K.B “**Anxiety in Elementary School Children**” A Research Report, New York, 1971.
- SARTAIN, Aaron, **Baker Alton The Supervisor and The Job**, 3.Edt., Me Graw Hill Book Comp., Tokyo, 1978.
- SCHWAB, Donald ve LORY L. Cummins “**Theories of Performance and Satisfaction: A Review.**” Motivation and Work Behavior Ed Steers and Porter. New York et al; Mc Graw-Hill Book Comp, 1977.
- SENCER, Muzaffer, “**Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral**” **Amme İdaresi Dergisi**, C.15, Sayı 1, 3-48, 1982.
- SOLMUŞ Tarık “**İnsan kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Olarak Motivasyon**”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Say.42, 65-72, 2000.
- SUYÜNÇ Harun, “**İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri.**” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, 1998.
- ŞENATLAR Ferhat **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2.Baskı, İ.Ü. Kitap Evi, İstanbul. 1978.
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMİCİ Tahir Ve ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998.

TANG T, TANG JK **Does Attitue Toward Money Modarete The Realionships Between İnstriction Jop Satisfaction and Voluntary Turnover**, Human Relations 53, (2) , 219- 227,2000.

TAŞDELEN Nihal, “İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile ilişkisi, Bankacılık Bir Alan Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

TAŞĞIN, Özden, “Fenerbahçe Futbol Seyircinin Sosyo – Ekonomik Profili.” Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2000.

TEVRÜZ, Suna, **Davranışlardan Seçmeler**, Kendi Yayınları, İstanbul, 1989.

TINAR Mustafa Yaşar, **Çalışma Psikolojisi**, Tarım Ürünleri Matbaacılık, İzmir, 1996.

TIEMAN, Poul “ **The Satisfaction and Stress of Pastoral Psychotherapy**” Journal of Pastoral Psychotherapy. Vol 1 (2), 39-49, 1989.

TOSUN, Mustafa. “ **Örgütsel Etkinlilik**” Yönetim Psikolojisi, 2. Ulusal Sempozyumu, Ankara, TODAİDE, 1981.

TORTOP Nuri, İSPİR Eyüp G, AYKAÇ Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TÜRKO, Metin “ İsteklendirme” A. Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi**, 1(4), 123-130, 1976.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Gazi Basım Evi, Ankara, 1998.

DİZİN

B		K	
Başkan.....	8	Kayıtsızlık	58
E		Kıdem.....	23, 41, 80, 81, 82
Eğitim düzeyi.....	40, 63	O	
F		Organizasyon.....	46, 49, 52, 62, 87, 89, 91
Federasyon.....	8, 10, 11	S	
G		Stres ve Sağlık.....	52
Gençlik Spor İl Müdürü.....	68	T	
Genel Sekreter	8, 10	Taşra Teşkilatı.....	2, 10
İ		Ü	
İş Doyumu .	32, 35, 45, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 78, 79, 80, 81, 82, 87, 90, 91, 94, 95, 96	Ücret.....	43, 44
İş kazaları.....	54	Y	
İş Tatmini... 16, 17, 27, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 44, 46, 47, 48, 57, 64, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 97		Yabancılaşma	56
		Yönetim Kurulu	7, 8, 10
		Yönetim ve Denetim	45
		Yükselme.....	44, 45, 72