

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİKTE İŞ DOYUMUNUN ETKİSİ

Dr. Songül ALTINIŞIK

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iş doyumunu ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinin incelenmesidir. İş doyumunu düzeyi ve iş doyumuna verdikleri önem derecesi "iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi ve çalışma olanakları" olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Araştırmada, kişisel bilgiler ve iş doyumunu düzeyi ve iş doyumuna verilen öneme ilişkin soruların yer aldığı bir anket formu kullanılmıştır. Anket, bir bankanın merkez örgütü ve şubelerinde çalışan 301 kişiye uygulanmıştır. Analizler sonucunda, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinin iş doyumunu boyutlarına ve bazı kişisel değişkenlere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the job satisfaction level and the importance level given to the job satisfaction dimensions. Job satisfaction level and importance given to the job satisfaction have been determined on the basis of five dimensions. In this study, a questionnaire which consists of questions regarding personal information, job satisfaction and importance given to the job satisfaction, was used as a data gathering instrument. The data gathering forms used in the study have been applied to 301 personnel who had been working in the Head Office and branches of a Bank. The results obtained through the analyses has supported the hypotheses "Job satisfaction levels of the Bank personnel regarding each job satisfaction dimension are different." and "The importance level given by the Bank staff to job satisfaction vary depending on the job satisfaction dimension.". It was also found that job satisfaction level and importance given to job satisfaction vary depending upon to the personal variables.

Örgütlerin varlıklarını sürdürdürebilmeleri amaçlarını gerçekleştirebildikleri sürece söz konusu olmaktadır. Bir bakıma, örgütün etkililiği ile eř anlamlıdır. Örgütlerin etkililiği ise, Blake ve Mountan'a göre ancak yönetimin hem üretime hem de insanlara yönelik bir düşünceyi benimsemesiyle olanaklı görölmektedir (Schein 1980:123). Çağdaş insanı, sadece teknolojiyi geliştirmek ve parasal • ödemelerini arttırmakla güdülemek olanaklı değildir. İnsanlar, iş çevrelerine iş ve örgütlerinin desenlenmesine katılım sağlamakta büyük bir istek göstermektedirler (Balcı 1995:13).

Önceleri örgütün verimliliğinde etkin personel seçimi izlenirken daha sonra bunun yeterli olmadığı görölmüştür. Örgütte verimlilik için mevcut personelin yetenek ve deneyiminin yanında duygu ve tutumlarının da önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Schultz ve Schultz 1986; Kaya 1979:17).

Günümüzde nihai amaç bireyin mutluluğudur. Bu amaç, sırasıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal bir boyut kazanmaktadır. Bu durumu, tersinden de yorumlayacak olursak barışık, demokratik, gelişmiş bir toplum, birbiriyle dayanışma halinde olan sivil toplum örgütlerinin ürünü; bunlar ise sağlıklı bireylerin oluşturduğu dokulardır denilebilir. Argyris, Trist, Rice ve Bennis gibi, örgüt kuramcıları da örgütün etkililiğini, sistem yaklaşımı ile açıklamanın yerinde olacağı savını ileri sürmüşlerdir (Schein 1980:122).

Örgütsel etkililikte verimlilik bir ölçüt olarak alınabilir mi? Örgüt yönetiminde, verimlilik genellikle amaca ulaşmanın bir sonucu olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, verimlilik örgütler açısından bir hedef haline getirilmektedir. Diğer taraftan, Yoder ve McGregor'a göre yönetime katılmanın da etkili olduğu verimlilik, öncelikle örgütün iç yaşamının bir ölçütü olup, örgütün ekonomik ve teknik boyutlarıyla ilgilidir. Tek başına insan örgütünü yeterince tanımlamaya yeterli değildir (Katz-Kahn 1977:176).

Verimlilik-iş doyumunu arasındaki ilişkinin sanıldandan daha karmaşık olduğu görölmüştür. İş doyumunu, çalışanın örgütsel davranışları üzerinde yarattığı etkilerden dolayı hem örgütsel davranış alanında hem de insan kaynakları yönetimi

uygulamalarında en çok incelenen tutum örüntüsü olma özelliğini hala sürdürmektedir (Staw, 1984).

O'Brien, bireylerin işe bağlılıklarının sağlanmasının örgütler için son derece önemli olduğunu belirterek, bireyin, iş yaşamında ulaştığı doyumun düzeyini mutlu oluşunun bir ölçütü olarak nitelemekte ve kişisel doyum, işin dışında aramanın ve yaşamın çalışılarak geçirilen önemli bölümünün görmezlikten gelinmesinin mutlu ve bütünlük içinde insan olma olanaklarını sınırlayacağını vurgulamaktadır (Senge 1996:159-160).

March ve Simon'a göre geleneksel üretkenlik (verimlilik) yaklaşımında (Taylorizm) saklı bulunan bireysel davranış modeli, performansı engelleyen etkiler üzerinde durmakla yetinmiştir. Moral, doyum, uyum gibi bir dizi kavramın, örgütlerde bireysel davranışı inceleyen uzmanlarca örgütsel davranış modeline eklenişi, ele almış çok eski değildir (1975:53-54).

Kısaca, kişinin işine yönelik genel tutumu olarak tanımlanan (Robbins, 1993) iş doyumunun Locke tarafından ayrıntılı bir tanımı şöyle yapılmıştır: *"İş doyumunu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirmesidir"*.

Güçlüol tarafından örgütsel iklimi oluşturan dokuz alt boyuta ilişkin faktörlerden (güven, doyum, demokratiklik ve planlılık) biri olan (1979) iş doyumunu, çalışanların önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur (Luthans, 1992).

Smith, Kendal ve Hulin (1969) beş iş boyutunu bir işin en önemli özellikleri olarak belirtmiştir. Bunlar *İşin Kendisi, Ücret, Yükselme olanakları, Denetim ve Çalışma arkadaşlarıdır*. Benzer şekilde, Balcı (1985) eğitim yöneticilerinin iş doyumunu etkenlerini şöyle belirlemiştir: (1) iş ve niteliği, (2) teftiş sistemi, (3) ücret, (4) gelişme ve yükselme imkanları, (5) birlikte çalışılan kimseler, (6) çalışma koşulları ve (7) örgütsel ortam.

Steers ve Porter (1991: 575-576)'a göre iş doyumunun önemi işin öneminden kaynaklanmaktadır. İşin, birey açısından önemini belirleyen çeşitli etkenler vardır. Bunlar:

1. Çalışma, karşılıklı olarak bir alışveriş ya da değiştirmedir. Her çalışan, hizmeti karşılığında farklı şekillerde bir ödül alır. İşgören, hizmeti karşılığında elde edeceği ödülün niteliği ve niceliğine ilişkin olarak mutlaka bir beklenti içindedir.
2. Çalışmanın genellikle farklı sosyal işlevleri de vardır. İş, yeni kişilerle tanışma ve arkadaşlık kurma olanakları sağlar.
3. Bireyin işi, onun toplumdaki statü veya prestijini belirlemede önemli bir ölçüttür. Bu nedenle iş, hem sosyal farklılaşma hem de bütünleşme için kaynaktır.
4. Güdülenmeye ilişkin araştırmaların ortaya koyduğu diğer bir husus da, işin birey açısından taşıdığı anlamlardır. Psikolojik açıdan iş önemli bir kimlik, kendine saygı ve kendini kanıtama kaynağıdır. Bu nedenle, işin doğası ve işgören için taşıdığı anlam, onun iş konusundaki tutum ve davranışlarını belirleyen önemli bir etkidir.

Son yıllarda, işgörenlerin güdülenmesi konusu ve konunun algılanması büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak, bu alandaki mevcut uygulamalara ilişkin araştırmalar sonucunda örgütlerde uygulama ile güdülenme kuramları arasında kayda değer farklılıkların bulunduğu, saptanmıştır. Bu farklılıkların olası nedenleri şöyle belirtilmiştir (Steers ve Porter 1987:581).

Birinci neden, yöneticilerin, iş görenin işe istekli katkısı konusundaki tutuculuğudur. Oysa, araştırmalar, işgörenlerin örgütlerindeki etkinliklere daha aktif bir şekilde katılmaya istekli olduklarını göstermektedir. İkincisi, otomasyon ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak yöneticilerin güdülenmenin artık çok önemli olmadığı konusundaki düşünceleridir. Oysa, yöneticiler bütün bu gelişmelere karşın üretim kontrolünün işgörenlerin elinde olduğunu; grev, işe devamsızlık, işi yavaşlatma gibi araçlarla örgütün etkililiğini olumsuz yönde etkileyebileceklerini göz ardı etmektedirler. Örgütsel ürünün alınmasında insan öğesinin yeri ve önemini vurgulayan Aydın (1984:7)'a göre de, gerçekte örgüt tümüyle

insanın eseri olup, örgüt amacının saptanması, amacın role dönüştürülmesi, yapının kurularak işlerlik kazandırılması, işleyişin kontrol edilmesi, girdi ve çıktının değerlendirilmesi insan düşüncesinin bir eseridir. Üçüncüsü ise işçi sendika liderlerinin, güdüleme ve performansı yükseltmenin işleri azaltacağına ilişkin görüşleridir.

Senge'de Steers ve Porter gibi işin önemi üzerinde durmuştur. Senge bu konuya ilişkin olarak bireyin işine karşı istekli kılınabileceğini; bunun sağlanmasının da örgütler için büyük önem taşıdığını belirtmiştir. İşin önemini ise aşağıdaki sorularla açıklamaya çalışmış ve sonuçta işin gelişme ve istekliliği sağlamada bir çok yerden daha fazla potansiyele sahip olduğunu dile getirmiştir (1996: 159-160):

- Çalışma yaşamındaki o harika şeylerden biri niçin iş olmasın?
- İş bir zorunluluk olarak görmek yerine neden değerli bulup övmeyelim?
- İş, neden insanların yaşam boyu süren ahlaki değerleri geliştirme sürecinde ve kültürle sanatın ifadesinde bir köşe taşı olmasın?
- İnsanlar, bu süreçte niçin "tasarımın, kalıcı ve değerli bir şey inşa etmenin güzellikleri" sözündeki doğruluk payını öğrenemesin?

Açıkalm, insan kaynağı yönetiminin işlevlerini şöyle sıralamaktadır: Çözümleme-belirleme, bilgilendirme, danışmanlık, seçme, geliştirme, bütünleştirme, koruma, ödeme ve ayırma. Bunlardan, bütünleştirme işlevini tanımlamada, iş doyumunu örgüt ve yönetim açısından olumlu bir sonuç olarak nitelemektedir (1996: 54, 143).

Yönetim, örgütün etkililiğini, varlığını sürdürebilmesini sağlamak amacıyla örgütün önemli bir boyutu olan işgörenlerinin algılamasını, beklenti ve gereksinimlerini belirleyip varsa sorunların çözümüne yönelmelidir.

Altınışık

İş doyumunu düzeyinin belirlenmesinin örgüt açısından önemli yararları vardır. Bunların bazı ^sonularından, yönetim, örgütsel etkililiği sağlamada doğrudan yararlanabileceği gibi, bazıları da sağladığı yararlarla dolaylı olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunurlar. İş doyumunu düzeyinin belirlenmesinin örgüte sağladığı dolaylı katkılara, bireylerin tutumlarının gelişmesi, iletişimin oluşması, örnek olarak verilebilir (Davis 1982:103).

"Mutlu alışan, daha çok üretir" düşüncesi uzun yıllar yöneticilerin ve bilim adamlarının iş doyumunu çalışmal ~mda hareket noktası olmuştur. Zamanla, bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısı artmış ve verimlilik-iş doyumunu arasındaki ilişkinin sanıldığı • kadar güçlü olmadığı grlmştr. Hatta bazı araştırmacılar iş doyumunun mu yüksek verime, yoksa, yüksek verimin mi iş doyumuna neden olduğu konusunda ikileme düşmüşlerdir (Luthans 1992).

İş doyumunu yüksek olan bir iş gücünün üretiminin de yüksek olması, her zaman gözlemlenen bir durum olmayabilir. Bu bağlamda, doyum-verimlilik ilişkisi, işgörenin etkilenebileceği bir çok değişkene bağlı olarak karmaşık bir ilişki şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Davis 1982:96-97).

İş doyumuna ilişkin olarak örgütte, birey, doyum, çaba, ödül, zlem (istek) arasında karmaşık bir bağıntı bulunmaktadır. Bu durum şöyle özetlenebilir (March ve Simon 1975; 55-58).

1. Bireyin doyumunu düşük olduğunda, mevcut işe alternatif arayış çabası artacaktır.
2. Arayış çabası arttıķa ödülün beklenen değeri yükselecektir.
3. Ödülün beklenen değeri yükseldikçe doyum artacaktır.
4. Ödülün beklenen değeri yükseldikçe bireyin zlem düzeyi yükselecektir.
5. Özlem düzeyi yükseldikçe doyum düzeyi düşecektir.

Bu maddeler, bireysel doyum ile verimlilik arasındaki ilişkilerin karmaşıklığını önemli ölçüde açıklayabilmektedir. Bununla ilgili olarak Davis (1982:180) de bireyin yüksek

performans göstermesinde güdünün etkili ancak tek başına yeterli olmadığı görüşünü ileri sürmüştür.

Örgütte, işgörenin, iş duyumsuzluğunun sözkonusu olduğu durumlarda işgörenin bazı tutumlar geliştireceği beklenebilir. Bunlara işgöreni eyleme geçirebilecek seçenekler de denilebilir (March, Simon 1975:57). Bunlar, örgütten ayrılma, örgütün üretim ölçülerine uyma, üretimi arttırmaksızın doyum olanakları araştırmadır.

İş doyumunun örgütler ve yöneticilerini en fazla ilgilendiren yönü, iş doyumunun çalışanın verimliliğine, dolayısıyla örgüt verimliliğine etkisinin bilinmesinden kaynaklanmaktadır. Aydın, örgüt üyelerinin rol gereklerine ilişkin duyumsuzluklarının örgütlerde bir çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir (1984:28). Aşağıdaki bölümlerde, iş doyumunun önemli sonuçları olarak kabul edilen devamsızlık ve işten ayrılma ile iş doymu arasındaki ilişkiler kısaca açıklanmıştır.

İşinden doyum almayan kişilerin daha fazla devamsızlık yapacağı düşünülse de, yapılan araştırmalarda işe devamsızlık ve iş doymu arasındaki ilişkinin $r = - .35$ 'i geçmediği görülmektedir (Muchinsky, 1983). İş doymu, devamsızlığı yordayan değişkenlerden sadece birisidir (Schultz ve Schultz, 1986). İş doymu ve devamsızlık arasındaki ilişkide kişinin işini ne derecede önemli gördüğü gibi ara değişkenler etkili olabilmektedir. Ayrıca, iş doyumunun mutlaka devamsızlıkta azalma ile sonuçlanmayacağı, iş duyumsuzluğunun ise devamsızlıkta artışı beraberinde getireceği belirtilmektedir (Luthans, 1992).

Örgüt üyeleri, örgütte kalıp kalmama konusunda karar verebilir. Kalması için ya da örgüte katılması için işten sağladığı doyumun, kalmasının getirdiği sakıncalardan daha fazla olmasını gerekli kılmaktadır (Simon, Smithburg, Thompson 1968:468). Aksi halde, yani sakıncalar iş doyumunu aşyorsa işgören örgütten ayrılabilir. Ancak, işgörenin çalıştığı işletmeye bağlılığı, başka iş alternatiflerinin varlığı, iş sahasının genişliği ve örgütte çalışma süresi de bir kişinin çalıştığı örgütten ayrılmasında etkili olabilmektedir (Robbins, 1993). Özellikle, işten ayrılma niyeti ile

Altınışık

işletmeye bağlılık arasmdaki ilişki oldukça yüksek çıkmaktadır (Gökmen, 1996).

İş doyumunu-işten ayrılma arasındaki ilişkide verimlilik değişkeni de önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılar, iş doyumunun, verimliliği düşük olanları işten ayrılma yönünden daha fazla etkileyeceğini ne sürmektedirler. Çünkü, rgtler, verimi yüksek olanların işten ayrılmaması için ellerinden geleni yapmakta, çeşitli ödüller vererek işletmeye bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Araştırma, bir Bankanın merkez rgt ve şube çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, Banka personelinin iş doyumunu ve iş doyumuna verdikleri önem derecelerinin incelenmesidir. İş doyum düzeyleri ve iş doyumuna verdikleri önem derecesi "iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi ve çalışma olanakları" olmak üzere beş boyutta incelenmiştir.

Bu amaç çerçevesinde, çalışmada řu sorulara cevap aranmıştır:

1. Banka personelinin her iş doyumunu boyutuna ilişkin iş doyumunu düzeyleri farklı mıdır?
2. Banka personelinin iş doyumuna verdikleri önem derecesi, iş doyumunu boyutlarına göre farklılık göstermekte midir?
3. Banka personelinin iş doyumunu düzeyleri ve iş doyumuna verdikleri önem 'derecesi, çalışma yeri, medeni durum, unvan, Bankadaki toplam hizmet süresi, öğrenim durumu ve yaş gibi kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Bankanın merkez rgt ile şube çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinde ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinde cinsiyete göre anlamlı fark var mıdır?

Yöntem

Araç: Araştırmada bilgi toplama aracı olarak bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu, A ve B olmak üzere iki bölümden

oluşmaktadır. A formu kişisel bilgilere ilişkin 7 soru; B formu ise iki alt bölümdeki 33'er soruyu içeren 66 soru olmak üzere toplam 73 soruyu içermektedir. İş Doyumu Ölçeği ve Önem Ölçeği güvenilirlik katsayıları beş boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. İş Doyumu Ölçeği güvenilirlik katsayıları .53 ile .87 arasında, Önem Ölçeği güvenilirlik katsayıları ise .59 ile .77 arasında yer almaktadır.

Orneklem: Araştırmanın örneklemini bir Bankanın merkez örgütü ve şubelerinde, çeşitli unvanlarda çalışan 301 personel oluşturmuştur. Anketler 360 personele uygulanmış ve 323'ü geri dönmüştür. Bunlardan 301 personelin doldurduğu anketler değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İşlem: Araştırmaya ilişkin verilerin analizinde t-testi, ANOVA, Faktör Analizi, Cronbach Alfa korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca, her boyut için ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Yapılan bu analizlerde "SPSS for WINDOWS" paket programından yararlanılmıştır;

Bulgular

İş doyumu ölçeğine uygulanan faktör analizi sonunda 11 faktör belirlenmiştir. Paknadel'in 1995'te yapmış olduğu araştırmada uygulanan 6 faktör sınırlaması uygulandığında faktörlerin, Paknadel'in elde ettiği faktörlerle oldukça benzerlik görülmüştür. Ancak, "ücret ve personel" boyutunda yer alan iki maddeden, alman ücretten memnun olma durumunun sorulduğu 7. madde "fiziksel ortam" boyutu içine alınca, "fiziksel ortam ve ücret" boyutunun Cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı $r = .31$ 'den $r = .67$ 'ye yükselmiştir. Bunun yanısıra yardımcı hizmetlilerin niteliklerinin yeterliği ile ilgili durumu içeren 10. madde çalışma olanakları boyutuna dahil edilince bu boyutun güvenilirlik katsayısında herhangi bir değişme olmamıştır. Bu nedenle 7. maddenin fiziksel ortam boyutuna dahil edilip boyut isminin "fiziksel ortam ve ücret" boyutu olarak değiştirilmesine, 10. maddenin ise "çalışma olanakları boyutuna" dahil edilmesine karar verilmiştir. Böylece, boyut sayısı beşe inmiştir. Boyutlarda yer alan

maddeler ve her iki ölçek için hesaplanan boyutların Cronbach-alfa katsayıları Tablo -1'de verilmiştir.

Tablo 1. İş boyutları, boyutlar için Cronbach Alpha değerleri (r) ve boyutlarda yer alan maddeler

İş doyumu Boyuttan	İş Doyumu Ölçeği (r)	Önem Ölçeği (r)	Boyutlarda yer alan maddeler
Yönetim Biçimi	.87	.77	6, 11, 13, 14, 18, 19, 22, 23, 27, 29
Çalışma Olanakları	.53	.72	24, 25, 26, 30, 31, 32, 10
Gelişme ve Yükselme Olanakları	.67	.66	1, 4, 5, 8, 28, 33
İş Arkadaşları	.69	.72	9, 12, 15, 16, 17, 20, 21
Fiziksel Ortam ve Ücret	.67	.59	2, 3, 7

Merkez örgütü ve şube çalışanlarının iş doyumu yönünden algılarının farklı olup olmadığını belirlemek üzere her boyut için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 2. Merkez örgütü ve şubelerde çalışanların iş doyumlarına ilişkin algılarının karşılaştırılması (s.d. = 299)

İş Doyumu Boyutları	Merkez örgütü (n=178)		Şubeler (n = 123)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	2.60	.51	2.63	.53	-.47
Çalışma Olanakları	2.51	.38	2.45	.51	1.09
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2.76	.50	2.71	.56	.84
İş Arkadaşları	3.13	.37	3.25	.39	-2.64 *
Fiziksel Ortam ve Ücret	2.94	.65	2.97	.59	-.41

* p < .01

Çalışma olanakları boyutu dışındaki boyutların güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda bu katsayıların yeterli

olduğu söylenebilir. İş Doyumu Ölçeği ve Önem Ölçeğinde aynı maddelerin yer alması nedeniyle İş Doyumu Ölçeği için elde edilen boyutların önem ölçeği için de esas alınmasına ve her iki ölçeğin değerlendirmesinin beş boyut üzerinden yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo-2'de görüldüğü gibi merkez örgütü ve şube çalışanları arasında sadece iş arkadaşları boyutunda anlamlı fark ($p < .01$) gözlenmiştir. Yani, şubede çalışanlar merkez örgütünde çalışanlara göre iş arkadaşları boyutunda daha fazla doyum aldıklarını belirtmişlerdir.

Banka çalışanlarının iş doyum boyutlarına verdikleri önemin çalıştıkları yere göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla, merkez örgüt ve şube gruplarına göre önem ölçeği boyutlarının her birinden alınan puanların ortalamalarına t-testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo-3'de verilmiştir.

Tablo 3. Merkez Örgüt ve Şubelerde Çalışanların İş Doyumu Boyutlarına Verdikleri Önem Derecesinin Karşılaştırılması (s.d. = 299)

İş Doyumu Boyutları	Merkez örgütü (n=178)		Şubeler (n = 123)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	3.46	.34	3.48	.31	-.43
Çalışma Olanakları	3.19	.35	3.24	.37	-1.36
Gelişme ve Yükselme Olanakları	3.57	.34	3.66	.29	-2.22 *
İş Arkadaşları	3.24	.40	3.41	.31	-3.81 ***
Fiziksel Ortam ve Ücret	3.44	.42	3.49	.39	-1.09

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo-3 incelendiğinde şubelerde çalışanların merkez örgütünde çalışanlara göre iki boyutu (gelişme ve yükselme olanakları boyutu ve iş arkadaşları boyutu) daha önemli algıladıkları gözlenmiştir. Gelişme ve yükselme olanakları boyutuna şube çalışanlarının verdikleri önem derecesi ortalaması ($X=3.66$), Merkez örgütü çalışanlarının verdikleri önem derecesi ortalamasından ($X=3.57$) anlamlı düzeyde ($p < .05$) daha yüksektir. Aynı şekilde, şube çalışanlarının iş arkadaşları boyutuna verdikleri önem derecesi ortalaması ($X=3.41$), Merkez örgütü çalışanlarının verdikleri önem

derecesinden anlamlı düzeyde ($p < .001$) daha yüksektir. Sonuç olarak, merkez örgütte çalışanlara göre şube çalışanlarının, "iş arkadaşları" boyutu ile "gelişme ve yükselme olanakları" boyutunu daha önemli algıladıkları söylenebilir.

İş doyuma boyutlarına göre erkek ve kadınların farklı algılara sahip olup olmadıklarını belirlemek üzere t-testi yapılmıştır (Tablo-4).

Tablo 4. Kadın ve Erkeklerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Kadın (n = 157)		Erkek (n - 144)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	2.51	.51	2.72	.51	-3.47 ***
Çalışma Olanakları	2.44	.36	2.53	.51	-1.63 *
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2.61	.53	2.88	.49	-4.58 ***
İş Arkadaşları	3.13	.36	3.24	.40	-2.57 **
Fiziksel Ortam ve Ücret	2.86	.64	3.05	.59	-2.66 **

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo-4 incelendiğinde bütün boyutlarda erkeklerin kadınlardan anlamlı düzeyde daha fazla iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir. Erkek ve kadınlara ait puan ortalamaları arasındaki farkın yönetim biçimi boyutunda anlamlılık düzeyi .001, çalışma olanakları boyutunda .05, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda .001, iş arkadaşları boyutunda .01 ve fiziksel ortam ve ücret boyutunda .01'dir. Sonuç olarak, erkekler Bankadaki yönetim biçiminden, çalışma olanaklarından, gelişme ve yükselme olanaklarından, iş arkadaşlıklarından ve fiziksel ortam ve ücretten kadınlara göre daha fazla doyum almaktadırlar. Kadın ve erkeklerin iş doyumuna verdikleri önem yine t-testi ile karşılaştırılmıştır (Tablo-5).

Tablo-5 incelendiğinde sadece iş arkadaşları boyutuna erkeklerin kadınlardan daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir. Erkeklerin bu boyuta verdikleri önem derecesinin ortalaması ($X=3.38$), kadınların önem derecesi ortalamasından ($X=3.25$) .01 anlamlılık düzeyinde daha

Tablo 5. Kadın ve Erkeklerin İş Doyumu Boyutlarına Verdikleri Önemin Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Kadın (n = 157)		Erkek (n = 144)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	3.47	.28	3.48	.38	-.29
Çalışma Olanakları	3.19	.33	3.23	.39	-.84
Gelişme ve Yükselme Olanakları	3.61	.30	3.60	.35	.23
İş Arkadaşları	3.25	.36	3.38	.39	-2.92 **
Fiziksel Ortam ve Ücret	3.44	.39	3.49	.43	-1.08

p < .05 , ** p < .01, *** p < .001

yüksektir. Diğer boyutlarda kadınlar ve erkekler arasında önem verme derecesi yönünden anlamlı farklılık yoktur.

İş doyumu boyutlarının öğrenim durumları farklı personel tarafından nasıl algılandığını, öğrenim durumlarına göre iş doyumlarının değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda beş boyuttan üçünde personelin öğrenim durumlarına göre iş doyumlarının değiştiği gözlenmiştir. Bu boyutlar ve gözlenen farkların anlamlılık düzeyleri şöyledir: Yönetim biçimi boyutu .01, çalışma olanakları boyutu .001 ve gelişme ve yükselme olanakları boyutu .001 düzeyinde anlamlıdır.

İş doyumu boyutlarına verilen önem derecesinin farklı öğrenim durumu gruplarında çalışan personel tarafından farklı algılanıp algılanmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre hiç bir boyutta anlamlı farklılık çıkmamıştır. Yani, iş doyumu boyutlarına verilen önem derecesi öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

İş doyumu boyutlarının farklı yaş gruplarındaki personel tarafından farklı algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla boyut puan ortalamalarına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Tablo-6).

Tablo-6 incelendiğinde, farklı yaş gruplarındaki personelin, yönetim biçimi boyutu ile gelişme ve yükselme olanakları boyutundan aldıkları puanların ortalamalarının anlamlı düzeyde

Tablo 6. Çalışanların İş Doyumu Puanlarına Yaş Değişkeni İçin Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Yönetim Biçimi	GA	5	5.214	1.043	4.080 ***
	Gİ	295	75.411	.256	
	Toplam	300	80.626		
Çalışma Olanakları	GA	5	1.165	.233	1.206
	Gİ	295	57.015	.193	
	Toplam	300	58.180		
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA	5	3.589	.718	2.693 *
	Gİ	295	78.614	.267	
	Toplam	300	82.202		
İş Arkadaşları	GA	5	.802	.160	1.106
	Gİ	295	42.783	.145	
	Toplam	300	43.585		
Fiziksel Ortam ve Ücret	GA	5	1.429	.286	.735
	Gİ	295	114.666	.389	
	Toplam	300	116.095		

* $p < .05$, *** $p < .001$

($p < .001$ ve $p < .05$) farklı olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle yönetim biçimi boyutu ile gelişme ve yükselme olanakları boyutundan alınan doyum personelin yaşma göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü denencesi, merkez örgüt çalışanları ile şube çalışanlarının iş doyumları ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinin cinsiyete göre farklı olduğuna ilişkindir. Bu denence doğrultusunda, merkez örgütünde çalışan kadınlarla şubelerde çalışan kadınların iş doyumlarına ilişkin algularının farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla her bir iş doyum boyutu için t-testi yapılmıştır (Tablo - 7).

Tablo-7 incelendiğinde sadece gelişme ve yükselme olanakları boyutunda merkez örgütte çalışan kadınlarla şubede çalışan kadınlar arasında .01 düzeyinde anlamlı fark olduğu gözlenmiştir. Merkez örgütte çalışan kadınların bu boyuttan aldıkları puan ortalaması $X=2.70$ iken şubede çalışan kadınların puan ortalaması $X=2.44$ 'tür. Buna göre idare merkezinde çalışan kadınlar, şubede çalışan kadınlara göre gelişme ve yükselme olanaklarından daha fazla memnundurlar.

Tablo 7. Merkez Örgüt ve Şubelerde Çalışan Kadınların İş Doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması (s.d. = 155)

İş Doyumu Boyutları	Merkez Örgüt (n = 103)		Şubeler (n =54)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	2.56	.50	2.42	.50	1.61
Çalışma Olanakları	2.45	.34	2.42	.41	.50
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2.70	.49	2.44	.55	2.95 **
İş Arkadaşları	3.12	.35	3.14	.36	-.30
Fiziksel Ortam ve Ücret	2.91	.65	2.78	.61	1.20

* p < .05 , ** p < .01, *** p < .001

Merkez örgüt ve şubede çalışan kadınlar iş doyumuna verdikleri önem yönünden de karşılaştırılmışlardır. Bu amaçla iki grubun puanlarına t-testi uygulanmıştır (Tablo-8).

Tablo 8. Merkez Örgüt ve Şubelerde Çalışan Kadınların İş Doyumu Boyutlarına Verdikleri Önemin Karşılaştırılması (s.d. = 142)

İş Doyumu Boyutları	Merkez Örgüt (n = 103)		Şubeler (n=54)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	3.46	.28	3.47	.26	-.16
Çalışma Olanakları	3.20	.32	3.19	.36	.21
Gelişme ve Yükselme Olanakları	3.57	.30	3.69	.29	-2.37 *
İş Arkadaşları	3.22	.38	3.31	.31	-1.47
Fiziksel Ortam ve Ücret	3.44	.39	3.43	.40	.07

* p < .05 , ** p < .01, *** p < .001

Tablo-8'de de görüldüğü gibi şubelerde çalışan kadınların yine sadece gelişme ve yükselme olanakları boyutunda merkez örgütte çalışan kadınlardan anlamlı düzeyde (p < .05) farklı oldukları gözlenmiştir. Bir başka deyişle şubelerde çalışan kadınlar için gelişme ve yükselme olanakları daha önemlidir.

Merkez örgütte çalışan erkeklerle şubelerde çalışan erkeklerin iş doyumlarına ilişkin algılarının farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla da her bir iş doyum boyutu için t-testi yapılmıştır (Tablo - 9).

Tablo 9. Merkez Örgüt ve Şubelerde Çalışan Erkeklerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması (s.d. = 142)

İş Doyumu Boyutları	Merkez örgütü (n= 75)		Şubeler (n = 69)		t
	X	s	X	s	
Yönetim Biçimi	2.65	.52	2.79	50	-1.59
Çalışma Olanakları	2.58	.43	2.47	58	1.26
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2.84	.50	2.91	47	-.87
İş Arkadaşları	3.15	.39	3.34	39	-2.87 **
Fiziksel Ortam ve Ücret	2.99	.64	3.12	53	-.36

* p < .05 , ** p < .01, *** p < .001

Erkeklerin iş doyumunun, çalışma yerine göre sadece iş arkadaşları boyutunda .01 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Başka bir deyişle, iş arkadaşları boyutunda şubelerde çalışan erkekler merkez örgütte çalışan erkeklerden daha fazla iş doyumuna sahiptir.

Sonuçlar

Yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar, araştırmanın denenceleri doğrultusunda kısaca aşağıda verilmiştir.

1. "Banka personelinin her iş doyum boyutuna ilişkin iş doyum düzeyleri farklıdır" denencesi desteklenmiştir. Şöyle ki, Banka personelinin en fazla doyum aldığı iş doyum boyutları sırasıyla (en. yüksekte en düşüğe doğru) şunlardır: İş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi ve çalışma olanakları boyutudur.
2. "Banka personelinin iş doyumuna verdikleri önem derecesi, iş doyum boyutlarına göre farklılık göstermektedir" denencesi desteklenmiştir. Şöyle ki, Banka personelinin en fazla önem verdikleri iş doyum boyutları sırasıyla (en yüksekte en düşüğe doğru) şunlardır: Gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, fiziksel ortam ve ücret, iş arkadaşları ve çalışma olanakları boyutudur
3. "Banka personelinin iş doyum düzeyleri ve iş doyumuna verdikleri önem derecesi, çalışma yeri, cinsiyet, medeni durum, unvan, Banka'daki toplam hizmet süresi, öğrenim durumu ve yaş gibi kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık

gösterdiği doğrultusundaki denenceye ilişkin bulgular şöyledir:

- a) Bankanın merkez örgütü ve şube çalışanlarının iş doyum düzeyleri karşılaştırılmış ve sadece iş arkadaşları boyutunda Bankanın merkez örgütü 'nde çalışanların şubelerde çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek doyum aldıkları belirlenmiştir. Bankanın merkez örgütü ve şube çalışanlarının iş doymu boyutlarına verdikleri önem derecesi karşılaştırılmış ve şube çalışanlarının gelişme ve yükselme olanakları boyutu ile iş arkadaşları boyutuna verdikleri önem derecesinin Bankanın merkez örgütü çalışanlarının bu boyutlara verdikleri önem derecesinden anlamlı düzeyde daha yüksek c-duğu görülmüştür.
- b) Erkekler bütün iş doymu boyutlarında kadınlara göre daha fazla iş doymu almaktadırlar. İş doymu boyutlarına verilen önem açısından ise erkek ve kadınlar sadece bir boyutta farklılık göstermişlerdir. Buna göre erkekler iş arkadaşları boyutuna kadınlardan daha fazla önem vermektedirler.
- c) Evli ve bekar personel iş doymu yönünden 3 boyutta farklılık göstermiştir. Evli personelin, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları ile fiziksel ortam ve ücret boyutlarında, bekar personelden daha fazla iş doyumuna sahip olduğu gözlenmiştir. Ancak, iş doymu boyutlarına verilen önem açısından bu iki grup arasında fark gözlenmemiştir.
- d) Banka personelinin iş doymularının hizmet süresinden etkilenmediği belirlenmiştir. Boyutlara verilen önem yönünden ise sadece bir boyutta hizmet süresi gruplarının farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Buna göre, gelişme ve yükselme olanakları boyutuna 6-10 yıl hizmet süresi olanların verdiği önem, 21 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlardan daha fazladır.
- e) Öğrenim durumuna göre iş doymununun yönetim biçimi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. İş doyumuna verilen önem derecesi öğrenim durumuna göre farklılık göstermemiştir.
- f) İş doymu düzeyinin yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında personelin yaşma göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. İş doymu boyutlarına verilen önem

derecesinin ise personelin yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

4. Bankarım merkez rgt ve şube akşamarımın iş doyumunu düzeylerinin ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinin cinsiyete göre anlan farklılık gösterdiği bulunmuştur.

KAYNAKLAR:

- Açıkalin, Aytaç, (1996). **ağdaş rgtlerde İnsan aynağının Yönetimi**. Ank.: P E G E M Yayınları, Yayın No: 7
- Aydın, Mustafa, (1984). **rgtlerde atışma**. Ank.: Bas-Yay Matbaası.
- Balcı, Ali, (1985). **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____(1995) **rgtsel Gelişme**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No. 18.
- Davis, Keith. (1982). **İşletmede İnsan Davranışı (rgtsel Davranış)**. Çeviren: Kemal Tepen ve diğerleri.5. Baskıdan eviri, İstanbul: İstanbul Matbaası
- Gökmen, Süheyla. (1996). **"İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme alışması"** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Katz, D. ve Kahn R. L. (1977). **rgtlerin Toplumsal Psikolojisi**. Ankara: TODAİE,Doğan Basımevi, Yayın No: 167
- Kaya, Yahya Kemal. (1979). **Eğitim Yönetimi Kuramı ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: TODAİE, Doğan Basımevi, Yayın No. 184.
- Luthans, Fred. (1992). **Organizational Behavior**. 6 th Ed. New York.Mcgravv Hill, Inc.
- March, T. G. ve Simon, H. A. (1975) **rgtler**. evirenler: Ömer Bozkurt - Oğuz Onaran. Ankara: TODAİE, Yayın No: 144.

- Muchinsky, Paul M. (1983). **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. Illinois: The Dorsey Press. Homewood.
- Pakdanel, A. Canan. (1995). "AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarmm İş Doyumu." AİBÜ, Eğitim Fakültesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Robbms, Stephen P. (1993). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. 6 th Ed. New Jersey: Prentice Hail, Englevood Cliffs.
- Schultz, D.P., ve Schultz, S.E. (1986). **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 4 th Ed. Nevv York: McMulan Publishing Com.
- Schein, Edgar H. (1980). **Örgütsel Psikoloji**. Çeviren: A. Sağtür/Ş. Öz-Alp. 3. Baskı. Eskişehir: İtme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayım No: 2.
- Senge, Peter. M. (1996). **Beşinci Disiplin**. Çev.: Ayşegül İldeniz / Ahmet Doğukan, (3. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Simon, H.A., Smithburg, D.VV., ve Thompson, V.A. (1968). **Kamu Yönetimi**. Çeviren: Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu. Ankara: TODAİE.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., ve Hulin, C.L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes**. Illinois: RandMcnally ve Com.
- Staw, B.M. (1984). "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables." In Rosenzweig, M.R. and Porter L.VV. (Eds.) **Annual Review of Psychology**. Vol:35, Palo Alto, California: Annual Reviewvs, Inc.
- Steers, R.M., ve L. Porter. (1991). **Motivation and Work Behavior**. (5th Ed.) Nevv York: McGraw-Hill Inc.

Yazar

Dr. Songül Altımşık T.C. Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Eğitim Planlama Müdürü olarak görev yapmaktadır.