

## Sosyal Hizmet Çalışanlarının İş Doyumu ve Motivasyonu: İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü (İstanbul ASPİM) ve Bağlı Kuruluşlar Örneği

**Leman ERDAL**

*İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü  
lerdal70@gmail.com, leman.erdal@medeniyet.edu.tr*

**Aykut Hamit TURAN**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,  
ahturan@sakarya.edu.tr*

### Öz

Bu çalışma, 2014 yılında İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü (İstanbul ASPİM) ve Bağlı Kuruluşlarında çalışanların iş doyumu ve motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılmış nicel araştırma verilerine dayanmaktadır. Araştırma, demografik, sosyo-ekonomik, özlük hakları ve sosyal hizmet sunumunu konu alan özgün sorularla, çalışanlarının iş doyumu ve motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve birbirleriyle etkileşimini test etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ampirik bölümünde, tanımlayıcı istatistiklerinin yanı sıra çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçları, değerlendirilerek, sosyal hizmetler sunumunda kaliteyi artırmaya yönelik politika önerilerine yer verilmiştir. Genel bulgular, iş doyumunun katılımcılar arasında eşit olmadığını göstermektedir. Ayrıca çalışanların iş doyumu ve motivasyonunun; yaş, cinsiyet, çalışan tipi, hane halkı yapısı gibi sosyo-demografik durum ve sağlık durumu gibi nedenlerle etkilendiği görülmektedir. İş tatminini sağlamak karmaşık bir süreçtir ve bu olgunun sosyal unsurlardan etkilenmesi de önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçlarının, çalışanların iş doyumunu artırmak ve ASPB tarafından sağlanan sosyal hizmetlerde kaliteyi yükseltmek için yeni politikaların geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Hizmet, İş Doyumu ve Motivasyon, Sosyal Politika, Çoklu Değişken Analizi

**JEL Sınıflandırma Kodları:** J81, J88, I31

### Job Satisfaction and Wellbeing of Employees' Providing Social Services: The case of Provincial Directorate of Family and Social Policies in Istanbul (Istanbul FSPPD) and Its Affiliates\*

#### Abstract

The study is based on a quantitative research that factors influencing job satisfaction and well-being of Employees' Providing Social Services at Provincial Directorate of Family and Social Policies in Istanbul (Istanbul FSPPD) and its affiliates. The research has conducted to determine the factors affecting the employees' job satisfaction and motivation as well as to test interactions with them by asking original questions on demographic, socio-economic, employee's rights and social services issues. In empirical section of the study, descriptive statistics and multivariate linear regression analysis have been conducted. Result section of the study offer evaluations and policy recommendations for improving the quality of the social services. The findings indicate that job satisfaction is not evenly distributed among participants. Besides, the job satisfaction and well-

\* Extended abstract is presented at the end of the article.

#### Atıfta bulunmak için/Cite this paper:

Erdal, L. ve Turan, A. H. (2017). Sosyal Hizmet Çalışanlarının İş Doyumu ve Motivasyonu: İstanbul ASPB İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşlar Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*.

being of employee's are affected by socio-demographic characteristics and health status. It is a very complicated process to ensure job satisfaction and job satisfaction's getting affected by social elements has great importance. In this context, the results of this study are expected to contribute development of new policies that would improve the job satisfaction of social workers and increase the quality of social services provided by Ministry of Family and Social Policies.

**Keywords:** Social Policies, Job Satisfaction and Wellbeing of Employees', Survey, Multivariate Statistics

**JEL Classification Codes:** J81, J88, I31

## 1. Giriş

Küresel dünyada değişen siyasî, ekonomik ve sosyal, koşullar devletin/kurumsal yapısının yenilenmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüz devletlerinin amacı, millî gelirini artırarak vatandaşların ekonomik hayat standardını yükseltmek ve küresel arenada sözü geçen ülke olmaktır. Bu bağlamda dayanağını anayasadan alan sosyal devlet ilkesinin gereği devlet, vatandaşın/bireyin ülkenin genel şartlarında karşılaştıkları siyasî, sosyo-ekonomik problemlerinin çözülmesi, insan onur ve haysiyetine yaraşır yaşam ortamının oluşturulmasını sağlamakla yükümlüdür. Devlet; "*sosyal ihtiyaçlarını karşılayamayan ve kendi kendisine yeterli olamayan, özellikle korunmaya, bakılmaya, yetiştirilmeye muhtaç kişi, grup ve toplulukların fonksiyonel ve daha iyi bir yaşam düzeyine erişmesini*" sağlamakla yükümlüdür (ASPB, 2015). Toplumda muhtaç durumdaki yaşlı ve çocukların korunması, sakat ve hastaların bakımı, düşük gelirli ailelere konut, sağlık, eğitim yardımı hizmetinin sunulması gibi refah hizmetlerini de bu amaca yönelik düzenli olarak yapılan hizmetlerin tamamı "sosyal hizmetler" kapsamında sunulmaktadır.

Devletin anayasal görevini yerine getirmesi açısından sosyal hizmetler sunumunda kurumsal başarı ve kalite çok önemli bir alan olarak görülmektedir. Sosyal hizmet mesleğinde uzman ve/veya yönetsel pozisyonda çalışanlar da, görevi gereği dezavantajlı grupların refahını etkileyen hayati kararlar alan meslek grubu olarak, ayrıca özen gösterilmesi gereken devlet çalışanlarıdır. Zira bilimsel araştırmalar (Uğur ve Erol:2015; Simons ve An, 2015), iş doyumu yüksek olan çalışanların hizmet sunumunda daha etkin/verimli olduklarını desteklemektedir. Odak noktası insan olan ve toplumda dezavantajlı grupların sosyal hayata uyum sağlamasına destek olunması, sosyal yaşamda diri tutulması gibi konularda hizmet veren sosyal hizmetler çalışanlarının, bu görevi yerine getirirken, iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması önem arz etmektedir (Coffey vd., 2004; Balloch, Pahlve McLean, 1998; Aston vd., 2013; Riberio vd., 2014; Graham ve Shier, 2014; Simons ve An, 2015).

Hizmet alan dezavantajlı grupların psiko-sosyal durumları ve hizmetin yoğunluk düzeyi göz önüne alındığında, çalışanların "*iş doyumu*" ve "*etkin/verimli hizmet*" arasındaki nedensellik ilişkisi öne çıkmaktadır. Bu bağlamda "*yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma*" gibi psikolojik davranışlarla kendini gösteren iş doyumsuzluğu ve "*tükenmişlik sendromu*" durumlarının çoğunlukla "duygusal

katılım, empati gerektiren; kazancı yeterli düzeyde olmayan ve stresli çalışma şartlarına sahip; doktor, hemşire, öğretmen ve çoğunlukla da sosyal hizmetler çalışanlarında gözlemlendiği ifade edilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012; Fiabane vd., 2012; Fu vd., 2013; Gürbüz ve Karapınar, 2014; Lizano ve Barak, 2015).

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar (İstanbul ASPİM) İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşları çalışanlarının (*meslek çalışanları ve diğer çalışanlar*) iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmektir. Çalışmanın nihai hedefi, iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyerek, sosyal hizmet çalışanlarının iş doyumunu kalitesini artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesine katkı sağlamaktır.

Çalışmada, iş doyumunu ve motivasyon kavramları tanımlandıktan sonra; alan yazınında insana yüz yüze hizmet veren sağlık ve sosyal hizmetler çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan benzer çalışmalara yer verilecektir. Ampirik çalışma bölümünde çalışanlara yönelik demografik, sosyo-ekonomik, özlük hakları ve sosyal hizmet sunumunu konu alan özgün sorularla hazırlanmış anket çalışması uygulamasının verileri kullanılarak, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve birbirleriyle etkileşimi test edilecektir. Çalışmada ayrıca, anket çalışmasının sonuçları değerlendirilerek, sosyal hizmetler sunumunda kaliteyi artırmaya yönelik politika önerilerine yer verilecektir. Araştırmanın modeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesi üzerine inşa edilmiştir.

Bu çalışma, İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlar bünyesinde sosyal hizmetler çalışanlarına yönelik yapılan ilk çalışma olması nedeniyle önemlidir.

## **2. İş Doyumu ve Motivasyonu Etkileyen Unsurlar**

### **2.1. Teorik Çerçeve**

İş ve iş yaşamı birçok bireyin hayatının merkezindedir. Birey gün içerisinde zamanının büyük bölümünü, işyerinde ve iş arkadaşlarıyla geçirir. Dolayısıyla kişinin genel olarak yaşam memnuniyeti, iş doyumunu ve işyerindeki motivasyonu ile yakından ilgilidir. İş doyumunu kavramı; bireyin davranışlarını araştırarak, çalışanın iş yaşam kalitesi ve kurumsal etkinliği artırmayı amaçlayan, teori ve modellerde temel alınan olgu ve deneye dayalı birçok çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

İş doyumunu kavramı, çalışanın işine karşı işini yücelten olumlu veya olumsuz duygularda karşılık bulan bir tutum olarak görülebilmektedir. İşin farklı yönlerine karşı öznel ve duygusal bir tepki olarak tanımlanan iş doyumunu, çalışanın durumunun iyileşmesinden kaynaklanan bir duygusal durum olarak algılanmaktadır. Çalışanın söz konusu olumlu veya olumsuz duygusal durumu ya

da tutumunun; iş ve işyerine yönelik beklentileriyle şekillendiği ifade edilmektedir. Çalışanın işini anlamlı bulması, değer vermesini ifade eden pozitif bir duygu durumu; iş doyumunu ifade ederken; iş doyumsuzluğu/olumsuz duygu durumu, çalışanın mesleğine karşı ilgisini ve hevesini kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır. (Coffey vd., 2004; Yelboğa, 2009; Jessen, 2010; Van den vd., 2010; Wilberforce vd., 2004; Uğur ve Erol, 2015; Simons ve An, 2015).

Motivasyon ise, bireyin belli bir ihtiyacı(nı) gidermeye yönelik harekete geç(iril)mesini ifade eden insan davranışı ve ilişkilerine yön veren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada insan davranışının ihtiyaçlar tarafından belirlendiği savı etkili olmaktadır (Van den vd., 2010). Motivasyon kavramı ayrıca, çalışanın işyerinde verimli ve uyumlu çalışmasının sebebini açıklayan iç ve dış enerji güçlerinin toplamı olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda motivasyon, çalışanı belli bir davranışı/işi yapmaya sevk eden; bu davranışın etkinlik ve enerji düzeyini belirleyerek yön veren ve devamlılığını sağlayan iç ve dış nedenler ve işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Coffey vd., 2004; Yelboğa, 2009; Jessen, 2010; Deeming, 2014; İmroğlu, 2014).

Motivasyon sürecinin, ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla başlayıp, bireyin ihtiyacını giderme isteği ve amacına yönelik belirli bir davranışa yönelmesiyle devam ettiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle iş doyumunu ve motivasyonunun, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamaya göre, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak kişinin davranışlarını etkilediği hipotezi geliştirilmiştir. İş doyumunu ve motivasyon arasında çok yakın bir ilişki ve nedensellik bağının varlığı, bir çok ampirik çalışmanın sonuçlarıyla da desteklenmektedir (Gökçe vd., 2010; Jessen, 2010; Shinve Sohn, 2015; Uğur ve Erol, 2015; Kalliath ve Kalliath, 2015; Lizano ve Barak, 2015).

Alan yazınında çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu ölçmek için yapılan çalışmaların teorik kökeni, (Şekil 1'de görüldüğü gibi) davranışsal psikolojide önemli bir yeri olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte yer alan "*kendini gerçekleştirme*" ihtiyacı ve kısmen de "*kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabası ve kontrol edemediği durumlardan kaçınması*" gibi davranışlara dayandırılmaktadır (Laubach ve Fischbeck, 2007; Jessen, 2010; Wilberforce vd., 2012; Ashton vd., 2013; Kalliath ve Kalliath, 2014; Ribeiro vd., 2014).

Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen Herzberg'in "*Çift Faktör Kuramı/Motivasyon-Hijyen Kuramı*" iş tatmini ve verimlilik arasındaki pozitif bir etkileşim olduğunu savunmaktadır (Gökçe vd. 2010). Herzberg'in çift-faktör kuramındaki motivasyon teorisi; çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi "*var olma, ilişkili olma ve büyüklük (Existence, Relatedness, and Growth)*" boyutuyla, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki 5 basamak ile ilişkilendirilerek açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre; Maslow'un teorisindeki sıraya uygun olmasa da, çalışanların davranışları, ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların

karşılanmasıyla güdülenmektedir. Teoriye göre; karşılanmayan üst ihtiyaçların yarattığı hayal kırıklıkları, çalışanın iş görme performansının bir alt düzeydeki seviyeye dönmesine neden olur (Li vd., 2014).

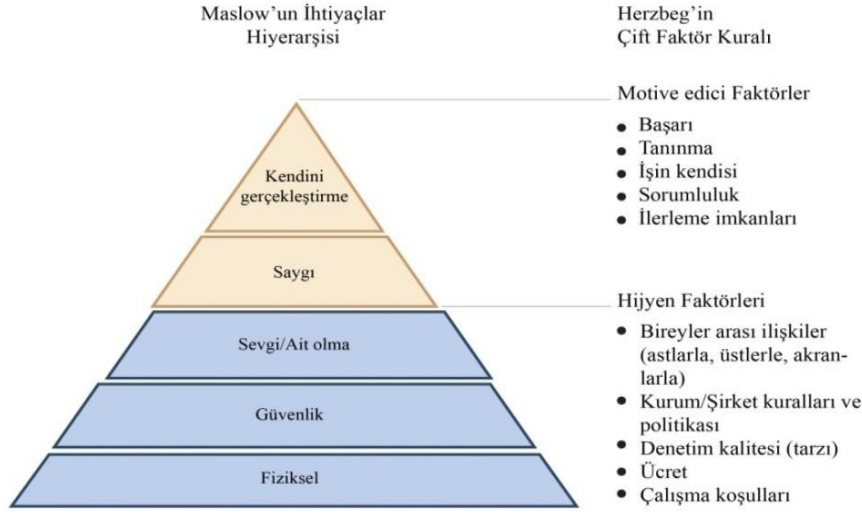
Bireyi belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, diğer bir ifadeyle motive eden, faktörler nelerdir? Bu sorunun cevabını araştıran çalışmalar, öncelikle iş doyumunu ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanın "*bireysel özellikleri veya kişiliği*" (içsel)ve "*işin doğası ile iş ortamına*" bağlı (dışsal) değişkenler; diğer bir ifadeyle "*iş ve işyeri kaynaklı ödül veya toplum/hizmet sunulan kitle ile etkileşim*" iş doyumunu ve motivasyonu etkileyen faktörler olarak iki başlıkta toplanmaktadır. Ayrıca her iki değişkenin de birbirini etkilediği ifade edilerek; iş doyumunu ve motivasyonu etkileyen nedenlerin temelde üç grupta toplandığı görülmektedir (Judge ve Klinger, 2008; Jessen, 2010; Wallin, 2013; İmroğlu, 2014).

Bu yaklaşıma göre iş doyumunu ve motivasyonu etkileyen faktörler;

1. *Çalışanın kişiliği,*
2. *Yapılan işin doğası ve iş ortamı,*
3. *Her iki durumun etkileşimi (interaktif yaklaşım)*olarak sayılmaktadır

İş doyumunu ve motivasyon, çalışanın hayatının merkezini oluştururken; iş yeri açısından da personelin etkin şekilde çalıştırılmasını ifade etmektedir. Zira çalışana işyerinde değer verilmesi, hizmet alanlardan aldığı övgü ve olumlu geri bildirimler, onun iç motivasyonunu güçlendirerek kendine saygısını da artırmaktadır(Jessen, 2010).İşinde doyuma ulaşan çalışan, daha dingin ve üretken bir şekilde kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelir. Diğer yandan özellikle işveren ve toplumun geneli tarafından değer verilmemek, çalışanın motivasyonunu kötü etkilemektedir (Salami, 2009; Deeming, 2013; Simons ve An, 2015).

Şekil 1'de görüldüğü üzere, Herzberg, çalışanları tatmin eden faktörleri; işin doğası ve kendisi ile ilgili olanlara "*motive edici faktörler*", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "*hijyen faktörler*" olarak sınıflandırmıştır. Herzberg, motive edici faktörleri; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk alma ve kariyerinde ilerleme imkanları; hijyen faktörlerini ise; çalışma ortamındaki bireyler arası ya da iş arkadaşları (ast, üst ve akran) ile ilişkiler, kurum/şirket kuralları ve politikası, denetim kalitesi, ücret ve çalışma koşulları olarak sıralamaktadır (Yelboğa, 2009).



**Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuralı**

İş doyumunu ve motivasyonun çalışanın kişiliği ile ilgili bir olgu olduğunu kabul eden yaklaşımlar motivasyonun, kişinin kendisinden kaynaklanan "*merak, öğrenme ihtiyacı, yeterlilik ve gelişme duygusu, büyüme ve yarışma duygusu*" gibi ihtiyaçlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu tür motivasyonları "*içsel motivasyonlar*" olarak tanımlayan Holland, insanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmasının, farklı işlerde başarılı olmalarını sağladığını ifade etmektedir (Kılıç ve Gümüseli, 2010). Bir görevin ya da etkinliğin tamamlanması için sağlanan ödüllerle oluşturulan motivasyon ise "*dışsal motivasyon*" olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanın işini tutkuyla yapması kişisel/bireysel; işinden elde ettiği maddî çıkar/fayda, işyerinde kararlara katılım imkânının sağlanması gibi kurumsal ve/veya toplumsal etkenlere bağlı değişkenler, iş doyumunu olumlu ve/veya olumsuz etkilemektedir. Çalışanın kişisel/bireysel özellikleri kendisiyle ilgili iken; işin doğası ve iş ortamına bağlı değişkenlerin altında, beş alt boyutun varlığından bahsedilmektedir. Söz konusu boyutlar; "*ücret*", "*işin niteliği*", "*bireyin çalışma koşulları*", "*yönetim politikaları*" ve "*iş arkadaşları*" şeklinde sıralanmaktadır. Burada "*ücret*" (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğerleri içsel faktörler olarak kabul edilmektedir. Kurumsal yapı içinde işini istekli, verimli ve etkili yapanların, motivasyonu yüksek çalışanlar olduğu gözlenmektedir (Keser, 2005; Laubach ve Fischbeck, 2007; Kılıç ve Keklik, 2012; Gürbüz ve Karapınar, 2014).

İş doyumunu, çalışanın hayatının merkezinde yer alırken; kurum/organizasyon açısından da personelin etkin bir şekilde çalıştırılmasını da ifade etmektedir. İş doyumunu yapılan işin doğası gereği var olan motivasyona bağlayan teoriler; iş

*tanımı* (başından sonuna kadar işin her aşamasının tanımlanması), *işin önemi* (kişinin işine verdiği önem), *iş farklılığı* (işin farklı görevlerden oluşması), *bağımsız çalışabilme* (iş kontrol etme) ve *geri bildirim* (işin çıktılarının başarının göstergesi olması) gibi özellikleri; iş doyumunu artıran etkenler arasında saymaktadır. Bu özelliklere sahip iş ortamında, çalışanın, *işini anlamlı bulması*; *işinde sorumluluk alması ve sonuçlarını bilmesi* gibi üç kritik psikolojik durumun varlığının iş doyumunu ve motivasyonunu artırdığı ifade edilmektedir (Judge ve Klinger, 2008; Gürbüz ve Karapınar, 2014; Simons ve An, 2015).

Motivasyon, çalışanın kişisel/bireysel özellikleri, yapılan işin niteliği yanında; ayrıca evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçlarla da olumlu etkilenmektedir. Kurumsal yapı içinde daha verimli ve etkin iş/hizmet üretimi amacıyla *idari, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi yakalı iş-görenler* gibi farklı personel grupları için; *ücret/primli ücret; işinde bağımsız olma, statü ve saygı, örgüt/kurumsal eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk denkliği, etkin iletişim ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi* gibi sırasıyla ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak tanımlanan önemli, özendirici/teşvik araçları kullanılmaktadır (Gürbüz, 2009; Gökçe vd., 2010; İmroğlu, 2014; Simons ve An, 2015).

Kurumsal yapı içinde gerek ekonomik, gerekse psiko-sosyal ve örgütsel özendirici/teşvik araçlar ile motive olan çalışan, kurum hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik daha dingin ve üretken bir çalışma sergilemeye başlarken, iş doyumunu da artar (Jessen, 2010; Deeming, 2013; Wallin, 2013; Simons ve An, 2015). İş doyumunu, aynı zamanda çalışanın "*işine karşı işini yücelten duygusal bir tepki olarak*" kabul eden yaklaşım, çalışanın iş ortamı ve çalışma hayatından keyif alması ve mutlu olmasını iş yaşamı/ortamında beklentilerinin karşılanmasıyla doğru orantılı olduğunu kabul etmektedir. Böylece işini değerli ve anlamlı bulan; iş ortamının kendisini geliştirdiğini düşünen çalışanın iş doyumunun olumlu yönde etkilendiği ifade edilmektedir (Ashton vd., 2013; Gürbüz ve Karapınar, 2014; Ribeiro vd., 2014; Uğur ve Erol, 2015).

Çalışanın işine karşı ilgisi ve hevesini kaybetmesi olarak tanımlanan iş doyumsuzluğu; onun fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyerek "*tükenmeye*" neden olmaktadır. Fiziksel, duygusal ve zihinsel anlamda bulgu ve belirtiler gösteren tükenmişliğin nedenleri; bazı deneysel çalışmalarda "*iş/çalışma ortamı ile ilgili*" değişkenlere bağlanırken; diğerlerinde "*kişilik özellikleri, kişinin stres yaratan durumlara bakış ve onlarla baş etme yöntemlerindeki farklılıklar*" sebebiyle "*bireysel*" nedenlere bağlanmaktadır (Süloğlu, 2009). Maslach ve Jackson tarafından "*duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı*" duygularından oluşan üç boyutlu ve üç evreli bir psikolojik hastalık olarak kabul edilen "*tükenmişlik sendromu*" tanımı en çok kabul gören genel bir tanımlamadır. Tanıma göre; ilk evrede duygusal tükenmeyle kendini gösteren hastalık, çalışanın, işinden dolayı yorulmaya başlamasıyla seyrine devam eder. İşini yapabilmek için gerekli zihinsel gücü bulamadığını ifade eden çalışanın; hizmet verdiği kişilere

karşı, (insan yerine) nesne gibi davranmaya başlaması, "*duyarsızlaşma*" göstergesidir. Çalışanın stresten kaçınmak için geliştirdiği bu mekanizma, çoğu zaman başarısız olur ve kişisel başarısının düşmesine, işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkisine bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalmayla ortaya çıkan son aşamaya gelir. Stresli çalışma şartları sonucu daha az iş doyumunu ile "*tükenme*" noktasına ulaşan çalışanın; depresyon, şüphe ve hayal kırıklığı yaşadığı gözlenmektedir. Tükenmişlik sendromunun, insanlarla yüz yüze çalışan doktor, hemşire, öğretmen ve özellikle de sosyal hizmet görevlileri gibi mesleklerde sıklıkla görülen bir hastalık olduğu ifade edilmektedir. Bu mesleklerin ortak özelliği ise; "*iş yerinde daha fazla zaman geçirme, yoğun duygusal katılım, empati gerektiren, daha çok enerji ve çaba gerektiren*" meslekler olmasıdır (Gürbüz ve Karapınar, 2014; Graham ve Shier, 2014; Uğur ve Erol, 2015; Lizano ve Barak, 2015).

## 2.2. Literatür Araştırması

İş tatmini ve motivasyonun, çalışanın işine karşı tutumunu, verimliliğini ve diğer çalışanlar ile ilişkilerini etkilemesi nedeniyle; hem birey hem de kurum açısından olumlu veya olumsuz sonuçları olan olgular olduğu bilinmektedir. Birey açısından; işe yabancılaşma ve stres gibi iş ve sosyal hayata yansıyan psikolojik; kurum açısından ise verimlilikte azalma, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi yüksek maliyetli sonuçlar doğurmaktadır.

Davranışsal Yaklaşımın gelişmesinde önemli bir rol oynayan Hawthorne araştırmaları, insan faktörünün yoğun olarak araştırmalara konu olmasına neden olmuştur. Hawthorne ve arkadaşları, verimlilik artışının sürekliliğini araştırmak için yaptığı bir dizi deneyde; çalışma ortamında teknik ve fiziksel koşulları kontrol altında tutarak; aynı iş ortamında çalışanlar arasında arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması; işletme sahibi ve yöneticilerinin olumlu davranışlarının işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması gibi faktörleri belirlemiştir. Çalışma sonuçları sürekli verimlilik artışının temel belirleyicisi olarak kabul edilen çalışma ortamının beşerî havasında, "*ekonomik insan*" yaklaşımıyla öne çıkan klasik yönetim anlayışının yerini neo-klasik "*sosyal insan*" yaklaşımına bırakmasına neden olmuştur. Sadece birey için değil, işletme ve toplum açısından da işinde mutlu olmayan bir insanın, iş arkadaşlarının motivasyonunu ve performansını da olumsuz etkileyeceği, ortak çalışma ikliminin bozulmasına neden olabileceği sonucu; yönetimleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu önemsemeye yöneltmiştir (Mercanlıoğlu, 2012; Shier vd., 2012; Fu vd., 2013).

İngiltere Ulusal Sosyal Çalışma Enstitüsü (*National Institute for Social Work*), beş farklı yerel kurumda; iş doyumunu, iş ortamında stres kaynağı ve şiddet faktörlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; yönetici, sosyal çalışmacı, evde bakım ve rezidans (kurum içi) bakım görevlisi olarak dört farklı grupta 1276 çalışanı kapsayan bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; evde bakım



hizmetlerinde çalışanların daha az; buna karşın rezidans bakımında çalışanların özellikle de yönetici pozisyonunda çalışanların çok daha fazla stres ve şiddete maruz kaldıkları görülmüştür. Erkek çalışanların kadınlara göre daha fazla şiddete maruz kaldıkları genç çalışanlar, yaşlı bakımında çalışan yöneticiler ve sosyal çalışmacıların stres riskinin diğerlerine göre daha az olduğu rapor edilmiştir (Balloch, 1998).

Fiabana vd. (2012), rehabilitasyon merkezinde çalışanların (n=90) iş stresi ve iş doyumunun iş ortamı ile ilişkisini ölçmek için yaptığı kesit çalışmasında kullandığı iki farklı anketin verilerini Tek Yönlü Varyans (ANOVA) yöntemi ile analiz etmiştir. Kurumsal riskler iş stresi ve iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Çalışma, iş stresinin ana kaynağını kurumun adalet(siz) anlayışı ve iş yüküne dayandırırken; çalışanlarının performansı üzerindeki etkileri nedeniyle iş ortamındaki psikolojik etkenler ve iş doyumuna vurgu yapmaktadır.

Shier vd. (2012), devlet koruması altındaki çocuklarla çalışan sosyal çalışmacıların; iş doyumunu, kurumsal aidiyet, iş bırakma ve iş yeri değiştirme eğilimi, yaşam memnuniyeti/doyumunu ve stres düzeyini etkileyen temel faktörleri belirlemek için yaptığı çalışmada, her faktör için farklı ölçekler kullanmıştır. Temelde sosyal çalışmacıların (n=145), "*çalışma koşulları, mesleğinde ilerleme/uzmanlaşma ve iş yükü*" gibi üç farklı boyut kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; "*işin kendisi, uzmanlaşma süreci ve kişisel özel yaşam*" çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. Shier ve Graham tarafından (2013; Graham ve Shier, 2014) aynı veriler (n=19) kullanılarak yapılan diğer iki çalışmaya göre; "*iş ortamındaki iç ilişki ağı ve yapılan iş sonunda çalışanların beklentileri, kurumda kaynaklara ulaşım ve altyapı desteği, diğer kurumlarla olan ilişkiler*" çalışanın motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerdir.

Kalliath ve Kalliath (2015) ise Avusturalya'da çalışanların ev ortamının iş stresine etkisini belirlemek için (Australian Association of Social Workers üyesi) 439 sosyal çalışma görevlisi ile online yaptığı ankette "*işten-aileye/eve ve aileden/evden işe yansıyan; zaman, davranışlar ve stres gibi üç ayrı çatışma alanının*" iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Wilberforce vd. (2014), iş yaşamında en fazla strese maruz kalan çalışanların özelliklerini belirlemek amacıyla uygulamalı psikoloji alan yazınında iş talebi/kontrol modeli (The Job Demand/Control Model) olarak bilinen modelin teorik çerçevesini araştırmıştır. Yetişkin bakımında çalışan 249 sosyal çalışmacı ve bakım elemanına uygulanan anket sonuçlarına göre; "*yoğun iş temposu, işiyle ilgili karar alma ve işini yaparken ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmama*" gibi faktörler iş doyumunu olumsuz etkilemekte; hizmet alanlarla daha fazla muhatap olanlar daha fazla stres yaşamaktadır.

### 3. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Devletin temel görevlerinden biri; vatandaşlarının, ülkenin genel şartlarında karşılaştıkları sosyo-ekonomik problemleri çözmek ve onlara insan onuruna yaraşır yaşam koşulları sağlamaktır. Sosyal devlet anlayışıyla birlikte hayata geçen sosyal hizmetler; "ihtiyaçlarını karşılayamayan ve kendi kendisine yeterli olmayan, özellikle korunmaya, bakılmaya, yetiştirilmeye muhtaç kişi, grup ve toplulukların daha iyi bir yaşama düzeyine erişmesi için düzenli yapılan fonksiyonel hizmetler" olarak tanımlanmaktadır. Muhtaç durumdaki yaşlı ve çocukların korunması, sakat ve hastaların bakımı, düşük gelirliler ailelere; konut, sağlık, eğitim yardımı hizmetinin sunulması gibi refah hizmetlerini de kapsamaktadır (ASPB, 2015).

Sosyal hizmetin bilimsel ve mesleki özü; "insan hak ve özgürlükleri ile sosyal, ekonomik ve siyasal haklardan insanların yararlanmasını sağlayıcı, koruyucu ve geliştirici çalışmalar yapmaktır" (TEPAV, 2010). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) "mutlu birey ve güçlü ailelerden oluşan müreffeh bir toplum için, zamanın ruhunu yakalayan, değişimi yönetebilen ve buna yönelik dönüşümü gerçekleştiren, sosyal riskleri önleyici sosyal politikalar geliştiren ve uygulayan bir bakanlık olma" vizyonu; "Birey, aile ve toplum refahını artırmak amacıyla dezavantajlı kesimler öncelikli olmak üzere tüm toplumu hedefleyen katılımcı anlayışla, adil ve arz odaklı bütüncül sosyal politikalar üretmek, uygulamak ve izleme" temel misyonuyla hareket eden en yetkili kurumsal yapıdır (ASPB, 2015).

Sağlık ve sosyal hizmetler alanında da çalışanların iş doyumu ve motivasyon artışı, hizmet kalitesi ve kurumsal başarıyı artıran faktörler olarak bilinmektedir. Sosyal hizmetlerin sunumunda, hizmeti alan dezavantajlı grupların<sup>†</sup> psiko-sosyal durumları ve hizmetin yoğunluk düzeyi düşünüldüğünde; "çalışanların iş tatmini" ve "etkin/verimli hizmet" arasındaki neden sonuç ilişkisi dikkati çekmektedir. (Yelboğa, 2009; Doğan ve Sapmaz, 2012; Li vd., 2014;).

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in "Çift Faktör" kuramının temel alındığı gözlenmektedir. Çalışanlar, "psiko-sosyal bir canlı olarak" kabul edilmekte ve "fizyolojik/somut ve soyut ihtiyaçlarının karşılanması, kurumsal yapı içinde iş verimliliği, performansı artırarak, iş tatminsizliğini" azaltan faktörlerin başında sayılmaktadır (Gökçe vd., 2010). Herzberg çalışanları tatmin eden faktörleri; işin doğası ve kişinin kendisi ile ilgili olanları "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olanları da "hijyen faktörler" olarak temelde iki sınıfa ayırmıştır. Herzberg'e göre; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve (kariyerinde) ilerleme imkanları olarak motive edici faktörlerin alt başlıklarının geliştirilmesi, iş doyumunu artırırken; hijyen faktörlerinin alt başlığında yer alan

<sup>†</sup> Dezavantajlı gruplar; maddî ve manevî desteğe ihtiyaç duyanlar; istismara maruz kalmış çocuk, genç ve kadınlar; yaşlılar, engelliler, şehit ve gazi yakınları olarak tanımlanmaktadır.

bireyler arası (ast, üst ve akran) ilişkiler, kurum/şirket kuralları ve politikası, denetim kalitesi, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş doyumsuzluğunu azaltmaktadır.

Örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanlarında yapılan araştırmalarda iş doyumunu ve motivasyon ile etkinlik, verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlayan çalışmalar mevcuttur. İşyerinde mutlu olan çalışanın, daha iyi motive olduğu, daha çok çaba sarf ederek daha iyi bir performans sergilediği ampirik çalışmaların sonuçlarıyla desteklenmektedir (Laubach ve Fischbeck, 2007; Wada vd. 2009; Heponiemi vd., 2011; Mercanlioğlu, 2012; Ribeiro vd., 2014; Wilberforce vd., 2014; Kalliath ve Kalliath, 2015).

İş doyumsuzluğu ve buna bağlı olarak gelişen tükenmişlik sendromu gibi psikolojik durumlarına ise; özveri gerektiren ve fakat yetersiz kazanım, stresli çalışma ortamında mesleğini ifa eden doktor, hemşire, sosyal hizmet görevlisi ve öğretmen gibi meslek çalışanlarının maruz kaldığı görülmektedir. Sosyal hizmetler gibi "*insanlara hizmet verilen mesleklerde çalışanların, işlerinin bir sonucu olarak tecrübe ettikleri ilerleyici bir idealizm, enerji ve amaç kaybı*" olarak ifade edilen "*yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma*" davranışları iş doyumsuzluğunun somut göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Mercanlioğlu, 2012; Lizano ve Barak, 2015).

Özellikle sosyal hizmetler gibi çok hassas bir alanda insana hizmet sunanların iş doyumunu/iş yaşam kalitesi ve motivasyonu; sürekli, etkin ve kaliteli hizmet sunumu ve hizmet alanların memnuniyetleri arasında doğrudan ilişki olduğunu belirleyen ampirik çalışmalar son yıllarda ülkemizde de artmıştır. Bu bağlamda, hizmet kalitesi ve kurumsal başarıyı artırmaya yönelik çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu artıracak faktörleri belirleyerek, gerekli tedbirleri almak ve beşeri sermayesini zenginleştirmek de kurumsal yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu görev, hem özel hem de kamu kurumu yöneticilerine, çalışanın ihtiyaçları ve davranışlarını en iyi şekilde analiz ederek; onlara huzurlu, mutlu bir çalışma ortamı sağlayarak, iş verimliliği ve kalitesini artırma sorumluluğu ve hedefi yüklemektedir.

İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarında çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu, sosyal hizmetlerin ifasında süreklilik ve etkinlik açısından kaliteyi etkileyen önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Hizmet kalitesini artırmayı birincil hedefleri arasına alan İstanbul ASPİM Hizmet İçi Eğitim Birimi, çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek ve gerekli tedbirleri almak amacıyla, bu çalışmanın veri kaynağını oluşturan "*iş doyumunu ve motivasyon*" anketini hazırlayarak tüm çalışanlarına uygulamıştır. Anket metni hazırlanırken, Wallin vd. (2013) tarafından iş tatmini ve motivasyon düzeyini etkileyen faktörleri belirlenmeye yönelik özgün bir araştırma olan "*Psychometric*

*properties of the Psychosocial Aspects of JobSatisfaction Questionnaire)*" isimli soru formundan yararlanılmıştır.

Çalışma alanı olarak İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarının seçilmesinde en önemli etkenler; sürekli artan nüfusu ile metropol şehir İstanbul'da sosyal hizmetlerin dezavantajlı (*yaşlı, kadın, çocuk engelli ve şehit ve gazi yakınları gibi*) grupların bakımı ve rehabilitasyonu yanında, ayrıca gerektiğinde hizmet alanların yakınlarına da psikolojik/duygusal destek sunumu ile yoğunlaşan iş yükü; hizmet sunumunda bina, teçhizat vb. altyapı ve personelin dengesiz dağılımıyla yaşanan yetersizlikler gibi çalışma koşulları yanında; çalışanların, sosyal çevre ve maddî yaşam koşulları, şehir içi ulaşımında trafikte yaşadığı zorluklar sayılabilir. Söz konusu etkenler aynı zamanda bu çalışmayı benzeri diğer çalışmalardan ayıran, özgünlük niteliğini de sağlamaktadır.

Ülkemizde kamu kurumlarında yapılan deneysel çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; çalışanlara verilen değer, kurumsal hizmetin etkinlik ve verimlilik boyutuyla başarılı olmasında temel faktör olarak görülmektedir (Mercanlıoğlu, 2012; Doğan ve Sapmaz, 2012). Yabancı yazında da daha adaletli bir organizasyon ve yönetim anlayışına yatırım yapan kurumların çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiği (Heponiemi vd., 2011; Shin ve Sohn, 2015), aileye saygı duyan kurumların ise deneyimli/kıdemli çalışanlarca daha çok tercih edildiği gözlenmektedir (Kalliath ve Kalliath, 2014; Kalliath ve Kalliath, 2015).

Çalışmanın amacı, İstanbul ASPİM ve bağlı kuruluşlarında sosyal hizmetler sunumunda çalışan personelin (*sosyal çalışmacı<sup>‡</sup>, psikolog, sosyolog, öğretmen, doktor, hemşire, teknisyen, il müdür yardımcısı olmak üzere üst düzey yönetim ve idari kadro, bakım elemanı, hizmetli, şoför*) yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve mesleki deneyimleri dikkate alınarak, iş doyumu ve motivasyonunu etkileyen faktörleri (*başarı, aktivite, ilerleme imkânı, otorite, işletme politikaları, ücret, iş arkadaşları, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal yardım/hizmet, özlük hakları, sosyal statü, süper vizyon insan ilişkileri, süper vizyon-teknik alan, çeşitlilik ve çalışma şartları*) ve etki düzeylerini istatistiksel olarak tespit ve analiz etmektir (RG, 2013). Çalışmanın sosyal hizmetler sunumunda çalışanlarının iş doyumu ve düzeyini artıracak politikaların geliştirilmesi ve uygulanması açısından alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

### 3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın ana kütesini, İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarında bünyesinde sosyal hizmet sunumu yapan; alt düzey yöneticisinden, Sosyal çalışma görevlileri<sup>§</sup>, güvenlik görevlisi, hizmetli ve şoförlere kadar memur ve taşeron

<sup>‡</sup> Sosyal hizmet alanın da eğitim veren kurumlardan mezun olan meslek mensubunu ifade eder.

<sup>§</sup>Psikolojik danışmanlık ve rehberlik, psikoloji, sosyoloji, çocuk gelişimi, öğretmenlik, aile ve tüketici bilimleri ve sosyal hizmet alanlarında eğitim veren kurumlardan mezun meslek mensuplarını ifade eder.

firmalar aracılığı ile işçi olarak çalışan yaklaşık 4000 personel oluşturmaktadır. Anketi online doldurarak dönüş yapan 697 adet kullanılabilir anket formu, çalışmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Anket İçeriği

Çalışmada kullanılan veriler, anket veri toplama tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Alan yazında öne çıkan (*yurtdışı ve yurtiçi*) benzer çalışmalar incelenmiş, İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarında sosyal hizmetleri sunan çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu ölçmek amacıyla; kurumsal ve kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak "*çalışanların demografik bilgileri, çalışma koşulları, verilen hizmet/işin doğası ve kişisel özellikleri*" içeren bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket formu hazırlanırken Wallin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada kullanılan soru kalıplarından yararlanılmıştır. Herzberg'in çift faktör kuramında " *motive edici ve hijyen*" faktörleri olarak tanımladığı ve çalışanın "*yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, işin kendisi ve mesleki gelişimine katkı sağlaması, yeni iş fırsatları yaratması; işyerinde ast, üst ve akran meslektaşlarıyla ilişkiler, hizmet alanlar ve onların akrabaları ile ilişkileri*" gibi değişkenleri tespit etmek amacıyla ankete "*belirleyici sorular*" dahil edilmesine özen gösterilmiştir.

Çalışmada ayrıca, Van Den Broeck vd. (2010) tarafından geliştirilen işle ilgili Temel İhtiyaç Doyumu Ölçeği (TİDÖ-İ) çalışmasından da yararlanılmıştır. Bireyin işinde "*yeterlilik ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve özerklik*" ihtiyacını ifade eden üç alt boyuttan oluşan TİDÖ-İ ölçeğinden referans alınarak sorular hazırlanmıştır (Süloğlu, 2009; Doğan ve Sapmaz, 2012).

Bireyin iş yaşamında kendini yeterli hissetmesi, sonuçlara ulaşmada etkili olmasını ifade eden yeterlilik ihtiyacı alt boyutuyla ilgili sorular sorulmuştur. Örnek: "*çalışma koşulları ve hizmet ifası için il müdürlüğüne bağlı kurum ve birim bünyesindeki her türlü donanımın yeterli olup olmadığı ve çalışanın işinde kendini geliştirmesini sağlayacak koşulların varlığı*" ile ilgili sorular yöneltilmiştir. İlişki ihtiyacı alt boyutu, bireyin iş yaşamında ilişki kurma ve ait olma ihtiyacı ile ilgilidir. Örnek: "*İş yerinde meslektaşları, ast ve/veya üstleriyle işbirliğine inanıp inanmadığı*" sorularına yer verilmiştir.

Özerklik alt boyutu ise iş yaşamında kişinin etkinliklerini kendisinin başlatması, seçimler yapması ve kararlar alması ile ilgilidir. Örnek; "*amirlerinin/üstlerini neyi, nasıl yapacağı konusunda farklı görüşleri ve belirsiz ve kötü talimatlar nedeniyle*" karmaşa ve sıkıntı yaşayıp yaşamadığı sorularına yer verilmiştir.

Anket formu,2014 yılının Eylül ayında İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşları bünyesindeki yaklaşık 4000 çalışana, İstanbul İl Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Birimi tarafından internet üzerinden e-mail\*\* ile ulaştırılmıştır††. Örnek kitleyi, "İş Stresi ve İş Doyumu" anketini online doldurarak dönüş yapan 697 adet kullanılabilir anket formu oluşturmaktadır. Öncelikle standart anket soruları olan "cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi ve gelir düzeyi" gibi demografik bilgilerin yer aldığı sorular yöneltilmiştir. Ankette aynı grupta yer alan sorular (örnek; 4.1 ve 4.2 ) şeklinde alt numara sayısı ile verilmiştir. Ayrıca da (4.-4.3) soru aralığında personelden "iyileştirilmesini istedikleri özlük haklarını" seçmeleri istenmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretlemelerine izin verilmiş ve değerlendirmede en fazla tercih edilen seçenek öncelikli tercih olarak dikkate alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de anket soru grupları, içerik ve ölçekler özet olarak verilmiştir.

**Tablo 1: Anket Soru Grupları, İçerik ve Ölçekler**

| Soru Türü ve Numarası    | İçerik   | Standart /Likert Ölçek   |
|--------------------------|--|--|
| Demografik (1-4.3)       | Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Düzeyi, Çalışma Süresi, Gelir Düzeyi  | Bakınız Tanımlayıcı İstatistikler, Tablo 2'de verilmiştir  |
| Mesleki (5.1-(A)-5.4)    | Çalışma Konumu ve birimi İyileştirilmesi İstenen özlük hakları Çalışılan Birim   | İşçi-Memur, Bakınız, Çalışanların Özlük Hakları ile İlgili İyileştirme Talepleri, Tablo 3'de yer verilmiştir                               |
| Memnuniyet/Tatmin (6-24) | Fiziki Şartların Yeterliliği Sosyal Destek İş Ortamı İle İlgili Tatmin Soruları İşinden Gurur Duyması İle İlgili Tatmin Soruları | 1-Kesinlikle Katılıyorum,<br>2-Katılıyorum,<br>3- Kararsızım,<br>4 -Katılmıyorum,<br>5-Kesinlikle Katılmıyorum                             |
| İş Stresi (25-47)        | İş Arkadaşları ve Ast ve üstleri İle İlişkiler<br>Hizmet Alanlarla İlişkiler İşbirliği Ortamı                                    | 1-Hiç Maruz Kalmadım<br>2-Nadiren Maruz Kalıyorum<br>3-Bazen Maruz Kalıyorum<br>4-Zaman Zaman Maruz Kalıyorum<br>5-Sıklıkla MaruzKalıyorum |

\*\* Resmi yazıya istinaden tüm personelin "İş Stresi ve İş Doyumu" anketini 24.09.2014 tarihi mesai bitimine kadar bilgisayar ortamındaonlineolarak doldurması hususunda aşağıdaki link gönderilmiş ve geri dönüşler istenmiştir.

[https://docs.google.com/forms/d/18nLrNaI\\_90i8qMBvmvMQbwV\\_9t1ciDQcb5-](https://docs.google.com/forms/d/18nLrNaI_90i8qMBvmvMQbwV_9t1ciDQcb5-ViFuI0Og/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

[ViFuI0Og/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/18nLrNaI_90i8qMBvmvMQbwV_9t1ciDQcb5-ViFuI0Og/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

†† Anketin uygulanacağı İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşları kamu kurumu olması nedeniyle Bakanlık onayı alınması gereği, ASPB Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı ve Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve İstanbul ASPİM resmi görüşü doğrultusunda özlük haklarıyla ilgili eklenen sorularla revize edilen anket formuna son hali verilerek 57 soruluk özgün anket formu oluşturularak. Bakanlık Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığından Mayıs 2017'de onay alınmıştır.

Anketin 5. sorusu, kurum bünyesinde ankete katılan çalışanlar arasında "*memur ve işçi*" statüsü ayrımı yapmak için dâhil edilmiştir. 5.1-A sorusunda işçi statüsünde çalışanların hangi meslek grubuna dâhil olduğu sorulmuş, meslek isimleri seçenek olarak sunulmuştur.

Ankette 5.2.soru ile çalışanlara işçi veya memur statüsünde, il müdürlüğüne bağlı kuruluşlar bünyesinde "*çalıştıkları birim*" sorulmuştur. Ankette 5.-5.3. sorularıyla da personelin çalıştığı birimde "*çalışma koşulları ve hizmet ifasıyla*" ilgili olarak "*il müdürlüğü, bağlı kuruluşlar ve çalıştığı birim bünyesindeki hizmet kalitesini artırmak için gerekli maddî ve fiziksel her türlü donanımın yeterli olup olmadığı*" soruları yöneltilmiştir.

Ankette, araştırmanın güvenilirlik düzeyini artırmak ve yapılacak anketin bütünlüğünü sağlamak amacıyla, çocuk hizmetleri alanında örneğin; "*çocukların bakımı için gerekli olan sosyal destek imkanları*" ile ilgili "*özel*" bir soru yerine; 5.3. no'lu soruyla, İl Müdürlüğü bünyesinde ifa edilen hizmetlerin tamamını kapsayan "*genel*" bir soru yöneltilmiştir. Burada, il müdürlüğü bünyesindeki her bir personelin "*halen görev yaptığı birimin hizmet* (yaşlı, kadın, engelli, şehit ve gazi yakını) *alanına*" ilişkin yöneltilen 5.3. soruyla her birimin kendi hizmet alanıyla ilgili "*özel*" bir cevap alınması hedeflenmiştir.

Ankette 5.4.-14. sorularda çalışanın "*işinin kendisiyle gurur duymasını sağlaması ve anlamlı bulup/bulmaması; işinin kişisel gelişimime sağladığı katkı ve teşviki, iş ortamının sürekli yeni şeyler öğrenmesine, bilgi ve becerilerini kullanması, çalışma zamanını planlaması; iş ortamının sakin ve dinginliği*" gibi sorularla işin/hizmetin ifasında çalışanın kendini geliştirmesi; işine karşı duygu ve düşünceleri sorulmuş ve çalışanın işinde aidiyet hissine sahip olup olmadığı, iş ortamı koşullarından memnuniyet düzeyinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ankette 5.3.-23. ve 29.-48. sorular, çalışan personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik, 5'li likert ölçek cevaplama anahtarına sahip sorulardan oluşmaktadır.

Ankette 6. sorudan itibaren personelin iş doyumunu ve stres düzeyini ölçmeye yönelik olarak, Kurumda ve kendi biriminde çalışan meslektaşları, astları ve üstleriyle olan ilişki boyutu ve düzeyini ölçmek amacıyla 5'li likert ölçekli cevaplama anahtarına sahip sorular yöneltilmiştir. Ankette ayrıca 24.-28. sorularda hizmet alanlar ve onların akrabalarıyla<sup>††</sup> olan ilişki boyutu ve düzeyini tespit etmek ve ölçmek amacıyla "*hizmetin ifası sırasında eleştiriye maruz kalıp kalmadıkları*" soruları yöneltilmiştir.

Çalışanlara 29. sorudan itibaren "*iş arkadaşlarının çok yüksek beklentileri ve taleplerinin karışıklık/sıkıntı*" yaratıp yaratmadığı; "*amirlerinin/üstlerini neyi, nasıl yapacağı konusunda farklı görüşleri*" ve "*belirsiz ve kötü talimatlar*" nedeniyle işinde karmaşa ve sıkıntı yaşayıp yaşamadığını tespit eden sorular

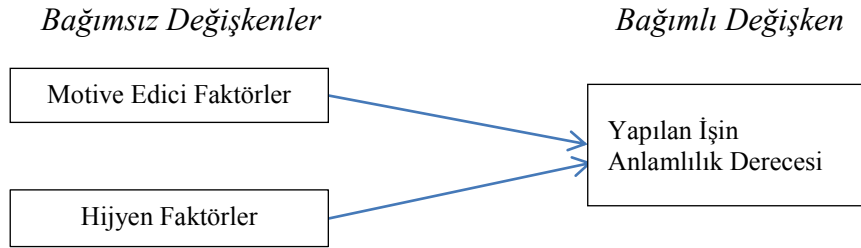
<sup>††</sup>Sosyal hizmetlerin doğası gereği, çalışanlar sıklıkla hizmet alanların akrabalarıyla da bire bir karşı karşıya gelmektedirler

yöneltmiştir. Ayrıca İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşlarda her kademedeki çalışan (aynı ve/veya farklı birimlerde çalışan, astları ve üstleri) ile "*işbirliğinin önemi*" konusundaki düşüncesini tespit etmek amacıyla sorular yöneltmiş, 5'li likert ölçek tipi cevaplama anahtarı verilmiş ve anket içindeki cevaplar, yanlış veya yanıltıcı bilgiyi engellemek amacıyla standart hale getirilmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen tanımlayıcı istatistikler ve hipotezlerin testleri aşağıda takip eden bölümlerde sunulmuştur.

### 3.3. Araştırma Modeli

Çalışmada "*işim benim için anlamlıdır*" ifadesi bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Faktör ve Faktör Değişkenleri Tablosunda (Tablo 4.) yer alan "*motive edici faktörler ve hijyen faktörleri*" de bağımsız değişkenler olarak alınmıştır.



**Şekil 2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler**

Herzberg, çalışanları tatmin eden faktörleri yapılan işin doğası ve kişinin kendisi (kişiliği) ile ilgili olanları "*motive edici faktörler*"; işin çalışma koşulları ile ilgili olanları da "*hijyen faktörler*" olarak tanımlamıştır.

Motive edici faktörlerin alt başlıklarında yer alan "*başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve (kariyerinde) ilerleme imkanları*" gibi alanların geliştirilmesi, iş doyumunu artırırken; hijyen faktörleri alt başlıklarında yer alan "*bireyler arası (ast, üst ve akranlarla) ilişkiler, kurum/şirket kuralları ve politikası, denetim kalitesi, ücret ve çalışma koşulları*" gibi alanlarda iyileştirilme yapılması çalışanın iş doyumsuzluğunu azaltmaktadır.



### 3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma katılımcıları ile ilgili temel tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler**

| <b>Karakteristik</b>   | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------|----------|----------|
| <b>Cinsiyet</b>        |          |          |
| Kadın                  | 475      | 68,1     |
| Erkek                  | 222      | 31,9     |
| <b>Medeni Hal</b>      |          |          |
| Evli                   | 453      | 65,6     |
| Bekâr                  | 238      | 34,4     |
| <b>Yaş</b>             |          |          |
| 18-28 arası            | 157      | 22,5     |
| 29-39 arası            | 316      | 45,3     |
| 40-49 arası            | 179      | 25,7     |
| 50 ve üzeri            | 45       | 6,5      |
| <b>Öğrenim Düzeyi</b>  |          |          |
| İlkokul                | 107      | 15,4     |
| Orta Öğretim           | 240      | 34,4     |
| Yüksekokul             | 105      | 15,1     |
| Fakülte                | 195      | 28,0     |
| Yüksek Lisans ve Üstü  | 50       | 7,2      |
| <b>Çalışma Süreniz</b> |          |          |
| 0-4 yıl arası          | 335      | 48,1     |
| 5-9 yıl arası          | 186      | 26,7     |
| 10-14 yıl arası        | 72       | 10,3     |
| 15-19 yıl arası        | 47       | 6,7      |
| 20 yıl ve üzeri        | 57       | 8,2      |
| <b>Gelir Düzeyini</b>  |          |          |
| 1000-1250 TL arası     | 206      | 29,6     |
| 1250-1500 TL arası     | 219      | 31,4     |
| 1500-2000 TL arası     | 66       | 9,5      |
| 2000-2500 TL arası     | 158      | 22,7     |
| 2500-3700 TL arası     | 48       | 6,9      |
| <b>Çalışma Sınıfı</b>  |          |          |
| İşçi                   | 475      | 68,1     |
| Memur                  | 222      | 31,9     |

Ankete katılanların çoğunluğunu (%68,1) kadın çalışanlar oluştururken, toplam katılımcıların yaklaşık üçte birini erkekler (%31,9) oluşturmaktadır. Yine katılımcıların önemli bir kısmı evlidir (%65,6). Katılımcılar genellikle orta yaşın altındadır, 39 yaşın altındaki katılımcı oranı %67,8’dir. Katılımcılar en fazla orta öğretim (ortaokul ve lise) mezunudur (%34,4). Bunu üniversite mezunu katılımcılar takip etmektedir (%28,0).

Lisansüstü eğitim alan katılımcı oranı oldukça düşüktür (%7,2). Katılımcıların yarıya yakını (%48,1) son dört sene içerisinde işe başlayanlar, dolayısıyla yeni

çalışanlardır. Yirmi yılın üzerinde çalışan oranı oldukça düşüktür (%8,2). Katılımcıların gelir seviyeleri oldukça düşüktür.

Katılımcıların %61'i, 1500 TL ve altı aylık gelir miktarına sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Çalışanların büyük bir kısmı işçi statüsünde (%68,1), diğer kısmı da (%31,9) memur konumundadır.

Ankette katılımcılara ayrıca maaşını eğitim seviyesine göre yeterli ve tatminkâr bulup, bulmadıkları sorulmuş; çalışanların %76'sının cevabı "*katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum*" olmuştur. Kurumda işçi olarak çalışan katılımcıların önemli bir kısmı kendilerini düz işçi olarak tanımlamışlardır (139 kişi %29,3). Bunu takiben 131 kişi (%27,6) temizlik elemanı olarak işçi statüsünde çalışmaktadır. Veri hazırlama elemanı olarak görev yapanlar % 13,1'e tekabül eden oran ile 62 kişidir. Memur seviyesinde çalışanların en büyük kısmını 48 kişi ve %21,9'luk oran ile idari personel oluşturmaktadır. Bunu 32 kişi ve % 14,4'lük oranla sosyal çalışma görevlileri takip etmektedir. Memurlar arasında üçüncü en büyük kısmı da bakım elemanları oluşturmaktadır. Sayıları 28 kişiyi bulan bakım elemanları memurların %12,6'sını oluşturmaktadırlar.

**Tablo 3: Çalışanların Özlük Hakları ile İlgili İyileştirme Talepleri**

| Özlük hakları ile ilgili aşağıdaki seçeneklerden hangisinde iyileştirme yapılmasını istersiniz | %     |
|--|-------|
| 1 Özel bakım gerektiren kurumda çalışanlar için yıpranma tazminatı                             | %75,8 |
| 2 Kurum çalışanları için servis (şehir içi ulaşım)   | %52,9 |
| 3 Kurum çalışanları için ikramiye veya aile ek ödemeleri verilmesi                             | %50,2 |
| 4 Kurum çalışanlarının çocukları için kreş   | %43,4 |
| 5 Kurum çalışanları için öğle yemeği   | %28,2 |
| 6 Kurum çalışanları için lojman tahsisi  | %27,8 |

Tablo 3'de görüldüğü şekilde ankette katılımcılara, "*Özlük hakları ile ilgili aşağıdaki seçeneklerden hangisinde iyileştirme yapılmasını istersiniz?*" sorusu yöneltilmiş ve birden fazla seçenek işaretlenmesine izin verilmiştir. Özlük haklarıyla ilgili olarak %75,8 oranıyla özel bakım gerektiren kurumda çalışanlar için yıpranma tazminatı en çok işaretlenen seçenek, olarak tercih edilmiştir.

En fazla ikinci sırada talep edilen iyileştirme unsuru, İstanbul'un ulaşım ve trafik sorununa dikkati çeken "*servis (şehir içi ulaşım)*" olmuştur. Toplu taşıma araçlarının yaygın kullanılmasına rağmen, il müdürlüğüne bağlı bazı kuruluşların şehir dışında olması ve/veya toplu taşıma yapılan ana arterlerden (yasal olarak gizli tutulması gereken kadın sığınma evleri gibi) uzakta olması; aylık ulaşım maliyetleri gibi nedenler sayılabilir. Katılımcıların %52,9'u bu konuda iyileştirme talep etmiştir.

Üçüncü en fazla talep edilen özlük hakkı iyileştirmesi, katılımcıların %50,2'si tarafından tercih edilen "*çalışanları için ikramiye veya aile ek ödemeleri verilmesi alanında iyileştirme*" olmuştur. "*Çift Faktör*" kuramında hijyen faktörleri arasında sayılan "*ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi*" iş doyumsuzluğunu azaltmaktadır. Bu sonuç göstermektedir ki "*fazlaca özveri gerektiren (zaman, duygusal katılım, empati), yetersiz kazanım ve stresli çalışma şartları*" iş doyumsuzluğunun nedenleri arasında sayılabilir.

En fazla talep edilen dördüncü iyileştirme unsuru çalışanların "*çocukları için kreş açılması*" olmuştur. Katılımcıların %43,4'ü bu konuda iyileştirme talep etmiştir. Burada çalışan ebeveynler için kreş fiyatları veya çocuk bakımı maliyetlerinin yüksek olması önemli bir etken olarak sayılabilir. Ayrıca "*devlet koruması altındaki çocukların rehabilitasyon ve bakımında*" çalışanların, kendi çocukları için böyle bir beklenti içinde olmaları doğal karşılanabilir.

Son iki iyileştirme unsuru alternatifini talep edenlerin oranları birbirine oldukça yakındır. İstanbul'da emlak/kira fiyatları ve yaşam maliyetlerinin Türkiye ortalamasının üzerinde olmasının bu tercihlerde etkili olduğu söylenebilir (sırası ile %28,2 ve %27,8).

#### 3.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın modelinde (Şekil 2) Çift Faktör kuramında yer alan motive edici faktörler ve hijyen faktörlerinin "*işim Benim İçin Anlamlıdır*" bağımlı değişkenine etkisine bakılmıştır.

Ankette çalışanlara yöneltilen "*işim benim için anlamlıdır*" ifadesi bağımlı değişken olarak alınmış; motive edici faktörler ve hijyen faktörleri alt grubunda yer alan "*Başarı, İşin kendisi, Sorumluluk, İlerleme imkânları, Bireyler Arası (ast, üst ve akranlarla) İlişkiler, Kurum/Şirket Kuralları ve Politikası, Denetim Kalitesi, Çalışma Koşulları*" gibi faktörleri belirlemek için ankette sorulan ilgili sorular bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Çalışmada verilerdeki eksikliklerden dolayı "*Ücret*" değişkeni gibi bazı sorulara tabloda yer verilmemiştir. Çift Faktör kuramında yer alan "*motive edici faktörler ve hijyen faktörler ve alt grupta yer alan değişkenler*" aşağıdaki Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Faktör ve Faktör Değişkenleri Tablosu**

| Başarı   | Motiv Edici Faktörler  |   | Hiyen Faktörleri  |   | Fiziksel İhtiyaçlar   |  |
|--|--|---|---|---|---|--|
|  | Kendini Gerçekleştirme   | Saygı   | Sevgi/ait olma  | Güvenlik  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşimde üstlerimden övgü alırım</li> <li>• İşimde hizmet alanların</li> <li>• İşimde, akrabalarımın övgü alırım</li> <li>• İşimde, hissetmemi hissettirmen sağlar</li> <li>• İşimde, emrim altındakiler/ asıllarımdan övgü alırım</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşimde hizmet alanın ihtiyacına göre bireysel hizmet/bakım sağlama imkânı var</li> <li>• Farklı görevleri yerine getirirken, işleni sırasını seçme imkânı var</li> <li>• İşim bağımsız çalıştırma imkânı sağlar</li> <li>• İşimde önerilerim (dikkate alınır ve) uygulanmaktadır</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşim kişisel gelişimime katkı sağlar</li> <li>• İşim kişisel gelişimimi teşvik eder</li> <li>• İşim, bilgi ve becerilerimi kullanmamı sağlar</li> <li>• İşimde sürekli yeni şeyler öğreniyorum</li> <li>• İşim, sektörde daha nitelikli bir iş için fırsatlar sunar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meslektaşlarımla işbirliğimin önemli olduğuna</li> <li>• Kurumumda diğer birimlerdeki personel ile işbirliğimin önemli olduğuna</li> <li>• Kurumumda varidyalı çalışanlar arasındaki işbirliğimin önemine</li> <li>• Kurumumda üstlerim /amirlerim ile işbirliğimin önemine</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşimde, iş arkadaşlarımla çok yüksek beklentileri ve talepleri karşılamak/sıkıntı yaratmaktadır</li> <li>• İşimde, bana öncülük/liderlik eden birisine sahibim.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumumdan hizmet alanların eleştirisine</li> <li>• Kurumumda müdürlerimin/üstlerim eleştirisine</li> <li>• Kurumumdaki meslektaşlarımla eleştirisine</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşimde çalışırken 10 dakikalık bir mola imkânı, örneğin özel bir telefon görüşmesi yapma imkânı var</li> <li>• Çalıştığım birimde hizmet kalitesini arttırmak için gerekli maddi ve fiziksel her türlü donanım yeterlidir</li> <li>• Çalıştığım birimde hizmet kalitesini arttırmak için personele yönelik, belli aralıklarla, moral ve motivasyonu artıran çalışmalara yapılındadır</li> <li>• İş ortamının sakin ve dindir</li> </ul> |
|  |  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun Denetim Kalitesi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maasım, yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterlidir.</li> <li>• Özlük hakları ile ilgili işgüdüdeki seçeneklerden hangisinde iyileştirme yapılmasını istersiniz?</li> <li>• Gelir Düzeyiniz nedir?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma Koşulları</li> </ul>  |

Araştırma ile ilgili hipotezler 1-4 arasında motive edici faktörler, 5-8 arasında ise hijyen faktörlere göre belirlenerek aşağıdaki gibi verilmiştir:

H1: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, başarı algısına bağlıdır ve pozitif bir ilişki içerisindedir.

H2: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, işin kendisine bağlıdır ve burada pozitif bir ilişki vardır.

H3: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesiyle, sorumluluk algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H4: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, ilerleme imkânı algısına bağlıdır ve aralarında pozitif bir ilişki vardır.

Aşağıda motivasyon ve hijyen faktörlerini belirlemek ve ölçmek için gruplanmış sorular sunulmuştur. Faktörleri oluşturmak için ilgili sorular birleştirilmiş ve basit bir şekilde aritmetik ortalaması alınmıştır.

**Tablo 5: Model 1 Regresyon Testi**

| <b>Model 1</b>                                  | <b>Doğrusal Regresyon</b>         |
|---|-----------------------------------|
| <b>Bağımsız Değişkenler/Bağımlı Değişkenler</b> | <b>İşim Benim İçin Anlamlıdır</b> |
| Sabit   | -0,169<br>(0,114)                 |
| Motive Edici Faktörler – Başarı                 | 0,121*<br>(0,039)                 |
| Motive Edici Faktörler – İşin Kendisi           | 0,200*<br>(0,046)                 |
| Motive Edici Faktörler – Sorumluluk             | -0,062ad<br>(0,039)               |
| Motive Edici Faktörler – İlerleme İmkânı        | 0,387*<br>(0,039)                 |
| Gözlem Sayısı                                   | 697                               |
| Adj. R Square                                   | 0,29                              |

*ad = Anlamlı Değil, \*  $p < 0,01$ , Parantez İçerisindeki Değerler Standart Hatalardır*

Tablo 5'de yer alan Model 1 doğrusal regresyon sonuçlarına göre; anket katılımcısı bireylerin işlerini anlamlı bulup bulmadıkları üzerine motive edici faktörlerden "başarı" faktörünün %1 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki (Regresyon modeli katsayısı 0,121) yaptığı tespit edilmiştir. Bu faktörü ölçmek için katılımcılara, "iş arkadaşları hizmet alanlar ve

onların akrabalarından başarılı olmak için motivasyon alıp almadıkları” sorusu yöneltilmiştir. Diğer motive edici faktörlerden "işin kendisi" faktörünün de %1 anlamlılık seviyesinde pozitif bir şekilde (Regresyon modeli katsayısı 0,200) işini anlamlı bulup, bulmama durumunu etkilemiştir. Fakat motive edici faktörlerden "sorumluluk" faktörünün, katılımcı bireylerin "işini anlamlı bulması" üzerine belirgin bir etkisi yoktur. Motive edici faktörlerin sonuncusu olan "işte ilerleme imkânı" faktörünün "işini anlamlı bulması" üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde, pozitif bir şekilde (Regresyon modeli katsayısı 0,387) modelde etki yapmaktadır. Bu regresyon modelinde kayıp değerler silindikten sonra 697 adet gözlem sayısı ile çalışılmıştır. Modelin açıklama gücü %29,0 olmuştur. Böylelikle H3 hariç diğer ilk dört hipotez kabul edilmiştir.

H5: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, hijyen faktörlerinden olan Bireyler Arası İlişkiler algısına bağlıdır ve pozitif bir ilişki içerisindedir.

H6: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, hijyen faktörlerinden olan Kurum Şirket Politikaları algısına bağlıdır ve pozitif bir ilişki içerisindedir.

H7: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, hijyen faktörlerinden olan Denetim Kalitesi algısına bağlıdır ve pozitif bir ilişki içerisindedir.

H8: Sosyal hizmet çalışanlarının işlerini anlamlı bulma derecesi, hijyen faktörlerinden olan Çalışma Koşulları algısına bağlıdır ve pozitif bir ilişki içerisindedir.

**Tablo 6: Model 2 Regresyon Testi**

| Model 2                                      | Doğrusal Regresyon         |
|--|----------------------------|
| Bağımsız Değişkenler/Bağımlı Değişkenler     | İşim Benim İçin Anlamlıdır |
| Sabit  | 0,452*<br>(0,166)          |
| Hijyen Faktörler – Bireyler Arası İlişkiler  | 0,288*<br>(0,053)          |
| Hijyen Faktörler – Kurum Şirket Politikaları | -0,059ad<br>(0,036)        |
| Hijyen Faktörler – Denetim Kalitesi          | 0,048*<br>(0,14)           |
| Hijyen Faktörler – Çalışma Koşulları         | 0,126*<br>(0,042)          |
| Gözlem Sayısı                                | 697                        |
| Adj. R Square                                | 0,093                      |

ad = Anlamlı Değil, \*  $p < 0,01$ , Parantez İçerisindeki Değerler Standart Hatalardır

Yukarıdaki Tablo 6’da yer alan Model 2 Regresyon Testinde hijyen faktörlerinin, işi anlamlı bulup, bulmama üzerine etkisine bakılmıştır. Tüm regresyon modelinin sabit terimi %1 seviyesinde anlamlı çıkmış ve sabit terim katsayısı olarak 0,452 değerini almıştır. Hijyen faktörlerden ilki olan *bireyler arası ilişkiler* %1 anlamlılık seviyesi gibi yüksek bir anlamlılık seviyesinde, pozitif olarak (Regresyon denklemi katsayısı 0,288) bağımlı değişkeni etkilemektedir. Hijyen faktörlerden bir diğeri olan *kurum/şirket politikaları* istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde bağımlı değişken işin anlamlı bulma düzeyini etkilememektedir. Hijyen faktörlerden bir diğeri işte yapılan denetimin kalitesi yine %1 anlamlılık seviyesinde işi anlamlı bulma seviyesini düşük bir değerle de olsa pozitif olarak etkilemektedir (Regresyon modeli katsayısı 0,048). Hijyen faktörlerin sonuncusu *çalışma koşulları faktörü* %1 gibi yüksek bir anlamlılık seviyesinde işi anlamlı bulma derecesini olumlu (pozitif) bir şekilde etkilemektedir. Bu analizde 697 gözlem yer almıştır ve regresyon modelinin açıklama gücü %9,3’tür. Böylelikle H6 ret edilmiş, H5, H7 ve H8 kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Politika Önerileri

Devlet, toplumsal düzeni evrensel kurallara göre inşa eden ve düzenleyen en önemli kurumdur. Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde devlet politikaları kişilerin kendilerini güvende hissedecekleri ekonomik, siyasî ve sosyal ortamın oluşturulmasında gerekli altyapı yatırımlarını yapması ve piyasa güçlerinin üretim/sunumuna imkân vermediği sosyal hizmetleri bizzat üretme/sunması açısından kilit rol oynamaktadır. Devletin toplumda sosyal refahı sağlması gereğinin bir sonucu olarak ayrıca kamusal kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı; hizmetin sürdürülebilirliği; diğer bir ifadeyle sürekli ve kesintisiz ifası istenen bir durumdur.

Siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmelerin etkisiyle değişen kamu istihdam yaklaşımıyla, yeni istihdam biçimleri (sözleşmeli, taşeron işçi vb.) çalışma yaşamına girmeye başlamıştır. 2011 yılında Bakanlık düzeyinde teşkilat yapısına kavuşan sosyal hizmetlerin; İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarında, altyapı (bina, teçhizat, personel vb.) malî kaynak ve insan (eğitim, donanım) sermayesi gibi yetersizlikler gözlenmektedir. Bu durumun ayrıca her yıl önemli boyutta iç ve dış göç (komşu ülkelerdeki savaş, iç savaş vb. istikrasızlıklar) alan metropol şehir İstanbul’un demografik yapısı ve nüfus yoğunluğundan kaynaklandığı söylenebilir. Böylece İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlar tarafından il sınırların içinde dezavantajlı gruplara sunulacak sosyal hizmetlerin, ülke geneliyle karşılaştırıldığında görece farklı ve daha etkin hizmet yöntemleri gerekli kıldığı söylenebilir.

Kaliteli, kesintisiz hizmet sunumunda, kurumsallaşma düzeyi yanında insan faktörünün de önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle "*iş doyum düzeyi yüksek olan çalışanların daha kaliteli hizmet sunacağı*" tezinden hareketle, İstanbul'da dezavantajlı gruplara hizmet sunan personelin "*iş doyum ve motivasyon düzeyini etkileyen faktörleri belirlemek*" amacıyla "*İş Doyumu ve Motivasyonu*" anketi uygulanmıştır. Anket sonuçları; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerinin, çalışanın iş doyum ve motivasyonunu etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, sosyal hizmetlerde süreklilik ve kaliteyi etkileyen temel faktörler olarak, çalışanların iş doyum ve motivasyonunun önemine dikkat çekmekte; kesintisiz, etkin ve verimli hizmet sunumunun kamu istihdamında yeni yaklaşımlarla mümkün olacağı tezini güçlendirmektedir.

Bu bağlamda, İstanbul ASPİM ve Bağlı Kuruluşlarında sosyal hizmetler sunumunda çalışanların iş doyum ve motivasyonu ile ilgili elde edilen bulgular ışığında çözüm önerileri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1-Çalışanların kişisel gelişimi ve sosyal yaşamlarında kendilerini geliştirmeleri amacıyla hem maddî hem de fiziksel anlamda çalışma koşullarının iyileştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda İstanbul yaşam koşullarında çalışanlar, ücret artışı ve/veya yan ödemeler/aynî yardımlarla desteklenebilir. Ayrıca çalışanların çocukları için kreş açılması, kurumlara ulaşım için servis, öğle yemeği gibi somut yardım uygulamaları yapılabilir. Hijyen faktörlerinden *çalışma koşulları faktörü* %1 gibi yüksek bir anlamlılık seviyesinde çalışanın işini anlamlı bulma derecesini olumlu (pozitif) bir şekilde etkilemektedir.

2-İl genelinde çalışan mevcut personelin verimliliğini artırmak amacıyla; çalışanlara sosyal hizmetler sunumunda gerekli yeni bilgi ve becerileri kazandıracak; kurs, seminer ve sertifikalı hizmet içi eğitimler yanında; açık öğretim ve/veya gece öğretimiyle lise, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitimin teşvik edilmesi gibi imkânları ve/veya kariyer fırsatları sunulabilir. Zira çalışmanın sonuçlarına göre; motive edici faktörlerden "*başarı*" faktörü ve "*işte ilerleme imkânı*" faktörlerinin her ikisi de çalışanın "*işini anlamlı bulması*" üzerinde istatistiksel olarak %1 anlamlılık seviyesinde, pozitif bir şekilde etki etmektedir.

3-Diğer yandan, stratejik istihdam uygulaması kapsamında, uzun vadede, sektörün ihtiyaç duyduğu elemanların gerekli eğitim ve öğretimini planlayan politikaların oluşturulması gereklidir. Bu bağlamda sürdürülebilir istihdam talebini karşılamaya yönelik olarak öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi amacıyla, toplum yapısı (demografik yapı ve yoğunluk, iç ve dış göç etkisi, yaşam koşulları, vb.) da göz önünde bulundurularak Yükseköğretim Kurumu ile iş birliği yapılması gereklidir. Ayrıca yükseköğretimde mezun durumdaki öğrenciler için zorunlu staj şartı ve/veya vaka çalışmasını içeren bitirme tezi uygulamaları gibi çözüm önerileri, sahada, yaparak öğrenme eğitimi almasını sağlayacaktır. Bunun yanında; onlara gelecekteki iş/çalışma ortamını tanıma, çalışanlar arası ilişki



becerilerini geliştirme, hizmet alanlar ve onların yakınlarından kaynaklı stres faktörlerini tanıma ve farkındalık düzeyini artırması açısından fayda sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre; hijyen faktörlerden ilki olan *bireyler arası ilişkiler ve çalışma koşulları faktörleri* %1 anlamlılık seviyesi gibi yüksek bir anlamlılık seviyesinde, pozitif olarak bağımlı değişkeni etkilemektedir.

4-Küreselleşmeyle, hızlı teknolojik değişim ve rekabet ortamında ülkemizin ekonomik, sosyal ve kurumsal yapısının gelişimi göz önüne alındığında; toplumda dezavantajlı grupların desteklenerek sayılarının azaltılması ve önleyici tedbirler alınması amacıyla sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğinin artırılması gerekmektedir. Böylece sosyal çalışma görevlilerinin iş yükü hacmi, yoğunluğu ve iş stresi azaltılarak; iş doyumunu ve motivasyonunu olumlu şekilde etkilemesi beklenmektedir. Yine çalışmanın sonuçlarına bakıldığında; motive edici faktörlerden "*işin kendisi*" faktörü de %1 anlamlılık seviyesinde pozitif bir şekilde "işini anlamlı bulup, bulmama" durumunu pozitif olarak etkilemektedir.

### Kaynakça

- Aile Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB, 2015). web sitesi, <http://www.aile.gov.tr/hakkimizda/misyonumuz>
- Ashton T, Brown P, Sopina E, Cameron L, Tenbensen T, Windsor J.,(2013). Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Specialists Within The Public and Private Health Sectors, *New Zealand Medical Journal*, 126 (1383), 9-19.
- Balloch, S., Pahl, J., ve McLean, J., (1998). Working in The Social Services: Job Satisfaction, Stress and Violence, *British Journal of Social Work*, 28, 329-350.
- Coffey M., Dugdill L. ve Tattersall A. (2004). Work Stress in Social Services: Mental Wellbeing, Constraints and Job Satisfaction, *British Journal of Social Work*, 34(5), 735-746.
- Deeming C., (2013). Addressing The Social Determinants of Subjective Wellbeing: The Latest Challenge for Social Policy, *Journal Of Social Policy*, 42(July 2013), 541- 565.
- Doğan T. ve Sapmaz F., (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi, *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304, doi: 10.5350/DAJPN2012250401.

- Fiabane E, Giorgi I, Musian D, Sguazzin C, ve Argentero P., (2012). Occupational stress and job satisfaction of healthcare staff in rehabilitation units, *La Medicina Del Lavoro*, 103(6):482-92.
- Fu J, Sun W, Wang Y, Yang X, Wang L (2013). Improving Job Satisfaction of Chinese Doctors: The Positive Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, *Public Health*, 127(10), 946-951. doi: 10.1016/j.puhe.2012.12.017.
- Gökçe G., Şahin A. ve Bulduklu Y., (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20, 233-246.
- Graham J.R.ve Shier M.L.,(2014). Profession and Workplace Expectations of Social Workers: Implications for Social Worker Subjective Well-Being, *Journal of Social Work Practice*, 28 (1), 95–110, <http://dx.doi.org/10.1080/02650533.2013.810613>.
- Gürbüz S. (2009). The Effect of High Performance HR Practices on Employees' Job Satisfaction, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38 (2), 110-123. ISSN: 1303-1732 - [www.ifdergisi.org](http://www.ifdergisi.org).
- Gürbüz H. ve Karapınar M. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 267-279.
- Heponiemi T, Kuusio H, Sinervo T, Elovainio M. (2011). Job Attitudes and Well-Being Among Public vs. Private Physicians: Organizational Justice And Job Control As Mediators, *European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525. doi: 10.1093/eurpub/ckq107.
- Jessen J.T., (2010). Job Satisfaction and Social Rewards in The Social Services, *Journal of Comparative Social Work*, 1 (18), Norway.
- Judge, T. A., ve Klinger, R. L. (2008). Job satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, Chapter. 19, 393-413. New York: Guilford Publications.
- Shin J.ve Sohn Y. W., (2015), Effects of Employees' Social Comparison Behaviors on Distributive Justice Perception and Job Satisfaction, *Social Behavior and Personality*, 2015, 43(7), 1071-1084.

- Kalliath P. ve Kalliath T. (2014). Work–Family Conflict: Coping Strategies Adopted By Social Workers, *Journal of Social Work Practice*, 28 (1), 111–126,doi.org/10.1080/02650533.2013.828278.
- Kalliath P. ve Kalliath T. (2015). Work–Family Conflict and Its Impact on Job Satisfaction of Social Workers *British Journal of Social Work*, 4(1),1–19, first published online August 19, 2013 doi:10.1093/bjsw/bct125.
- Kılıç S. Z. ve Gümüşeli A.İ. (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290-309.
- Kılıç R. ve Keklik B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV, II, 147.
- Laubach W. ve Fischbeck S. (2007). Job Satisfaction and The Work Situation of Physicians: a Survey at a German University Hospital, *International Journal of Public Health*, 52(1), 54-59.
- Lizano E.L. ve Barak M. M. (2015). Job Burnout and Affective Wellbeing: A longitudinal Study of Burnout and Job Satisfaction Among Public Child Welfare Workers, *Children and Youth Services Review*, 55, 18-28.
- Li L, Zhang Z., Sun Z., Zhou H., Liu X., Li H., Fan L. veCoyte P. C. (2014). Relationships Between Actual and Desired Workplace Characteristics and Job Satisfaction For Community Health Workers in China: a Cross-Sectional Study, *BMC Family Practice*, 15(1), 180, doi.10.1186/s12875-014-0180-y.
- Mercanlıoğlu A. Ç., (2012). Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Öneri*, 10(3)7,121-138.
- R.G., (2013). Resmi Gazete,Sayı: 285549, 9 Şubat 2013 Cumartesi, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sosyal Hizmet Merkezleri Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130209-3.htm>.
- RibeiroR., Brito N., AssunçãoAda Á.de A. T. M. (2014). Factors Associated With Job Satisfaction Among Public-Sector Physicians in Belo Horizonte, *Brazil, International Journal of Health Services*, 44(4), 787-804. doi:10.2190/HS.

- Salami, S.O., (2009). Job-Related Stress, Personality, Social Support and Burnout among College of Education Lecturers, *African Higher Education Review (AHER)*, 2, 39-69, ISSN: 2141-1905.
- Simons K. ve An S. (2015). Job Satisfaction Among Gerontological Social Workers in Ontario, Canada, *Journal of Gerontological Social Work*, 58:6,547-571,DOI: 10.1080/01634372.2015.1042129.
- Shier M. L.,Graham J.R., Fukuda E., Brownlee K., Kline T.J.B., Walji S. AndNovik N. (2012). Social Workers and Satisfaction With Child Welfarework: Aspects of Work, Profession, and Personal Life That Contributeto Turnover, *Child Welfare*, 91 (5), 117-38.
- Shier, M. ve Graham, J. R.(2013). Organizations and Social Worker Well-Being: The Intra-Organizational Context of Practice and Its Impact on A Practitioner's SubjectiveWell-Being, *Journal of Health & Human Services Administration*, 36 (1), 61-105.
- Süloğlu A., (2009). Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Bakırköy Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul, .70.
- TEPAV Türkiye Ekonomik Araştırmalar Vakfı,(2010).Sosyal Hizmetlerin Sunumunda Kademelenme, araştırma Raporu, Eylül 2010, 32.<http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/1713>
- Thomas J., (2003). Satisfaction in Applied Psychology: Job Satisfaction Comprehensive Handbook of Philological Assessment, Industrial and Organizational Assessment, (Editor) Micheal Hensen, 4, John Wiley Sons, Hoboken, New Jersey, 549.
- Uğur A. ve Erol Z.(2015). Sosyal Çalışmacıların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Stres Faktörlerine Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme ve Stres Yönetimi Müdahale Programları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), ISSN: 1307-9581, [www.sosyalarastirmalar.com](http://www.sosyalarastirmalar.com)
- Wada K., Arimatsu M., Higashi T., Yoshikawa T., Oda S., Taniguchi H., Kawashima M., Aizawa Y., (2009). Physician Job Satisfaction and Working Conditions in Japan, *Journal of Occupational Health*, 51(3), 261-266, <https://www.jstage.jst.go.jp>
- Wallin A. O., Edberg A.K., Beck I. ve Jakobsson U., (2013). Psychometric Properties Concerning Four Instruments Measuring Job Satisfaction, Strain,

and Stress of Conscience in a Residential Care Context, *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 57, 162-171.

Wikipedia: Maslow's Hierarchy of Needs ,  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s>

---

Wilberforce, M., Jacobs, S., Challis, D., Manthorpe, J., Stevens, M., Jasper, R., Fernandez, J-L., Glendinning, C., Jones, K., Knapp, M., Moran, N. and Netten, A. (2014). Revisiting the causes of stress in social work: sources of job demands, control and support in personalised adult social care, *British Journal of Social Work*, 44(4), 812-830.

Van den B. A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. ve Lens, W., (2010). Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.

Yelboğa A., (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction, *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.

**Teşekkür:** Veri toplama sürecinde sağladıkları her türlü desteklerinden dolayı İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü (İstanbul ASPİM) ve Bağlı Kuruluşları yönetimi ve personeline teşekkür ederiz.

## **Job Satisfaction and Wellbeing of Employees' Providing Social Services: The case of Provincial Directorate of Family and Social Policies in Istanbul (Istanbul FSPPD) and Its Affiliates**

---

### **Extended Abstract**

---

#### **1. Introduction**

New socio-economic developments, emerging with globalization require governmental structures to be updated as well. Today, all governments try to enhance the economic status of their citizens and become a respected country in the World. As social constitutional entities, all governments have to satisfy social needs of their citizens, protect and prosper all needed ones and improve general well-being of their countries as well as citizens (ASPB, 2015). In a society, protecting children and elderly, taking care of disable and sick and providing accommodation, healthcare and education to low-income individuals and families are considered under social services umbrella.

In terms of institutional success and quality, human as a focus point, giving priority to disadvantaged groups, keeping social workers' motivation and spirit present important issues (Coffey et al., 2004; Balloch, Pahl and McLean, 1998; Aston et al., 2013; Riberio et al., 2014; Graham and Shier, 2014; Simons and An, 2015). Existing research (Uğur and Erol, 2015; Simons and An, 2015) argue that when job satisfaction and motivation is high, the social services provided are usually better. On the other hand, when disadvantaged groups psychological and social situations are considered, we can easily observe the relationships between job satisfaction and efficient and effective social services providing. Hence, the job dissatisfaction and exhaustion resulting with tiredness, disappointment and quitting one's job can be observed with jobs requiring emotional participation, empathy and low wages such as doctor, nurse, teacher and usually social workers (Mercanlioğlu, 2012; Fiabane et al., 2012; Fu et al., 2013; Gürbüz and Karapınar, 2014; Lizano and Barak, 2015).

The purpose of this study is to determine factors influencing job satisfaction and well-being of Employees' Providing Social Services at Provincial Directorate of Family and Social Policies in Istanbul (Istanbul FSPPD) and its affiliates. The ultimate purpose of this study is to investigate work life quality and balance of participants and their relationship with job motivation, hence providing framework to develop better policies to improve job satisfaction of public social workers.

#### **2. Method**

In the study, after defining job satisfaction and motivation concepts, we try to define factors influencing job motivation and satisfaction of social services and healthcare workers who provide face to face service to people in need.

Data analyzed in this study has been collected via a survey instrument. In order to measure job satisfaction and motivation of social workers, working at Provincial Directorate of Family and Social Policies in Istanbul (Istanbul FSPD) and Its Affiliates, an extensive literature review has been carried out by including national and international outlets. The result has been oriented by an original survey. The survey has 57 questions, that includes basic demographic characteristics of the participants, their working conditions, and nature as well as individual characteristics of the

services provided. After the approval of Istanbul FSPPD and Department of Education and Publication of the Ministry of Family and Social Policies, the survey instrument has been conducted by Staff Training Unit of Istanbul FSPPD.

In September 2014, the survey instrument has been administered to around 4000 public social workers working under Istanbul FSPPD via an online survey by using institutional e-mails. The participants were lower level social services managers, all clerks, and experts, security personnel and drivers working under outsourcing firms. The final participant's count was 697 usable surveys.

The framework of this study has been formed by Maslow's Need Pyramid and Herzberg's Dual Factor Theory and the dependent variable of this study is defined as "This job is meaningful to me". As independent variables, we decide to employ motivational and hygiene factors from Herzberg's Dual Factor Theory. In addition, besides descriptive analysis, linear multivariate regression analyses have been used to determine factors influencing job satisfaction and motivation.

### **3. Results and Discussion**

General findings indicate that job satisfaction is not equal among participants. Besides, workers job satisfaction and motivations have been determined by some socio-demographic factors such as age, gender, type of work, the structure of households.

The results of this study indicate that motivational factors and hygiene factors could have significant effects on workers' job satisfaction and motivation. The results underline important role of hygiene and motivational factors in carrying out social works.

In Istanbul FSPPD, working conditions among hygiene factors affect meaningfulness of the positively at 1 per cent high significance level. In this sense, we could recommend offering wage increases in terms of additional monetary benefits and payments in addition to free lunch, kindergarten to children, free shuttle services to homes and work. These monetary and non-monetary benefits can enhance job satisfaction of service workers' employees significantly.

Among motivational factors, success and possibilities of promotion at work both affect positively and highly significantly at 1 per cent level to working job meaningful dependent variable. In order to increase existing personnel' efficiency and to help them to gain new abilities and talents in offering social services; some kind of courses, certificate programs, in-house training programs and regular classes under degree programs can be offered. Supporting and promoting education and training in all phases of the work and institutions could enhance job satisfaction and well-being of the social workers in all levels of the organization.

According to the findings of this study, relationships among individuals and working conditions can affect dependent variable at 1 per cent high significance level positively. Mandatory internships for graduating students and/or graduation thesis can improve those students' ability to comprehend working conditions. After graduation, forming good and solid relationships with their peers and colleagues, knowing better stress conditions would enhance their awareness of their working environment.

When we look at the results of this study, work item among motivational factors affects positively and highly significantly to finding the work meaningful or not item. As enhancing collaboration at non-government organizations, the work load at social services departments would be reduced along with work stress that would increase job satisfaction and motivation of service workers' employees.

#### **4. Conclusion**

We believe that the constructing social order based on rules and formulating those rules, governments play a significant and important role in production of social services that cannot be produced by market forces in our globalizing world and knowledge society. Besides, government intervention is also crucial in using limited resources efficiently and effectively by providing services continuously and seemingly.

This study is among the first studies on investigating social workers working at Istanbul Family and Social Policies Ministry and it subsidies on job satisfaction and motivation of employees that would help to formulate better social services policies and regulations, in addition, to contribute to the existing literature.