

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK OKULUNDA ÇALIŞAN
İDARİ PERSONELİN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA (ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

Cemal GÜNDOĞDU*

Ali Serdar YÜCEL**

Özet

Günümüzde küresel Dünya'da hızla gelişen ve ilerleyen bilgi ve teknoloji nedeniyle kurumsal yönetimler, örgüt içinde nitelikli süreçler oluşturma, daha kaliteli eğitim ortamı yaratma ve kurum kimliğini sürdürebilmenin yalnızca nitelikli işgücünü kuruma çekmesi ile değil bu işgücünü kurumda tutmanın ve memnuniyetini sağlamanın örgütün öncelikli hedefleri olması gerektiğini anlamışlardır. Bu nedenle kurumlar müşteri memnuniyetinin yanında çalışan memnuniyetini de ölçme yoluna yönelmişlerdir.

Araştırmada Fırat Üniversitesi'nde çalışan idari personelin iş memnuniyeti ve bunu etkileyen etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmaya katılmayı kabul eden 12 idari personele uzman görüşü alınarak hazırlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan "Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Çalışan Memnuniyeti Değerlendirme" anketi uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS programından yararlanılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Çalışan memnuniyeti, İşgücü, İdari personel, Örgüt.

*Yrd.Doç.Dr. Cemal Gündoğdu, F.Ü., Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, e-posta cmlgundogdu@hotmail.com

**Arş.Gör. Ali Serdar Yücel, F.Ü., Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, e-posta aliserdaryucel@hotmail.com

A RESEARCH ABOUTH HIGH SCHOOL PHYSICAL EDUCATION AND SPORT ADMINISTRATIVE STAFFS' SATISFACTION (EXAMPLE OF ELAZIĞ PROVINCE)

Abstract

Today, due to the rapidly growing and advancing knowledge and technology in the world, global institutional authorities realized that not only creating the quality processes within the organization and creation and corporate identity, or continue creating more quality educational environment by paying attention to attract qualified labor organization but also to ensure the satisfaction and keeping work force at institution should be the primary targets of the organization.

At this research it was aimed to determine Firat University's administrative staffs' job satisfaction and the factors affecting. Therefore, Physical Education and Sports High School Employee satisfaction Assessment questionnaire which was tested the validity and reliability was prepared by taking expert ideas and was carried out 12 administrative staff in this study. SPSS program was used to analyze the data.

Keywords: Satisfaction of Employees, Labor, Administrative Staff, Organisation

1.GİRİŞ

Günümüzde küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletme yönetimleri varlıklarını sürdürebilmenin yalnızca nitelikli işgücünü işletmeye çekmesi ile değil bu işgücünün işletmede tutmanın ve memnuniyetini sağlamanın organizasyonun öncelikli hedefleri olması gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu nedenle işletmeler müşteri memnuniyetinin yanında çalışan memnuniyetini de ölçme yoluna yönelmişlerdir. (Çabukel, 2008)

Memnun müşteri kitlesi yaratmanın gerçeğinin altında, memnun çalışanın önemli etkisi olduğunu tüm sektörler kabul etmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki, çalışan davranışları müşteri memnuniyetine neden olmaktadır. Müşteri memnuniyeti önemli oranda çalışanın algılanmasıyla ilişkilendirilirken, çalışanın memnuniyetinde bu anlayış geçerli değildir. Örgüt sahipleri ve yöneticileri güler yüz, kaliteli hizmet, yüksek performans, güven ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını

çalışanından beklediklerinde, ilk önce bu yaklaşımı çalışanına sunması gerektiğini yavaş olsa da öğrenmeye başladılar. Manchester Business School'dan Gary Davies'in "Memnun Çalışan, Memnun Müşteri Yaratır" görüşü gün geçtikçe daha sık söylenmeye başlandı. Dünyaca ünlü perakendeci Amerikalı Sears Roebuck memnun çalışanın, memnun müşteri yarattığını rakamlar ile ortaya koymuştur. (Sarioğlu, 2007:1)

Çalışan memnuniyeti; çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak tanımlanabilir. Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği düşünülürse, yapılan işi ve çalışılan ortamı herkes tarafından arzulanır bir hale getirmenin oldukça önemli olduğu söylenebilir. (Çabukel, 2008:1)

1.1.Çalışan Memnuniyeti (tatmini) Kavramı

Tüm gücünü işi için kullanan çalışanın memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği günümüzde hızla artan bir öneme sahiptir. (Sarioğlu, 2007:14) İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır. (Uçkan, 2004:21) Birey yaptığı işin kendisi için anlamlı, değerli, doyurucu ve prestij sağlayıcı olmasını ister. Çalışanın işinden beklediği bu istekleri, onun işten doyum sağlayıp sağlamadığıyla yakından ilgilidir. İşgörenin işten doyum almasının önem kazanması, çalışan memnuniyeti kavramını ortaya çıkarmıştır. (Pekdemir ve ark, 2006:16)

Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkidir. (Yetim, 2001:163) Çalışan memnuniyeti, işgörenin işinden ve iş ortamındaki diğer şartlardan tatmin ve hoşnut olmasını ifade eder. Çalışanlar en az dış müşteriler kadar önemlidir ve işletmelerin iç müşterileri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle müşteri tatmininin sağlanması kadar çalışan tatmininin sağlanması da örgütlerin sosyal bir görevidir. (Yıldız ve ark, 2003). Çalışan tatmini, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile çalışan tatmini, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992:116) Yani, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda çalışan tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir

belirtisidir. (Şimşek ve ark, 1998). Landy, çalışan tatminini işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Çalışan tatmininin, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Rogers ve ark, 1994:15)

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, çalışan tatmini açısından önemlidir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif alması ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıkları düşünülebilir. Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, çalışan tatminini pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. (Loscocco ve ark, 1991:182) Locke'a göre çalışan memnuniyeti, bireyin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucundaki memnun edici ya da pozitif duygusal durumdur. Bir başka çalışan memnuniyeti tanımı ise, çalışana işinin sağladığı olanakların, onun görüş açısından ne kadar iyi olarak algılandığının bir sonucudur (Locke, 1976:126).

1.2. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler

Çalışanın yaşamı boyunca olgunlaşması sonucunda beklentileri de değişmektedir. Dolayısıyla bu süreçte çalışan farklı faktörler tarafından içindeki doyuma ulaşmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılabilir. İçsel faktörler işin kendisiyle ilgiliyken, dışsal faktörler örgütün yapısına bağlı etmenlerdir. Bireysel faktörler ise kişiye özgü özellikleri kapsamaktadır (Telman ve ark, 2004:57).

1.2.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler işin kendisiyle ilgili, işin temel yapısında var olan özelliklerdir. İşin kendisinin sahip olduğu ve iş doyumunu arttıran özellikler otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirimidir. (Reitz, 1987:216). İşin temel yapısındaki bu çeşitlilik kişinin işini anlamlı bulmasına, daha fazla sorumluluk almasına, performansının ve iş tatmininin artmasına yardımcı olur. Ayrıca bu özellikler, iş tatminsizliğinin yarattığı devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuz durumların varlığını azaltır. Çalışanlar kendilerine bir şey katmayan tekdüze ve sıkıcı işlerden hoşlanmazlar. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinden sıkılmasına yol açmaktadır. Kişinin işinden

dolayı yaşadığı bu sıkıntı depresyon, umutsuzluk ve yalnızlık gibi sorunları beraberinde getirmektedir. (Farmer ve ark, 1986:4-17).

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni olarak sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar. İş sürecinin neticesinde ortaya çıkan sonucun gurur verici olması ve yaptığı işin toplum tarafından kabul edilmesi memnuniyeti artırıcı diğer faktörler arasında sıralanabilir. Yapılan birçok araştırmada işin bizzat kendisinin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu gerçeği tespit edilmiştir. Yoshio Kondo tarafından yapılan bir araştırmada işin üç temel özelliği olduğu ve bunların varlığının iş tatminini arttırdığı ortaya konmuştur:

- Yaratıcılık
- Fiziksel aktivite
- Sosyalite

İnsan tarafından yapılan bir işin olması durumunda belirtilen bu üç temel özellik de işin doğasında vardır. (Yoshio, 1998:122) Yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı gibi çalışılan işin sahip olduğu özellikler ile elde edilen memnuniyet arasında olumlu bir korelasyon vardır. (Çabukel, 2008:13)

1.2.2.Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler çalışan memnuniyetini sağlayan durumsal etkenlerdir. Bu etkenler şirket politikasına, şirket kültürüne, toplumsal şartlara bağlı olarak belirlenmektedirler.

1. Finansal Unsurlar

- a. Ücret
- b. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek
- c. İş Güvenliği

2. Yönetimsel Unsurlar

- a. Kararlara Katılma
- b. Yetki Devri
- c. Yönetici Davranışları
- d. Motivasyon
- e. Hiyerarşik Yapı

3. Örgütsel Unsurlar

- a. Örgüt Yapısı ve Kültürü

- b. Örgüt İklimi
- c. Kurum İmajı
- d. Değişim
- e. Örgüt İletişim ve İlişkiler
- f. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları

1.2.3. Bireysel Faktörler

Çalışan memnuniyetinin incelenmesi sürecinde bireysel özellikler önem kazanmaktadır. Çünkü bireyin sahip olduğu bireysel özellikler, onun memnuniyetini etkileyebilen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. (Sarıoğlu, 2007:47) Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri davranışlarını etkiler. (Gibson ve ark, 2002:90) Bu da çalışan memnuniyet düzeylerinin kişiden kişiye farklılık göstermesine yol açmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak ele alınan bireysel faktörler içerisinde cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim durumu, yetenekler, medeni durum gibi nitelikler sayılabilir. (King ve ark, 1982:120)

1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Kişilik
- d. Yetenek ve Zeka

2. Sonradan Kazanılan Değişkenler

- a. Medeni Durum
- b. Eğitim
- c. Statü
- d. Kıdem

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma, çalışan memnuniyeti ve ilişkili olduğu kavramları açıklamak, örgütsel süreçte çalışan memnuniyetini oluşturan boyutları belirlemek ve bu boyutları etkileyen bireysel ve örgütsel unsurları belirleyerek, bu teorik çerçevenin Fırat Üniversitesi B.E.S.Y.O.'da araştırmasını yaparak, sonuçlarını literatür doğrultusunda değerlendirmek amacındadır.

3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Örgütlerin sürdürülebilir bir başarı sağlamaları açısından sürekli gelişim ve yenilikleri takip edebilecek derecede değişim içinde olmaları kaçınılmazdır. Bunu sağlamanın ön koşullarından birisi çalışan

memnuniyetidir. Memnun çalışanlar gelişmeye ve işlerin kalitesine daha fazla önem gösterirler, daha üretkendirler, çalışma arkadaşlarıyla daha pozitif ilişkiler kurarak onların da memnuniyetlerinin artmasında yardımcı olurlar. Çalışan memnuniyeti ya da diğer bir ifadeyle iş tatmini, örgütler açısından oldukça önemli olmakla beraber kapsamlı ve sürekli bir ölçümü gerektirir.

Çalışanın memnuniyetliği sadece ona çeşitli faaliyetler sunarak eğlenceli vakit geçirmesi veya daha fazla maaş verilmesi ile sağlanmaz. Memnuniyet, bireyin subjektif algılamasıyla ilgilidir. Bu yüzden bir kişinin memnuniyeti ancak o kişiye sorularak değerlendirilebilir. Hem örgütsel hem yönetsel başarının sırrı, çalışan beklentilerini anlayabilmek, onlara değer vermek ve bunu hissettirmekten geçmektedir. Bu beklentileri tespit edebilmek ve çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarını yakalamak için yapılması gereken ise, çalışan memnuniyetinin rutin olarak ölçülmesidir.

Bu çalışma, Elazığ Fırat Üniversitesi B.E.S.Y.O.'da çalışan idari personelin kuruma bağlılıklarını, kurumdan beklentilerini tespit etmek, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel başarının sırrı olan çalışan memnuniyetliğini ölçmek ve mevcut durum değerlendirmesi yapmak açısından önem arz etmektedir.

4. MATERYAL VE METOD

Bu çalışmada, Fırat Üniversitesinde görev yapan idari personelin kurumları hakkındaki memnuniyetliği /memnuniyetsizliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada; çalışanlara, uzman görüşüde alınarak, birinci bölümü; demografik özelliklerle ilgili 8 sorunun, ikinci bölümü ise biri açık uçlu olmak üzere likert türü 59 sorunun oluşturduğu bir anket formu uygulanmıştır. Bu sorularda çalışan memnuniyetine etki eden demografik özelliklerin yanında, çalışma ortamı, yönetim-yetki devri, hakkaniyet-liyakat, çalışma arkadaşları, iletişim, birimler arası iletişim, çatışma, saygı ve güven, yönetsel ve kurumsal güven başlıkları altında çalışan memnuniyeti/memnuniyetsizliği sorgulanmıştır. Çalışmada kullanılan anketin geçerliliği uzman görüşü alınarak test edilmiş, "Crombach Alpha" güvenlik katsayısı 0.72olarak hesaplanmıştır.Araştırma bulgularının istatistik analizlerinin yapımında,SPSS 11.5for Windows paket programından yararlanılmış ve verilerin analizi için yüzde frekans analizi ve aritmetik ortalama kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Araştırmanın uygulandığı idari personelin 10'ü erkek ve 2'si bayandır. Anketi dolduran katılımcıların büyük çoğunluğu (% 83.3) evli bireylerdir. Katılımcıların görev durumlarına bakıldığında, % 50'sinin "memur", % 33.3'ünün "hizmetli", % 16.7'sinin "sekreter" oldukları görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında % 41.6 yüzde ile sırasıyla "31-41" ve "42 ve üzeri" yaş arası personel yer almaktadır, bunu % 16.8 ile "20-30" yaş arasındaki kişiler izlemektedir. Anketi yanıtlayan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, üniversite mezunları oranının % 41.7, lise mezunlarının % 41.7 ve ortaokul mezunlarının % 16.6 olduğu görülmektedir. Katılımcıların B.E.S.Y.O.'da çalışma sürelerine bakıldığında, % 58.4'ünün "1-5 yıl", % 33.3'ünün "6-10 yıl", % 8.3'ünün "11-15 yıl ve üzeri" çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2: İdari Personel Çalışma Ortamına İlişkin Verilerin Dağılımı

	Yüzde ve Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM	$\bar{X}$	s
İşimi iyi şekilde yapabilmek için gerekli araç-gereç ve donanıma sahibim.	%	-	25.0	-	50.0	25.0	100	3.75	1.13
	f	-	3	-	6	3	12		
Kullandığım araç-gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım hizmeti yeterlidir.	%	-	33.4	-	58.3	8.3	100	3.41	1.08
	f	-	4	-	7	1	12		
Çalıştığım mekanın büyüklüğü, amaca uygunluğu, aydınlatma, ısı gibi özelliklerinden memnunum.	%	16.7	25.0	33.3	16.7	8.3	100	2.75	1.21
	f	2	3	4	2	1	12		
Çalıştığım mekan bakımlı ve düzenlidir.	%	-	33.3	16.7	33.3	16.7	100	3.33	1.15
	f	-	4	2	4	2	12		
Çalıştığım mekanda hijyen kuralları/hastalık bulaşmaması için konulan kurallar gerektiği gibi uygulanmaktadır.	%	-	8.3	25.0	58.4	8.3	100	3.66	0.77
	f	-	1	3	7	1	12		

Tablo 2'ye göre, katılımcıların çoğunluğunun (% 75) işini iyi şekilde yapabilmek için gerekli araç-gereç ve donanıma sahip olduğunu, % 66.6'sının ise kullandığı araç-gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım hizmetinin yeterli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu (% 41.7) kurumdaki mekan özelliklerinden memnun olmadıklarını belirtmiştir. Kurumun bakımlı ve

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu (% 83.4) kendilerinden beklenen işlerin ve sorumlulukların iyi tanımlandığını belirtmiştir. Katılımcıların % 58.3'ü işi ile ilgili karar vermede yeterince özgür olduklarını belirtmiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranında (% 41.7) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların % 33.4'ü iş yükünün her zaman çok fazla olduğunu belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 41.6 ve kararsız kalanların oranı ise % 25'dir. Bu verilere göre katılımcıların çoğunluğu iş yüklerinin fazla olmadığını beyan etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu (% 75) kendisinden beklenen işlerin, iş hedeflerinin ve iş kalitesinin belirlenmesine aktif olarak katıldığını belirtmiştir. Katılımcıların % 41.7'si kurumda çalışanların yaptığı işlerin, aldığı eğitimle uyumlu olmasına özen gösterildiğini belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 25 ve kararsız kalanların ise % 33.3'dür.

Katılımcıların çoğunluğu (% 66.6) işinde tüm beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı bulduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun işinde beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı bulduğunu görülmektedir.

Tablo 4: İdari Personel Hakkaniyet- Liyakat Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı

	Yüzde ve Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM	$\bar{X}$	s
İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.	%	-	33.3	8.4	33.3	25.0	100	3.50	1.24
	f	-	4	1	4	3	12		
Bu kurumda çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara yeterli eğitim desteği sağlanıyor.	%	-	8.3	41.7	41.7	8.3	100	3.50	0.79
	f	-	1	5	5	1	12		

Bu kurumda iyi çalışanlar ve yetenekli olanlar ilerliyor.	%	16.7	16.7	16.7	33.2	16.7	100	3.16	1.40
	f	2	2	2	4	2	12		
Buradaki iş ortamı mesleki bilgilerimin körelmesine yol açıyor.	%	25.0	33.4	25.0	8.3	8.3	100	2.41	1.24
	f	3	4	3	1	1	12		
Şu anda bulunduğum pozisyon dan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yok.	%	8.4	-	33.3	25.0	33.3	100	3.75	1.21
	f	1	-	4	3	4	12		

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu (% 58.3) işi ile ilgili daha fazla eğitime ihtiyacı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.3'dür. Katılımcıların çoğunluğu (% 50) kurumda çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara yeterli eğitim desteğinin sağlandığını belirtmiştir. Kararsız kalanların oranı (% 41.7) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların % 49.9'u kurumda iyi çalışanların ve yetenekli olanların ilerlediğini belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.4 ve kararsız kalanların oranı ise % 16.7'dir.

Katılımcıların çoğunluğu (% 58.4) kurumdaki iş ortamının mesleki bilgilerinin körelmesine yol açmadığını belirtmiştir. Bu konuda kararsız olanların oranında (% 25) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu (% 58.3) şu anda bulunduğu pozisyon dan daha iyi bir pozisyona geçme olanağı olmadığını belirtmiştir. Bu konuda kararsız olanların oranı (% 33.3) yüksek kalmıştır.

Tablo 5'e göre, katılımcıların % 41.6'sı çalışma arkadaşlarına güvendiklerini belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.4 ve kararsız kalanların oranı ise % 25'dir. Katılımcıların çoğunluğu (% 50) çalışma arkadaşlarıyla verimli ve uyumlu çalıştıklarını belirtmiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 33.4) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu (% 50) genel olarak iş arkadaşlarından memnun olduklarını belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 25 ve kararsız kalanların oranı ise % 25'dir.

Katılımcıların çoğunluğu (% 66,8) bu benim işim değil zihniyeti yüzünden bazı işlerin ortada/sahipsiz kaldığını belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 16,6'dır. ve kararsız olanların oranları ise % 16,6'dır. Katılımcıların çoğunluğunun "Bu benim işim değil" zihniyetinin kurumda hakim olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 5: İdari Personel Çalışma Arkadaşları Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı

Yüzde ve Dağılım	Çalışma arkadaşlarına güvenirim.		Ekiibimizle/birlikte verimli ve uyumlu gelişiriz.		Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunuz.		Bu benim işim değil zihniyeti yüzünden bazı işler ortada/sahipsiz		Ekip içinde haber ve kaynaklar paylaşılır. ihtenlikle		Ekip üyeleri iş yerlerinde sık sık toplantı ve görüşmeler.	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
Yüzde Kesinlikle Katılmıyorum	16.7	2	8.3	1	8.3	1	8.3	1	-	4	33.3	4
Katılmıyorum	16.7	2	8.3	1	16.7	2	16.7	2	16.7	2	16.8	2
Kararsızım	25.0	3	33.4	4	25.0	3	16.7	2	25.0	3	8.3	1
Katılıyorum	25.0	3	41.7	5	16.7	2	50.1	6	25.0	3	8.3	1
Tamamen Katılıyorum	16.6	2	8.3	1	16.7	2	50.1	6	25.0	3	8.3	1
TOPLAM	100	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100	12
X̄	3.08		3.33		3.33		3.91		3.41		2.25	
S	1.37		1.07		1.23		1.37		1.24		1.28	

Tablo 5'e göre, katılımcıların % 50'si ekip içinde haber ve kaynakların içtenlikle paylaşıldığını belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.4'dür. Katılımcıların çoğunluğu kurumda çalışanlar arasında haber ve kaynak paylaşımının yapıldığını belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 66.6) çalışan ekip üyelerinin iş yerlerinde sık sık toplanarak görüştükleri konusunda olumsuz görüş belirtmiştir. Olumlu görüş belirtenlerin oranı % 16.6'dır.

Tablo 6: İdari Personel İletişim Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı

	Yüzde ve Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM	$\bar{X}$	s
Çalıştığım yerde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.	%	-	8.3	50.0	16.7	25.0	100	3.58	0.99
	f	-	1	6	2	3	12		
İşimde yeterince geri bildirim almıyorum.	%	-	16.6	50.2	16.6	16.6	100	3.33	0.98
	f	-	2	6	2	2	12		
İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.	%	16.7	-	25.0	33.3	25.0	100	3.50	1.38
	f	2	-	3	4	3	12		
İletişim kopukluklarını daha çok üst ilişkilerinde yaşıyorum.	%	41.7	8.3	33.4	8.3	8.3	100	2.33	1.37
	f	5	1	4	1	1	12		
İletişim kopukluklarını daha çok statüdekiyle yaşıyorum.	%	25.0	8.3	25.0	25.0	16.7	100	3.00	1.47
	f	3	1	3	3	2	12		
Genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istedikleri konuşulur.	%	8.3	8.3	25.0	33.4	25.0	100	3.58	1.24
	f	1	1	3	4	3	12		

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların göğünlüğü (% 41.7) gışığı yerde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmelerinin kolaylaştırıldığını belirtmiştir. Bu konuda kararlı olanların oranı (% 50) yüksek kalmıştır. Katılımcıların büyük göğünlüğü kurumda gelişmelerin fikirlerini açıkça ifade edebilmelerine olanak sağlandığını belirtmiştir. Katılımcıların göğünlüğü (% 33.2) işinde yeterince geri bildirim almadığını belirtmiştir. Bu konuda kararlı olanların oranı (% 50.2) yüksek kalmıştır. Tablo 6'ya göre, katılımcıların göğünlüğü (% 58.3) iletişim kopukluklarının mesleki hatalara yol açabildiğini belirtmiştir. Bu konuda kararlı olanların oranı % 25'dir. Katılımcıların % 50'si "İletişim kopukluklarını daha çok üst ilişkilerinde yaşadığını belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.3 ve kararlı olanların oranı ise % 25'dir. Katılımcıların % 58.4'ü kurumda genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istediklerinin konuşulduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu konuda kararlı olanların oranı % 25'dir.

Tablo 7: İdari Personel Birimler Arası İletişim Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı

Yüzde Ve Dağılım	Bazı birimlere daha fazla imkan tanınıyor.	f	%	Birimler arası koordinasyon eksik	f	%	Her birim kurumu ayrı yöne geçiyor.	f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	25.0	3	25.0	-	-	8.3	1	8.3	1
Katılmıyorum	25.0	3	25.0	-	3	8.3	1	8.3	1
Kararsızım	33.4	4	16.7	41.6	2	41.7	5	16.7	2
Katılıyorum	8.3	1	41.6	16.7	5	25.0	2	16.7	3
Tamamen Katılıyorum	8.3	1	16.7	2	2	25.0	3	25.0	3
TOPLAM	100	12	100	12	100	100	12	100	12
$\bar{X}$	2.50			3.50			3.41		
S	1.24			1.08			1.24		

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu (% 50) kurumdaki bazı birimlere daha fazla imkan tanındığı konusunda olumsuz görüş belirtmiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 33.4) yüksek kalmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumda birimler arası ayrımcılık yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 58.3) kurumda birimler arası koordinasyonun eksik olduğunu belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 25'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu birimler arası koordinasyonun eksik olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 41.7'si her birimin kurumu ayrı yöne çektiğini belirtmiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 41.7) yüksek kalmıştır.

Tablo 8: İdari Personel Çatışma Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı

	Yüzde ve Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM	$\bar{X}$	s
Çatışmadan genellikle kaçınılır, çatışmaya girilmez.	%	-	-	25.0	41.7	33.3	100	4.08	0.79
	f	-	-	3	5	4	12		
Çok fazla çatışma yaşanır.	%	41.7	41.7	16.6	-	-	100	1.75	0.75
	f	5	5	2	-	-	12		
Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır.	%	50.0	8.3	25.0	8.3	8.3	100	2.16	1.40
	f	6	1	3	1	1	12		
Anlaşmazlıkların sonunda genellikle bir taraf kazanır.	%	8.3	25.0	41.7	25.0	-	100	2.83	0.93
	f	1	3	5	3	-	12		
Çatışmalar genellikle iki tarafında memnun olacağı şekilde sonuçlanır.	%	25.0	25.0	33.4	8.3	8.3	100	2.50	1.24
	f	3	3	4	1	1	12		

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu (% 75) "Çatışmadan genellikle kaçınılır, çatışmaya girilmez" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı % 25'dir. Katılımcıların çoğunluğu (% 83.4) kurumda çok fazla çatışma yaşanmadığını belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu

kurumda çok fazla gıpta yaşamadığını belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 58.3) "Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır" sorusuna olumsuz yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı % 25'dir. Katılımcıların % 25'i anlaşmazlıkların sonunda genellikle bir tarafın kazandığını belirtmiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.3'dür. Kararsız kalanların oranı ise (% 41.7) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu kurumda ortaya çıkan anlaşmazlıkların sonunda tek tarafı çözüm sağlanmadığını belirtmiştir. Katılımcıların % 50'si "Çatışmalar genellikle iki tarafında memnun olacağı şekilde sonuçlanır" sorusuna olumsuz yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı ise % 33.4'dür.

Tablo 9: İdari Personel Saygı ve Güven Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı

Yüzde ve Dağılım	Kurumumuzdaki ilişkiler karşılığı	güven ve saygıya dayanır.	Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır.	Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir.	Her çalışan kurumda yapılan işleri üstlenmeye hazırdır.	Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidir.	Herhangi bir çalışan gerçekten gaba
	%	f	%	f	%	f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8.3	1	16.7	-	16.7	16.6	-
Katılmıyorum	16.7	2	2	16.7	2	25.0	-
Kararsızım	50.0	6	50.0	6	41.7	41.7	33.3
Katılıyorum	8.3	1	16.7	2	2	2	41.7
Tamamen Katılıyorum	16.7	2	8.3	2	8.3	-	25.0
TOPLAM	100	12	100	12	100	12	100
$\bar{X}$	3.08	3.00	1.04	3.33	2.83	2.58	3.91
S	1.16			0.98	1.19	0.99	0.79

gösterdiğinde bir fark yaratabilir.	f	-	-	4	5	3	12		
Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor.	%	16.7	25.0	33.3	8.3	16.7	100	2.83	1.33
	f	2	3	4	1	2	12		
Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor.	%	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7	100	2.58	1.44
	f	3	4	2	1	2	12		
Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzıdır.	%	-	-	41.7	33.3	25.0	100	3.83	0.83
	f	-	-	5	4	3	12		

Tablo 9' a göre, katılımcıların "Kurumumuzdaki ilişkiler karşılıklı güven ve saygıya dayanır" sorusuna eşit oranda olumlu ve olumsuz yanıt verdikleri görülmektedir. Bu konuda kararsız kalanların oranında (% 50) yüksek kalmıştır. Katılımcıların "Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır" sorusuna eşit oranda olumlu ve olumsuz yanıt verdikleri görülmektedir. Bu konuda kararsız kalanların oranında (% 50) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların % 33.4'ü "Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 50) yüksek kalmıştır. Katılımcıların çoğunluğu kurumda yansız eleştirilere değer verildiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 25'i "Her çalışan kurumda yapılan işleri üstlenmeye hazırdır" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Aynı fikirde olmayanların oranı % 33.4'dür. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 41.7) yüksek kalmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu (% 41.7) tüm çalışanların sürekli öğrenmeye açık ve istekli olmadıklarını belirtmiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranında (% 41.7) yüksek kalmıştır. Katılımcıların çoğunluğu (% 66.7) "Herhangi bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 33.3) yüksek kalmıştır. Katılımcıların çoğunluğu (% 41.7) "Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor" sorusuna olumsuz yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 33.3) yüksek kalmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumda kurallar ve prosedürlerin iş yapmayı zorlaştırmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu (% 41.7) "Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor" sorusuna olumsuz yanıt vermiştir. Bu konuda kararsız kalanların oranı (% 33.3) yüksek kalmıştır. Tablo 9'a

Verilenin Dağılımı

Verilen Dâğılımı

[illegible]

sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 83.3) "Bu kurumun geleceği iyidir" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 75) "Kurumun stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır" sorusuna olumlu yanıt vermiştir. Katılımcıların çoğunluğu kurumun mevcut stratejisinin başarısını sürekli kılacağını belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (% 75) "Mümkün olursa kurumdan 12 ay içinde ayrılmayı düşünüyorum" sorusuna olumsuz yanıt vermiştir. Katılımcıların çoğunluğu kurumdan 12 ay içinde ayrılmayı düşünmediklerini belirtmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Fırat üniversitesinde görev yapan çalışanların idari personelin kurumları hakkındaki memnuniyetini/memnuniyetsizliğini incelediğimiz bu araştırmada, birinci bölümü; demografik özelliklerle ilgili 8 sorunun, ikinci bölümü ise biri açık uçlu olmak üzere likert türü 59 sorunun oluşturduğu bir anket formu uygulanmıştır. Bu sorularda çalışan memnuniyetine etki eden demografik özelliklerin yanında, çalışma ortamı, yönetim-yetki devri, hakkaniyet-liyakat, çalışma arkadaşları, iletişim, birimler arası iletişim, çatışma, saygı ve güven, yönetsel ve kurumsal güven başlıkları altında çalışan memnuniyeti/memnuniyetsizliği sorgulanmıştır. Bu soruların kapsamında, çalışanların mesleğini nasıl gördükleri, kendisine uygun olup olmadığından, ast ve üst ilişkileri, çalışma mekanları, kurumsal iletişim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, birimler arası ilişkiler, kurumsal çatışma, iş yerinin şekillenmesine olan katkılar, çalışanların yaptıkları işle ilgili ve kurumdan beklentileri, kurumun gerçekleştirdiği aktiviteler, kurum içi eğitimler gibi birçok konu irdelenmiştir.

Çalışan memnuniyetinin incelenmesi sürecinde bireysel özellikler önem kazanmaktadır. Çünkü bireyin sahip olduğu bireysel özellikler, onun memnuniyetini etkileyebilen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. (Sarioğlu, 2007:47) Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri davranışlarını etkiler. (Gibson ve ark, 2002:90) Bu da çalışan memnuniyet düzeylerinin kişiden kişiye farklılık göstermesine yol açmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak ele alınan bireysel faktörler içerisinde cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim durumu, yetenekler, medeni durum gibi nitelikler sayılabilir. (King ve ark, 1982:120)

Bugüne kadar çalışan iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapılmış fakat kesin bir sonuca varılamamıştır. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan

araştırmalar farklı iki sonuca ulaşmışlardır. (Çabukel, 2008:29) Cinsiyete bağlı olarak yapılan araştırmaların bazılarında erkek çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek çıkarken, bazılarında kadın çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek çıkmaktadır. (Sarioğlu, 2007:49). Cinsiyet – memnuniyet ilişkisinde önemli olan, işin kişinin beklentilerine yanıt verip / vermediğidir. Kadın ve erkek, aynı iş hususunda farklı yönlerden daha memnun ya da daha az memnun olmaları olasıdır (Keser, 2006:111-113; Telman ve ark, 2004:57-58) Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğuna dair kesin bir ayrım yoktur. Araştırmada kurumda çalışan idari personelin ise 12'si erkek ve 2'si bayandır. Kurumda çalışan personelin göğünluğunun erkek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada cinsiyet faktörünün çalışan memnuniyetine çok fazla etki etmeyeceği söylenebilir.

Çalışan memnuniyetiyle ilgili bireysel özelliklerden bir diğeri de yaştır. Yapılan araştırmalar yaşın ilerlemesiyle, çalışan memnuniyetinin artmakta olduğunu söylemektedir. Yaş ilerledikçe, memnuniyetin yükseldiği belirtilmektedir. Özellikle bu verilerin unvan, kıdem, eğitim durumu ile paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır (Çetinkanat, 2000:112) Diğer taraftan, yeni çalışmaya başlayan ya da yeni işe başlayan bir çalışanın hem çalışma ve uyum hem de yeni iş bulmanın heyecanı ile memnuniyeti yüksek olacaktır. Fakat zamanla iş öğrenelecek, monotonaşacak ve beklentilerine yanıt bulamamasından, gelişen bıkın ve kendini değersiz hissedeceğinden, memnuniyet düzeyi düşecektir. Zaman içinde, yeni iş bulma olanaklarının azalması, yaşanan durumu kabul etme ve gelecek beklentisindeki değişimler, çalışanın ileri yaşlarda memnuniyet düzeyinin düşmesini sağlayan nedenler olabilir (Keser, 2006:117; Telman ve ark, 2004: 58) Araştırmada, akademik personelin yaş dağılımında birinci sırada % 43'lük oran ile "33-36" yaş arası personel yer almaktadır, bunu % 28.5 ile "37-40" yaş arası ve "41 ve üzeri" yaş arasıdaki kişiler izlemektedir. Araştırmada, idari personelin yaş dağılımına bakıldığında % 41.6 yüzde ile sırasıyla "31-41" ve "42 ve üzeri" yaş arası personel yer almaktadır, bunu % 16.8 ile "20-30" yaş arasıdaki kişiler izlemektedir.

Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; genellikle evlilerin bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni evlilerin daha düzenli bir yaşam tarzına sahip olmaları ve aile yaşamlarından sağladıkları doyumu iş yaşamlarına da yansımalarından kaynaklanabilir. (Sevimli ve ark,

2005:61) Ayrıca evli çalışanların iş, kariyer beklentileri ve yaşamındaki öncelik sıralamalarının değişmesi nedenlerinden dolayı işlerinden beklentileri düşmekte olduğundan, memnuniyet oranlarında yükselmeler görülebilir. (Solmuş, 2004:197). Araştırmaya katılan idari personelin % 83.3 oranı ile evli personelden oluştuğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi, çalışanın memnuniyetini belirlemedeki kritik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü iyi bir eğitim almış ya da diğer çalışanlardan daha yüksek bir eğitimi olan çalışanın, daha memnun olacağı konusunda genel bir kanı yaygındır. Alınmış olan eğitime bağlı olarak, çalışan beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayan bir iş ve iş olanaklarına sahipse memnuniyeti yükselmekte, aksi durumda memnuniyet düzeyi düşmektedir. Çünkü eğitilmiş çalışan kendi eğitim düzeyindeki diğer kişilerin iş, iş olanakları ve yaşam koşullarıyla kendininkini karşılaştırmakta ve kendininkileri diğerlerinin altında görmesiyle memnuniyeti azalmaktadır. (Sarioğlu, 2007:51)

Çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığı düşmektedir (İnce ve ark, 2005: 68) Bu saptama eğitim düzeyi ile memnuniyet ilişkisine de genellenebilir. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, çalıştığı örgütün sağlayabileceğinden daha fazla beklentiye sahip olabilir. Aynı zamanda yetkinliklerinin farkında olma ve alternatif iş imkanları eğitim düzeyi artışıyla yükseleceğinden, çalışan sürekli karşılaştırma yaparak memnuniyet düzeyini belirleyecektir. Eğitim düzeyi düşük çalışanın beklenti düzeyinin düşük olması, işini koruma isteği, alternatif iş imkanının çok az olması ya da olmaması vb. nedenlerden dolayı memnuniyet düzeyi daha yüksek olabilir. (Keser, 2006:111-113) Araştırmada, idari personelin % 41.7'lik oranlarla sırasıyla "lise" ve "üniversite" % 16.6 ile "ortaokul" mezunu oldukları görülmektedir.

Çalışanın bir örgütteki hizmet süresi yani kıdemi ile memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışma süresi uzadıkça, bireyin örgüt tarafından ihtiyaçlarını karşılama düzeyi artacağından, çalışanın memnuniyet düzeyi de artacaktır. Ayrıca çalışma süresinin uzun olması sonucunda, çalışan örgüt açısından önemli olduğunu düşünerek kendini daha rahat hissetmesi memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. (Sarioğlu, 2007:52) Araştırmalara göre, çalışanların tatmini başlangıçta düşük olabilmekte, 6-8 yıl sonunda artma eğilimi göstermekte ve 20 yıl bir arada çalışanların tatmini maksimum seviyeye

çıkmaktadır. (Çabukel, 2008:33) Araştırmada, idari personelin % 58.4'ünün "1-5 yıl", % 33.3'ünün "6-10 yıl", % 8.3'ünün "11-15 yıl ve üzeri" çalıştığı görülmektedir. Buna göre idari personelin % 41.6'sının 5 yıldan uzun bir süre kurumda çalıştıkları ve bunda gelişen memnuniyetini etkilediği söylenebilir.

Kişinin sahip olduğu statü ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Çünkü kişinin sahip olduğu statü kişiye prestij kazandırmakta ve toplum tarafından saygı görmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Üst kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları daha fazladır. Bunların yanında ücretleri ve kar yüzdeleri daha yüksektir ve daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara da sahip olurlar. (Çabukel, 2008:33) Katılımcıların görev (statü) durumlarına bakıldığında, idari personelin % 50'sinin "memur", % 33.3'ünün "hizmetli", % 16.7'sinin "sekreter" oldukları görülmektedir. Buna göre idari personelin görevliliğünün statü durumlarının yüksek olduğu ve bunda gelişen memnuniyetini arttırdığı söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçları kısaca özetleyecek olursak;

- İdari personel arasında yeterli donanuma sahip olanlar (% 75) ile olmayanlar (% 25) arasında % 50' fark bulunmaktadır. Buna göre personelin görevliliğünün yeterli donanuma sahip olduğu görülmektedir.
- İdari personelin iş yerinin fiziki koşullarından memnun olanlar (% 25) ile olmayanlar (% 41.3) arasında % 16.3'lük fark bulunmaktadır. Kurumda fiziki şartlardan memnun olmayan personel sayısının fazla olduğu görülmektedir.
- İdari personelin görevliliği (% 58.3) işi ile ilgili karar verme konusunda özgür olduklarını belirtmişlerdir.
- İdari personelin % 41.7'si gelişme arkadaşlarına güvenciklerini belirtmişlerdir. Bu görüşte olmayanların oranı % 33.4; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksektir (% 25).
- İdari personelin % 50'si gelişme arkadaşlarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu görüşte olmayanların oranı % 25; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksektir (% 25).

- İdari personelin kurumda birimler arası koordinasyonun eksik olduğunu düşünenler (% 58.3) ile düşünmeyenler (% 25) arasında % 33.3'lük fark bulunmaktadır.
- İdari personelden kurumda çatışma yaşandığını düşünmeyenlerin oranı % 83.4'dür. Personelin çoğunluğu kurumda çatışma yaşanmadığını belirtmişlerdir.
- İdari personelin % 83.4'ü kendilerinden beklenen işlerin ve sorumlulukların iyi tanımlandığını belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 8.3'dür. Bu veriler ışığında kurumda personelin iş ve sorumluluk tanımlarının iyi yapıldığı anlaşılmaktadır.
- İdari personelin % 58.3'ü iş yükünün çok fazla olduğunu belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 16.7; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek kalmıştır (% 25).
- İdari personelin % 41.7'si kurumda çalışanların yaptığı işlerin, aldığı eğitimle uyumlu olmasına özen gösterildiğini belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 25; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek kalmıştır (% 33.3).
- İdari personelin % 66.6'sı yaptığı işte tüm beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı bulduğunu belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 8.4; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek kalmıştır (% 25).
- İdari personelin % 58.3'ü işi ile ilgili daha fazla eğitime ihtiyacı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 33.3'dür. Bu veriler ışığında personelin çoğunluğunun işle ilgili eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.
- İdari personelin % 58.3'ü şu anda bulunduğu pozisyonundan daha iyi bir pozisyona geçme olanağı olmadığını belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 8.3; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek kalmıştır (% 33.3).
- İdari personelin % 50'si kurumda diğer çalışanlarla verimli ve uyumlu çalıştıklarını belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 16.6; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek

kalmıştır (% 33.3). Bu veriler ışığında personelin göğünlüğünün diğer çalışanlarla verimli ve uyumlu çalıştıkları anlaşılmaktadır.

- İdari personelin % 41.7'si çalıştığı yerde kişilerin fikirlerini açıkça ifade edebildiklerini belirtmiştir. Bu görüşte olmayanların oranı % 8.3; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksek kalmıştır (% 50).

- İdari personelin kurumdaki ilişkilerin karşılıklı güven ve saygıya dayandığını düşünenler (% 25) ile düşünmeyenlerin (% 25) eşit oranda oldukları görülmektedir. Ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksektir (% 50).

- İdari personelin % 16.7'si gelişmelerin tümünün sürekli öğrenmeye açık ve istekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu görüşte olmayanların oranı % 41.7; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksektir (% 41.7).

- İdari personelin % 25'i kuralların ve prosedürlerin/yönergelerin iş yapmayı güçleştirdiğini belirtmiştir. Bu görüşte katılmayanların oranı % 41.7; ancak kararsız olanların oranı da oldukça yüksektir (% 33.3). Personelin göğünlüğünün kural, prosedür ve yönergelerin iş yapmayı güçleştirmedeğini belirttikleri anlaşılmaktadır.

- İdari personelin % 83.3'ü kurumu yönetenlere güvenciklerini belirtmiştir. Bu görüşte katılmayanların oranı % 8.3'dür.
- İdari personelin % 91.7'si kurumda çalışmaktan gurur duyduklarını belirtmiştir.

- İdari personelin % 75'i 12 ay içerisinde kurumdan ayrılmayı düşünmediklerini belirtmiştir..

Bu veriler ışığında ortaya aşağıdaki SWOT analizini koymamız mümkün. Bu analiz üzerine, kurumun geliştireceği stratejiler saptanabilir.

Güçlü yönler	Zayıf yönler
Yeterli donanım, araç ve gerece sahipler. Çalışanlar, işle ilgili karar vermekte özgürler. Beklenen iş ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır. Diğer çalışanlarla verimli ve uyumlu çalışma. Güçlü arkadaşlık bağları ve güven duygusu. Çatışma yaşanmıyor. Kurumu yönetenlere güven duyuluyor.	İş ile ilgili daha fazla eğitime ihtiyaçları olduklarını düşünüyorlar. Birimler arası koordinasyon eksik. Kendilerini geliştirmeye yönelik istekli değiller.
Fırsatlar	Engeller/Tehditler
Yeteneklerini işlerine aktarabiliyorlar. Çalışanların yaptığı işlerin, aldığı eğitimle uyumlu olmasına özen gösteriliyor.	İş yerinin fiziki koşulları iyi değil. İş yükü çok fazla. Daha iyi bir pozisyona geçme olanağı yok.

KAYNAKÇA

- BEGG, D, FISCHER S. and DORNBUSCH, R. (1994), Economics, 4. Basım, İstanbul: Literatür Yayınevi, s. 204-205.
- ÇABUKEL, R (2008), Çalışan Memnuniyeti Analizleri., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.13, 29, 33.
- ÇETİNKANAT, C. (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. 1. Basım. Ankara: Anı Yy., s.112
- FARMER, R. & SUNDBERG, N, D. (1986), "Boredom Prognosis: The Development and Correlates of a New Scale", Journal of Personality Assessment, Vol.L, No:1, pp.4-17.
- GIBSON, L, J. et.al. (2002), Organizations Behaviour Structure Processes, 11th. ed., Boston, McGraw Hill, p.90.
- İNCE, M. & GÜL, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, 1. Basım, Konya: Çizgi Kitabevi yy., s. 68.

- KESER, A. (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon. I. Basım. İstanbul: Alfa Akademi Yy., s.96-97, 105-106, 108-111-113.
- KING, M. & ATKINSON, T. (1982), "Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction with Work in a National Sample", Human Relation, Vol. XXXV, No:2, p.120.
- LOCKE, E. A. (1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, s. 1300, Aktaran: Luthans, s. 126.
- LOSCOCO, K. A & ROSCHELLE, A. R. (1991), "Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review", Journal of Vocational Behavior, Vol: 39, s.182.
- MINER, J. B. (1992), Industrial/Organizational Psychology, McGrawHill, s.116.
- PEKDEMİR, I ve ark. (2006), "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", Verimlilik Dergisi, No:4, s.16.
- REITZ, H. J. (1987), Behavior in Organizations, 3rd ed., U.S.A., IrwinInc, s.216.
- ROGERS, J. D, CLOW, K. E. and KASH, T. B. (1994), "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel", Journal of Services Marketing, Vol:8 No:1, s.15.
- SARIOĞLU, B. (2007), Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.1, 47, 49.
- SCHWIGEN, D. M. & DENIS, A. S. (1991), "Communication with Employees Following a Manager : A Longitudinal Field Experiment", Academy of Management Journal, V. XXXIV, No:1, pp. 110-135.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F. (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, C.V, No:1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.61.
- SOLMUŞ, T. (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. I. Basım. İstanbul: Beta Basım Yy., s.197.

- SUNGUR, E. (2007), "Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Odak: Çalışanlar ve Çocukları, 10 Aralık 2007, Çevrimiçi; (<http://www.prbu.com/pr-yorum>), 10 Ocak 2011.
- ŞİMŞEK, Ş, AKGEMCİ, T, ve ÇELİK, A. (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.160.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti. 1. Basım. İstanbul: Epsilon Yy., s.27,39,62.
- THOMPSON, B, L. (1998), Yeni Yöneticinin El Kitapları 1, çev. Vedat G. Diker, İstanbul, Hayat Yayınları, s.119.
- UÇKAN, B. (2004), Endüstri İlişkileri, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yayını, No:1573, s. 21-43.
- YETİM, Ü. (2001), Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri, Bağlam Yayınları, İstanbul, s.163.
- YILDIRIM, S. (1995), "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 50, No:1-2, Ocak-Haziran, s.442.
- YILDIZ, N ve ark. (2003), "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu", İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, C.LXVI, No:1, Çevrimiçi; (<http://www.itfdergisi.org/citations.php3>), 09 Ocak 2011.
- YOSHIO, K. (1998), Human Motivation, 5th ed.,Japanese Standarts Assosiation, Tokyo, 1998, s.15'ten aktaran Turgay Kaynak, Organizasyonel Davranış, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:223,1990, s.122.
- YÜKSEL, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi 3. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 219.

Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi Hakkında

* Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi, Türkiye Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Sosyal Dayanışma Vakfı tarafından yılda dört kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi süreli, hakemli, bilimsel, sporla ilgili interdisipliner bir dergidir.

* Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi'nde profesyonel spor branşlarında özellikle futbol alanında yapılan makale ve derlemelere yer verilecektir. Dergide sporun paydaşları; sporcu, seyirci, hakem, antrenör ve federasyonları konu alan yazılar ile bu konuları kapsayan iktisat, işletme, hukuk, sosyoloji, yönetim ve organizasyon, eğitim bilimleri, çalışma ekonomisi alanlarında İngilizce ve Türkçe yazılmış makale, derleme, araştırma ve çeviri niteliğindeki çalışmalar yayımlanacaktır.

* Dergide yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen kurallara uygun olarak hazırlanmalıdır.

* Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler yazarlara ait olup, Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi'ni bağlamaz.

About The International Journal of Sports Research

* The International Journal of Sports Research (IJSR) is an interdisciplinary scientific reviewed quarterly journal published by Social Solidarity Foundation of Turkey Football Referees and Observers.

* The International Journal of Sports Research provides a platform for dissemination of research and reviews in Professional sport branches, especially soccer. The intention of the journal is to publish original research, review or translated articles on the players, spectators, referees, trainers and federations and related economics, management, law, sociology, organization, education and labor economics subjects.

* Submitted articles should be prepared according to the provided guidelines.

* Opinions expressed in the articles published in the journal are those of the authors and do not necessarily reflect those of The International Journal of Sports Research.