



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ PERSONELİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gül ÇAVUŞOĞLU

**Samsun
Haziran-2014**



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ PERSONELİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gül ÇAVUŞOĞLU

Danışman

Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL

**Samsun
Haziran-2014**

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Gül ÇAVUŞOĞLU tarafından Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL danışmanlığında hazırlanan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından .. /06/2014 tarihinde yapılan sınav ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Seydi Ahmet AĞAOĞLU
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. Recep CENGİZ
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



ONAY:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

...../...../2014

Prof. Dr. Süleyman KAPLAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

GHSİM’de çalışan personelin iş doyum düzeylerini belirlemek amacı ile gerçekleőtirdiđim bu çalışmada akademik destek ve katkılarından dolayı tez danıőmanım Doç. Dr. M. Yalçın TAŐMEKTEPLİĐİL’e, tez konusunun seçiminde ve bu çalışmanın baőlangıcında benden yardımlarını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Taner ERDOĞAN’a;

Tezin daha kısa sürede bitmesinde ve başarıya ulaőmasında büyük katkı sağlayan arkadaőım Arş. Gör. őaban ÜNVER’e; ayrıca çalışmanın istatistik aőamasına katkıda bulunan Arş. Gör. Samet ABACI’ya teőekkürlerimi bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, beni maddi ve manevi yönden her zaman destekleyen çok değerli aileme ve birlikte çalışmaktan zevk aldığım asistan arkadaőlarıma sonsuz teőekkürler.

ÖZET
GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ'NDEKİ
PERSONELİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

Amaç: Bu çalışmanın amacı, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan personelin iş doyum düzeylerini belirlemektir.

Materyal ve Metot: Bu çalışmaya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri'nde görev yapan ve rastgele seçilen 285 kişi katılmıştır. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirleyen tanıtım formu ve iş doyum düzeylerini belirlemek için Weiss ve ark., (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. İş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre normal dağılım gösterip göstermediğine Shapiro-Wilk testi ile bakılmıştır. Veriler gerekli varsayım sağlamadığı için iş doyum düzeylerinin kıyaslanmasında iki grup arasındaki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U, üç ve daha fazla grup arasındaki farklılıkları belirlemek için Kruskal-Wallis H testi, grup ortalamaları (≥ 3) arası farklılıkları belirlemek için Dunn çoklu karşılaştırma testi kullanıldı. Tüm istatistiksel değerlendirmeler MİNİTAB ve SPSS 21 paket programında yapıldı.

Bulgular: Çalışanların yaş değişkenine göre iş doyum puanları açısından “iş karşılığında alınan ücret” maddesinde yaşı ilerlemesiyle beraber memnuniyet düzeyi artmaktadır. Çalışanların eğitim durumu arttıkça iş karşılığında alınan ücret yönünden memnuniyet düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Sonuç: Genel olarak iş doyum puanları orta düzeyde olan çalışanların sadece ücret ve terfi olanakları açısından memnun olmadıkları saptanmıştır. Buna rağmen çalışanların iş doyum puanlarının orta düzeyde olması alınan ücretin iş doyumunu tek başına etkilemediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma sonucunda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların terfi olanaklarından memnun olmadıkları belirlenmiştir. Buna ek olarak illere göre iş doyum puanları karşılaştırıldığında iller arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Hak edilen takdirin görülmesi ve üst düzey yöneticiler ile ilgili düşünceler konusunda da çalışanların doyum düzeyi düşük bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş doyum; personel; spor teşkilatı

Gül ÇAVUŞOĞLU, Yüksek Lisans Tezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi - Samsun, Haziran-2014

ABSTRACT
**DETERMINATION OF JOB SATISFACTION LEVELS OF EMPLOYEES IN
PROVINCIAL DIRECTORATES OF YOUTH SERVICES AND SPORTS**

Aim: The purpose of this study's to determine the job satisfaction levels of employees working in Provincial Directorates of Youth Services and Sports.

Material and Method: 285 employees working in Provincial Directorates of Youth Services and Sports were chosen randomly to take part in the study. A self-description form was used to determine the socio-demographic characteristics of the employees while Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), which was developed by Weiss et al. (1967) and translated into Turkish and tested for validity and reliability by Baycan (1985) was used to determine job satisfaction levels. According to demographic variables of job satisfaction level is showing a normal distribution were analyzed with the Shapiro-Wilk test. As the data does not require the necessary hypothesis, Mann Whitney U test is performed to specify the differences between two groups, Kruskal Wallis H test is performed to specify the diferences between three or more groups, and Dunn's multiple comparision test is performed to specify the differences between group averages in comparision of job satisfaction. All statistical evaluations were performed in MINITAB and SPSS 21 software package.

Results: In terms of the job satisfaction scores based on the age variable of employees, the level of satisfaction increased as the age increased for the item "my pay and the amount of work I do". As the education levels of the employees increased, their satisfaction levels were found to decrease.

Conclusion: It's found that the employees whose job satisfaction scores were in medium-level in general were dissatisfied only about the management of pay and advancement. Despite this, the fact that the employees have moderate general satisfaction scores shows that job satisfaction is not affected of the pay alone. In addition, it's found that the employees who had high levels of education were not satisfied of the chances for advance. When the job satisfaction scores were compared in terms of cities, significant differences were found between cities. Employees were found to have low satisfaction levels in terms of praises for doing a good job and thoughts about supervisors.

Keywords: Employees, job satisfaction; sport service

**Gül ÇAVUŞOĞLU, Master Thesis,
Ondokuz Mayıs University - Samsun, June-2014**

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	2
1.2. Araştırma Alt Problemleri	2
1.3. Araştırma Hipotezleri	3
1.4. Araştırmanın Amacı	4
1.5. Araştırmanın Önemi	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi	6
2.2. İş Doyum Kuramları	8
2.2.1. Kapsam Kuramları	8
2.2.2. Süreç Kuramları	13
2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	19
2.3.1. Bireysel Faktörler	20
2.3.2. Örgütsel Faktörler	23
2.4. İş Doyumunun Çıktıları	27
2.4.1. İş Doyumunun Olumlu Çıktıları	27
2.4.2. İş Doyumunun Olumsuz Çıktıları	30
2.5. İş Doyum Ölçüm Teknikleri	32
2.5.1. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi	32
2.5.2. İş Tanımlama Endeksi	33
2.5.3. Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ)	33
2.6. Spor Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri	34
3. MATERYAL VE METOT	36
3.1. Araştırmanın Modeli	36
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	36

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu	36
3.4. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	36
3.5. Verilerin Toplanması	37
3.6. Veri Toplama Teknikleri	37
3.7. Verilerin Analizi	37
4. BULGULAR	39
5. TARTIŞMA	55
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKLAR	71
EK 1	80
EK 2	81
EK 3	82
ÖZGEÇMİŞ	83

SİMGELER VE KISALTMALAR

GHSİM: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Max: Maksimum

Min: Minimum

N: Denek Sayısı

P: İstatistiksel Anlamlılık

SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences

SGM: Spor Genel Müdürlüğü

χ^2 : Kikare

1. GİRİŞ

Spor Genel Müdürlüğü (SGM)'ne bağlı teşkilatlarda çalışan personelin, ülkemiz sporunun gelişmesinde büyük rolü vardır. Personelin bu sorumluluğu yerine getirebilmesinde, icra ettiği görevden doyum duymaları gerekmektedir. Çalışan personelin işinde verimli olabilmesi içinde kendisinde bulunması gereken bir takım özellikler olması gerekir.

İş tatmini ve iş verimliliği konusunda doğrudan güçlü bir korelasyon olmasa da yapılan pek çok araştırma, iş tatminin yüksek olması durumunda, olumsuz örgütsel sonuçlar olan çatışma, devamsızlık, iş gücü devri, yabancılaşma gibi hususların azalacağını ortaya koymuştur (Kolb ve ark., 2003).

İş doyumunun belirleyicileri; en başta iş görenin fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve sosyal nitelikteki ihtiyaçlarıdır. İş doyumunu kişinin işine etki eden faktörlerin bir sonucu olmakla birlikte, bu etkenlerin belirleyiciliği kişiden kişiye değişebilmektedir. Kişinin algılama durumları bunu belirlemektedir. Kimi iş görenler sosyal statüye ve ücrete önem verirken, başka iş görenlerden işin kendisine, türüne ve amacına önem verebilirler. Buna göre iş doyumunu kişilerin işlerinden beklentileri ile gerçekte iş yaşamlarının onlara kazandırdıkları arasındaki fark olarak özetlenebilmektedir. Eğer beklentiler ile elde edilenler arasında bir fark yoksa veya pozitif bir fark varsa tatmin gerçekleşecek, arada bir fark beliriorsa ve bu fark negatif ise iş doyumsuzluk durumu ortaya çıkabilecektir (Mahmutoğlu, 2007).

Birey, ömrünün büyük bir çoğunluğunu çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle çalışmanın insan hayatında kapladığı önem oldukça büyüktür. İş görenin, çalıştığı süre boyunca sosyal bir varlık olması gereği, çalışma hayatında önem verdiği bir takım değerlerin yer aldığı ve bu değerlerin organizasyonun değerleriyle bütünleştiği sürece, başarılı olacağı bilinmektedir. Diğer bir deyişle sadece işin gerektirdiği bilgiyi kendinde barındırmak, iş görenin organizasyonda başarılı olmasını, verimli çalışmasını sağlamamakta bunun yanında işe ve çalışma hayatına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Aykaç, 2010).

Bu çalışma, GHSİM'de çalışan personelin iş doyumunu etkileyen ya da etkileyebilecek bir takım faktörlerin bulunması nedeniyle yapılmaktadır. Bu nedenle

çalışmada, personelin iş doyum düzeylerine etki eden faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Çalışmada öncelikle giriş ana başlığı altında çalışmanın problemine, alt problemlerine, hipotezlerine, amacına, önemine, varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmektedir. Daha sonra ilgili alan yazın kısmı ele alınmakta ve araştırma süreci ve yöntemi değerlendirilmektedir. Ardından araştırmanın bulgularına ve son bölümde ise, araştırmanın tartışma ve sonuçlarına yer verilmekte ve bu sonuçlara göre öneriler geliştirilmektedir.

1.1. Araştırma Problemi

Bu çalışmanın problemini, GHSİM’de çalışan personelin iş doyumları, demografik özelliklere göre değişiklik göstermekte midir? sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırma Alt Problemleri

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları yaşa göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları eğitim durumuna göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları hizmet sürelerine göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları meslek seçme sebebine göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları kadro türüne göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları statüye göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları spor yapma durumuna göre değişiklik göstermekte midir?

GHSİM’de görev yapan personellerin iş doyumları illere göre değişiklik göstermekte midir?

1.3. Araştırma Hipotezleri

H₁: Araştırmaya katılan personelin yaşına göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Araştırmaya katılan personelin hizmet süresine göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₄: Araştırmaya katılan personelin gelir durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₅: Araştırmaya katılan personelin kadro türüne göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₆: Araştırmaya katılan personelin statüsüne göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₇: Araştırmaya katılan personelin spor yapma durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₈: Araştırmaya katılan personelin illere göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₉: Araştırmaya katılan personelin meslek seçme nedenine göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır.

H₁₀: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi yaşa göre değişmektedir.

H₁₁: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi eğitim durumuna göre değişmektedir.

H₁₂: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi hizmet süresine göre değişmektedir.

H₁₃: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi gelir durumuna göre değişmektedir.

H₁₄: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi kadro türüne göre değişmektedir.

H₁₅: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi statüsüne göre değişmektedir.

H₁₆: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi spor yapma durumuna göre değişmektedir.

H₁₇: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi görev yaptığı ile göre değişmektedir.

H₁₈: Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi meslek seçme sebebine göre değişmektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Yüksek iş doyumuna sahip personel, organizasyona daha fazla bağlıdır ve işi bırakma eğilimi daha azdır. Dahası iş doyumunu yüksek personel, işlerini yürütürken daha az maliyetlidir. Ayrıca iş doyumunu personelin performansıyla da ilişkilidir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar kurumlardaki iş doyumunu ve dolayısıyla yüksek motivasyonun yönetsel sorunlarının birçoğunun çözülmesinde anahtar rol oynadığını göstermektedir. İş doyumunu, kamu hizmetini, motivasyonu ve yönetsel etkinliği artırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, GHSİM'de çalışan personelin iş doyum düzeylerini belirleyerek işinden doyum alan ve doyum almayan personelin iş doyumunu konusundaki algılarını tespitiye yöneliktir. Böylece personelin iş doyumunun hangi değişkenlere göre farklılaştığı ortaya konularak ilgili kurumlarda iş doyumunu için etkinliğin artırılması konusunda birtakım öneriler sunmayı sağlayabilecektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde iş doyumunu konusunda yapılan çalışmaların yetersizliği ile yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, statü, kadro türü, spor yapma durumu, meslek seçme sebebi ve görev yapılan il ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak için daha fazla araştırma gerekli olduğu göz önünde bulundurularak araştırma; spor hizmeti veren bu kurumda işinden doyum alan ve almayan personelin ihtiyaçlarını, oluşan eksiklikleri, ortaya çıkarmaya yardımcı olması bakımından önemlidir.

GHSİM'nin misyonunun gerçekleştirilmesi ve vizyona ulaşılabilmesi, GHSİM'nin devamını sağlayan iş gören performansı, iş doyumunu, verimlilik, aidiyet gibi konularla doğrudan ilişkisini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Bu araştırma, literatüre katkı sağlamanın yanında, elde edilen bulgulara göre, kurumda yöneticiler tarafından çalışanların iş doyumlarını artırmak için nelere ihtiyaç duydukları ve gelecekte oluşabilecek durumların şimdiden görülüp önceden çözülmesinde anahtar rol oynayacaktır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma SGM taşra teşkilatlarının sadece on üç tanesinde görev yapan personelle sınırlıdır.

Bu araştırma yüksek lisans tez yazımı için ayrılan süre bakımından zaman sınırlılığına sahiptir.

Yapılan araştırma sonuçlarındaki bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan taşra teşkilatlarının 2013-2014 yıllarında görev yapmakta olan çalışanlardan elde edilen verilerle sınırlı kalmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatminini “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996).

Eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur, kişi yaptığı işten memnun değildir (Türk, 2003).

İş doyumunun herkes tarafından kabul edilen bir tanımı olmadığı için araştırmacıların çoğu tanımları kendilerine ve yaptıkları araştırmanın boyutlarına göre farklı olarak yapmışlardır. İş doyumunu konusunda yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

İş doyumunu, çalışanların işi ile ilgili olan çeşitli tutumlarının bir sonucudur. Yani çalışma şartları, ücret, denetim, gelişme ve ilerleme imkânları, yeteneğini kullanması, işteki sosyal ilişkilerinin boyutu, işin çevresi vb. değişkenlerle ilgili olan tutumlarının sonucunda iş doyumunu ortaya çıkmaktadır.

İş doyumunu çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. Başka bir deyişle, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğunda iş doyumunu oluşmaktadır (Arslantaş ve ark., 2006).

Bir bireyin işine yönelik tutumu olarak kabul edilen iş doyumunu; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumunu genel anlamda bireylerin işlerinden hoşlanma dereceleri olarak da ifade edilmektedir (Balcı ve ark., 2003).

İş doyumunu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüşüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

İş doyumu, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş doyumu denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapıyı meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek olanaklıdır (Soylu, 2001).

İşletmelerde iş doyumu başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, iş göreni işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, iş doyum ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur.

Yüksek iş doyumu, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü iş doyumu, kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. İş doyumu, yöneticiler ve iş görenler açısından önemlidir.

Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmasının bir ölçüsüdür (İmamoğlu, 2001).

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kırel, 2001). Çağdaş yöneticilerden, iş görenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, iş gören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir.

Yöneticiler, iş görenleri sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İş görenlerin iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002).

İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş doyumunun sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş

hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş doyumunun sağlanması ile mümkündür (Gürsel ve ark., 2003).

2.2. İş Doyum Kuramları

İş doyumunu kuramları iki grup altında toplanabilir. Birincisi kapsam kuramları (klasik kuramlar). İkincisi süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları, içsel faktörlere ağırlık verirler. Süreç kuramları, dışsal faktörlere ağırlık verirler. Kapsam kuramları davranışın amacını (öncesini) hedeflerken, süreç kuramları davranışın sonucunu hedefler.

Kapsam kuramları bireyin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır. Süreç kuramları, güdülenme sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. (Can, 2005).

2.2.1. Kapsam Kuramları

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

İçerik kuramları, insanların iş yaşamında neyi güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştirildiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı göstermek için işgörenlerin ulaşmaya çalıştıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar (Demir, 2002).

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Motivasyon teorileri içerisinde en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir (Şekil 1). İnsanın, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırır. Bu kuram Güney (2007) 'den aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

a) Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

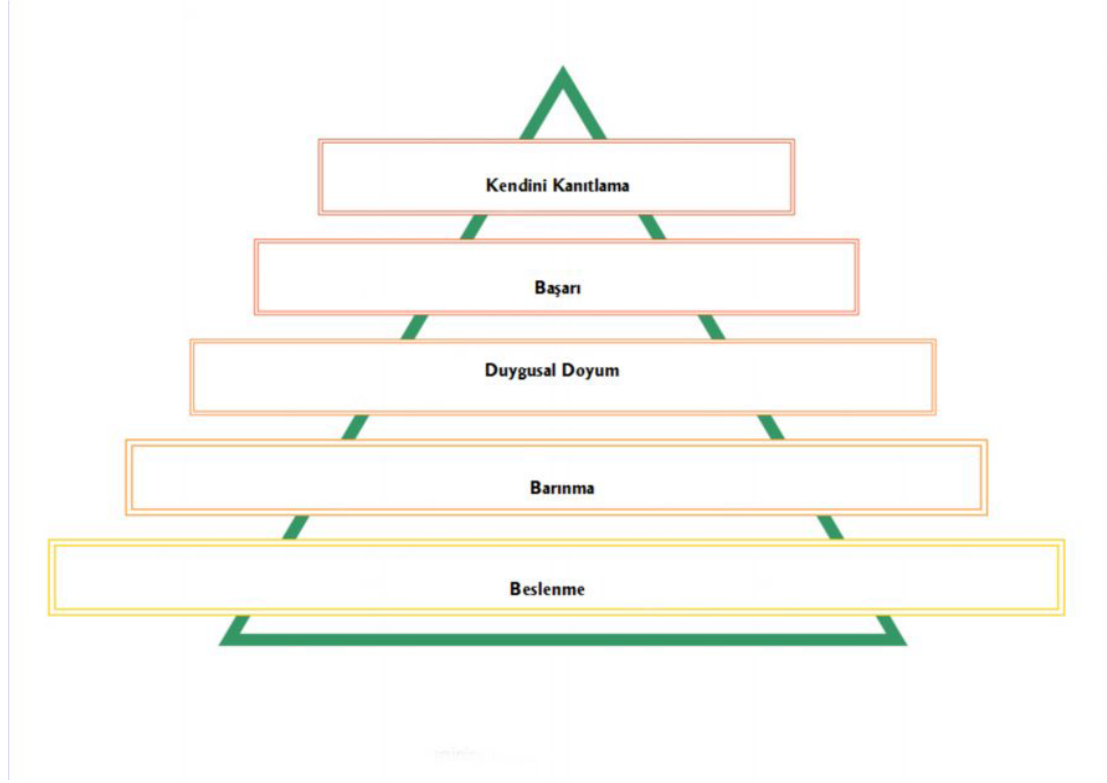
b) İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aŐađıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır.

c) İnsan ancak bir basamaktaki ihtiyaı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir st basamaktaki ihtiyaının etkisi altına girer.

Bu ihtiyaçların oluŐturduđu hiyerarŐi Őyledir:

- **Beslenme:** İnsan her Şeyden önce biyolojik bir varlık olduğundan fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bunlar, hava, su, yemek, uyku gibi ihtiyaçlardır.
- **Barınma:** Kişi fizyolojik ve ekonomik gereksinimleri karşıladıktan sonra, bugünkü çalışma ortamında güvenliğinin olmasını ve geleceğinin de güvencede olmasını ister. Örneğin, tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlar.
- **Duygusal doyum:** Birey, günün büyük kısmını iş yerinde geçirir ve bu süre içinde çalıŐırken veya boŐ zamanlarında belirli kiŐilerle iletişim kurar. Bu durumlar belirli bir doyum sağlar ve çalışma güdüsünü artırır. Ait olma, benimseme, sevme-sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlar bu gruba girer.
- **Başarı:** Bu basamağa gelen birey, bir yandan kendisine güven ve sayđı duyar, diğer yandan baŐkalarının beğeni ve sayđısını arar. Bu ihtiyaçların karşılanması bireyin moralini yükseltir. Bunlar, unvan, statü sembolleri, terfi ve teşvikler, kendine sayđı, güven duyma gibi ihtiyaçlardır.
- **Kendini kanıtlama ihtiyaçları:** Bu basamakta olan birey yaratma ve başarma iradesini ortaya koyabilir. Birey, bu aşamada özgürdür. Yaratıcılığını kullanabilme, beceri ve yetenekleri ortaya koyabilme, kişisel gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçlar bu guruba girer.

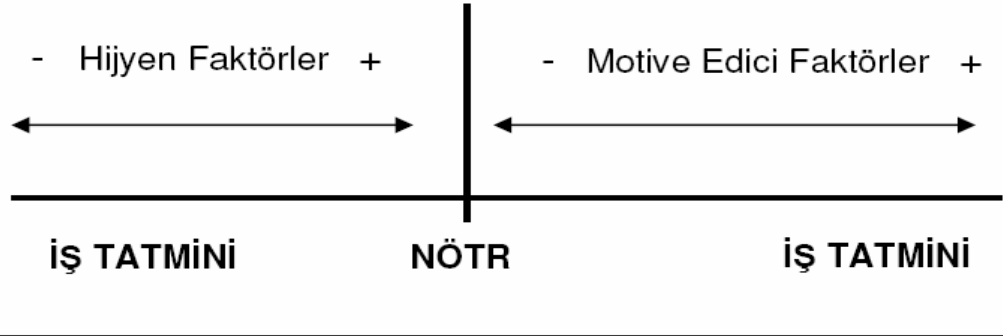
Maslow'a göre kişi, öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı a bir çalıŐanı, belge vererek ya da överek motive etmek mümkün değildir. Öyleyse yöneticiler, çalışanların ne tür ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlamalı ve ihtiyaçlarını giderecek yöntemlerle örgüt amaçları doğrultusunda onları yönlendirmelidirler (Güney, 2007).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

- **Herzberg'in İkili (Çift) Etmen Kuramı**

En çok bilinen ve tartışma konusu olan kuramlardan bir tanesi de Frederick Herzberg'in çift-faktör kuramıdır. Herzberg yaptığı çalışmalarda insanları tatmin ve tatminsiz eden faktörlerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür. Geleneksel bakış açısı ise bunu, tatmin ve tatminsizliği, bir boyutun iki karşıt ucu olarak görür (Şekil 2).



Şekil 2. Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik boyutları (Güney, 2007)

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler” tatminsiz eden faktörler ise “hijyen faktörler” olarak sınıflamıştır. Araştırmacıya göre motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili (içsel) olup,

başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg'e göre, kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak, fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır.

Hijyen faktörleri ise, doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidirler. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim, üstlerle ve astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, üstlerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmaması, iş koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyinin yetersizliği, çalışan kişinin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece "nötr" bir durum oluşturur. Tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir. Bu nedenle teoriye göre yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı, ancak dikkatlerini motive edici faktörler üzerine yoğunlaştırmalıdır (Güney, 2007).

Motivasyon konusu güncel bir konu olmakla birlikte aydınlatılması gereken birçok yönü olan bir konudur da. Bu teori çalışanların güdülenmesini açıklamakta yetersiz kalmakla birlikte, onları güdülemek için bilinçli etkinlikler yapılmasına katkı sağlayabilir. Bu anlamda çalışanların motivasyonu için onlara para gibi hijyen faktörlerden öte, gerçek güdeleyicilerin sunulması gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara mesleki ilerleme, başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirme ve sürekli hizmet içi eğitim alma gibi olanakların sunulmasının gerekli olduğu söylenebilir (Kurt, 2005).

- **Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır. Var olma (Existence), Aidiyet (Relatedness), Gelişme (Growth). Kuram bu İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak ERG olarak ifade edilir. Alderfer'de Maslow gibi insanların ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı gösterdiğini kabul etmektedir. Fakat Maslow'un beş kategorilik

ihtiyaçlar listesinin yerine Alderfer kendi teorisinde üçlü bir ihtiyaçlar seti önermektedir.

- **Varlık İhtiyaçları (Existence needs):** İnsanların doğuştan sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma gibi ihtiyaçlar buna örnek gösterilebilir.
- **Sosyal İlişki ihtiyaçları (Relatedness needs):** İnsanlar, toplum içerisinde yaşadıklarına göre, başka insanlarla ilişki kurmak zorundadırlar. Normal bir insanın cemiyet hayatı içerisinde başkaları ile ilişki kurmaksızın yaşantısının sürdürebilmesi imkânsızdır. Sosyal insan diğer insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak ister.
- **Gelişme İhtiyaçları (Growth needs):** İnsanlar kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Herhangi bir işte başarı elde etme, tanınma, kabul edilme gibi ihtiyaçlardır. Tıpkı Maslow'un teorisinde olduğu gibi, Alderfer'e göre de; insanlar varlık ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçlarını ve daha sonra da üçüncü basamak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Barlı, 2007). Bu kuram bireyin davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer'e (1972) göre, doyum ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise doyum gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelidir. Gereksinim ise hem istek hem doyum ya da bunun zıddı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır (Sun, 2002).

- **McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı**

David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen, güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir.

McClelland, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Thematic Apperception Test (TAT)'i kullanmıştır. TAT basit anlamda başarıma, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçer. McClelland bireyleri üç gruba ayırmıştır.

- Başarma ihtiyacıyla doğanlar
- İlişki kurma ihtiyacı olanlar

➤ Güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar

Başarma ihtiyacıyla doğanlar bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade arkadaşları ve ailesiyle birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar. McClelland'a göre insanların hepsi için söz konusu olan bir hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez. Kişilik ihtiyaçları bu hiyerarşik ihtiyaçları belirler. Daha çok başarı konusunda yoğunlaşan McClelland uyguladığı testle; başarı, güç ve bütünleşme güdülerini ölçmüştür. Çalışılmakta olan belirli güdünün elde edilmesi için kişiler seçilmiş olan resimler hakkında hikâyeler anlatmakta ve daha sonra da bu hikâyeler analiz edilmektedir. Bu prosedürle; farklı kişiler tarafından aynı hikâyenin analiz edilmesinde daha az yakın sonuçlar üretilmiştir. Bu farklılıklarla uğraşabilmek için değişik güdülerini ölçmek üzere çok sayıda strateji geliştirilmiştir fakat çoğunun temel hikâye anlatım yaklaşımıyla çok belirgin bir ilişkisi yoktur ve araştırmacılar sonuçları sınıflandırırken güçlük yaşamaktadırlar.

Girişimcilik başarısında başarma motivasyonunun çok önemli bir faktör olduğu açıktır ve girişimcilik kariyeri seçiminde başarı ihtiyacı katkısının olduğuna da inanmak gerekir. Bu McClelland'ın teorisinin çok geçerli olduğu bir alandır. Buna ek olarak onun fikirleri başarma ihtiyacına ve bunların ekonomik gelişmede kanıtlanmış olan gücüne dikkat çekmektedir. Bununla beraber yönetim alanındaki sonuçlarda bir kesinlik yoktur: Bazen başarma motivasyonunun verimli yönetim performansına etki ettiği gözlenir fakat çoğunlukla bunun böyle olmadığı görülür. Özellikle liderlik güdüsünde olan yüksek güç ihtiyacı ve düşük bütünleşme ihtiyacıyla ilgili güç motivasyonu çalışmalarından elde edilen sonuçlar çok çarpıcıdır (Sabuncuoğlu ve Tez, 2005).

2.2.2. Süreç Kuramları

Bu kuram, daha çok güdülenme sürecinin nasıl işlediğini, nelerin (sorumluluk, tanıma, ücret vb) güdülenmeye etki ettiğini incelemektedir. Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en önemli ve temel bir sorudur. İhtiyaçlar kişiyi davranışa

yönelten etmenlerden yalnızca biridir. Bunun yanında pek çok dışsal faktör de kişiyi davranışa yöneltir ve güdülenme üzerinde önemli rol oynar (Barlı, 2007).

- **Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı**

Ünlü davranış bilimcisi B.F. Skinner, insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal (çevresel) faktörlere bağlamış ve hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerin sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisi'ni geliştirmiştir. “Ödüllendirilen davranış tekrarlanır” kuralına dayanan teoriyi daha iyi açıklayabilmek için “edimsel davranış” ve “pekiştireç” kavramlarının tanımını yapmak anlamlı olacaktır (Güney, 2007). Bu modelde, davranışların kaynakları ve nedenleri üzerinde durulmak yerine, sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Böyle olunca da, işlemsel şartlandırma, bireylerin ödüllendirilmiş davranışlarını tekrar göstereceklerini ve ödüllendirilmemiş veya cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermeyecekleri gibi bir temel düşünce üzerine kurulmuştur (Eroğlu, 2006).

- **Edimsel (operant) Davranış:** Bilinen bir uyarıcı tarafından oluşturulmaz; organizma tarafından ortaya konur. Edimsel davranış kendiliğinden ortaya çıkar ve sonuçları tarafından kontrol edilir. Örneğin; çocuğun ayağa kalkma, yürüme, ıslık çalma ve konuşmayı öğrenmesi gibi insan davranışlarının çoğunluğu edimsel davranıştır. Çocuğun yeni yeni ayağa kalktığını gören çevresindeki yetişkinler genellikle sevinç çığlıkları atar, onu alkışlar. Çevresindekilerin bu ilgisi çocuğu mutlu eder ve çocuk aynı davranışı tekrarlama eğilimi gösterir. Diğer bir deyişle, çocuğun ayağa kalkma davranışı, sonuçları tarafından kontrol edilir. Bu nedenle Skinner edimsel davranışı uyarıcıdan bağımsız görmez. Ancak önce tepki yapılır, sonra tepkinin doğurduğu uyarıcı gelir ve tepki bu uyarıcılar tarafından kontrol edilir.

Davranıştan sonra gelen uyarıcı organizmada haz yaratırsa davranış tekrar yapılır. Davranıştan sonra gelen uyarıcı organizmada acı, elem yaratırsa davranış tekrar edilmez. Oysa tepkisel davranış tamamen kendinden önceki uyarıcıya bağlı olarak meydana gelir. Edimsel koşullanmada önemli olan nokta; davranış ve onun sonuçlarıdır. Dikkatli bir gözlemlerle, bir davranışın sık olarak ortaya çıkmasında, davranışın sonuçlarının büyük ölçüde etkili olduğunu görebiliriz. Organizma pekiştirilen davranışı daha sık gösterir pekiştirilmeyenden ise vazgeçer (Senemoğlu, 1997).

▪ **Olumlu Pekiştirme:** Ortama konulduğunda belli bir davranışın yapılma olasılığını artıran uyarıcıdır. Organizmanın davranışı tekrar göstermesi için hoş giden bir uyarıcının verilmesidir. Burada hoş giden uyarıcı olumlu pekiştirmeçtir. Öğrenciniz ders çalıştığı zaman aferin dediğinizde “aferin” olumlu pekiştirmeçtir, ders çalıştığı için aferin demeniz ise olumlu pekiştirmez. Olumlu pekiştirmeçler ortama konulduğunda, belirli davranışların yapılma olasılığını artırır (Özbay ve Erkan, 2008).

▪ **Olumsuz Pekiştirme:** Organizmayı olumsuz bir durumdan kurtararak yapılan pekiştirmelere olumsuz pekiştirmeç denir. Ortamdaki olumsuz unsurlar kaldırıldığı ya da ortama eklenmediği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar (Topses, 2006). Ortamdan çıkarıldıklarında belirli bir davranışın yapılma olasılığını artıran uyarıcılardır. Olumlu ve olumsuz pekiştirmeçler davranışın yapılma sıklığını artırır (Deniz, 2007).

Olumsuz pekiştirmeçler organizmaya rahatsızlık veren uyarıcılardır. Birincil ve ikincil olmak üzere iki gruba ayrılmaktadırlar. Birincil olumsuz pekiştirmeçler organizmaya zarar veren, yaşamı tehdit eden uyarıcılardır. İkincil olumsuz pekiştirmeçler herhangi bir nört uyarıcının birincil olumsuz pekiştirmeçle ilişkilendirilmesiyle pekiştirmeç özelliği kazanan uyarıcılardır (Senemoğlu, 1997).

▪ **Cezalandırma:** Ceza, organizmanın davranışı istenmediği için organizmayı rahatsız edici bir uyarıcı ile karşı karşıya getirmekte veya hoş bir uyarıcıdan organizmayı mahrum bırakmaktadır (Bacanlı, 2007). İstenmeyen bir davranışın bir daha ortaya çıkmaması için cezaya başvurulur. Cezanın uygulanmasındaki amaç, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi ya da bastırılmasıdır diyebiliriz. Cezanın şiddeti ne kadar artırılırsa cezalandırılan davranış o kadar bastırılır. Ceza böyle bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını da sağlayamaz. Ceza davranışın yapılma olasılığını azaltır. Sonuçta cezanın davranış düzeltici özelliği olmaz. Bu nedenle ceza pekiştirme tipi olarak az kullanılmaya çalışılmalıdır.

▪ **Sönme (kayıtsız kalma):** Pekiştirmeçlerin davranışı güçlendirdiği belirtilmişti. Fakat pekiştirmeç ortamdan çekilirse davranışın durumu ne olur? Organizmanın davranışına herhangi bir karşılık verilmemekte, görmezlikten gelinmektedir. Organizmanın davranışın bir süre sonra sönmesi, oluşmaması beklenmektedir.

Muhtemelen, davranış zayıflayacak ve bir süre sonra yok olacaktır. Bu sürece öğrenilmiş davranışın yok olması veya sönmesi denir (Yeşilyaprak, 2007). Burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta, kişiyi motive etmede ödüllerin etkili olduğudur. Cezaya mümkün olduğunca başvurulmamalıdır. Ödül verirken de zamanlama çok önemlidir. İstenilen davranışın hemen ardından verilen ödül davranışı pekiştirir. Araya giren uzun zaman, ödül ile davranış arasındaki bağı gözden kaçmasına neden olur. Ayrıca kişilerin ihtiyaçları farklı olacağından, almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Yöneticilerin kişiler arası bu farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Güney, 2007).

- **Vroom'un Bekleyiş Kuramı**

Victor Wroom beklenti kuramı 1960'larda yayınlanmıştır. Bireyin bir sonuç için istekli olması ve gösterdiği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye (yüksek performans göstermeye) itecektir. Böylece doyum sağlanacaktır. Yüksek Düzeyde doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Eren, 1998).

Wroom'un beklenti kuramına göre, kişi yapacağı bir davranışın sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde ne gibi hususları dikkate alması gerektiğini bilmektedir. Örneğin bir çalışan yükselmek istiyorsa, yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilir ve başarılı olmak için yeterli düzeyde yüksek motivasyonla çalışır. Dolayısıyla Beklenti kuramı, bir bireyin hem işinde hem de örgütte yüksek performans gösterme çabasında istekli davranmasına etki yapan öğeleri araştırmıştır (Altuğ, 1997).

Wroom'un beklenti kuramı üç öge üzerinde durur;

- Bireyin sarf ettiği çaba,
- Bireyin çabasının muhtemel sonuçlarına ilişkin inançları,
- Bireyin bu sonuçlara yüklediği değer.

Beklenti kuramına göre, çabalar, değerler ve sonuçlar birbirlerini ve performansını etkilemektedir.

Wroom'un üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen (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 (Çetin, 2003).

- **Porter Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Porter'la Lawler'in (1968) kuramı, özel kurumda çalışan yöneticilerin işe ilgi tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirlemesidir (Onaran, 1981).

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 yaratacağını düşünerek, performansın ödülle sonuçlanması halinde, ödülün kişinin iş tatminini duymasına neden olacağını vurgulamışlardır (Dağ, 1993).

Genelde pekişme (şartlanma) kuramı ile beklenti kuramı birbirine benzemektedir. Öncelikle her ikisi de “süreç” modelidir, her ikisi de davranışın sonuçlarını vurgular. Ancak beklenti modeli ileriye dönüktür. Bireyin bugünkü davranışlarını gelecekte beklenenleri belirler; yani bir “karar verme” modelidir.

Örneğin birey gelecek yıl gerçekleştirmesini istediği terfi için çok çalışmaya karar verebilir, fakat bu davranışı kısa sürede bazı pekiştiricilerle (örneğin övgü) desteklenmez ise, vermiş olduğu karara rağmen çalışmayı yavaşlatabilir. Pekiştirme (şartlandırma) modelinde ise, birey geçmişteki deneyimlerine dayanarak, örneğin, geçmişte ödüllendirildiğini bildiği bir davranışı sürdürerek bugünkü davranışlarını düzenler. Yani her hangi bir şekilde ve en kısa zamanda pekiştirilmeyen davranışın ortadan kalkacağını ön görmektedir (Yüksek, 1997).

- **Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Aslında en az beklenti teorisi kadar geçmişi olan eşitlik kuramı, bir motivasyon süreci olarak son zamanlarda örgütsel davranış alanında yaygın bir konum elde edebilmiştir. Teorinin kökleri 1950-60'lı yıllardaki sanayi kuruluşlarının adaletsizlik,

eşitsizlik, eşit ücret gibi konular hakkında yaptığı araştırmalara dayansa da, motivasyon teorisi olarak ele alınan eşitlik kuramı Stacy Adams'a atfedilir. Barlı (2007) 'dan Adams'ın görüşleri özetlenmiştir. Adams, organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışanlar sadece ihtiyaçlarının tatmin edilmesini değil, aynı zamanda verdikleri emeğin karşılığının da adil verilmesini isterler. Her çalışan kendisini, onunla eşit emek sarf eden diğer çalışanlarla kıyaslar ve eşitlik ilkesini uygular.

Adams'ın eşitlik kuramına göre girdilerin çıktılarla eşdeğer olması gerekir. Gösterilen performansa göre ücret alınmalıdır. Yani, bir çalışanın emeği konusunda aldığı değer ile başka bir çalışanın aynı ölçüde koyduğu emeği karşısında aldığı değer birbirine eşit olmalıdır. Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir. Eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır; daha çok çaba harcıyorsa daha çok ücret almalıdır. Eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa tatminsizlik doğar.

Doyumun performanstan sonra gelmesi edimsel koşullama ilkelerine uygundur. Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans); bir ödül alır (yüksek ücret) işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumunda performans düşebilir. Bu teoriye göre, eğer işletmede uygulanan ödüllendirme sistemi adilse bu durumda çalışanların olumlu katkıları olacaktır. Çalışanlar ya aynı tempoda çalışmayı sürdürecektirler ya da performanslarını daha da yükselteceklerdir. Eğer ödüllendirme sistemi adil değilse iş doyumsuzluğu, düşük verimlilik, işten ayrılmalar vs. söz konusu olacaktır. Belli bir düzeydeki eşitsizliğe herkesin aynı şekilde tepki vermesi diye bir şey söz konusu olamaz. Öte yandan eşitlik, psikolojik bir perspektif olarak, daha geniş bir sosyal ve organizasyonel bağlamı ihmal etmektedir. Öncelikle sosyal yapılarımızın kökleri farklı ve çeşitli kaynaklardan beslenir. Karşılaştırmalarımızı yaparken bu sosyal yapılarımız değerlendirmelerimizi etkilerler. Bazılarımız kendi durumumuzu hemen yanı başımızdaki meslektaşlarımızla karşılaştırırken bazıları da başka bir organizasyonla, başka bir sektörle ya da başka bir ülke ile karşılaştırmayı tercih edebilir. Bu durum bir başkasıyla yapılan karşılaştırmalarda tercih edilen rasyonel bir yol değildir (Barlı, 2007).

- **Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı**

Locke tarafından 1968'de geliştirilen modelde, amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceği belirtilir;

1. Aşama: Amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresi: bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığı saptama sürecidir.

2. Aşama: Amaç belirlemeyi hazır hale getirme: Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa, çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirir.

3. Aşama: Yönetici ve astların, amaçların özelliklerini anlamalarına ağırlık verir.

4. Aşama: Belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara-gözden geçirmeler yapılır.

5. Aşama: Belirlenen amaçların değiştirdiği veya başarılı olduğu kontrol için son bir gözden geçirmede bulunur (Can, 1998).

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

2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu, kişiden kişiye değişen bir özellik göstermekte ve kişiye özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için doyum taşıyan bir iş başka birisi için doyumsuz olabilir. Yani, iş gören doyumunu sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumu kişi için zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilmektedir (İmamoğlu ve ark., 2004). Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişmektedir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilmektedir (Örücü ve ark., 2006).

Her bireyin işinden beklentileri ve kendine göre önemli olan farklıdır. Bu yönden bakıldığında iş doyumunu kısmen kendince önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgili olmaktadır (Türk ve ark., 2003).

2.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir (Günbatan, 2006). Bu unsurlar şöyle sıralanabilir.

- **Yaş**

Yaş, her zaman insanın içinde bulunduğu durumu, istekleri etkilemiş ve belirlemiştir. Yaşın dönemine göre insanların beğenileri, tutumları ve ihtiyaçları farklılık gösterir. Bunun yanında yaş dönemlerinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Gençlik dönemlerinde kişiler istekli, dinamik, başarıya aç ama tecrübesiz olurlar. Çalışma hayatına yeni atılan tecrübesiz kişiler gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Ancak zamanla bu kişiler iş hayatının gerçeklerini anlamaktadırlar. Yaşın ilerlemesiyle bu duygular tatmin olur ve kişiler deneyim kazanırlar. Bütün bunlar iş doyumuna olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansiyabilir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile iş doyumunu arasında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe doyumun arttığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Aslan, 2006). Yine yaş ilerledikçe uyumun arttığı ve bunun doyuma olumlu yönde yansıdığı bazı çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir (Ardıç ve Bas, 2001; Bilge ve ark., 2007). Kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları gözlenmektedir (Tellioglu, 2004). Yapılan başka bir araştırmada 25 yaştan küçük olanların iş doyumunu 25 yaştan büyük olanlardan yüksek çıkmıştır (Karaca, 2007).

- **Cinsiyet**

İncelenen araştırmaların birçoğunda iş doyumunu açısından kadın ile erkek arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak kadın ile erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerin de farklı olmasına neden

olmaktadır. Bu nedenle ücret, iş saatleri, çalışma koşullarından duydukları doyum da farklı olmaktadır. Cinsiyetler arasındaki iş doyumunu farklı meslek gruplarına göre de değişebilir. Örneğin inşaat işlerinde, ağır metal sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş doyumsuzluğu yaşayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş doyumsuzluğu yaşarlar (Budak, 2006).

Kadınların işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını açıklayan nedenlerden bir diğeri ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri de farklıdır (Gazioğlu ve Aysıt, 2002). Yönetiminde erkek kültürü değerleri baskın olduğu çalışma ortamında bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıklarda tartışarak çözümlenme tercih edilir. Kadın kültürünün baskın olduğu çalışma ortamında ise, kişiler arası uyum ve anlaşma ön planda tutulur. Bu yüzden uyuşmazlıklarda çatışmalara yol açan durumlar ortadan kaldırılma yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur, başarı ve güçten önce gelir.

- **Medeni Durum**

Kişilerin, evli veya bekar olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından iş doyumunu etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır (Çakır, 2001). Yapılan araştırmalar sonucunda, medeni durumun iş doyumunu ne yönde etkilediğine dair anlamlı bir bulguya ulaşılamasa da; evli iş görenlerin sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi, iş doyumlarının bekar olanlara oranla daha yüksek olmasına işaret etmektedir. (Telman, 2004).

- **Eğitim**

Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifadeden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş doyumunun en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az doyum sağladıkları bilinmektedir

(Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yakur, 2006).

- **Zeka**

Zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında tek başına önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekânın iş doyumunda önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeye uymayan durumlarda iş doyumsuzluğunun görüldüğü araştırmalarla ortaya konmuştur (Sevimli, 2005).

- **Kişilik**

Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilimler ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Kişilik, çok sayıdaki özelliklerin birbirini tamamlayan ve dengeleyen sistematik bir bütünlüğü oluşturmaktadır. Davranışsal özelliklerin bir kısmı, insanların biyolojik ve fizyolojik yapıları tarafından oluşturulurken diğer kısımları da büyük ölçüde sosyo - kültürel yapı tarafından kazandırılmaktadır (Eroğlu, 2006).

Bu özellikler kişiden kişiye farklılık gösterir. Aceleci olma, kendini beğenme, mütevazı olma, çalışkan olma, başarıdan güdülenme, sevecen olma, öfkeli olma, hoşgörülülük bu özellikler olarak sıralanabilir. Bu özelliklerle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan araştırmalarda kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı olan insanların iş doyumlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2006; Canbay, 2007). Diğer yandan A- tipik kişiliğe sahip olanların ve olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum seviyelerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu araştırma bulguları arasında vardır.

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamayan kişilerde daha sık iş doyumsuzluğu görülmüştür. Bu çalışanlar başkalarıyla rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı da olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu

olmayan kişilerin mutluluğu içinde arayacağıdır. Fakat yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir.

- **Kıdem**

İş yaşamına yeni başlamış kişiler işlerinden doyum sağlama yönünde eğilim içinde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsar. İş yenidir, kişiye ilginç ve çekici gelebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmeyince azalma eğilimine girer. İş yaşamını ilk birkaç yılından çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki yükselme olanakları oldukça yavaşlamaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma yaşamının ilk yıllarında iş doyumunun sonraki yıllara göre daha çok olduğu bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1998; Kale, 2007). Bazı çalışmalarda ise kıdemle beraber iş doyumunu artmaktadır (Aslan, 2006; Izgar, 2008).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin kontrolü dışında oluşan örgütsel faktörlerden; ücret, iletişim, çalışma arkadaşları, yükselme olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, işin kendisi ve kararlara katılma faktörlerden alternatif iş imkanlarına yer verilecektir.

- **Ücret**

Ücret her iki taraftan yani işveren ve iş gören tarafından farklı algılanır. İşveren tarafından ücret, çalıştırdığı kişi için ödenen gider anlamındadır. İş gören açısından daha anlamlıdır. Bireyin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için, emeği karşılığında aldığı değerdir. Yapılan ödeme iş gören için iş doyumunda önemli bir etkidir. Ancak ödemenin yüksek olması, doyum için çok yeterli değildir. İş görenin gereksediği para ile elde ettiği para arasındaki değer önemli bir etkidir. Ödemenin doyum sağlamasındaki bireysel özellikler yaş, kıdem, öğrenim, çaba, yaratıcılık, yenileşme ile ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin iş gören tarafından algılanması doyum sağlamaktadır (Sicim, 2007).

Çok az kişi aldığı ücretten memnundur. Genellikle çalışanlar aldıkları ücret nedeniyle nadiren tatmin sahibi olurlar. Araştırma sonuçları, ücretin hem fizyolojik bir güvence hem de üst ihtiyaçlar için bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Kişiden kişiye

değişmekle birlikte, ücret bir iş başarısı, bir terfi (yükselme) göstergesi olarak da algılanmaktadır. Yükselme ile ücret arasında doğru bir ilişki olduğunu ifade edebiliriz. Güdüleme kuramlarında, paranın motive edicilik özelliğinin derecesi ve ağırlığı hususunda çeşitli görüş farklılıkları olsa da; para, bireyin ihtiyaçlarını doğrudan karşılayabilmesinde aracı olan bir faktördür. Bu bakımdan, paranın son derece önemli bir motivasyon aracı olduğu açıktır.

Ancak, şu unutulmamalıdır ki, paraya sahip olan birey bir süre sonra doyuma ulaşacaktır ve o anki duruma da alışacaktır. Bu nedenle idareciler işletmede çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaksızın, adil bir ücretlendirme yönetimi uygulamalıdır (Barlı, 2007).

- **İletişim**

İletişim iki sistem arasında olan çift yönlü bilgi alışverişidir. Ancak genellikle yöneticiler örgüte ilişkin haberleri aktarmada gönülsüz davranırlar. Bunun sonucu olarak çalışanlara işlerini ilgilendiren konularda bilgi verilir ya da yöneticiler çalışanlarına birtakım emirler vererek onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilenmezlerse bu durumda, iletişim değil enformasyon ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin memurlarına karşı ve memurlar arasında eşit ve adil davranması, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş doyumunu artırır.

- **Çalışma arkadaşları**

İş görenin, çalışma ortamındaki iş arkadaşları iş doyumunu etkiler. Gruptaki bireylerin olumlu, başarılı, saygılı, takdir edici, yardım edici özelliklerinin olması iş doyumunun yükselmesine katkı sağlayacaktır. Olumlu ilişkilerin kurulduğu arkadaş gruplarının çalışanların iş doyumlarının oluşmasında önemli olduğunu biliyoruz. İş görenler böyle ortamlarda kendilerini daha iyi hissederler. Sorunları paylaşıp çözüm üretebilirler. Sıkıntıları ve sevinçleri paylaşarak psikolojik olarak rahatlar ve streslerini bu yolla atabilirler. Bu da ruhsal bir doyum sağlar ve bireyleri olumlu yönde etkiler. Yönetim, çalışma grubu oluştururken birbirleriyle uyumlu bireyleri aynı gruba yerleştirmesi iş doyumunu artmasına katkı sağlayacaktır. İş arkadaşları, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, iş görenin çalıştığı iş yerinde yönetici ve üstlerden çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla iş görenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının,

kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının iş görene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması iş görenin bulunduğu ortamdaki zevk almasına ve işinden doyum sağlamasına yol açacaktır (Sığırı ve Basım, 2006).

- **Yükselme Olanakları**

Yöneticilerin başarısı yönettiği kişilerin iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan yöneticinin emrindeki beşeri kaynaktan en üstün randımanı alması gerekir. Bu da yöneticinin emrindekileri en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır. Maddi gelirin yanı sıra en önemli motivasyon genelde yetki, sorumluluk, saygınlık dolayısı ile terfi, unvan ve makamdır.

Kişi, gelirinin artması ve terfi etmekle işinden doyum sağlar. Amirlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini amirine ve müessesine daha çok bağlar, daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirmek için elinden geleni yapar (Garih, 2005).

- **İş Güvenliği**

İş güvenliği kavramı olarak, işin yapılması sırasında iş görenlerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İş güvenliği, iş görenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

İş güvenliğinin olması iş görenler için iş doyumunun öncelikli faktörlerindedir. Birçok iş gören işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, iş gören yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda iş gören emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen ve ark., 2002).

Güvenlik önlemleri alınmış bir iş yeri ortamında çalışmak her şeyden önce iş görenin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamakta, böylelikle üretim

sürecine uyum göstererek iş görenin verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve doyum sağlayıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

- **Çalışma koşulları**

Çalışanların, içinde bulunduğu iş ortamı ve onu etkileyen fiziki koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir (Ardıç ve Bas, 2001).

- **İşin kendisi**

İşin kendisi motivasyon üzerinde etkili bir faktördür. Bu kavramın, işin çeşitli yönleri ile ilgili ve çalışan kişi ile ilgili olmak üzere iki boyutu vardır. İşin kendisi dediğimizde, işteki kontroller, çalışana tanınan otonomi, işin içeriğindeki çeşitlilik, tekdüzelik, işin konusu, işin süreçleri gibi özellikler kastedilir. Tekdüze işler genelde sıkıcıdır ve bireyi güdülemez. Bu tip işleri zenginleştirmek, genişletmek ve cazip hale getirmek gerekir. Ayrıca bireye tanınacak otonomi iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir (Barlı, 2007).

- **Kararlara Katılma**

Çalışanların iş doyumunu etkileyen dış faktörlerden biri de alınan kararlarda çalışanların da söz sahibi olmasıdır. Yürütülen faaliyetler üzerinde alınan kararlara katılması, çalışanları görüş ve fikirlerinin alınması hem çalışanlara verilen önemin göstergesi olup hem de onlara güvenildiği hissi verilerek işi sahiplenmeleri ve benimsemeleri açısından önemli bir husustur.

Çalışanların alınan kararlara katılımlarının sağlanması ile sadece faaliyetleri icra etmekle kalmayıp aynı zamanda faaliyetleri planlayan ve uygulayan kişiler olmalarına imkan verilmesi nedeniyle çalışanların işlerinden beklentilerini karşılamada ve daha yüksek düzeyde doyum sağlamalarına olanak sağlaması yönünden de olumlu etkileri bulunmaktadır (Eroğlu, 2008).

2.4. İş Doyumunun Çıktıları

2.4.1. İş Doyumunun Olumlu Çıktıları

İş görenin işine karşı beslediği olumlu tutum olarak ifade edilebilen iş doyumunu; kişinin yaptığı iş sonucu elde ettiklerinin, işten beklentilerine göre daha yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişinin işini severek, mutlu ve huzurlu bir şekilde yaptığının göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. İşinden doyum sağlayan birey; doyum sağlayamayanlara göre daha istekli, verimli ve üretken bir şekilde çalışmakta; örgüte bağlılığı artmaktadır. Böylece organizasyonda beklediği başarıyı yakalayarak hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Buna göre iş doyumunun sonuçları; aşağıdaki başlıklarda değinildiği gibi performans, motivasyon ve verimlilik olarak kendini göstermektedir. Ayrıca bireyin hayatının yaklaşık üçte birini çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde işten sağlanan doyum, çalışma hayatı kalitesini ve sonuç olarak yaşam doyumunu da olumlu etkilemektedir. Bu kavramlardaki oynaklıklar, iş doyumunun artmasına ya da azalmasına etki etmektedir.

- **Performans**

Yaygın olan iş performansı kuramlarının çoğu bireysel güdülenmeyle ilgili olmuştur. Bu kuramlarda insanları daha sıkı çalışmaya özendirmek için değişik teknikler kullanılmıştır. Üretilen işin niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bireysel farklılıklar olmasına rağmen yine de iş görenler, gerçekten daha iyi performans göstermek isterlerse doğal olarak onların performanslarında yükselme olacaktır. Bu konu da yapılan birçok araştırma, iş doyumunu ve performans arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu da ispatlayamamıştır. İş doyumunu ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar: tatmin performansına neden olur. Performans tatmine neden olur, ödül hem performansına hem de tatmine neden olur şeklindedir (Gür, 2006).

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık verecekleridir (Barutçugil, 2004).

- **Motivasyon**

Motivasyon kavramıyla doyum arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa doyum duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000).

İş doyumunu ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Doyuma ulaşmış iş göreninin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan iş gören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir iş gören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir ifadeyle iş doyumunu motivasyonu yaratabilir.

- **Başarı**

İş doyumunu ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. İhtiyaçlar, iş görenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir (Kartal, 2006).

İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan birinci görüş doyumun başarıyı artırdığı yönündedir. Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. İş doyumunu ile başarı arasındaki ikinci görüşe göre başarı tatmine yol açar. Eğer iş gören üstün başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonunda tatmin olacaktır. İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise başarı ve doyum ödülleri sebep olduğudur (Özcan, 2006).

Doyum başarıyı artırmaktadır: Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş doyumunun başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmektedir.

Başarı doyumuna yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanın iş doyumunu daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş doyumunu yaratmak yerine üstün başarı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Başarı ve doyum ödülleri

sebeptir. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel doyumunu hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş doyumunu yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Erdoğan, 1996).

- **Verimlilik**

İş görenlerin enerjisini işine vermesi ancak örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarının uyumlaşmasıyla; bu da iş doyumunu ile mümkün olabilmektedir. İş doyumunun yüksek olması insanların verimli çalışmasına neden olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bu varsayımın her koşulda doğrulanamadığını ortaya koymaktadır. Yine de düz mantık yürütülerek kişinin verimliliği arttıkça verimlilikten pay alacağı; örneğin ücretinin yükseleceği düşünüldüğünde iş gören mutlu olacak ve iş doyumunu artacaktır. Bu durum; uzun vadede tekrar verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Turmus, 2005).

- **Yaşam Doyumu**

Çalışma yaşamındaki yaşam doyumunu ile iş doyumunun karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatmin, yaşam doyumunu etkilemesi doğaldır; çünkü “iş” bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam doyumunu iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır (Uyguç ve ark., 1998).

Bireyin işi ile hayattan aldığı doyum arasındaki ilişki üç türlü olabilmektedir.

Yayılmacı: İş yaşamı bireyin özel hayatına, özel hayatı da bireyin işine yayılmış durumdadır.

Bölümleme: İş ve özel hayat birbirinden ayrıdır ve aralarında çok az ilişki mevcuttur.

Telafi: Birey tatminsiz olduğu işini özel hayatında mutlu olarak veya tam tersine doyumсуuz olduğu özel yaşamını mutlu olduğu işiyle telafi etmeye çalışmaktadır.

Bir kişinin hayatının bütünü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendiren hayat kalitesinin yüksek oluşu kişinin hayat doyumunun çokluğuna işaret etmektedir.

Bir başka deyişle, bireyin iş ve aile doyumları genel olarak hayat doyumunun de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Çarıkçı, 2001).

İş tatmini iş yaşamının kalitesini belirleyen önemli bir göstergesidir. Aynı şekilde yaşam doyumu da yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergedir. Bunun sonucu olarak iş doyumu da yaşam kalitesini gösteren önemli bir göstergesidir.

2.4.2. İş Doyumunun Olumsuz Çıktıları

İş görenin işinden duyduğu memnuniyet; iş doyumu olarak yorumlandığına göre, işinden duyduğu memnuniyetsizlik iş doyumsuzluğu olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle; iş görenin işten beklentileri, yaptığı iş sonucu elde ettiği çıktıdan daha fazla ise; iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu; bireysel, organizasyonel ve çevresel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Kişi bir takım ihtiyaçlarını giderebilmek için zorunluluktan; yapmak istemeyeceği bir işte emeğini arz ederken, bu kişinin işinden doyum alması beklenmemektedir. İş doyumuna etki eden faktörlerde de belirtildiği gibi kişinin beklentilerine uygun ücret-ödül sistemi, eğitim ve kariyer olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim ile ergonomik çalışma ortamı; organizasyon tarafından yaratılmadığında iş gören işinden doyum sağlayamamaktadır. Ayrıca bireyin yaptığı işe karşı yaşadığı çevredeki tutum olumsuz ise iş gören yine iş doyumsuzluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Belirtilen nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan iş doyumsuzluğu sonucunda kişinin performansı düşmekte, iş kazaları, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar artmakta ve yabancılaşma başlamaktadır. Bu durum iş doyumsuzluğunun işletmeye maliyetinin yüksek olup, ağır sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle iş doyumunun ölçülmesi sonucu ortaya çıkan olumsuzluklar göz ardı edilmemeli; sorunların hızlıca çözümüne önem verilmelidir. Aşağıda iş doyumsuzluğuna bağlı olarak iş görende ortaya çıkan olumsuz tutumlar incelenmektedir.

- **Psikolojik Sorunlar ve Stres**

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir (Kılınç, 2005).

- **İşe Devamsızlık**

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır.

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar vermesine rağmen 24-45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.

Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsız olduğu ileri sürülmektedir.

Aile Durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde devamsızlık kalabalık ailelere oranla daha az olmaktadır.

İş yerinin Uzaklığı: Ev ile iş yeri mesafesi arttıkça devamsızlık artmaktadır.

Kıdemlilik: İş yerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli iş görenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme oranı artacağı için iş görenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.

Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Belli dönemlerde, örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.

Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar günlük çalışma saatlerinin artması durumunda devamsızlık oranlarının arttığını göstermektedir.

Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimleri: Kişi başına ücret ödenen iş yerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

İş Görenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İş göreninin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

İş doyumunun azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Doyumsuzluk artıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vade de kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların doyumumsuzluğu artarsa. Onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlere devamsızlığa başvuru olan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1996).

- **İşten Ayrılma**

İş doyumunu ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş doyumunu ile işten ayrılma arasındaki ilişki devamsızlığa olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş doyumunu ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan, 1996).

İş doyumumsuzluğu nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri doyumumsuzluğu göz önüne alındığında, iş gören iş doyumunun sağlamlasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002).

- **Yabancılaşma**

Doyumsuz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İş yeri koşullarının iyileştirmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakla oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır (Erdoğan, 1996).

2.5. İş Doyum Ölçüm Teknikleri

2.5.1. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi

Maslow'un teorisi insanın öncelikle fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılaması daha sonra ise, sevilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını

karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Porter'in geliştirdiği bu ölçek de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden hareketle çalışanın bulunduğu koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

İş doyum anketi: 1985 yılında Spector tarafından geliştirilen İş Doyum Anketi dokuz grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. İş doyum ölçekleri içerisinde en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş doyum anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır.

Anketteki ana gruplar ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir.

2.5.2. İş Tanımlama Endeksi

Schermerhorn'a göre, 1969 yılında Simith, Kendal ve Hulin tarafından gerçekleştirilen bu ölçek beş ana grup ve 72 alt ifadeden oluşmaktadır. İş doyumunu ölçmek için örgütsel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ölçekte kullanılan değişkenlerle ilgili cevaplayıcıların görüşlerini almak için üç seçenekli sorular kullanılmıştır. İş tanımlayıcı endeks iş doyumunu aşağıdaki beş boyutu kullanarak ölçmektedir (Gözen, 2007).

İşin Kendisi,

Yönetim Kalitesi,

Çalışma Arkadaşlarıyla olan ilişkiler,

Terfi imkânları,

Ücret.

2.5.3. Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ)

Minnesota Doyum Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Minnesota Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır.

Minnesota Endüstri İlişkileri Merkezi'nde geliştirilmiş olan ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin temelini oluşturan İş Uyumu Kuramı'dır. Buna göre çalışanların iş

doyumları, onların iş ortamlarında bireysel ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak gelişmektedir. İş doyumunu etkileyen ihtiyaçlar altı faktörde gruplandırılır. İş Uyumu Kuramı'na göre iş doyumunu, ihtiyaçlar ve beceriler ile iş ortamı arasındaki korelasyonun bir sonucu olarak gelişen bir süreçtir. Kişilerin sundukları ile onlara sağlananlar arasındaki dengenin, iş doyumunu arttıracığı öngörülmektedir (Şengül, 2008). İş doyumunu etkileyen altı faktör şöyle sıralanır:

Birinci faktör, güvenlik ile ilgili olup, iş ortamını sürekliliğinin yapısını kapsar.

İkinci faktör, otonomi ile ilgili olup, çalışanın işini yaparken sahip olduğu kontrol hissidir.

Üçüncü faktör, işteki rahatlıkla ilgilidir.

Dördüncü faktör, çalışanların gönüllülük derecesiyle ilgilidir.

Beşinci faktör, statü veya prestij ile ilgilidir.

Altıncı faktör ise, çalışanın yeteneklerinin kullanıp hedeflerine ulaşma derecesi yani başarısı ile ilgilidir.

2.6. Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu

Bu kurum Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyet göstermektedir.

Kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı"nı (TİCİ) kurmalarıyla atıldı. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar attı. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başladı ve bunu, 29 Haziran 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla bugünkü Spor Genel Müdürlüğü'nün kurulması izledi. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirildi. Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti'nde (3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın

kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Őubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı oldu.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk spora yer verildi. Böylece lkemizde ilk kez spor ve sporcu Anayasa'nın teminatı altına alındı.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Spor Genel Müdürlüğü" oldu.

3289 ve 3703 sayılı Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının zerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı.

1993 yılında ise federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak uygulamaya konu ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'te yapıldı.

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

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1999).

Bu çalışma, Spor Genel Müdürlüğü teşkilatına bağlı GHSİM’de çalışan personellerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Teorik bilgiler arşiv taraması yoluyla, saha çalışması ise anket uygulaması ile yapılmıştır. Araştırmada katılımcılara iş yaşamında olabilecek iyi ya da kötü durumlar ifadeler haline sorularak, iş doyumunu hakkındaki görüşleri belirlenmek istenmiştir. İfadelere katılım puanlarının karşılaştırılmasıyla iş doyumunu düzeyleri incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapmakta olan tüm çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan ve rastgele seçilen 285 kişi oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Malatya, Gaziantep, Şanlıurfa, Mersin, Kayseri, Eskişehir, Erzincan, Samsun, Rize, Trabzon, Bolu, Kütahya ve Aydın illerinde 2013-2014 yıllarında görev yapan spor uzmanı, yönetici, teknik eleman ve memurlar oluşturmaktadır (N=285).

3.4. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Çalışanların iş doyumunun araştırıldığı bu çalışmada anketin birinci bölümünde, kimlik ve kişisel özelliklere ait, ikinci bölümünde ise iş doyumuna yönelik sorular sorulmuştur.

3.5. Verilerin Toplanması

Anketler çoğaltılıp posta aracılığıyla belirlenen illerdeki anketleri uygulayacak sorumlu kişilere gönderilmiştir. Dağıtım sırasında, soruların nasıl doldurulacağı, kendilerine açıklanmıştır. Deneklerin sorulara samimi ve doğru cevap vermelerini sağlamak amacıyla kendilerinden kimlik bilgileri istenmemiştir.

3.6. Veri Toplama Teknikleri

Çalışanların sosyo demografik özelliklerini belirleyen tanıtım formu ve iş doyum düzeylerini belirlemek için Weiss ve ark., (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel boyut, dışsal boyut ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel tatmini; faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20) maddeler, dışsal tatmini; ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri, yönetici ve teknik (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19.) maddeler, genel tatmini ise maddelerin tamamı oluşturmaktadır.

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

Ayrıca çalışmada Minnesota İş Doyum Ölçeğinin yanı sıra katılımcıların yaş, medeni durum, hizmet süresi, kadro türü, statüsü, spor yapma durumu, öğrenim durumu ve görev yaptığı il gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin demografik değişkenlere göre dağılımları (frekans ve yüzde frekans dağılımı) tanımlayıcı istatistikler şeklinde verilmiştir.

İş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre normal dağılım gösterip göstermediğine Shapiro-Wilk testi ile bakılmıştır ($p < 0,05$).

Veriler gerekli varsayım sağlamadığı için iş doyum düzeylerinin kıyaslanmasında iki grup arasındaki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla grup arasındaki farklılıkları belirlemek için Kruskal-Wallis H testi, grup ortalamaları ($t \geq 3$) arası farklılıkları belirlemek için Dunn çoklu karşılaştırma testi kullanıldı.

Bulgular $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı kabul edildi. Tüm istatistiksel değerlendirmeler MİNİTAB ve SPSS 21 paket programında yapıldı.

4. BULGULAR

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum ve dışsal puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların medeni duruma göre içsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum kategorisinde 20-30 yaş grubunda olanların iş doyum puanları 41-50 yaş grubunda olanlardan daha düşüktür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Dışsal doyum kategorisinde 20-30 yaş grubunda olanların iş doyum puanları 41-50 yaş grubu ile 50 ve üzeri yaş gruplarında olanların puanlarından daha düşüktür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışanların yaşları ile içsel doyum ve dışsal doyum doyumlarının arttığı görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumu yükseldikçe içsel ve dışsal doyum puanları düşmektedir.

Çalışanların toplam hizmet sürelerine ve gelir durumuna göre iş doyum puanları incelendiğinde içsel doyum ve dışsal doyum kategorisinde istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmemiştir.

Çalışanların iş doyum puanları meslek seçme sebeplerine göre değerlendirildiğinde yalnızca içsel doyum puanları istatistiksel olarak anlamlıdır. Meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan daha yüksek içsel doyum puanlarına sahiptir.

Çalışanların kadro türü ve statülerine göre içsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların spor yapma durumlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum kategorisinde spor yapanların iş doyum puanları yapmayanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Dışsal doyum açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları ile göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde yalnızca dışsal doyum kategorisinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Tablo1).

Tablo 1. Çalışanların bazı sosyo-demografik özelliklerine göre iş doyum puanlarının dağılımı

Değişkenler		İçsel Doyum			Dışsal Doyum			
Cinsiyet	Medyan	IQR	Min	Max	Medyan	IQR	Min	Max
Erkek	44	12	13	60	26	9	10	40
Kadın	45	12,25	18	60	25	9	8	40
P		0,456				0,930		
Medeni Durum								
Evli	44	12	13	60	26	10	8	40
Bekar	44	11	18	60	26	9	10	40
P		0,738				0,622		
Yaş								
20-30	42 ^a	12	18	59	25 ^a	9	10	40
31-40	44,5 ^a	15	19	60	26 ^a	10,5	8	38
41-50	47 ^b	10	24	60	29 ^b	8	14	40
50 ve üzeri	45,5 ^{ab}	19	13	50	29,5 ^b	15,25	10	32
P		0,013				0,014		
Eğitim Durumu								
Lise	47 ^a	13	24	60	30 ^a	9	14	40
Ön lisans	47 ^{ab}	10	13	55	28 ^{ab}	9,5	10	35
Lisans Üzeri	43 ^b	12	18	59	25 ^b	9	8	38
P		0,021				0,003		
Toplam Hizmet Süresi								
1- 6	43	12	18	60	25	9	10	40
7 - 12	42	14	21	60	24	7,75	10	38
13 - 18	46	7	19	57	27	8	8	34
19 ve üzeri	46	10	13	60	28,5	8,7	10	40
P		0,196				0,058		
Gelir Durumu								
0-1000	41	12	28	60	24	4	15	39
1001-2000	44	12	18	60	26	9	10	40
2001 ve üzeri	44	10,5	13	57	27	10	8	37
P		0,962				0,621		

Tablo 1. Devamı çalışanların bazı sosyo-demografik özelliklerine göre iş doyum puanlarının dağılımı

Değişkenler	İçsel Doyum				Dışsal Doyum			
	Medyan	IQR	Min	Max	Medyan	IQR	Min	Max
Meslek Seçme Nedeni								
Çevre	42 ^a	11,25	26	54	24	9,25	16	33
Mesleki Beklenti	42 ^a	12	13	60	26	9	10	40
Ailenin sosyo-ekonomik durumu	43 ^a	15	20	60	22,5	9	14	39
Kişilik	48 ^b	9	19	60	28	9	8	40
P		0,001				0,194		
Kadro Türü								
Spor Uzmanı	46	13	19	60	25	9	8	39
Teknik Eleman	42,5	10,75	20	60	26	9	14	40
Memur	43	13	13	60	27	9,75	10	40
Yönetici	47	8	29	57	30	4	19	32
P		0,129				0,067		
Statü								
Kadrolu	44	12	13	60	26,5	9	8	40
Sözleşmeli	44	13,5	20	60	24	8,5	10	39
Hizmet alımı	46	7,5	28	59	26	6,5	15	18
P		0,287				0,856		
Spor Yapma Durumu								
Evet	45 ^a	12	20	60	26,5	8,25	10	40
Hayır	43 ^b	13	13	59	26	9	8	40
P		0,049				0,421		
Görev İli								
Malatya	46	13	18	56	29 ^a	8,25	11	35
Gaziantep	41	12,5	28	59	26 ^{ab}	9	15	38
Şanlıurfa	46	13	20	52	28 ^{ab}	10	14	34
Mersin	46,5	18,25	28	60	24,5 ^a	7,5	15	39
Kayseri	48	16	31	60	30 ^a	12,5	16	40
Eskişehir	45	11	28	60	25 ^a	9	19	38
Erzincan	45,5	8,75	30	58	28,5 ^a	7	19	35
Samsun	44	11,5	19	60	28 ^a	10,5	8	40
Rize	42,5	12,5	13	56	28,5 ^a	14,5	10	35
Trabzon	36,5	8,5	25	50	21 ^b	6,75	12	30
Bolu	39	11	26	55	25 ^{ab}	9	14	34
Kütahya	48	7,5	27	51	27 ^a	8	17	34
Aydın	44	16,75	24	55	24,5 ^{ab}	7,75	16	37
P		0,127				0,008		

Madde 1’de iş doyum düzeyleri yaşa göre değişim göstermektedir. 1. maddeye ait “mesleğin meşgul etme durumu” ifadesine 41-50 yaş aralığında olan çalışanların %67,3’ü memnunum cevabını vermiştir. Yaş arttıkça madde 1’e memnunum cevabını veren personel sayısı da artış göstermiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Yaşa göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	20-30		31-40		41-50		51 ve üzeri		χ^2	p
		n	%	n	%	n	%	n	%		
M.1 Mesleğin meşgul etme durumu	1	7	5,0	4	5,1	1	1,8	3	25,0	22,604	0,031
	2	24	17,1	13	16,7	3	5,5	1	8,3		
	3	21	15,0	13	16,7	5	9,1	0	0,0		
	4	76	54,3	43	55,1	37	67,3	7	58,3		
	5	12	8,6	5	6,4	9	16,4	1	8,3		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok memnunum

Çalışanların yaş değişkenine göre doyum puanları açısından madde 1, 6, 7 ve 13’de istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Madde 1 ve 6’ya verilen cevaplarda 41-50 yaş arasında olanlar 20-30 ve 31-40 yaş arasında olanlara göre anlamlı olarak farklıdır. 41-50 yaş arasında olanların doyum puan ortalaması diğer yaş gruplarından yüksektir. Madde 7’de 41-50 yaş arasında olanlar 20-30 ve 51 ve üstü yaş arasında olanlardan anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Madde 13’de 51 ve üstü yaş arasında olanlar 20-30 ve 31-40 yaş arasında olanlardan, 20-30 yaş aralığında olanlar da 41-50 yaş aralığında olanlardan farklıdır ($p<0,05$) (Tablo 3).

Tablo 3. Yaş bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Yaş	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.1 Mesleğimin meşgul etme durumu	20-30	140	3,44 ^b	4,00	1,00	5,00	0,011
	31-40	78	3,41 ^b	4,00	1,00	5,00	
	41-50	55	3,90 ^a	4,00	1,00	5,00	
	51 ve üstü	12	3,16 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
M.6 Yöneticinin karar verme yeteneği	20-30	140	3,12 ^b	3,00	1,00	5,00	0,041
	31-40	78	3,16 ^b	3,00	1,00	5,00	
	41-50	55	3,60 ^a	4,00	1,00	5,00	
	51 ve üstü	12	3,25 ^{ab}	4,00	1,00	4,00	
M7 Mesleğimin vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi	20-30	140	3,65 ^b	4,00	1,00	5,00	0,024
	31-40	78	3,67 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	41-50	55	3,98 ^a	4,00	1,00	5,00	
	51 ve üstü	12	3,16 ^b	3,50	1,00	4,00	
M.13 İş karşılığında alınan ücret	20-30	140	2,52 ^c	2,00	1,00	5,00	0,021
	31-40	78	2,73 ^{bc}	3,00	1,00	5,00	
	41-50	55	3,10 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	51 ve üstü	12	3,16 ^a	3,50	1,00	5,00	

Tablo 4 incelendiğinde madde 17’de iş doyum düzeyi medeni duruma göre değişim göstermiştir. Madde 17’ye ait “çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması” ifadesine medeni durumu evli olan çalışanların %51,3’ü memnunum, medeni durumu bekar olan çalışanların ise %43,5’i memnunum yanıtını vermiştir.

Tablo 4. Medeni duruma göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Evli		Bekar		χ^2	p
		n	%	n	%		
M.17 Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması	1	7	4,5	13	9,9	16,159	0,003
	2	22	14,3	8	6,1		
	3	16	10,4	31	23,7		
	4	79	51,3	57	43,5		
	5	30	19,5	22	16,8		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4:Memnunum 5: Çok memnunum

Tablo 5'e bakıldığında madde 1, 6, 11, 13, 14, 16, 17 ve 18'de iş doyum düzeyleri eğitim durumuna göre değişim göstermiştir. Madde 1 (mesleğin meşgul etme durumuna)'de eğitim durumu lise ve ön lisans olan çalışanların büyük bir çoğunluğu, madde 6 (yöneticinin karar verme yeteneği) ve 11 (kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme)'de eğitim durumu lise olan çalışanların büyük bir çoğunluğu memnunum yanıtını vermiştir. 13. maddeye ait "iş karşılığında alınan ücret" ifadesine eğitim durumu lise olanların %33,9'u ve madde 14'e ait "terfi imkanının olması" durumuna eğitim durumu lise olanların %37,3'ü memnunum yanıtını vermiştir. Yani eğitim durumu yükseldikçe madde 13'e ve 14'e memnunum cevabını veren personel sayısı azalmıştır. 16. maddeye ait "çalışma şartları" durumuna ön lisans mezunlarının %65,9'u memnunum yanıtını vermiştir. 17. maddeye ait "çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması" ifadesine lise mezunlarının %33,9'u, ön lisans mezunlarının %41,5'i ve lisans ve üzeri mezunların %53,5'i memnunum yanıtını vermiştir. Madde 18 (takdir edilme)'e lise mezunlarının %39,0'ı memnunum yanıtını vermiştir.

Tablo 5. Eğitim durumuna göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Lise		Ön lisans		Lisans ve üzeri		χ^2	p
		n	%	n	%	n	%		
M.1 Mesleğin meşgul etme durumu	1	5	8,5	4	9,8	6	3,2	32,076	<0,001
	2	5	8,5	4	9,8	32	17,3		
	3	7	11,9	3	7,3	29	15,7		
	4	29	49,2	22	53,7	112	60,5		
	5	13	22,0	8	19,5	6	3,2		
M.6 Yöneticinin karar verme yeteneği	1	3	5,1	5	12,2	22	11,9	15,168	0,056
	2	11	18,6	6	14,6	25	13,5		
	3	10	16,9	6	14,6	52	28,1		
	4	25	42,4	21	51,2	76	41,1		
	5	10	16,9	3	7,3	10	5,4		
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	1	3	5,1	3	7,3	25	13,5	17,812	0,023
	2	4	6,8	1	2,4	29	15,7		
	3	8	13,6	11	26,8	32	17,3		
	4	26	44,1	19	46,3	66	35,7		
	5	18	30,5	7	17,1	33	17,8		
M.13 İş karşılığında alınan ücret	1	12	20,3	7	17,1	45	24,3	28,528	<0,001
	2	9	15,3	10	24,4	53	28,6		
	3	6	10,2	9	22,0	33	17,8		
	4	20	33,9	13	31,7	49	26,5		
	5	12	20,3	2	4,9	5	2,7		
M.14 Terfi imkanı	1	6	10,2	11	26,8	38	20,5	17,889	0,022
	2	9	15,3	6	14,6	39	21,1		
	3	10	16,9	9	22,0	37	20,0		
	4	22	37,3	14	34,1	59	31,9		
	5	12	20,3	1	2,4	12	6,5		
M.16 Çalışma şartları	1	2	3,4	1	2,4	14	7,6	26,545	<0,001
	2	7	11,9	3	7,3	22	11,9		
	3	7	11,9	4	9,8	41	22,2		
	4	25	42,4	27	65,9	93	50,3		
	5	18	30,5	6	14,6	15	8,1		
M.17 Çalışma arkadaşlarının anlaşması	1	6	10,2	2	4,9	12	6,5	20,443	0,009
	2	4	6,8	5	12,2	21	11,4		
	3	8	13,6	9	22,0	30	16,2		
	4	20	33,9	17	41,5	99	53,5		
	5	21	35,6	8	19,5	23	12,4		
M.18 Takdir edilme	1	6	10,2	3	7,3	19	10,3	31,240	<0,001
	2	6	10,2	7	17,1	33	17,8		
	3	5	8,5	12	29,3	56	30,3		
	4	23	39,0	14	34,1	63	34,1		
	5	19	32,2	5	12,2	14	7,6		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunuz 5: Çok memnunuz

Personelin eğitim durumlarına göre doyum puanları açısından madde 11, 13, 14, 15 ve 16'da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Madde 11 ve 13'e verilen cevaplarda lise mezunlarının doyum puanı lisans ve üzeri mezunlara göre anlamlı olarak farklıdır. Madde 14 ve 15'de lise mezunlarının doyum puanı ön lisans ile lisans ve üzeri mezunlardan anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Madde 16'ya verilen

cevaplarda lisans ve üzeri mezunların doyum puanı lise ve ön lisans mezunlarına göre anlamlı olarak farklıdır (Tablo 6).

Tablo 6. Eğitim durumu bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Eğitim durumu	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	Lise	59	3,88 ^a	4,00	1,00	5,00	0,005
	Ön lisans	41	3,63 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Lisans ve üzeri	185	3,28 ^b	4,00	1,00	5,00	
M.13 İş karşılığında alınan ücret	Lise	59	3,18 ^a	4,00	1,00	5,00	0,005
	Ön lisans	41	2,82 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	Lisans ve üzeri	185	2,54 ^b	2,00	1,00	5,00	
M.14 Terfi imkanı	Lise	59	3,42 ^a	4,00	1,00	5,00	0,004
	Ön lisans	41	2,70 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Lisans ve üzeri	185	2,82 ^b	3,00	1,00	5,00	
M.15 Kendi fikirlerini rahatça kullanabilme	Lise	59	3,52 ^a	4,00	1,00	5,00	0,017
	Ön lisans	41	3,04 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Lisans ve üzeri	185	3,03 ^b	3,00	1,00	5,00	
M.16 Çalışma şartları	Lise	59	3,84 ^a	4,00	1,00	5,00	<0,001
	Ön lisans	41	3,82 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Lisans ve üzeri	185	3,39 ^b	4,00	1,00	5,00	

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde toplam hizmet süreleri ile iş doyum düzeyleri arasında “terfi imkanının olması” maddesinde bir farklılığa rastlanmıştır ($p < 0,05$). Tabloya göre 7-12 yıl hizmet süresi bulunan grup ile 1-6 yıl ve 19 ve üzeri yıl hizmet süresi bulunan grup arasında anlamlı bir farklılık vardır. Analiz sonuçlarına bakıldığında 19 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi bulunan grubun toplam doyum düzeyi, diğer grupların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Hizmet süresi bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Hizmet süresi	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.14 Terfi imkanı	1-6 yıl	176	2,98 ^a	3,00	1,00	5,00	0,015
	7-12 yıl	32	2,31 ^b	2,00	1,00	5,00	
	13-18 yıl	21	2,76 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	19 ve üzeri yıl	56	3,17 ^a	4,00	1,00	5,00	

Madde 8, 13 ve 14’de iş doyum düzeyleri gelir durumuna göre değişim göstermektedir. Madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)’e gelir durumu 1001-2000 TL arasında olanların %54,7’si memnunum yanıtını vermiştir. 13. Maddeye (iş karşılığında alınan ücret) gelir durumu 0-1000 TL arasında olanların %47,8’i hiç memnun değilim, 1001-2000 TL arasında olanların %29,2’si memnun değilim ve 2001 ve üzeri TL geliri olanların da %35,6’sı memnunum yanıtını vermiştir. Gelir miktarı az olanların memnuniyet oranı ücret yönünden düşüktür. 14. maddeye (terfi imkanı) gelir durumu 0-1000 TL arasında olanların %39,1’i hiç memnun değilim, 2001 ve üzeri TL geliri olanların ise %45,5’i memnunum cevabını vermiştir (Tablo 8).

Tablo 8. Gelir durumuna göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	0-1000		1001-2000		2001 ve üzeri		χ^2	p
		n	%	n	%	n	%		
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması	1	6	26,1	7	4,3	5	5,0	29,889	<0,001
	2	2	8,7	6	3,7	12	11,9		
	3	6	26,1	22	13,7	10	9,9		
	4	5	21,7	88	54,7	52	51,5		
	5	4	17,4	38	23,6	22	21,8		
M.13 İş karşılığında alınan ücret	1	11	47,8	41	25,5	12	11,9	23,766	0,003
	2	2	8,7	47	29,2	23	22,8		
	3	4	17,4	21	13,0	23	22,8		
	4	6	26,1	40	24,8	36	35,6		
	5	0	0,0	12	7,5	7	6,9		
M.14 Terfi imkanı	1	9	39,1	31	19,3	15	14,9	21,543	0,006
	2	1	4,3	34	21,1	19	18,8		
	3	6	26,1	33	20,5	17	16,8		
	4	4	17,4	45	28,0	46	45,5		
	5	3	13,0	18	11,2	4	4,0		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok memnunum

İş doyumunu açısından madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)’e göre 0-1000 TL ücret alan çalışanlar, 1001–2000 TL ve 2001 ve üzeri ücret alan çalışanlardan farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Madde 13 (iş karşılığında alınan ücret)’e göre 2001 ve üzeri ücret alan çalışanlar, 0-1000 ve 1001- 2000 TL ücret alan çalışanlardan farklılık göstermektedir. Aylık geliri yüksek olan çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla gelir düzeyi arttıkça genel doyumlarının arttığı görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Gelir durumu bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Aylık gelir	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlması	0-1000	23	2,95 ^b	3,00	1,00	5,00	0,006
	1001-2000	161	3,89 ^a	4,00	1,00	5,00	
	2001 ve üzeri	101	3,73 ^a	4,00	1,00	5,00	
M.13 İş karşılığında alınan ücret	0-1000	23	2,21 ^b	2,00	1,00	4,00	0,003
	1001-2000	161	2,59 ^b	2,00	1,00	5,00	
	2001 ve üzeri	101	3,02 ^a	3,00	1,00	5,00	

Tablo 10'a göre madde 2, 3, 8 ve 11'de iş doyum düzeyleri meslek seçme nedenine göre değişim göstermektedir. Madde 2 (bağımsız çalışma imkanı)'ye meslek seçme nedeni kişilik özellikleri olan çalışanların %61,3'ü memnunuz yanıtını, madde 3 (değişik şeyler yapabilme imkanı)'e meslek seçme nedeni kişilik özellikleri olanların %61,3'ü ve madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlması)'e meslek seçme nedeni mesleki beklentiler olanların %53,9'u memnunuz yanıtını vermiştir. Madde 11 (kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme)'e meslek seçme nedeni kişilik özellikleri olanların %50,7'si memnunuz yanıtını vermiştir.

Tablo 10. Meslek seçme nedenine göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Çevre		Mesleki beklentiler		Sosyo- ekonomik özellikler		Kişilik özellikleri		χ^2	p
		n	%	n	%	n	%	n	%		
M.2 Bağımsız çalışma imkanı	1	0	0,0	22	14,3	3	10,0	2	2,7	24,886	0,015
	2	4	15,4	23	14,9	4	13,3	10	13,3		
	3	6	23,1	34	22,1	7	23,3	6	8,0		
	4	15	57,7	63	40,9	14	46,7	46	61,3		
	5	1	3,8	12	7,8	2	6,7	11	14,7		
M.3 Değişik şeyler yapabilme imkanı	1	1	3,8	16	10,4	1	3,3	1	1,3	23,526	0,024
	2	4	15,4	24	15,6	6	20,0	5	6,7		
	3	6	23,1	23	14,9	10	33,3	10	13,3		
	4	13	50,0	69	44,8	10	33,3	46	61,3		
	5	2	7,7	22	14,3	3	10,0	13	17,3		
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlması	1	4	15,4	8	5,2	3	10,0	3	4,0	22,385	0,033
	2	2	7,7	7	4,5	5	16,7	6	8,0		
	3	6	23,1	15	9,7	5	16,7	12	16,0		
	4	12	46,2	83	53,9	15	50,0	35	46,7		
	5	2	7,7	41	26,6	2	6,7	19	25,3		
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	1	0	0,0	25	16,2	2	6,7	4	5,3	30,547	0,002
	2	3	11,5	21	13,6	4	13,3	6	8,0		
	3	11	42,3	23	14,9	8	26,7	9	12,0		
	4	10	38,5	51	33,1	12	40,0	38	50,7		
	5	2	7,7	34	22,1	4	13,3	18	24,0		

1: Hiç memnunuz değilim 2: Memnunuz değilim 3: Kararsızım 4: Memnunuz 5: Çok memnunuz

Personelin meslek seçme sebebine göre doyum puanları açısından madde 2, 3, 15 ve 18’de istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Madde 2’ye verilen cevaplarda meslek seçme sebebi kişilik olanlar meslek seçme sebebi mesleki beklenti ve ailenin sosyoekonomik durumu olanlardan farklıdır. 3. maddede meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan farklıdır. Madde 15 ve 18’a verilen cevaplarda meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan anlamlı olarak farklıdır (Tablo 11).

Tablo 11. Meslek seçme sebebi bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Meslek Seçme Sebebi	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.2 Bağımsız çalışma imkanı	Çevre	26	3,50 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	0,002
	Mesleki beklenti	154	3,12 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Ailenin sosyo-ekonomik durumu	30	3,26 ^b	4,00	1,00	5,00	
	Kişilik	75	3,72 ^a	4,00	1,00	5,00	
M.3 Değişik şeyler yapabilme imkanı	Çevre	26	3,42 ^b	4,00	1,00	5,00	0,008
	Mesleki beklenti	154	3,37 ^b	4,00	1,00	5,00	
	Ailenin sosyo-ekonomik durumu	30	3,26 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Kişilik	75	3,86 ^a	4,00	1,00	5,00	
M.15 Kendi fikirlerini rahatça kullanabilme	Çevre	26	3,11 ^b	3,00	1,00	5,00	0,010
	Mesleki beklenti	154	2,97 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Ailenin sosyo-ekonomik durumu	30	3,10 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Kişilik	75	3,50 ^a	4,00	1,00	5,00	
M.18 Takdir edilme	Çevre	26	2,96 ^b	3,00	1,00	5,00	0,015
	Mesleki beklenti	154	3,18 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Ailenin sosyo-ekonomik durumu	30	3,10 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Kişilik	75	3,58 ^a	4,00	1,00	5,00	

Tablo 12’ye göre personelin kadro türüne göre doyum puanları açısından madde 3, 6 ve 10’da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Madde 3’de kadro türü yönetici olanlar memur ve teknik eleman olanlardan anlamlı olarak farklıdır. Madde 6 ve 10’da yöneticiler diğer gruplardan anlamlı olarak farklıdır.

Tablo 12. Kadro türü bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Kadro türü	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.3 Değişik şeyler yapabilme imkanı	Spor Uzmanı	126	3,67 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	0,033
	Teknik Eleman	32	3,50 ^b	4,00	1,00	5,00	
	Memur	108	3,23 ^b	4,00	1,00	5,00	
	Yönetici	19	3,78 ^a	4,00	2,00	5,00	
M.6 Yöneticinin karar verme yeteneği	Spor Uzmanı	126	3,04 ^b	3,00	1,00	5,00	0,014
	Teknik Eleman	32	3,18 ^b	3,50	1,00	5,00	
	Memur	108	3,35 ^b	4,00	1,00	5,00	
	Yönetici	19	3,84 ^a	4,00	2,00	5,00	
M.10 Kişileri yönlendirme fırsatı	Spor Uzmanı	126	3,80 ^a	4,00	1,00	5,00	0,003
	Teknik Eleman	32	3,62 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Memur	108	3,38 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Yönetici	19	3,05 ^b	4,00	2,00	5,00	

Madde 1, 8, 11 ve 14'de iş doyum düzeyleri statüye göre değişim göstermektedir. Madde 1 (mesleğin meşgul etme durumu)'e statüsü hizmet alımı çalışanların %66,7'si memnunum yanıtını, madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)'e statüsü kadrolu olanların %55,7'si ve madde 11 (kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme)'e statüsü hizmet alımı olanların %60,6'ı memnunum yanıtını vermiştir. Madde 14 (terfi imkanı)'e statüsü sözleşmeli olanların %40,9'u hiç memnun değilim yanıtını vermiştir (Tablo 13).

Tablo 13. Statüye göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Kadrolu		Sözleşmeli		Hizmet alımı		χ^2	p
		n	%	n	%	n	%		
M.1 Mesleğin meşgul etme durumu	1	10	4,3	4	18,2	1	3,0	24,259	0,002
	2	38	16,5	1	4,5	2	6,1		
	3	33	14,3	3	13,6	3	9,1		
	4	133	57,8	8	36,4	22	66,7		
	5	16	7,0	6	27,3	5	15,2		
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması	1	8	3,5	4	18,2	6	18,2	30,917	<0,001
	2	16	7,0	1	4,5	3	9,1		
	3	24	10,4	6	27,3	8	24,2		
	4	128	55,7	5	22,7	12	36,4		
	5	54	23,5	6	27,3	4	12,1		
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	1	30	13,0	1	4,5	0	0,0	17,881	0,022
	2	33	14,3	1	4,5	0	0,0		
	3	40	17,4	5	22,7	6	18,2		
	4	83	36,1	8	36,4	20	60,6		
	5	44	19,1	7	31,8	7	21,2		
M.14 Terfi imkanı	1	35	15,2	9	40,9	11	33,3	21,828	0,005
	2	49	21,3	1	4,5	4	12,1		
	3	43	18,7	5	22,7	8	24,2		
	4	85	37,0	5	22,7	5	15,2		
	5	18	7,8	2	9,1	5	15,2		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok memnunum

Tablo 14'e göre 230 katılımcı kadrolu, 22 katılımcı sözleşmeli ve 33 katılımcı hizmet alımı olarak görev yapmaktadır. Madde 8 ve 11'e göre kadrolu çalışanların iş doyum düzeyi hizmet alımından anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Madde 17 (çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması)'ye göre statüsü hizmet alımı olanların iş doyum düzeyi kadrolu ve sözleşmeli çalışanlardan farklıdır ($p < 0,05$).

Tablo 14. Statü bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Statü	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması	Kadrolu	230	3,88 ^a	4,00	1,00	5,00	<0,001
	Sözleşmeli	22	3,36 ^{ab}	3,50	1,00	5,00	
	Hizmet alımı	33	3,15 ^b	3,00	1,00	5,00	
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	Kadrolu	230	3,33 ^b	4,00	1,00	5,00	0,009
	Sözleşmeli	22	3,86 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Hizmet alımı	33	4,03 ^a	4,00	3,00	5,00	
M.17 Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması	Kadrolu	230	3,57 ^b	4,00	1,00	5,00	0,032
	Sözleşmeli	22	3,18 ^b	3,50	1,00	5,00	
	Hizmet alımı	33	4,03 ^a	4,00	2,00	5,00	

Tablo 15'e göre madde 18'de iş doyum düzeyi spor yapma durumuna göre değişim göstermektedir. Madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)'e spor yapanların %53,8'i, spor yapmayanların ise %45,5'i memnunum yanıtını vermiştir.

Tablo 15. Spor yapma durumuna göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Yapıyor		Yapmıyor		χ^2	p
		n	%	n	%		
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması	1	12	6,5	6	6,1	11,972	0,018
	2	6	3,2	14	14,1		
	3	25	13,4	13	13,1		
	4	100	53,8	45	45,5		
	5	43	23,1	21	21,2		

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Kararsızım 4: Memnunum 5: Çok memnunum

Tabloya göre 186 katılımcı spor yaptığını, 99 katılımcı ise spor yapmadığını belirtmiştir. Madde 9, 10 ve 11'e göre spor yapanlar ile yapmayanlar arasında iş doyum düzeyi puanları açısından anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Spor yapanların toplam iş doyum puan ortalamaları spor yapmayanların iş doyum puan ortalamasından daha yüksektir (Tablo 16).

Tablo 16. Spor yapma durumu bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Spor yapma durumu	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	<i>p</i>
M.9 Başkaları için bir şeyler yapabilme	Yapıyor	186	3,93	4,00	1,00	5,00	0,018
	Yapmıyor	99	3,62	4,00	1,00	5,00	
M.10 Kişileri yönlendirme fırsatı	Yapıyor	186	3,76	4,00	1,00	5,00	0,006
	Yapmıyor	99	3,42	4,00	1,00	5,00	
M.11 Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme	Yapıyor	186	3,56	4,00	1,00	5,00	0,019
	Yapmıyor	99	3,25	4,00	1,00	5,00	

Madde 1, 8, 13, 14 ve 16’da iş doyum düzeyleri görev yapılan ile göre değişim göstermektedir. Madde 1 (mesleğimin meşgul etme durumu)’e görev ili Erzincan olanların %70’i memnunum yanıtını vermiştir. Madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)’e görev ili Malatya olanların %70’i memnunum yanıtını vermiştir. Madde 13 (iş karşılığında alınan ücret)’e görev ili Trabzon olanların %70,8’i hiç memnun değilim, görev ili Erzincan olanların %55’i memnunum yanıtını vermiştir. 14. maddeye (terfi imkanı) görev ili Erzincan olanların %65’i ve madde 16’ya ait “çalışma şartları” ifadesine görev ili Erzincan olanların %80’i memnunum cevabını vermiştir (Tablo 17).

Tablo 17. Görev yapılan ile göre iş doyum düzeyleri

Maddeler	Memnuniyet Derecesi	Görev ili													χ^2	p
		Malatya	Gaziantep	Şanlıurfa	Mersin	Kayseri	Eskişehir	Erzincan	Samsun	Rize	Trabzon	Bolu	Kütahya	Aydın		
1	1	5,0	11,8	5,3	20,0	0,0	20,0	0,0	5,4	5,0	0,0	4,3	0,0	0,0	96,623	<0,001
	2	5,0	11,8	15,8	0,0	11,8	13,3	5,0	10,8	10,0	16,7	21,7	8,0	46,4		
	3	5,0	17,6	5,3	30,0	11,8	13,3	10,0	10,8	10,0	25,0	17,4	8,0	14,3		
	4	85,0	52,9	68,4	20,0	58,8	33,3	70,0	62,2	65,0	58,3	56,5	80,0	28,6		
	5	0,0	5,9	5,3	30,0	17,6	20,0	20,0	10,8	10,0	0,0	0,0	4,0	10,7		
8	1	0,0	0,0	5,3	10,0	0,0	0,0	0,0	2,7	15,0	29,2	4,3	8,0	3,6	88,575	<0,001
	2	0,0	5,9	21,1	5,0	17,6	0,0	5,0	2,7	0,0	16,7	4,3	4,0	10,7		
	3	5,0	11,8	0,0	30,0	5,9	20,0	10,0	16,2	10,0	12,5	21,7	4,0	21,4		
	4	70,0	35,3	63,2	30,0	41,2	33,3	60,0	67,6	55,0	37,5	43,5	64,0	42,9		
	5	25,0	47,1	10,5	25,0	35,3	46,7	25,0	10,8	20,0	4,2	26,1	20,0	21,4		
13	1	5,0	41,2	21,1	10,0	11,8	6,7	15,0	16,2	25,0	70,8	34,8	16,0	14,3	105,934	<0,001
	2	35,0	11,8	52,6	30,0	17,6	40,0	15,0	24,3	15,0	16,7	26,1	20,0	28,6		
	3	15,0	11,8	15,8	30,0	17,6	13,3	5,0	13,5	5,0	12,5	13,0	24,0	35,7		
	4	35,0	17,6	10,5	30,0	29,4	26,7	55,0	43,2	50,0	0,0	26,1	28,0	17,9		
	5	10,0	17,6	0,0	0,0	23,5	13,3	10,0	2,7	5,0	0,0	0,0	12,0	3,6		
14	1	15,0	23,5	10,5	20,0	11,8	13,3	10,0	24,3	20,0	50,0	8,7	32,0	3,6	68,854	0,026
	2	20,0	11,8	21,1	10,0	23,5	20,0	10,0	13,5	20,0	29,2	30,4	16,0	21,4		
	3	25,0	5,9	15,8	30,0	23,5	33,3	10,0	27,0	15,0	8,3	17,4	12,0	28,6		
	4	35,0	41,2	52,6	15,0	23,5	20,0	65,0	29,7	35,0	12,5	34,8	36,0	35,7		
	5	5,0	17,6	0,0	25,0	17,6	13,3	5,0	5,4	10,0	0,0	8,7	4,0	10,7		
16	1	15,0	0,0	0,0	5,0	5,9	0,0	5,0	5,4	10,0	8,3	4,3	8,0	7,1	106,054	<0,001
	2	5,0	29,4	21,1	10,0	0,0	6,7	10,0	10,8	5,0	8,3	8,7	4,0	25,0		
	3	0,0	5,9	10,5	15,0	17,6	13,3	5,0	8,1	35,0	54,2	21,7	12,0	32,1		
	4	60,0	47,1	52,6	25,0	47,1	53,3	80,0	67,6	40,0	29,2	60,9	72,0	21,4		
	5	20,0	17,6	15,8	45,0	29,4	26,7	0,0	8,1	10,0	0,0	4,3	4,0	14,3		

Tablo 18’de madde 4, 5, 6, 8, 13, 14 ve 16 ’ya göre görev yapılan il bakımından iş doyum düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Madde 4 (mesleğin saygın bir kişi olma şansını vermesi)’de Trabzon ilinde görev yapan çalışanların iş doyum düzeyleri Malatya, Gaziantep, Kayseri, Eskişehir, Samsun, Rize, Kütahya ve Bolu illerinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Madde 5 (yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi)’e göre Trabzon’da çalışanlar Gaziantep ve Aydın dışındaki illerden ve Gaziantep ilinde çalışanlar Kayseri ve Eskişehir ilinde çalışanlardan anlamlı olarak farklıdır. Madde 6 (yöneticinin karar verme yeteneği)’de Trabzon ilinde görev yapan çalışanların iş doyum düzeyleri Gaziantep, Bolu ve Aydın dışındaki illerde görev yapanlardan ve Erzincan ilinde görev yapanlar da Gaziantep ve Bolu ilinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması) ve 14 (terfi imkanı)’de Trabzon ilinde görev yapan çalışanların iş doyum düzeyleri diğer tüm illerde görev yapanlardan farklılık göstermektedir. Madde 13 (iş karşılığında alınan ücret)’de Trabzon ilinde görev yapanlar diğer tüm illerden, Şanlıurfa’da görev yapanlar Malatya, Kayseri ve Erzincan’da görev yapanlardan ve Erzincan’da görev yapanlar da Bolu ilinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Madde 16 (çalışma şartları)’ya göre Trabzon ilinde görev yapanlar Mersin, Kayseri ve Eskişehir illerinde görev yapanlardan ve Aydın ilinde görev yapanlar Mersin, Kayseri ve Eskişehir illerinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Tabloya göre tüm maddelerde Trabzon ilinde çalışan personelin iş doyum puan ortalamaları en düşük orandadır.

Tablo 18. Görev yapılan il bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Görev yapılan il	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.4 Saygın bir kişi olma şansını vermesi	Malatya	20	3,90 ^a	4,00	1,00	5,00	0,011
	Gaziantep	17	4,05 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,63 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Mersin	20	3,45 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Kayseri	17	4,00 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Eskişehir	15	3,66 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Erzincan	20	3,55 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	
	Samsun	37	3,75 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Rize	20	3,70 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Trabzon	24	2,91 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Bolu	23	3,52 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	3,72 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Aydın	28	3,75 ^a	4,00	2,00	5,00	
M.5 Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi	Malatya	20	3,20 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	0,004
	Gaziantep	17	2,82 ^{bc}	3,00	1,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,10 ^{ab}	4,00	1,00	4,00	
	Mersin	20	3,15 ^{ab}	3,50	1,00	5,00	
	Kayseri	17	3,64 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Eskişehir	15	3,73 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Erzincan	20	3,55 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Samsun	37	3,43 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Rize	20	3,10 ^{ab}	3,50	1,00	5,00	
	Trabzon	24	2,33 ^c	2,00	1,00	5,00	
	Bolu	23	3,13 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	3,28 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	Aydın	28	3,00 ^{abc}	3,00	2,00	5,00	
M.6 Yöneticinin karar verme yeteneği	Malatya	20	3,25 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	0,005
	Gaziantep	17	3,00 ^{bc}	3,00	1,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,26 ^{ab}	4,00	1,00	4,00	
	Mersin	20	3,30 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	
	Kayseri	17	3,64 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	
	Eskişehir	15	3,66 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Erzincan	20	3,80 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Samsun	37	3,37 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Rize	20	3,15 ^{ab}	3,50	1,00	5,00	
	Trabzon	24	2,37 ^c	2,50	1,00	5,00	
	Bolu	23	2,95 ^{bc}	3,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	3,44 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	
	Aydın	28	3,03 ^{abc}	3,00	1,00	5,00	

Tablo 18. Devamı görev yapılan il bakımından maddelerin karşılaştırması

Maddeler	Görev yapılan il	n	Ortalama	Medyan	Min	Max	p
M.8 Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması	Malatya	20	4,20 ^a	4,00	3,00	5,00	0,003
	Gaziantep	17	4,23 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,52 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Mersin	20	3,55 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Kayseri	17	3,94 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Eskişehir	15	4,26 ^a	4,00	3,00	5,00	
	Erzincan	20	4,05 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Samsun	37	3,81 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Rize	20	3,65 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Trabzon	24	2,70 ^b	3,00	1,00	5,00	
	Bolu	23	3,82 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	3,84 ^a	4,00	1,00	5,00	
Aydın	28	3,67 ^a	4,00	1,00	5,00		
M.13 İş karşılığında alınan ücret	Malatya	20	3,10 ^{ab}	3,00	1,00	5,00	<0,001
	Gaziantep	17	2,58 ^{abc}	2,00	1,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	2,15 ^c	2,00	1,00	4,00	
	Mersin	20	2,80 ^{abc}	3,00	1,00	4,00	
	Kayseri	17	3,35 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Eskişehir	15	3,00 ^{abc}	3,00	1,00	5,00	
	Erzincan	20	3,30 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Samsun	37	2,91 ^{abc}	3,00	1,00	5,00	
	Rize	20	2,95 ^{abc}	4,00	1,00	5,00	
	Trabzon	24	1,41 ^d	1,00	1,00	3,00	
	Bolu	23	2,30 ^{bc}	2,00	1,00	4,00	
	Kütahya	25	3,00 ^{abc}	3,00	1,00	5,00	
Aydın	28	2,67 ^{abc}	3,00	1,00	5,00		
M.14 Terfi imkanı	Malatya	20	2,95 ^a	3,00	1,00	5,00	0,011
	Gaziantep	17	3,17 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,10 ^a	4,00	1,00	4,00	
	Mersin	20	3,15 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Kayseri	17	3,11 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Eskişehir	15	3,00 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Erzincan	20	3,45 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Samsun	37	2,78 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Rize	20	2,95 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Trabzon	24	1,83 ^b	1,50	1,00	4,00	
	Bolu	23	3,04 ^a	3,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	2,64 ^a	3,00	1,00	5,00	
Aydın	28	3,28 ^a	3,00	1,00	5,00		
M.16 Çalışma şartları	Malatya	20	3,65 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	0,006
	Gaziantep	17	3,52 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	
	Şanlıurfa	19	3,63 ^{ab}	4,00	2,00	5,00	
	Mersin	20	3,95 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Kayseri	17	3,94 ^a	4,00	1,00	5,00	
	Eskişehir	15	4,00 ^a	4,00	2,00	5,00	
	Erzincan	20	3,60 ^{ab}	4,00	1,00	4,00	
	Samsun	37	3,62 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Rize	20	3,35 ^{ab}	3,50	1,00	5,00	
	Trabzon	24	3,04 ^b	3,00	1,00	4,00	
	Bolu	23	3,52 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
	Kütahya	25	3,60 ^{ab}	4,00	1,00	5,00	
Aydın	28	3,10 ^b	3,00	1,00	5,00		

5. TARTIŞMA

Bu çalışma, Malatya, Gaziantep, Şanlıurfa, Mersin, Kayseri, Eskişehir, Erzincan, Samsun, Rize, Trabzon, Bolu, Kütahya ve Aydın Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde spor uzmanı, yönetici, teknik eleman ve memur statüsünde çalışan 285 personelin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, toplam hizmet süresi ve gelir durumlarına göre içsel ve dışsal puanları değerlendirilmiş, gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediğinde, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarda yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmiştir. Yapılan bir çalışmada da medeni duruma göre iş doyumunu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır (Karlıdağ ve ark., 2000).

Çalışanların yaşlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum kategorisinde 20-30 yaş grubunda olanların iş doyum puanları 41-50 yaş grubunda olanlardan daha düşüktür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Dışsal doyum kategorisinde 20-30 yaş grubunda olanların iş doyum puanları 41-50 yaş grubu ile 50 ve üzeri yaş gruplarında olanların puanlarından daha düşüktür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışanların yaşları ile içsel doyum ve dışsal doyum doyumlarının arttığı görülmektedir. Köse ve ark., (2007), yaptığı çalışmada çalışanların yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Schult ve Schultz’a (1998), göre de iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. Gençlerde daha düşük düzeyde iş doyumunu görülmektedir. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olmadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığın uğramaktadırlar.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumu yükseldikçe içsel ve dışsal doyum puanları düşmektedir. Burris’e (1983) göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksek ise, bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki

etkileşim az olmaktadır. Bu durum bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların iş doyum puanları meslek seçme sebeplerine göre değerlendirildiğinde yalnızca içsel doyum puanları istatistiksel olarak anlamlıdır. Meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan daha yüksek içsel doyum puanlarına sahiptir. Meslek seçme sebebi kişinin kendisiyle ilgili bir durum olduğu için farkın içsel doyumdan kaynaklanması doğal karşılanabilir.

Çalışanların kadro türü ve statülerine göre içsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların spor yapma durumlarına göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum kategorisinde spor yapanların iş doyum puanları yapmayanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Dışsal doyum açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları ile göre iş doyum puanları değerlendirilmiştir. İçsel doyum ve dışsal doyum puanları incelendiğinde yalnızca dışsal doyum kategorisinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarında madde 1’de yaşa göre bağımlılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleğin kendilerini meşgul etmesi (madde 1) yönünden 41-50 yaş aralığındaki çalışanların iş doyum düzeyi en yüksektir. Bu bulgu, düşük yaş grubunun yapılan iş ile ilgili beklentilerinin fazla olması ve işin onları yeterince meşgul edememesi ile açıklanabilir. Kurumdaki genç çalışanların ilgilerinin farklılaşması sebebiyle mesleklerinin kendilerini yeterince meşgul etmediğini ifade etmeleri iş performanslarının düşüşüne ve kurum içi anarşiye yol açabilir. Demir (2002), çalışmasında yaş artıkça iş doyumunun da arttığını tespit etmiştir. Çimen ve Şahin (2000), tarafından yapılan bir çalışmada da iş doyum düzeyinin yaşın yükselmesine paralel olarak yükseldiği ifade edilmiştir.

Çalışanların yaş değişkenine göre doyum puanları açısından madde 1, 6, 7 ve 13’de anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleğin kendilerini meşgul etmesi (madde 1) ve yöneticinin karar verme yeteneği (madde 6) yönünden 41-50 yaş arasında olanlar 20-30 ve 31-40 yaş arasında olanlara göre anlamlı olarak farklıdır. 41-50 yaş arasında olanların iş doyum puan ortalaması bu iki madde yönünden diğer yaş gruplarından

yüksektir. Bireylerin iş dışındaki ilgilerinin daha fazla enerji gerektirdiği düşünülürse yüksek yaş gruplarının yaş artışıyla ilgi alanlarının azalması meslekleriyle meşguliyetlerini attırabilir. Ayrıca karar verme konusundaki çekimserlik ileri yaşlara göre genç yaşlarda daha fazla görülen bir sorundur. Bu toplumsal kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Mesleğin vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi (madde 7) yönünden 41-50 yaş aralığında olanların 20-30 ve 51 ve üstü yaş arasında olanlardan anlamlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu farklılık grupları oluşturan bireylerin işgal ettikleri statü ve bireysel özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Mesleğin yapılan iş karşılığında verdiği ücret (madde 13) yönünden 51 ve üzeri yaş grubu 20-30 ve 31-40 yaş grubundan ve 20-30 yaş grubu da 41-50 yaş grubundan anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Ücret yönünden en yüksek iş doyum ortalamasına sahip grup 51 ve üzeri yaş aralığındaki gruptur. Tellioglu (2004), yaptığı çalışmada ileri yaş grubu öğretmenlerin (41-50 yaş) iş doyumlarının, alt yaş grubu öğretmenlere (31-40) göre daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Aksine Karaca (2007)'nin yaptığı çalışmaya göre yaşı 25'ten az olan öğretmenlerin 25'ten çok olanlara göre iş doyumunu daha yüksek çıkmıştır. Bu durum farklı meslek ve iş kollarıyla ilgili olarak yaşın, iş doyumunu farklı etkilemesiyle açıklanabilir. Yaşla elde edilen tecrübe iş doyumunu etkileyerek sonuçları değiştirebilir. Bazı işlerde yaşla gelen tecrübe iş doyumuna olumlu, başka işlerde yaşla kaybedilen yetenekler iş doyumuna olumsuz etkide bulunuyor olabilir. Bu çalışmaya göre genel olarak, idari personelin yaşı arttıkça iş doyumunun da artma eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada madde 17'de medeni duruma göre bağımlılık olduğu saptanmıştır. Çalışma arkadaşlarının anlaşması (madde 17) yönünden evli olanların bekarlara göre iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erdem ve ark. (2008) tarafından yapılan çalışmada medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulunduğu, evli çalışanların evli olmayanlara göre iş doyumunu puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ünsar ve ark., (2006) tarafından yapılan bir çalışmada yine evli çalışanların iş doyum düzeyleri evli olmayanlara göre daha yüksek bulunmuş ve ayrıca evliliğin kişiye düzenli bir hayat sağlayarak iş doyumlarını arttırdığı belirtilmiştir. Özaltın (1997), tarafından yapılan çalışmada da evli olanların evli olmayanlara göre işlerinden daha yüksek doyum elde ettiği bulunmuştur. Yapılmış diğer araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir (Ataoglu ve ark., 2000, Saygun ve ark., 2004, Sevimli

ve İşcan, 2005). Bazı araştırmalarda ise medeni durumun iş doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Sünter ve ark., 2001, Aksu ve ark., 2002, Demirkol, 2006). Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yansımından ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir. Evli olmayanların iş doyumunun düşük olmasının nedeni de çalışma yaşamlarından beklentilerinin fazla olması, hayatın disipline sokulamaması ile huzursuzluğun tedricen işe yönelmesi ile açıklanabilir.

İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim durumudur. Analiz sonuçlarında toplam 8 maddede (1, 6, 11, 13, 14, 16, 17 ve 18) eğitim durumuna göre bağımlılık görülmüştür. Mesleğin kendilerini meşgul etmesi (madde 1) ve çalışma arkadaşlarıyla anlaşması (madde 17) yönünden lisans ve üstü eğitim alanların iş doyum düzeyi en yüksek bulunmuştur. Buna göre lise mezunu çalışanlar arasındaki etkileşimin yani örgütsel iletişimin iyi bir seviyede olduğu söylenebilir. Esasen kurum içindeki iletişim kanallarının sürekli açık olması çalışanlar arasındaki güveni artırarak onları kurumun hedefleri doğrultusunda daha kolay motive edebilmektedir. Bu yönüyle kurum çalışanlarının eğitim seviyesi kurum içindeki iletişim noktasında iş doyumunu artırıcı etki yapmayabilir. Mesleğin çalışanları meşgul etme durumu ise lise mezunlarının eğitim seviyelerine göre işleri dışında ilgilenebilecekleri alanların daha sınırlı olmasıyla açıklanabilir. Yöneticinin karar verme yeteneği (madde 6) ve mesleğin kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme şansını vermesi (madde 11) yönünden en yüksek iş doyum düzeyinin lise mezunlarına ait olduğu göze çarpmaktadır. Bu bulgudan hareketle eğitim düzeyi düştükçe yöneticiye karşı tutumlarda daha pozitif bir yaklaşım sergilendiği düşünülebilir. Mesleğin yapılan iş karşılığında verdiği ücret (madde 13), terfi imkanının olması (madde 14) ve takdir edilme (madde 18) yönünden lise mezunlarının iş doyum düzeyi diğer gruplardan yüksek bulunmuştur. Lise mezunlarının ücret yönünden daha kanaatkar olmaları günümüz şartlarında eğitim seviyelerine göre iyi bir ücretle çalıştıklarının farkında olmalarıyla açıklanabilir. Lise mezunlarının, olumlu davranışların pekiştirilmesi ve ödüllendirilmesi konusunda daha fazla iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir. Bununla beraber ön lisans ve lisans ve üzeri çalışanlar, motivasyonun önemli bir unsuru olan olumlu davranışların pekiştirilmesi açısından daha az doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Çalışma şartları (madde 16) açısından lise ve ön lisans mezunlarının iş doyum düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

Buradan hareketle lise ön lisans mezunlarının çalışma şartlarını daha yeterli bulduğu; ve bunların motivasyon ve iş doyumlarının olumlu yönde etkilediği ve eğitim seviyesi yüksek olan grubun çalışma şartlarının iyileştirilmesiyle iş doyum ve motivasyonlarının artırılması sağlanabilir. Kinman and Kinman (2001), tarafından yapılmış olan araştırmanın sonucunda; çalışma ortamının motivasyonu ve dolayısıyla öğrenmeyi büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iş doyum düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde bazı maddelerde (11, 13, 14, 15, 16) istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmiştir. Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme (madde 11) ve yapılan iş karşılığında alınan ücret (madde 13) yönünden lise mezunlarının iş doyum puanı lisans ve üzeri mezunlara göre anlamlı olarak farklıdır. Lisans ve üzeri mezunların aldıkları üniversite eğitimi nedeniyle yapmış oldukları işlere yeteneklerini yeteri kadar yansıtmaya olanağının olmaması aksine lise mezunlarının işleriyle ilgili yeterli eğitim almadan, yeteneklerini tecrübe ve deneyimler yoluyla geliştirdikleri düşünülürse lise mezunlarının yüksek doyum puanlarına sahip olmaları normal karşılanabilir. Lise mezunu çalışanların günümüz şartlarında iş bulma ve buldukları işten alabilecekleri ücret imkânlarının kısıtlı olması sebebiyle iş doyum ortalamalarının yüksek olması mümkün olabilir. Terfi imkanının olması (madde 14) ve kendi fikirlerini rahatça kullanma (madde 15) bakımından lise mezunlarının iş doyum puanı ön lisans ile lisans ve üstü mezunlardan anlamlı olarak farklıdır. Lise mezunlarının aldıkları eğitime rağmen yine de bir terfi olanağına sahip olmaları iş doyumlarını yükseltebilir ancak lisans ve üzeri mezunların eğitimlerinin onlardan fazla olmasına rağmen lise mezunlarının bazı terfi sınavlarına girip bu eğitimi almadan üniversite mezunlarıyla aynı imkanlara sahip olma ihtimalleri üniversite mezunlarının iş doyumlarını azalttığı düşünülebilir. Nitekim İncir (1984), çalışmasında personele yükselme olanaklarının sağlanmasının, iyi bir iletişimin kurulmasının, ortak karar alınmasının ve personelin kurumda takdir edilmesinin çalışanların isteklendirilmesinde etkili özendiriciler olduklarını belirtmiştir. Çalışma şartları (madde 16) yönünden lisans ve üzeri mezunların iş doyumunu lise ve ön lisans mezunlarından anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Farklılık, lise mezunlarının lisans ve üzeri mezunlara kıyasla çalışma şartları bakımından beklentilerini gerçekleştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu yönündedir. Genel olarak lisans ve üzeri mezunu çalışanların, lise mezunlarına göre daha az oranda iş doyumuna sahip olduğu, lise

mezunlarının iş doyum ortalamalarının en yüksek oranda olduğu gözlenmiştir. Demir (2002), eğitim düzeyleri ortaokul derecesinde olan personelin, eğitim düzeyleri yüksek derecedeki personele göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durum çalışanların, eğitimlerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıklarına göre iş doyum düzeyinin değişebileceğini ortaya koymaktadır. Nitekim Pınar ve Arıkan (1998), yaptıkları bir araştırmada eğitim durumu ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Aykaçankara (2010), yüksek düzeyde iş doyumuna sahip iş görenler içerisinde en doyumlu grubun en düşük eğitim seviyesi olan lise mezunu iş görenler olduğunu tespit etmiştir. Ghonenim (1975), lisans derecesi alanların düşük eğitilmiş olanlara göre daha az doyumda olduklarını bulmuştur. Bizim bulgularımız Ghonenim'in bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışma bulgularının aksine Aslan ve Akbayrak (2002), yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığını belirtmişlerdir. Bu farklılığın örneklem grubu ya da meslek farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bir çalışmada kurumda çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı, iş doyumunun 1-5 yıl süreli çalışanlarda en düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir (Yılmaz ve Koçak, 2009). Yine Kocabacak ve arkadaşları (2008), tarafından yapılan bir çalışmada 15 yıl ve daha fazla çalışanların doyum düzeylerinin 14 yıl ve daha az çalışanlardan yüksek değerlere sahip olduğu, Erdem ve arkadaşları (2008), tarafından yapılan çalışmada deneyimli çalışanların daha yüksek puan aldığı ve Karlıdağ ve ark. (2000), tarafından yapılan bir çalışmada meslekte çalışma süresi arttıkça iş doyumunun arttığı tespit edilmiştir. Birçok araştırmada çalışma yılına bağlı olarak iş doyumunu artmaktadır (Akkan, 2008; Izgar, 2008). Bu çalışmada da hizmet süresi iş doyum maddelerinde değişime neden olan bir başka değişkendir. Toplam hizmet süresi ile iş doyum arasında yalnızca "terfi imkanının olması" (madde 14) yönünden bir farklılığa rastlanmıştır. Hizmet süresi 7-12 yıl olanlar ile 1-6 yıl ve 19 üzeri yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Çalışmada toplam hizmet süresi yüksek olan grubun en yüksek iş doyum ortalamasına sahip olduğu, çalışma süresi arttıkça iş doyumunun da yükseldiği belirlenmiştir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların işleri ile ilgili belirsizliklerin azaldığı, karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmek için deneyim kazandıkları ve daha çok inisiyatif alabildikleri söylenebilir. Ayrıca çalışanların uzun çalışma yıllarıyla zorlukları aştığı ve uzun çalışma hayatlarıyla oluşan tecrübeleriyle doyum sağladıkları düşünülebilir.

Literatürde iş doyum düzeyinin gelir durumuna göre farklılık gösterdiğini belirleyen çalışmalar mevcuttur (Aliyev, 2004; Kağan, 2005; Akkan, 2008). Keza Durak (2009), öğretmenlerin gelir durumlarına göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık bularak yüksek gelir grubunun iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışma sonuçlarında madde 8, 13 ve 14’de gelir durumuna göre değişim saptanmıştır. Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması (madde 8) bakımından geliri yüksek olan iki grubun iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların gelir düzeyinin düşük olmasının, geleceğe yönelik kaygılarını artıran ve iş doyumlarını düşüren bir etkisi olduğu söylenebilir. Yapılan iş karşılığında verilen ücret (madde 13) yönünden geliri en az olan grubun en düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Burada ücret düzeyinden memnun olmayan çalışanların ücretin kabul edilebilir düzeyin altına inmesiyle birlikte işlerinden doyum sağlayamaz duruma geldikleri anlaşılmaktadır. Terfi imkanının olması (madde 14) maddesine göre gelir durumu arttıkça iş doyumunu da artış göstermiştir. Terfi imkanının, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmanın yanında, çalışanın sosyal statüsünü yükselttiği ve iş doyumunu da artırdığı düşünülmektedir.

Ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir (Kolasa, 1969). Çalışanların iş doyum düzeyleri gelir durumuna göre incelendiğinde madde 8 ve 13’de istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmiştir. Mesleğin garantili bir gelecek sağlaması (madde 8) yönünden geliri 0-1000 TL olanlar, 1001-2000 TL ve 2001 ve üzeri geliri olanlardan farklıdır. Geliri yüksek olan iki grubun iş doyum puanı geliri az olan gruptan daha yüksektir. Alınan ücretin düşük olması çalışanların geleceğe dair bir umutsuzluğa düşmesine ve iş doyumlarının düşürmesine sebep olabilir. Yapılan iş karşılığında alınan ücret (madde 13) yönünden geliri 2001 ve üzeri TL olanlar 0-1000 TL ve 1001-2000 TL geliri olan çalışanlardan anlamlı olarak farklıdır. Çalışmada geliri yüksek olan çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Kişinin gelirinin artmasıyla işinden doyum sağladığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle bireyin maddi doyumsuzluğunun performansını düşürebileceği ve işinden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükselteceği ileri sürülebilir.

Meslek seçimi, kişinin hayatı boyunca yapacağı en önemli seçimlerden biridir. Kişi meslek seçimiyle, yaşayacağı çevreyi, bir anlamda ekonomik durumunu ve ilişki bulunacağı insanları da seçmiş olmaktadır (Kayıklık, 2008; Yelboğa, 2008).

İş doyumuna etki eden faktörlerden bir diğeri olan meslek seçme sebebine göre madde 2, 3, 8 ve 11’de bağımlılık görülmüştür. Bağımsız çalışma (madde 2), değişik şeyler yapabilme (madde 3) ve kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme (madde 11) ifadeleri yönünden meslek seçme sebebinde “kişilik özellikleri”, mesleğin garantili bir gelecek sağlaması (madde 8) yönünden ise “mesleki beklentiler” sebebiyle mesleğini tercih edenlerin en yüksek iş doyum puanlarına sahip olduğu ön plana çıkmaktadır. Söz konusu ifadelerde kişilik özelliklerinin etkili olması doğal karşılanabilir. Ancak çevre ve sosyo-kültürel özelliklerin de bu sonuca oldukça önemli katkı yaptığı göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların iş doyum düzeyleri meslek seçme sebebi değişkenine göre incelendiğinde madde 2, 3, 15 ve 18’de istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Bağımsız çalışma (madde 2) bakımından meslek seçme sebebi “kişilik” olanlar meslek seçme sebebi “mesleki beklenti” ve “ailenin “sosyo-ekonomik durumu” olanlardan farklıdır. Değişik şeyler yapabilme (madde 3) yönünden meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan farklıdır. Kendi fikirlerini rahatça kullanabilme (madde 15) ve takdir edilme (madde 18) yönünden meslek seçme sebebi kişilik olanlar diğer gruplardan anlamlı olarak farklıdır. Meslek seçme sebebine göre genel iş doyum ortalamalarına bakıldığında iş doyum düzeyi en yüksek grubun kişilik özelliklerinden dolayı mesleği seçen grup olduğu anlaşılmaktadır. Seçilen meslek, kişiliğe dayalı olarak seçildiğinde kişilerin meslek şartlarının kişilik özelliklerine ve kişisel hedeflerine uygunluğu ile beraber meslek tercihinde bulunmalarının çalışanların iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği düşünülebilir.

Kadro türü açısından yapılan kıkare analizinde maddeler arasında bir değişim görülmezken personelin kadro türüne göre doyum puanları açısından madde 3, 6 ve 10’da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Madde 3’de kadro türü yönetici olanlar memur ve teknik eleman olanlardan anlamlı olarak farklıdır. Aynı şekilde 6. ve 10. maddelerde de yöneticiler diğer gruplardan anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Değişik şeyler yapabilme (madde 3) ve yöneticinin karar verme yeteneği (madde 6) yönünden kadro türü yönetici olan çalışanların, kişileri yönlendirme fırsatı (madde 10) yönünden ise spor uzmanı olan çalışanların iş doyum puan ortalamaları daha yüksektir. Kadro türü yönetici olanlar unvanları ve görevleri gereği kurum dışında da farklı ortamlarda bulunmaları nedeniyle değişik şeyler yapabilme imkanı bulabilirler.

Yöneticinin karar verme yeteneği maddesinde ise yöneticiler kendileriyle alakalı bu soruya olumlu düşünüp buna göre duygusal olarak cevap vermiş olabilir. Yöneticilerin kişileri yönlendirme fırsatı bakımından en düşük ortalamaya sahip olmalarının nedeni, iş yüklerinin fazla olması ve insanlara vakit ayıramamaları olabileceği gibi, çalışanları ileride muhtemel rakip olarak algılamış olmalarından da ileri gelebilir. Kişileri yönlendirme fırsatı yönünden spor uzmanlarının en yüksek iş doyum ortalamasına sahip olması onların uzmanlık sıfatlarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, daha üst kademelerde bulunan kişilerin iş doyumlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Aksayan ve ark., 1990; Hickson ve Oshagbemi, 1999; Çetinkanat, 2000; Çimen ve Şahin, 2000). Bu çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma kadro türü ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunun saptaması bakımından araştırmayı destekler niteliktedir. Ayrıca spor uzmanlarının eğitim aldıkları bir işte çalışmaları, insanlara hizmet verme ve onları yönlendirme konusunda daha başarılı olmalarına sebep olabilir. Dolayısıyla bu durumun spor uzmanlarının iş doyumlarını da olumlu yönde etkilediği düşünülebilir.

Yapılan analiz sonuçlarında iş doyum düzeyinin statüye bağımlılık gösterdiği belirlenmiştir. Mesleğin kendilerini meşgul etmesi (madde 1) ve kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme (madde 11) bakımından statüsü hizmet alımı olanların, mesleğin garantili bir gelecek sağlaması (madde 8) ve terfi imkanının olması (madde 14) maddelerinde ise en yüksek iş doyum puanlarına kadrolu olanların sahip olduğu görülmüştür. Hizmet alımı çalışanlar iş konusunda fazla alternatifte sahip olmadıklarından bu işe alınmaları onların meşgulliyetlerini değiştirdiği söylenebilir. Statüsü hizmet alımı olan çalışanların kalifiye eleman olmadığı düşünülürse kendi yetenekleriyle bu işlere seçildiklerini düşünmeleri onların kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabildiklerini hissetmelerine sebep olabilir. Kadrolu çalışanların kalıcı bir kadroya sahip olmaları ve terfi açısından da gelişime müsait olmaları iş doyumlarının da yüksek çıkmasına sebep olabilir.

Personelin iş doyum düzeylerine statüleri açısından bakıldığında madde 8, 11 ve 17'de istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Mesleğin garantili bir gelecek

sağlaması (madde 8) maddesine göre kadrolu çalışanlar hizmet alımından ve kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme (madde 11) maddesine göre de hizmet alımı kadrolu çalışanlardan anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Kadrolu çalışanlar işleriyle ilgili sorunları çözdüklerinden garantili bir gelecek endişesi taşımadıkları hizmet alımı olanların ise gelecek endişesi taşımasından dolayı iş doyumlarının düşük olduğu tahmin edilmektedir. Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme yönünden kadrolu olmayan kişilerin düşük iş doyumunu iş hayatından beklentilerinin azalmış olması ile açıklanabilir. Çalışma arkadaşlarının anlaşması (madde 17) ifadesine göre statüsü hizmet alımı olanların iş doyum düzeyi kadrolu ve sözleşmeli çalışanlardan farklıdır ($p<0,05$). İşte geçen süreyle oluşan sosyal çevre ve hayatlarını düzene koyma gibi etkenlerin hizmet alımı grubunun iş doyumuna olumlu katkısı olduğu düşünülebilir.

Günümüzde fiziksel aktivitede bulunmak, bir taraftan kaygı, stres ve depresyonun azaltılmasında pozitif etki sağlarken diğer yandan obezite ve kronik hastalıkların engellenmesinde en önemli tedbirler arasında kabul edilmektedir (<http://www.euro.who.int>). Bu bağlamda egzersiz, sağlığın korunması ve geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Akpınar (2010), çalışmasında personelin iş doyum düzeylerini spor yapıp yapmama değişkenine göre incelediğinde, spor yapanların spor yapmayanlara oranla iş doyumunun daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Keza bu araştırmada da çalışanların iş doyum düzeyi mesleğin garantili bir gelecek sağlaması (madde 8) yönünden spor yapma durumuna göre değişim göstermiştir. Spor yapanların iş doyum düzeyi yapmayanlara göre yüksek bulunmuştur. Bu netice spor merkezli bir kurumda çalışan bireylerin iş güvencesini spor faaliyetlerine katılım davranışıyla teminat altına alma düşüncelerinin bir tezahürü olarak açıklanabilir.

Spor yapma bakımından madde 9 (başkaları için bir şeyler yapabilme), madde 10 (kişileri yönlendirme fırsatı vermesi (madde 10) ve madde 11 (kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme)'de spor yapanlarla yapmayanlar arasında iş doyum düzeyleri açısından fark bulunmuştur ($p<0,05$). Spor yapmayanların iş doyum puan ortalamaları spor yapanlardan daha düşüktür. Sporla iç içe bir ortamda çalışan fakat spor yapmayan çalışanların egzersizle ilgili olumlu alışkanlıklarının iyi yerleşmediği ve davranışa dönüştürülemediği dolayısıyla kurumsal anlamda bütünleşmenin tam olarak sağlanamadığı ve haliyle iş doyumlarının da olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Madde 1, 8, 13, 14 ve 16'da iş doyum düzeyleri görev yapılan ile göre değişim göstermektedir. Mesleğin meşgul etme durumuna (madde 1), iş karşılığında alınan ücrete (madde 13), terfi imkanına (madde 14), görev ili Erzincan olanlar, çalışma şartlarına görev ili Malatya, Eskişehir ve Erzincan olanların büyük bir çoğunluğu memnunum cevabını vermiştir. Madde 1 e göre Erzincan'da iş doyum puanlarının yüksek olmasının sebebi ildeki sosyal imkanların diğer illere göre daha kısıtlı olması düşünülebilir. Dolayısıyla sosyal imkanların az olmasına paralel olarak bu gibi aktivitelere para harcama olanağı da az olacağından aldıkları ücretin onları memnun ettiği düşünülebilir. Yapılan analiz sonucunda iş karşılığında alınan ücret yönünden Trabzon ilinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun memnun olmadığı görülmüştür. Bu ilde çalışanların alınan ücretten memnun olmayışı, ilin coğrafi özelliklerinden kaynaklı ulaşım imkanlarının zorlu olması ve buna bağlı olarak ile gelen ürünlere ekstra ulaşım maliyeti binmesi ve bunun tüketiciye yansması sonucunda alınan ücret karşılığında alım gücünün yetersiz olması yapılan iş ile ilgili memnuniyetsizliğe sebep olabileceği düşünülmektedir. Alınan ücretten duyulan memnuniyetsizliğin çok da şaşırtıcı bir sonuç olmadığı söylenebilir. Öztürk (2002), beden eğitimi öğretmenleri, Şahin (2001), ise güreş hakemleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ücret boyutu ve iş doyumunu ilişkisini araştıran farklı çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmıştır (Autem, 1988; Chung, 1989). Erzincan ilinde terfi imkanlarına bağlı iş doyumunun yüksek olması o ildeki çalışanların terfi yönünden zorluk çekmeyeceklerini ve kurumda yükselmenin kolay olabileceğini düşünmelerinden kaynaklanabilir. Taşdan ve Tiryaki (2008), araştırmalarında yükselme olanaklarının öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkilediğini belirlemiştir. Madde 8 (mesleğin garantili bir gelecek sağlaması)'e görev ili Malatya olanların %70'i memnunum yanıtını vermiştir. Son yıllarda artan işsizlik, ekonomik kriz ve spor uzmanlarının kendi alanlarıyla ilgili istihdam sorunlarının etkisi çalışanların bu görüşe çok memnun düzeyde katılmalarının nedenleri olarak yorumlanabilir. Çalışma şartları (madde 16) yönünden görev ili Malatya, Eskişehir ve Erzincan olanların iş doyumlarının yüksek bulunması bu illerdeki çalışma ortamlarının yanı sıra arkadaşlık ilişkilerinin iyi olmasına ve bu illerde çalışanların kendi memleketlerinde ailelerinin yanında yaşıyor olmalarının memnuniyet seviyelerini yükselttiği düşünülebilir. Taşdan ve Tiryaki (2008), araştırmalarında çalışma koşullarının öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkilediğini belirlemiştir

Tablo17’de madde 4, 5, 6, 8, 13, 14 ve 16’ya göre görev yapılan il bakımından iş doyum düzeyleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Madde 4’de Trabzon ilinde görev yapan çalışanların iş doyum düzeyleri Malatya, Gaziantep, Kayseri, Eskişehir, Samsun, Rize, Kütahya ve Bolu illerinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Bu ilde çalışanların yaptıkları işi sevmemeleri hatta zorunlu bir seçim olarak icra etmeleri ayrıca bu işi saygın bir meslek olarak kabul etmediklerinden kendilerini de o konumda değerlendirememelerine sebep olabilir. Madde 5 (yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi) ve 6 (yöneticinin karar verme yeteneği)’ya göre Trabzon’da çalışanlar Gaziantep, Bolu ve Aydın dışındaki illerde çalışanlardan anlamlı olarak farklıdır. Kurum yöneticilerinin çoğunlukla yöneticilik eğitimi almadan atanmış olmaları, yönetsel yetersizliklerini beraberinde getirebilir. Dolayısıyla da bu durumun birlikte çalıştıkları kimi çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Madde 8 ve 14’de Trabzon ilinde görev yapan çalışanların iş doyum düzeyleri diğer tüm illerde görev yapanlardan farklılık göstermektedir. Bu illerde çalışanların terfi ve mesleğin garantili bir gelecek sağlaması yönünden doyum puanlarının düşük olması yaptıkları işi saygın bir iş olarak görmemeleri ile beraber alınan ücretin yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Madde 13’de Trabzon ilinde görev yapanlar diğer tüm illerden, Şanlıurfa’da görev yapanlar Malatya, Kayseri ve Erzincan’da görev yapanlardan ve Erzincan’da görev yapanlar da Bolu ilinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Trabzon ilinde çalışanların aldıkları ücretin hayat standartlarının altında kalması ve kendilerine yetmemesi onların verimliliklerini olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir. Madde 16’ya göre Trabzon ilinde görev yapanlar Mersin, Kayseri ve Eskişehir illerinde görev yapanlardan anlamlı olarak farklıdır. Trabzon ilinde çalışanlar ağır çalışma şartları, fazla iş yükü, anlayışsız yönetici, gelir düzeyindeki düşüklük gibi etmenlerden dolayı çalışma şartları yönünden memnuniyetsiz olabilirler. Tüm maddelerde Trabzon ilinde çalışan personelin iş doyum puan ortalamaları en düşük seviyededir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma personelin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum gerek kurum açısından gerekse çalışanların iş doyumlarına yansımaları açısından olumlu bir sonuçtur.

Genel olarak iş doyum puanları orta olan çalışanların ücret ve terfi açısından memnun olmadıkları görülmektedir. Buna rağmen çalışanların genel doyum puanlarının orta düzeyde olması alınan ücretin iş doyumunu tek başına etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Hak edilen takdirin görülmesi ve yöneticiler ile ilgili düşünceler konusunda da çalışanların doyum düzeyi düşük bulunmuştur. Bu durumun kurumda çok fazla hiyerarşik kademenin bulunması nedeniyle personel ile üst yönetimin birbirinden uzak çalışmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

H₁: “Araştırmaya katılan personelin yaşına göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₂: “Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₃: “Araştırmaya katılan personelin hizmet süresine göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₄: “Araştırmaya katılan personelin gelir durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₅: “Araştırmaya katılan personelin kadro türüne göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₆: “Araştırmaya katılan personelin statüsüne göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₇: “Araştırmaya katılan personelin spor yapma durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₈: “Araştırmaya katılan personelin illere göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₉: “Araştırmaya katılan personelin meslek seçme nedenine göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₀: “Araştırmaya katılan personelin medeni durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık vardır” hipotezi doğrulanmamıştır.

H₁₁: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi yaşa göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₂: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi eğitim durumuna göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₃: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi hizmet süresine göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmamıştır.

H₁₄: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi gelir durumuna göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₅: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi kadro türüne göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmamıştır.

H₁₆: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi statüsüne göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₇: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi spor yapma durumuna göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₈: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi görev yaptığı ile göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₁₉: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi meslek seçme sebebine göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

H₂₀: “Araştırmaya katılan personelin iş doyum düzeyi medeni duruma göre değişmektedir” hipotezi doğrulanmıştır.

Bulgulara dayalı olarak araştırmada sunulan öneriler aşağıdadır:

1. Çalışan eğitim seviyesine ve yaptığı işe uygun bir ücret verilmeli ve personeller arasında adil bir ücretlendirme politikasına gidilmeli.

2. Çalışana göstereceği performansa uygun ve tarafsız olarak yükselme imkânları sağlanmalı bu da iş doyumunu açısından motive edici bir unsur olarak kullanılmalıdır.
3. Kurumda hiyerarşik düzen iyi kurulmalı üstlerin kararları alırken gerektiği yerlerde astlarına da danışarak çalışana kurum için önemli olduğu hissiyatı verilmedir.
4. Yöneticiler kadrolara iyi seçilip yetiştirilmeli ve kurumlarda demokratik çalışma ortamları oluşturulmalıdır.
5. Çalışanların işlerinden doyum elde edebilmeleri için stresi azaltma, iş yükünü hafifletme vb. çalışma koşulları iyileştirilmelidir.
6. Kurumda, çalışanların da yönetime katılmasının ve kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerini dile getirme olanağının sağlanması çalışanların iş doyumlarıyla beraber performanslarını da artıracakı düşünülebilir.

Sonuç olarak çalışanların doyumunu, sadece çalışana sağlanan bir takım iş ve iş yeri şartları veya sosyal olanaklarla sınırlı olmayıp, personelin maddi yönden hayatını devam ettirebileceği etkenlerle de doğrudan ilişkilidir.

KAYNAKLAR

- Aliyev R. Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumu açısından karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Akıncı Z. Turizm sektöründe iş gören iş tatmini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Antalya, 2002; 40(2).
- Akkan, Ö. Milli eğitime bağlı meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Akpınar S. Spor federasyonlarında çalışanların, sosyal beceri, iş doyumu ve problem çözme yeterlilikleri üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara 2010.
- Aksayan S. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumu etkenlerinin irdelenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul, 1990.
- Aksu G, Acuner AM, Tabak RS. Sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara Örneği). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 2002; 55(4), 271-282.
- Altuğ D. Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Anlayışı İçinde. Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.
- Ardıç K, Bas T. Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Özet kitabı, 2001.
- Arsıntaş D, Metintaş S, Ünsal A, Kalyoncu C. Eskişehir Mahmudiye ilçesi yaşlılarında yaşam kalitesi. Osmangazi Tıp Dergisi. 2006; 28(2): 81-89.
- Aslan Ö, Akbayrak N. Hemşirelerde iş doyumu. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 2002; 6(2): 29-35.
- Aslan H. Çalışanların iş doyumu düzeylerine göre depresyon, benlik algısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek lisans tezi, 2006.
- Ataoğlu A, İçmeli C, Özçetin A. Hekimlerde iş doyumu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Düzce Tıp Fakültesi Dergisi, 2000; 2: 17-34.
- Autem WD. Educators' job satisfaction and attitudes towards school reform analyzed by position level. Oklahoma State Uni., 1988; 50(1): 30.

- Aykaç A. İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek lisans tezi, 2010.
- Avcı T. İşletmenin sınır birimlerinde çalışan iş görenleri iş tatmini. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Özet Kitabı, 2000.
- Bacanlı H. Eğitim Psikolojisi. Ankara, Pegem ve Asal Yayıncılık, 2007.
- Balcı S, Yılmaz M, Odacı H, Kalkan M. Yönetici adaylarının duygusal zeka ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Malatya, Özet kitabı, 2003.
- Barlı Ö. Davranış Bilimleri. Ankara, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007.
- Barutçugil İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul. 2004; 44-55.
- Bastemur Y. İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Kayseri, 2006;9.
- Bilge F, Akman Y, Kelecioğlu H. Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007; 32: 32-41.
- Bilgiç R. The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers. Journal of Psychology, 1998; 132(5): 549-558.
- Budak A. Kamu sektöründe çalışanların iş doyum düzeyi: milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal ve nato pol tesislerinde bir uygulama. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Burriss V. The social and political consequences of overeducation, American Sociological Review, 1983; 48(4): 454-467.
- Can H, Akgün A, Kavunbaşı Ş. Personel Yönetimi. 3. Baskı, Ankara, Cem Web Ofset Ltd. Şti., 1998.
- Can H. Organizasyon ve Yönetim. Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.
- Canbay S. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum ve denetim odağı ilişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Yüksek lisans tezi, 2007.
- Chung AH. Factors associated with overall job satisfaction among community college faculty in the south east united states. D.A.Int., D.D.North Carolina State Uni. 1989; 50(6): 1495.

- Çakır Ö. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001; 112.
- Çarıkçı İH. Çalışanlarda iş tatmini etkileyen kişisel özellikler ve örgütsel sonuçları, süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. Verimlilik Dergisi, 2001; 4: 162.
- Çetin M.Ç. Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi. Selçuk Üniversitesi, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Çetinkanat C. Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı yayıncılık, Ankara, 2000: 9-32.
- Çimen M, Şahin İ. Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2000; 5(4): 53-67.
- Dağ H. Örgütlerde iş tatmini ve askerlik mesleğine yönelik eğitimin iş tatmini üzerine etkisine ilişkin bir araştırma. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans tezi, 1993.
- Dağdeviren GE. İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Demir İG. Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi. Kırıkkale Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, Kırıkkale, 2002.
- Demirkol İ. Avukatlarda iş doyum, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006.
- Deniz EM. Eğitim Psikolojisi. Ankara, Maya Akademi Yayıncılık, 2007.
- Durak, S. Anadolu ve genel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Ekinci Y. İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyum ve iş stresinin karşılaştırılması. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Yüksek lisans tezi, 2006.
- Erdem R, Rahman S, Avcı L, Göktaş B, Şenoğlu B, Fırat G. investigating job satisfaction and burnout levels of the persons working for the hospitals at city center of Elazığ, Turkey. Journal of Applied Sciences Research, 2008; 4(2): 188-201.

- Erdoğan İ. İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996; 266.
- Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 1998.
- Eroğlu F. Davranış Bilimleri. İstanbul, Beta Basım A.Ş. 2006.
- Eroğlu K. Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Doktora Tezi, 2008.
- Fincham R.R. The Individual Work and Organizational Behavioural for Business and Management Studies. USA, Rowman and Little Field Publishers, 1988.
- Garih Ü. İş Hayatında Motivasyon. İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
- Gazioğlu Ş, Aysıt T. Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. economic research center working paper in economics, 2002; 1-11.
- Ghonenim AA. A study of the relationship between organizational climate, job satisfactions and educational district size and the difference in their perception by male administrators and teachers in Saudi Arabia. Michigan State Uni D.A. Int. 1975.
- Güney S, Varoğlu A, Aktaş A.M. Özel ve kamu bankalarında iş tatminine yönelik bir araştırma. Verimlilik Dergisi, 1996.
- Güney S. Yönetim ve Organizasyon. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Günbatan A. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanlarda iş tatmini uygulamalı. Malatya, 2006; 56.
- Gür D. Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkisi Kütahya şeker fabrikası üzerine bir uygulama. Kütahya, 2006; 74.
- Gürsel M, İzgar H, Altınok V, Kesici Ş. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi İş Doyumu. Konya, Star Ofset Basım, 2003.
- Hickson C, Oshagbemi T. The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. International Journal of Social Economics, 1999; 26(4): 537-544.
- <https://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce>, 2014.
- http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/96750/E90767.pdf, 2014.

- Işıkhan V. Sosyal hizmetler örgütlerinin işlevsellik örgütü ve iş doyumunu. Verimlilik Dergisi, 1996.
- Izgar H. Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008; (25): 317-334.
- İmamoğlu R. Bazı takım ve ferdi spor branşlarındaki antrenörlerinin iş tatmin düzeyinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001; 5.
- İmamoğlu SZ, Keskin H, Erat S. Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2004; 11 (1): 167-176.
- İncir G. Çalışanları isteklendirmede etkili birkaç özendirici. Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, MPM Yayınları, Ankara, 1984.
- Kağan M. Devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2005.
- Kale F. Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Yüksek lisans tezi, 2007.
- Karaca B. İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir çalışma: Ankara'daki devlet ve özel okulların karşılaştırılması. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek lisans tezi, 2007.
- Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Karlıdağ R, Ünal S, Yoloğlu S. Hekimlerde iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyi. Türk Psikiyatri Dergisi, 2000; 11(1): 49-57.
- Kartal Ş. Alan ve alan dışından atanan sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırmalı Analizi. Nevşehir, 2006.
- Kayıklık Hasan. Din görevlilerinde yaşamdan memnuniyet ve meslekî doyum: Adana Örneği, I. Din Hizmetleri Sempozyumu, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2008; 34-46.
- Kılınç T. Çatışma içinde davranış psikolojisi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 2005; 243.
- Kinman G, Kinman, R. The role of motivation to learn in management education. The Journal of Workplace Learning, 2001; 13(4): 132-144.

- Kocabacak S, Yavuz AE, Ceyhan Z, Sarı M. Devlet hastanelerinde üst düzey yöneticilerde iş doyumunun belirlenmesine yönelik bir araştırma. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildirileri, Antalya, 2008; 369-379.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1998.
- Kolasa BJ. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çeviri. Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1969.
- Kolb SM, Hanley CM. Critical social skills for adolescents with high incidence disabilities: parental perspectives. CEC, 2003.
- Köse M, Göktaş B, Cankul Hİ, Güllerci,H. III. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Türk Silahlı Kuvvetleri Hemşirelik Kongresi. Doğu Anadolu Bölgesinde bazı asker hastanelerinde çalışan ebe ve hemşirelerin iş doyumunun belirlenmesi. Erzurum, 2007.
- Kurt T. Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005; 25(1): 285-299.
- Mahmutoğlu A. Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doyum ve örgütsel bağlılık. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Doktora tezi, 2007.
- Mason S.E. Gender differences in job satisfaction. The Journal of Social Psychology. 1994; 2(1): 135-139.
- Onaran O. Üniversite öğretim elemanlarının meslek doyum düzeylerine ilişkin bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Konya, Doktora tezi, 1981.
- Örücü E, Yumuşak S, Bozkır Y. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2006; 13(1): 39-51.
- Özaltın, H. TSK' de görevli hekim ve hemşirelerin iş doyum. GATA II. Baştabip Oryantasyon Kurs Kitabı, Ankara, 1997; 106-112.
- Özbay Y, Erkan S. Eğitim Psikolojisi. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2008.
- Özcan Y. İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyi. İstanbul, 2006.
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana, Nobel Yayıncılık, 2001.

- Özkalp E, Kirel Ç. Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001;139.
- Öztürk A, Güzelsoydan Y.S. Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumuna üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2001; 15(1): 334.
- Öztürk G. Beden eğitimi öğretmenlerinde iş doyumuna. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Pınar R, Arıkan S. Hemşirelerde iş doyumuna: etkileyen faktörler, iş doyumuna ile benlik saygısı ve asertivite ilişkisi. VI. Ulusal Hemşirelik Kongresi, Bildiri Kitabı, Ankara, 1998; 159-169.
- Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi. 2000.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz V.M. Örgütsel Psikoloji. Bursa, Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti. 2005.
- Saygın M, Çakmak, Köse K. Kırıkkale İlinde üç farklı hastanede çalışan hekimlerin mesleki iş doyumuna. 8. Ulusal Halk Sağlığı Kongresinde Poster Sunumu, Diyarbakır, 2002.
- Schultz DP, Schultz SE. Psychology and Industry Today, New York: McMillan Publishing Company, 1990.
- Senemoğlu N. Gelişim Öğrenme ve Öğretim. Ankara, Ertem Matbaacılık, 1997.
- Sevimli F, İşcan Ö. Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumuna. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2005; 5(1-2).
- Schultz DP, Schultz SE. Psychology and Industry Today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York, Macmillan Publishing Company, 1998.
- Sığır Ü, Basım N. İş görenlerin iş doyumuna ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, Konya, 2006; 6(12): 131-154.
- Sicim D. İlköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin iş tatmini: istanbul büyükçekmece ilçesinde bir uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek lisans tezi, 2007.
- Soylu CH. Hava er eğitim tugay komutanlığında çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001; 32.

- Sun Ö.H. İş doyumunu üzerine bir araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık tezi, Ankara, 2002.
- Sünter AT, Canbaş S, Dabak Ş, Öz H, Pekşen Y. Pratisyen hekimlerde tükenmişlik işe bağlı gerginlik ve iş doyum düzeyleri. Genel Tıp Dergisi 2001; 16(1).
- Şahin S. Serbest ve grekoromen stil minder güreşi hakemlerinde iş doyumunu. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, İstanbul, 2001.
- Şengül C. Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, Doktora Tezi, 2008.
- Taşdan M, Tiryaki E. Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. Eğitim ve Bilim, 2008; 33(147): 54-70.
- Tellioglu A. İstanbul ili Beyoğlu İlçesi'nde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek lisans tezi, 2004.
- Telman N, Ünsal P. Çalışan Memnuniyeti. İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Sti., 2004; 59.
- Tıkıcı M, Deniz M. Örgütsel Davranış. Malatya, Özmert Ofset, 1993.
- Togia A, Koustelios A, Tsigilis N. Job satisfaction among Greek academic librarians. Library & Information Science Research, 2004; 26(3): 373-383.
- Topses G. Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2006.
- Turan M. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi(Marmara bölgesi örneği). Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Yüksek Lisans tezi, 2007.
- Turmus EK. İş tatmini ve savunma sanayi Müsteşarlığı'nda bir uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Türk MS. Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Doktora Tezi, 2003; 12.
- Türk S, Aydoğan E, Kansu N. İçsel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi. türk tarih kurumu matbaası ve nuroloji matbaası'nda yapılan bir araştırma, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Ankara, Özet kitabı, 2003.

- Uyguç N, Arbak Y, Duygulu E, Çıraklar N. İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayımı altında incelenmesi. DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1998; 13(2): 193.
- Ünsar S, Taştan İ, Ünsar S, Dindar İ. İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: sağlık sektöründe bir alan araştırması. Verimlilik Dergisi, 2006; (2): 131-134.
- Yağız K. Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının iş doyumunun araştırılması. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, Yüksek Lisans tezi, 2003.
- Yelboğa Atilla. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların iş doyumlarındaki farklılıkların incelenmesi, Yönetim, 2008; (19) 61: 125-142.
- Yeşilyaprak B. Eğitim Psikolojisi. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007.
- Yılmaz E, Koçak Z. Doğu Akdeniz ormancılık araştırma müdürlüğü çalışanlarına yönelik iş doyumunu araştırması. 2008; 19.
- Yüksek G. Sosyal beceri eğitiminin üniversite öğrencilerinin sosyal beceri düzeyine etkisi. Gazi Üniversitesi, Ankara, Doktora tezi, 1997.

EKLER

Ek 1.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu çalışma 19 Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Aşağıda bulunan maddeler, sizlerden gelecek veriler ışığında “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” konusundaki bulgulara yardımcı olacaktır. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. Gül ÇAVUŞOĞLU

Uygulama Esasları: Verilen ifadeleri dikkatle okumanız, seçeneklerden size uygun olanın bulunduğu alanı işaretlemeniz ve işaretli ifade bırakmamanız rica olunur.

1.Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü

2. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

3. Eğitim durumunuz:

Lise Önlisans Lisans ve üzeri

4.Hizmet süreniz (yıl) : yıl

5. Aylık geliriniz:

0 – 1000 TL 1001 TL-2000 TL 2001 TL VE ÜZERİ

6. Mesleğinizi seçme sebebiniz:

- Çevre
 Mesleki beklentilerim
 Ailemin sosyo-ekonomik özellikleri
 Kişilik özelliklerim

7. Kadro türünüz:

Spor uzmanı Memur Teknik Eleman Yönetici

8. Hangi statüde çalışıyorsunuz?

Kadrolu Sözleşmeli Hizmet alımı

12. Spor yapma durumunuz:

Yapıyor Yapmıyor

13. Göre yaptığınız il:

Ek 2.

MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz.

Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.


HMD'nin anlamı : Hiç memnun değilim.
MD'nin anlamı : Memnun değilim.
memnunum.
K'nin anlamı : Kararsızım.


M'nin anlamı : Memnunum.
ÇM'nin anlamı : Çok

MESLEĞİMDEN	HMD	MD	K	M	ÇM
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	()	()	()	()	()
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	()	()	()	()	()
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi Bakımından	()	()	()	()	()
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	()	()	()	()	()
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	()	()	()	()	()
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14. Terfi imkanının olması yönünden	()	()	()	()	()
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
16. Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	()	()	()	()	()
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	()	()	()	()	()

Ek 3.

11761
21.04.2014

 **T.C.**
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü


 EFQM
Recognised for excellence
4 star - 2013

Sayı : 23927388-302.01.06-323
Konu : Yatay Geçiş

18/04/2014

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

Bedensel Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gül ÇAVUŞOĞLU'nun yatay geçiş başvurusu, Enstitü Yönetim Kurulunun 18.04.2014 tarih ve 11 sayılı toplantısında alınan 2014/05 nolu kararı ile uygun görülmüş olup, öğrenciye ait dosya ekte gönderilmektedir. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Prof. Dr. Yüksel KELEŞ
Enstitü Müdürü

EKLER:
Ek-1: Enstitü Yönetim Kurulu Kararı (... Sayfa)
Ek-2: Öğrenci Dosyası (... Sayfa)

Garaflı
Eli

Sn. Müdür beye arz
28.4.2014 MKP

902
28.04.2014
g/h.

Daraflı
Eğrenci istentme

MÜ Yenicahır Kampüsü 33169 / Yenicahır -MERSİN Telefon : (0324) 341 28 04 (Pbx) Faks : (0324) 341 28 04
e-posta : egibe@mersin.edu.tr Elektronik Aç : www.mersin.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı:** Gül ÇAVUŞOĞLU
- Doğum Yeri:** Araklı/TRABZON
- Doğum Tarihi:** 27.01.1987
- Medeni Hali:** Bekar
- Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce
- Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl):** Lisans/Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu 2005-2009
- Yüksek Lisans/Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2012-
- Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl:** Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü-2013
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2014-.....
- E-posta:** gulcavusoglum@hotmail.com