



## Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İsmet DAŞDEMİR<sup>1\*</sup>, Ayşegül AĞDAŞ OKUL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, 74100, Bartın.

<sup>2</sup> Bartın Orman İşletme Müdürlüğü, 74100, Bartın.

### Öz

Bu çalışma, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek, iş doyumunun bazı kişisel özelliklere (çalışılan birim, görev, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni hal vb.) göre farklılığını denetlemek ve böylece çalışanların iş doyumunun artırılmasına katkı yapmak amacıyla ele alınmıştır. Araştırma verileri üç bölümden (Kişisel Özellikler Bölümü – 12 soru, İş Doyum Bölümü – 43 soru, Öneriler ve Yorumlar Bölümü) oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Anket formları 2018 yılında Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çeşitli görevlerde çalışan 348 personel üzerinde, tam alanda, e-maile, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve çalıştıkları işletme müdürlüklerine elden teslim edilerek uygulanmıştır. Elde edilen veriler betimleyici istatistikler, Faktör Analizi ve Kruskal-Wallis H-Testi ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler; (1) Kararlara katılım ve saygınlık, (2) İşle bütünleşme, (3) Liyakate dayalı örgüt kültürü, (4) Örgütsel iletişim (bildirişme), (5) Vicdanan rahatlık, (6) Çalışma koşulları, (7) Ödül-takdir ve terfi olanağı olarak saptanmıştır. Ayrıca çalışanların orta düzeyde iş doyumuna sahip oldukları ve toplam iş doyumunun görev yapılan birime, medeni hale, eşin çalışma durumuna ve vekalet göreve göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği, buna karşılık göreve, eğitime, yaşa, cinsiyete, doğum yerine, toplam hizmet süresine, görevde geçen süreye ve görev yeri sayısına göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Çalışma sonunda, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların iş doyumunun, veriminin ve başarısının artırılmasına yönelik birtakım değerlendirmeler ve öneriler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, iş doyumunu etkileyen faktörler, kişisel özellikler, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü.

## Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Zonguldak Regional Directorate of Forestry

### Abstract

This study aims to determine the factors affecting job satisfaction of employees in the Zonguldak Regional Directorate of Forestry and its affiliated units, to check the differences of job satisfaction according to some individual features (task unit, position of duty, education, age, gender, marital status, etc.), and thus, to contribute to increasing job satisfaction of employees. The research data were obtained by a questionnaire consisting of three parts (Individual Features Section-12 questions; Job Satisfaction Section-43 questions; Suggestions and Comments Section). The questionnaire forms were applied in 348 staff working at in various positions in the Zonguldak Regional Directorate of Forestry and its affiliated units, in full field, by e-mail, face-to-face interview method and delivered to the enterprise directorates by hand in 2018. Descriptive statistics, Factor Analysis and Kruskal-Wallis H-Test were used to evaluate the data. As a result of the evaluation, the most important factors affecting the job satisfaction of employees were determined as (1) Participation in decisions and respect, (2) Integration with job, (3) Merit-based organizational culture, (4) Organizational communication, (5) Conscientious comfort, (6) Working conditions, (7) Award-appreciation and promotion opportunity. It was also determined that employees had medium job satisfaction and that total job satisfaction was statistically significant difference according to the task unit, marital status, working status of the spouse and proxy duty. However, it was determined that total job satisfaction did not show a significant difference according to the position of duty, education, age, gender, place of birth, total service duration, duty duration and number of duty place. At the end of the study, some evaluations and suggestions were made to increase the job satisfaction, productivity and success of the employees in the Zonguldak Regional Directorate of Forestry and its affiliated units.

**Keywords:** Job satisfaction, factors affecting job satisfaction, individual features, Zonguldak Regional Directorate of Forestry.

### \*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

İsmet DAŞDEMİR (Prof. Dr.); Bartın Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, 74100, Bartın-Türkiye. Tel: +90 (378) 223 5141, Fax: +90 (378) 223 50 62, E-mail: [idasdemir@bartin.edu.tr](mailto:idasdemir@bartin.edu.tr), ORCID:0000-0002-3170-644X

Geliş (Received) : 26.07.2019  
Kabul (Accepted) : 02.09.2019  
Basım (Published) : 15.12.2019

## 1. Giriş

Çalışanların iş yerlerinden ve yaptıkları işten sağladıkları memnuniyet düzeyinin ve bunu etkileyen faktörlerin bilinmesi, yönetimin amaçlarına ulaşması ve başarılı olması için son derece önemlidir. O nedenle günümüzde tüm kurumlarda iş doyumunu çalışmaları değer kazanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle kişinin işinden sağladığı iş doyumunun ölçülmesine, iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve iş doyumunu kişisel özelliklere göre farklı olup olmadığının incelenmesine dayanmaktadır.

İş doyumunu, çalışma yaşamının en önemli konularından biri olup, kurumların başarısı, iş doyumunu yüksek çalışanlara bağlıdır. İş doyumunu da yönetsel başarıyı etkileyen önemli bir faktördür. İnsan bir kaynak olarak görülmeye başladığından bu yana, iş doyumunu çalışma yaşamında ve insan kaynaklarında öne çıkan konularından biri olmuştur (İncir, 1990). İş doyumunu, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Eren (1996) iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar. Akkemiş (2010) ise iş doyumunu, iş görenlerin iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoş giden, olumlu duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise, iş doyumunu kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu olarak ifade edilmiştir (Davis, 1981'e atfen Çıtak vd., 2008). Yukarıdaki tanımlar ve bu makale kapsamında elde edilen bulgular dikkate alınarak, daha ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde *iş doyumunu*; "çalışanın işle bütünleşmesi, yaptığı işi sevmesi, işine bağlanması, özverili çalışması, işin insanlığa faydalı olması ve kişiye saygınlık kazandırması, iş yeri ve çalışma koşullarının, ücret ve sosyal hakların yeterliliği sonucunda ortaya çıkan, bir taraftan iş verimliliğini artıran diğer taraftan kişiye faydalar sağlayan, kişinin işinden ve iş yerinden duyduğu memnuniyet düzeyi" şeklinde tanımlanmıştır.

İş görenlerin niteliği ve performansı işletmelerin başarısını etkileyen en önemli ve değişkenliği en yüksek faktörlerin başında gelmektedir. Yoğun rekabet koşulları, iş görenlerin etkin ve verimli şekilde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, iş görenlerin iş doyumlarının sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. Çünkü çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmeleri için iş koşullarından memnun olmaları gerekir (Yılmaz vd., 2009). İş doyumsuzluğu; kişinin yaptığı işten hoşlanmamasına, işe karşı bıkkınlık, işini sevmeme, işten kaçma isteği ve iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık duymasını ifade eder. İş doyumsuzluğu kişiyi olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumsuzluğu çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir (Aksu vd., 2002).

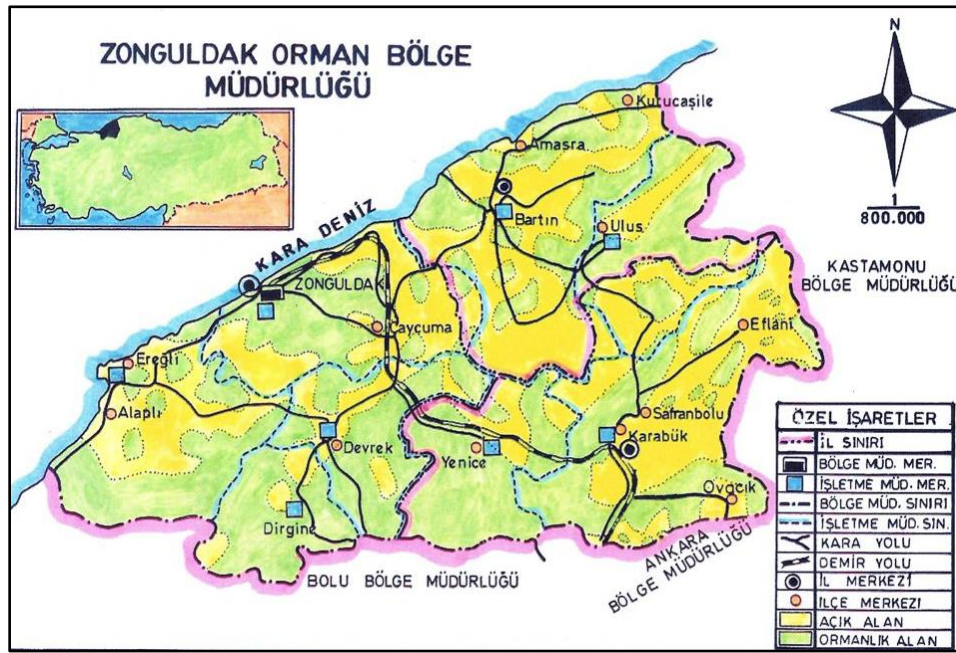
Hemen her örgütte çalışanların iş doyumunu üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Orman kaynaklarının toplumsal yaşamadaki yeri ve önemi nedeniyle, ormancılık örgütünde çalışanların iş doyum düzeylerinin ve iş doyumuna etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş doyumlarının artırılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesi önemlidir. Türkiye'de devlet mülkiyeti ve yönetiminde olan ormancılık örgütünün yapısı, merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş ile ilgili tutumları, örgütsel beklentiler, çalışma koşulları, motivasyon, yapılan işin özelliği, alınan ücret vb. pek çok faktör çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Bu kapsamda daha önce bazı çalışmalar (Yılmaz ve Koçak, 2008; Yılmaz vd., 2009; Akyüz vd., 2011; Çok vd., 2017; Bozkurt vd., 2018) yapılmasına rağmen, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde daha önce böyle bir çalışma yapılmamıştır.

Dolayısıyla bu çalışma Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde (Zonguldak, Devrek, Dirgine, Ereğli, Yenice, Bartın, Ulus, Karabük, Safranbolu Orman İşletmeleri, Gökçeşey Orman Fidanlığı) çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek, iş doyumunun bazı kişisel özelliklere (çalışılan birim, görev, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni hal, eşin çalışma durumu, doğum yeri, toplam hizmet süresi, görevde geçen süre, görev yeri sayısı, vekalet görevi) göre farklılığını denetlemek ve böylece çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılmasına katkı yapmak amacıyla ele alınmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, ormancılık teşkilatında iş doyumunu araştırmalarına, ileriye yönelik bilgi birikiminin oluşmasına ve orman kaynakları yönetim sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır.

## 2. Materyal ve Metot

### Araştırma Alanı

Bu çalışması, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü (ZOBM) ve bağlı birimlerinde (Zonguldak, Devrek, Dirgine, Ereğli, Yenice, Bartın, Ulus, Karabük, Safranbolu Orman İşletmeleri, Gökçeşey Orman Fidanlığı) yürütülmüştür (Şekil 1). ZOBM'nin çalışma alanı toplam 936.063,6 ha olup, bunun %63'ü (592.017,9 ha) ormanlık alan ve geriye kalan %37'si (344.045,7 ha) açıklık alandır (ZOBM, 2017).



Şekil 1. Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü çalışma alanı (ZOBM, 2017).

### Araştırma Verileri ve Değerlendirme

Araştırma verileri üç bölümden (Kişisel Özellikler Bölümü – 12 soru, İş Doyum Bölümü – 43 soru, Öneriler ve Yorumlar Bölümü) oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların kişisel özelliklerine (çalışılan birim, görev, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni hal, eşin çalışma durumu, doğum yeri, toplam hizmet süresi, görevde geçen süre, görev yeri sayısı, vekalet görevi) ilişkin 12 soru, ikinci bölümünde; çalışanların iş doyumunu belirlemeye yönelik olarak Minnesota İş Doyumu anketi ve 5’li “Likert Ölçeği” esas alınarak geliştirilen 43 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş doyumunun artırılmasına ilişkin önerileri ve yorumları yer almaktadır.

Anket formları 2018 yılında uygulanmıştır. Araştırmanın yapıldığı yılda ZOBM ve bağlı birimlerinde çeşitli görevlerde (müdür, müdür yardımcısı, şef, mühendis, büro personeli, arazi elemanı ve diğer) çalışan personel sayısı toplamı 635’dir. İş doyum anket çalışmasının tam alanda (tam sayım) ve tüm personel üzerinde yapılması planlanmıştır. Ancak gerçekleşen ve geri dönüşümü sağlanan anket sayısı 348 olmuştur (geri dönüşüm oranı  $348/635 \times 100 = \%55$ ’dir). Dolayısıyla anket çalışması 2018 yılında Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çeşitli görevlerde çalışan 348 kişi üzerinde, tam alanda, e-maile, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve çalıştıkları işletme müdürlüklerine elden teslim edilerek uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmek için betimleyici istatistikler (yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma), Faktör Analizi ve Kruskal-Wallis H-Testi kullanılmıştır (Daşdemir, 2019). İş Doyum Anketinde yer alan 43 sorunun her biri birer değişken kabul edilerek, toplam 43 değişken tanımlanmış ve bu değişkenler kullanılarak, iş doyumunu etkileyen faktörleri saptamak için Faktör Analizi uygulanmıştır. Çalışanların toplam iş doyumunun kişisel özelliklere göre farklılığını denetlemek için de Kruskal-Wallis H-Testi ile kullanılmıştır. Verilerin analizinde Excel-2010 ve SPSS (24.0 version) programlarından yararlanılmıştır.

## 3. Bulgular ve Tartışma

### Çalışanların İş Doyumuna İlişkin Genel Bulgular

Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların, iş doyum düzeylerini belirlemek için geliştirilen 43 soruluk ankette, her bir soruya 5’li Likert Ölçeğine (1-Hiç memnun değilim, 2-Az memnunum, 3-Orta düzeyde memnunum 4-Fazla memnunum 5-Çok Fazla memnunum) göre verdikleri cevapların dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. İş doyumu ölçeğindeki sorulara verilen cevaplara ilişkin bilgiler.

Sorular*	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
S1	14	4	70	20,1	131	37,6	87	25	46	13,2	3,23	1,04
S2	23	6,6	69	19,8	128	36,8	93	26,7	35	10,1	3,14	1,06
S3	13	3,7	52	14,9	149	42,8	111	31,9	23	6,6	3,23	0,91
S4	7	2	14	4	76	21,8	129	37,1	122	35,1	3,99	0,96
S5	19	5,5	42	12,1	116	33,3	93	26,7	78	22,4	3,49	1,13
S6	15	4,3	63	18,1	110	31,6	105	30,2	55	15,8	3,35	1,08
S7	24	6,9	46	13,2	103	29,6	130	37,4	45	12,9	3,36	1,08
S8	17	4,9	46	13,2	105	30,2	110	31,6	70	20,1	3,49	1,10
S9	22	6,3	43	12,4	115	33	113	32,5	55	15,8	3,39	1,09
S10	19	5,5	41	11,8	108	31	124	35,6	56	16,1	3,45	1,07
S11	69	19,8	52	14,9	81	23,3	110	31,6	36	10,3	2,98	1,29
S12	34	9,8	74	21,3	101	29	107	30,7	32	9,2	3,08	1,13
S13	19	5,5	51	14,7	76	21,8	130	37,4	72	20,7	3,53	1,14
S14	12	3,4	28	8	66	19	143	41,1	99	28,4	3,83	1,04
S15	36	10,3	38	10,9	89	25,6	112	32,2	73	21	3,43	1,23
S16	39	11,2	61	17,5	97	27,9	113	32,5	38	10,9	3,14	1,17
S17	84	24,1	64	18,4	109	31,3	59	17	32	9,2	2,69	1,26
S18	40	11,5	64	18,4	104	29,9	96	27,6	44	12,6	3,11	1,19
S19	56	16,1	72	20,7	124	35,6	63	18,1	33	9,5	2,84	1,18
S20	19	5,5	29	8,3	108	31	129	37,1	63	18,1	3,54	1,05
S21	39	11,2	49	14,1	77	22,1	121	34,8	62	17,8	3,34	1,24
S22	44	12,6	72	20,7	87	25	87	25	58	16,7	3,12	1,27
S23	67	19,3	44	12,6	91	26,1	106	30,5	40	11,5	3,02	1,29
S24	22	6,3	25	7,2	107	30,7	128	36,8	66	19	3,55	1,07
S25	27	7,8	29	8,3	97	27,9	129	37,1	66	19	3,51	1,13
S26	18	5,2	28	8	76	21,8	144	41,4	82	23,6	3,70	1,08
S27	18	5,2	21	6	97	27,9	111	31,9	10	2,9	3,74	1,10
S28	10	2,9	34	9,8	109	31,3	114	32,8	81	23,3	3,64	1,03
S29	42	12,1	54	15,5	111	31,9	87	25	54	15,5	3,16	1,22
S30	88	25,3	53	15,2	116	33,3	55	15,8	36	10,3	2,71	1,29
S31	29	8,3	78	22,4	104	29,9	96	27,6	41	11,8	3,12	1,14
S32	15	4,3	29	8,3	93	26,7	133	38,2	78	22,4	3,66	1,05
S33	26	7,5	49	14,1	129	37,1	101	29	43	12,4	3,25	1,08
S34	61	17,5	68	19,5	124	35,6	73	21	22	6,3	2,79	1,15
S35	35	10,1	48	13,8	93	26,7	123	35,3	49	14,1	3,30	1,17
S36	41	11,8	55	15,8	97	27,9	117	33,6	38	10,9	3,16	1,18
S37	44	12,6	37	10,6	104	29,9	118	33,9	45	12,9	3,24	1,19
S38	38	10,9	54	15,5	86	24,7	116	33,3	54	15,5	3,27	1,22
S39	35	10,1	80	23	109	31,3	64	18,4	60	17,2	3,10	1,23
S40	46	13,2	68	19,5	105	30,2	72	20,7	57	16,4	3,07	1,26
S41	47	13,5	66	19	105	30,2	91	26,1	39	11,2	3,03	1,20
S42	35	10,1	58	16,7	93	26,7	116	33,3	46	13,2	3,23	1,18
S43	14	4	25	7,2	87	25	154	44,3	68	19,5	3,68	0,99
<b>Toplam İş Doyumu</b>											141,68	26,27
<b>Soru Başına İş Doyumu</b>											3,29	1,14

\*1-Hiç memnun değilim, 2-Az memnunum, 3-Orta düzeyde memnunum 4- Fazla memnunum 5-Çok Fazla memnunum

Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerdeki çalışan 348 katılımcının, 43 sorunun her birine 1-5

arasında verdikleri puanların ortalamalarının toplamına göre, toplam iş doyumu 141,68±26,27 puan ( $\bar{x} \pm S$ ) olarak ölçülmüştür. Tüm soruların ortalaması ise 3,29±1,14'dür. 43 sorunun tamamı dikkate alındığında teorik olarak 43-215 arasında beklenen toplam iş doyumu puanı aşağıdaki gibi;

1. Düşük Düzeyde İş Doyumu: 43-100 arası puan,
2. Orta Düzeyde İş Doyumu: 101-158 arası puan,
3. Yüksek Düzeyde İş Doyumu: 159-215 arası puan

üçlü seviye sınıflamasına ayrılmış ve buna göre çalışanların *orta düzeyde* iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. İş doyum ölçeğindeki 43 sorudan en yüksek ortalama puan alan ilk üç soru şunlardır;

1. İşimin anlamlı ve insanlığa faydalı olmasından (4. soru ;  $\bar{x} = 3,99$ )
2. İş yerimde astlarımla iyi iletişim ve diyalog kurabilmekten (14. soru ;  $\bar{x} = 3,83$ )
3. İşimin garantili bir gelecek sağlamasından (27. soru ;  $\bar{x} = 3,74$ )

En düşük ortalama puan alan sorular ise şunlardır;

1. İş yerimdeki yükseltme ve yer değiştirme kriterlerinin/sisteminin adil, makul ve mantıklı olmasından (17. soru;  $\bar{x} = 2,69$ ).
2. Yaptığım iş karşılığında uygulanan ödül-teşvik ve takdir sisteminden (30. soru;  $\bar{x} = 2,71$ )
3. Teşkilatta belirli aralıklarla yapılan yer/görev değişikliğinden (34. soru;  $\bar{x} = 2,79$ )

O halde iş doyumunu artırmada en yüksek puan alan sorularda memnuniyet düzeyinin korunması ve en düşük puan alan sorularda ise memnuniyet düzeyini artırıcı yönde önlemlerin alınması gerekmektedir.

### Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi

Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bu amaçla 43 soruluk İş Doyumu Anketinden elde edilen bilgiler veri olarak kullanılmıştır. 2018 yılında Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışan 348 çalışan üzerinde uygulanan 43 sorunun her biri birer değişken olarak tanımlanmıştır. Böylece 43 sütun ve 348 satırdan oluşan veri matrisi faktör analizinin ilk girdisini oluşturmuştur.

Toplam 43 ölçekli değişken setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,849>0,60 ve Bartlett Sphericity Testi sonuçları ( $\chi^2 = 5803,995$ ; sig.=0,000<0,05) anlamlı çıktığı için, kullanılan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (Büyüköztürk, 2015). Kurallara uygun şekilde gerçekleştirilen faktör analizinde, faktör communalite değeri 0,5'den küçük olan S3, S4, S10, S16, S20, S24, S25, S31, S32, S33, S41, S42 ve S43 değişkenleri ölçekten çıkarılarak, kalan 30 değişkenle nihai faktör analizi yapılmıştır.

Faktör türetme metodlarından *Principal Component* ve rotasyon yöntemlerinden *Varimax* yöntemi kullanılarak, faktör yükü 1'den büyük olan faktörler türetilmiştir (*Kaiser kriteri*). Buna göre toplam varyansın %67,40'ını açıklayan 7 ortak faktör türetilmiştir. Elde edilen ilk 7 faktöre ilişkin rotasyon öncesi ve sonrası varyans değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Türetilen ilk faktör en önemlisi olup, rotasyon sonucu faktörlerin varyansa katılma yüzdeleri sırasıyla; %14,75, %10,84, %9,33, %8,98, %8,39, %8,09 ve %7,02 olarak bulunmuştur. Rotasyon sonrası iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler, her bir faktörü oluşturan değişkenler, faktör yükleri ve her bir faktörün açıkladığı varyans miktarları Tablo 3'te verilmiştir. Ortak faktörleri adlandırılmak ve yorumlanmak için, mutlak değer olarak 0,5'den büyük olan faktör yükleri dikkate alınmış (Bennet ve Bowers, 1977; Mucuk, 1978; Daşdemir, 1996) ve bu değerden küçük olan faktör yükleri Tablo 3'te gösterilmemiştir.

Tablo 2. Faktör analiziyle türetilen faktörler ve açıklanan varyans.

Faktör	İlk Varyansa Katılım			Rotasyon Sonunda Varyansa Katılım		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Birikimli Yüzde
1	8,69	28,98	28,98	4,42	14,75	14,75
2	3,93	13,09	42,07	3,25	10,84	25,58
3	2,13	7,11	49,18	2,80	9,33	34,91
4	1,55	5,17	54,36	2,69	8,98	43,89
5	1,40	4,65	59,01	2,52	8,39	52,28
6	1,34	4,45	63,46	2,43	8,09	60,38
7	1,18	3,93	67,40	2,11	7,02	<b>67,40</b>

Tablo 3. Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler.

Soru No	Faktörler/Değişkenler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans			
			Miktar	%		
<b>Faktör 1: Kararlara Katılım ve Saygınlık</b>						
S6	İşimle ilgili aldığım kararları uygulamaya koyabilmekten	0,78	4,42	14,75		
S8	İşimin benden sonraki çalışma arkadaşlarıma yol gösterme olanağı sunmasından	0,75				
S7	İşimle ilgili kararlarda düşüncelerime önem verilmesinden	0,73				
S1	İşimin yeteneklerimi kullanma ve geliştirme fırsatı tanınmasından	0,68				
S2	İşimin bilimsel ve teknik yöntemleri kullanma olanağı vermesinden	0,67				
S12	İş yerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesinden	0,66				
S9	İşimin iş arkadaşlarıma çalışmaya teşvik etmesinden	0,60				
<b>Faktör 2: İşle Bütünleşme</b>						
S38	İşimin benliğime ve kişisel düşüncelerime uygun olmasından	0,79			3,25	10,84
S37	İşimin eğitim ve ilgi alanlarıma uygun olmasından	0,75				
S35	İşimde denetlenmekten ve izlenmekten	0,69				
S36	İş yerimdeki fiziki çalışma koşullarından	0,66				
S39	İş yerimdeki hizmet içi eğitimlerden	0,56				
<b>Faktör 3: Liyakate Dayalı Örgüt Kültürü</b>						
S18	İş yerimde sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesinden	0,75	2,80	9,33		
S17	İş yerimdeki yükseltme ve yer değiştirme kriterlerinin/sisteminin adil, makul ve mantıklı olmasından	0,63				
S40	İş yerimdeki değer yargularından (teşkilat kültürü)	0,62				
S19	İş yapılırken herkesin kendi üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesinden	0,59				
<b>Faktör 4: Örgütsel İletişim (Bildirişme)</b>						
S14	İş yerimde aşıtlarımla iyi iletişim ve diyalog kurabilmekten	0,82	2,69	8,98		
S13	İş yerimde üstlerimle kolay iletişim ve diyalog kurulabilmekten	0,78				
S15	İş yerimde hiyerarşiye önem verilmesinden	0,57				
S5	İşimi yaparken doğruluğuna inandığım şeyleri söyleme ya da yapma özgürlüğümün olmasından	0,55				
<b>Faktör 5: Vicdanen Rahatlık</b>						
S26	İşimde vicdani bir sorumluluk taşımaktan	0,75	2,52	8,39		
S29	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten ve sahip olduğum özlük haklarından	0,70				
S28	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilmekten	0,70				
S27	İşimin garantili bir gelecek sağlamasından	0,67				
<b>Faktör 6: Çalışma Koşulları</b>						
S22	Çalışma saatlerinin özel yaşamımın gereklerini yerine getirmeme olanak vermesinden	0,86	2,43	8,09		
S21	Çalışma saatlerinin düzenli olmasından	0,82				
S23	İşimin yoğun çalışmayı gerektirmesi ve beni her zaman meşgul etmesinden	0,74				
<b>Faktör 7: Ödül-Takdir ve Terfi Olanağı</b>						
S30	Yaptığım iş karşılığında uygulanan ödül-teşvik ve takdir sisteminden	0,70	2,11	7,02		
S34	Teşkilatta belirli aralıklarla yapılan yer/görev değişikliğinden	0,69				
S11	İşimle ilgili yükselme olanaklarının mevcut olmasından	0,51				
<b>TOPLAM</b>			<b>20,22</b>	<b>67,40</b>		

Tablo 3'te faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktör, içerdiği değişkenler ve faktör yükleri dikkate alınarak aşağıdaki gibi adlandırılmış ve yorumlanmıştır:

Buna göre, Faktör 1'in yapısında pozitif faktör yüküne sahip olan S6, S8, S7, S1, S2, S12 ve S9 değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenler çalışanların işiyle ilgili kararlar alması, kararlarını uygulayabilmesi, kararlarına önem verilmesi, alınan kararlardan haberdar edilmesi yeteneklerini, bilimsel ve teknik yöntemleri kullanabilmesi, işinin yol göstermesi ve teşvik etmesi gibi kişinin işiyle ilgili konularda kararlara katılımı ve saygınlık görmesiyle ilgilidir. Kararlara katılım ve saygınlık arttıkça iş doyumunu da arttırmaktadır. Kavak üreticileri üzerinde yapılan benzer bir çalışmada (Bozkurt vd., 2018) bu özellikler "kendini kanıtlamak" ve "saygı görmek" şeklinde iki ayrı faktör altında saptanmıştır. Yılmaz vd. (2009) tarafından Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir çalışmada ise bu özelliklerin bir kısmı "yönetime katılım ve terfi olanağı", bir kısmı da "bağımsızlık-yaratıcılık-saygınlık" faktörü altında toplanmıştır. Dolayısıyla Faktör 1'in yapısında yer alan bu değişkenlerin ortak özellikleri çalışanların işiyle ilgili konularda karar alması, uygulaması ve saygınlık

görmesiyle ilgili olduğu için, söz konusu faktör “kararlara katılım ve saygınlık” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır.

Faktör 2; pozitif faktör yüküne sahip olan S38, S37, S35, S36 ve S39 değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu değişkenler işin, çalışanın benliğine, kişisel düşüncelerine, eğitimine, ilgi alanına uygun olması ve iş yeri çalışma koşullarının, hizmet içi eğitimlerin ve yapılan denetimlerin uygunluğu ile ilgilidir. Yani bu faktör içinde yer alan değişkenlerin ortak özelliği, çalışanın işini, iş yerini, iş yerindeki uygulamaları sevmesi, benimsemesi ve dolayısıyla işine bağlılığını ve işiyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Çalışanların işine bağlı olması ve işiyle bütünleşmesi iş doyumunu artırmaktadır. Dolayısıyla Faktör 2’in yapısında yer alan bu değişkenlerin ortak özellikleri dikkate alınarak söz konusu faktör “işle bütünleşme” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. Benzer şekilde bu konuda yapılan bir çalışmada (Daşdemir, 1998) ise; bu faktör “örgüte ve işe bağlılık” şeklinde adlandırılmış ve orman işletmelerinde yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen ikinci derecede önemli bir faktör olduğu saptanmıştır.

Faktör 3’ün yapısında S18, S17, S40 ve S19 değişkenleri vardır. Bu değişkenler iş yerinde çalışanların sorumluluklarını bilmesi ve yerine getirmesi, sorumlulukların denetlenmesi, adil, makul ve mantıklı yer değiştirme ve yükselme sistemi ve iş yerindeki değer yargılarıyla (kültür) ilişkilidir. Yani faktörün yapısında iş yerinde liyakate dayalı bir çalışma ortamını veya örgüt kültürünü tanımlayan özellikler yer almaktadır. Bu özelliklere sahip bir iş yerinde veya çalışma ortamında çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Dolayısıyla Faktör 3’ün yapısında yer alan bu değişkenlerin ortak özellikleri dikkate alınarak, söz konusu faktör “liyakate dayalı örgüt kültürü” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır.

Faktör 4, S14, S13, S15 ve S5 değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu değişkenler iş yerinde çalışanların astlarıyla ve üstleriyle iyi iletişim ve diyalog kurmaları, bu anlamda hiyerarşik olarak örgüt içinde iletişim kanallarının açık olması ve çalışanların doğruluğuna inandığı şeyleri söyleme veya yapma özgürlüğüyle ilgilidir. İş yerinde çalışanların astları ve üstleri ile iyi iletişim içinde olması, yatay ve dikey yönde bilgi iletişiminin sağlanması, görevleriyle ilgili konularda düşüncelerini söyleme veya yapma olanağının olması çalışanların huzurlu ve verimli bir ortam içinde çalışmasına ve böylece iş doyumunun artmasına neden olacaktır. O halde, bu faktörü “örgütsel iletişim (bildirişme)” şeklinde adlandırmak ve yorumlamak mümkündür. Örgütsel iletişim veya bildirişme; aslında örgüt içinde çalışanlar arasında bağlantı kurma sürecidir (Tosun, 1981). Bildirişme sayesinde, örgüt içinde sorunların ve gereksinimlerin bilinmesi ve çözülmesi, çalışanların birbiri ile iyi anlaşması, karar alma ve uygulama süreçlerinin etkin işlemesi, kararlara katılması, huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının oluşması sağlanır, böylece çalışanların iş doyumunu ve başarısı artar. Benzer şekilde bu konuda yapılan bir çalışmada (Daşdemir, 1998); bildirişmenin orman işletmelerinde yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır.

Faktör 5’in yapısında S26, S29, S28, S27 değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenler, aslında çalışanların topluma faydalı olabilmek ve işini en iyi şekilde yapabilmek amacıyla görevlerini vicdani sorumluluk içerisinde yapması, başkaları için bir şeyler yapabilmesi, alınan ücretten ve işin garantili bir gelecek sağlamasından vicdani rahat olmasıyla ilişkilidir. Çalışanlar görevlerini yaparken topluma faydalı olduklarını vicdani hissettikçe iş doyumunu artırmaktadır. Bu nedenle F5; “vicdani rahatlık” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. Benzer şekilde bu konuda; Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir çalışmada (Yılmaz vd., 2009); “vicdani rahatlık”, çalışanların iş doyumunu etkileyen üçüncü derece önemli bir faktör olarak saptanmıştır.

Faktör 6, anlamlı pozitif faktör yüküne sahip S22, S21, S23 değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu değişkenler, iş yeri çalışma saatlerinin düzenli olması, özel yaşamın gereklerini yerine getirmeye olanak vermesi ve iş yoğunluğu ile ilgilidir. Bu özellikler topluca değerlendirildiğinde bu faktörün planlı çalışma koşulları ve işin özelliği ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İşin zamansal planlamasının kişinin sosyal ve ailevi yaşamını da aksatmadan sürdürmesine imkân vermesi ve yapılan işin kişiye zevk verecek bir yoğunlukta olması iş doyumunu artırmaktadır. Çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için iş doyumunu önemli bir unsurdur (Akyüz vd., 2011). Dolayısıyla bu faktör “çalışma koşulları” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. Nitekim Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir çalışma (Yılmaz vd., 2009) ve Muğla Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir çalışmada (Akyüz vd., 2011) çalışma koşullarının çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu saptanmıştır.

Faktör 7’nin yapısında S30, S34 ve S11 değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör iş karşılığında uygulanan ödül-teşvik ve takdir sistemi ile işle ilgili olarak belirli aralıklarla yapılacak yer değiştirme ve terfi olanaklarını kapsamaktadır. Çalışanlara yapılan iş karşılığında objektif ölçütlere bağlı olarak uygulanan ödül, takdir ve terfi sistemi onların iş verimini ve iş doyumunu artıracaktır. Dolayısıyla Faktör 7’nin yapısında yer alan bu

değişkenlerin ortak özellikleri dikkate alınarak söz konusu faktör, “*ödül-takdir ve terfi olanağı*” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. Aynı şekilde, bu konuda Elazığ Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan benzer bir çalışmada (Çok vd., 2017), çalışanların iş doyumunu ile takdir ve ödüllendirme yöntemleri arasındaki ilişkileri incelenmiş ve genellikle yetersiz olduğu saptanmıştır. Yılmaz vd. (2009) tarafından Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir çalışmada ise iş doyumunu etkileyen “*yönetime katılım ve terfi olanağı*” şeklinde bir faktör belirlenmiştir.

Böylece Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler ile faktörlerin kapsadığı değişkenler ve ağırlıkları topluca Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörler.

Faktör No	Faktör Adı	Faktörün Kapsadığı Değişkenler	Faktör Ağırlığı (%)
1	Kararlara Katılım ve Saygınlık	S6, S8, S7, S1, S2, S12, S9	14,75
2	İşle Bütünleşme	S38, S37, S35, S36, S39	10,84
3	Liyakate Dayalı Örgüt Kültürü	S18, S17, S40, S19	9,33
4	Örgütsel İletişim (Bildirişme)	S14, S13, S15, S5	8,98
5	Vicdanen Rahatlık	S26, S29, S28, S27	8,39
6	Çalışma Koşulları	S22, S21, S23	8,09
7	Ödül-Takdir ve Terfi Olanağı	S30, S34, S11	7,02
<b>TOPLAM</b>			<b>67,40</b>

### İş Doyumunun Kişisel Özelliklere Göre Farklılığının Denetimi

Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların iş doyumunun bazı kişisel özelliklere (çalışılan birim, görev, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni hal, eşin çalışma durumu, doğum yeri, toplam hizmet süresi, görevde geçen süre, görev yeri sayısı, vekalet görevi) göre farklı olup olmadığı Kruskal-Wallis H-Testi ile denetlenmiştir ve farklı grupları ortaya koymada Duncan Testinin parametrik olmayan modifikasyonundan yararlanılmıştır (Kalıpsız, 1988; Özdamar, 2002) (Tablo 5).

Tablo 5. Toplam iş doyumunun bazı kişisel değişkenlere göre farklılığının denetimi.

Değişkenler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları		Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)		$\bar{X}$	N	
	Khi-kare Değeri	SD	No	Grup Elemanları			İş Doyumu
1. Çalışılan Birim	25,72**	8	1	Yenice	Düşük	131,75	32
			2	Ulus, Bartın, Zonguldak, Dirgine, Safranbolu, Karabük	Orta	141,74	257
			3	Ereğli, Devrek	Yüksek	150,51	59
2. Medeni Hal	5,72*	1	1	Bekar	Düşük	133,41	58
			2	Evlü	Yüksek	143,76	290
3. Eşin Çalışma Durumu	8,27*	2	1	Eş yok	Düşük	133,41	58
			2	Eş çalışıyor veya çalışmıyor	Yüksek	143,76	290
4. Vekalet Görevi	5,75*	2	1	Her zaman	Düşük	127,5	18
			2	Hiç veya bazen	Yüksek	142,08	330
5. Görev	1,07	4	Göreve göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
6. Eğitim	3,39	4	Eğitim düzeyine göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
7. Yaş	1,818	3	Yaş gruplarına göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
8. Cinsiyet	0,32	1	Cinsiyete göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
9. Doğum Yeri	3,33	6	Doğum yerine göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
10. Toplam Hizmet Süresi	4,66	3	Deneyime göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
11. Görevde Geçen Süre	3,09	4	Görevde Geçen Süreye göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				
12. Görev Yeri Sayısı	10,27	9	Görev yeri sayısına göre toplam iş doyumunu farklı değildir.				

\* : 0,05 güven düzeyinde anlamlı; \*\* : 0,01 güven düzeyinde anlamlı

Tablo 5’ten görüldüğü gibi toplam iş doyumunu katılımcıların yaptığı göreve, eğitim düzeyine, yaşına, cinsiyetine, doğum yerine, toplam hizmet süresine, görevde geçen süreye ve görev yeri sayısına göre farklı değildir. Buna karşılık çalışılan birime göre 0,01 güven düzeyinde, medeni hal, eşin çalışma durumu ve vekalet görevi değişkenlerine göre de 0,05 güven düzeyinde anlamlı farklar göstermektedir.



Katılımcıların *çalıştıkları birime* göre toplam iş doyum düzeyleri arasında 0,01 güven düzeyinde anlamlı fark vardır. Buna göre göreceli olarak, Yenice Orman İşletme Müdürlüğünde çalışan 32 deneğin toplam iş doyumunu düşük olup, Ulus, Bartın, Zonguldak, Dirgine, Safranbolu, Karabük İşletme Müdürlüklerinde çalışan 257 deneğin toplam iş doyumunu orta düzeyde, Ereğli ve Devrek Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan 59 deneğin toplam iş doyumunu yüksek bulunmuştur. Yenice Orman İşletme Müdürlüğü ülkemizin doğal kaynaklarının başında yer alan ve orman emvali üretiminde milli gelire katkısı yüksek olan orman varlığıyla bilinmekte ve ormancılık çalışmalarının yoğun olduğu bir bölgedir. Yenice'nin nispeten küçük bir ilçe ve mahrumiyet bölgesi olması, iş yükünün fazlalığı, ağır çalışma şartları ve yönetim anlayışı gibi faktörlerin bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Yenice'yi takip eden Ulus, Bartın, Zonguldak, Dirgine, Safranbolu ve Karabük Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışanların toplam iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. Söz konusu orman işletmeleri de üretimde önemli bir paya sahiptir. Ancak bu işletmeler Yenice Orman İşletmesine göre daha ana yollara yakın ve nispeten gelişmiş durumdadır. Orman varlığı ve iş kolunun çeşitliliğinin fazla olması çalışanlarda iş doyumunun etkisini göstermektedir. Daha gelişmiş ilçelerde ve ana yol üzerinde bulunan Ereğli ve Devrek Orman İşletme Müdürlüklerinde ise iş doyumunu yüksek çıkmıştır.

*Medeni hal* değişkenine göre ankete katılanların toplam iş doyum düzeyleri arasında 0,05 güven düzeyinde anlamlı farklar vardır. Buna göre göreceli olarak evliler yüksek iş doyum düzeyine sahipken, bekârlar düşük doyum düzeyine sahiptir. Aynı şekilde *eşin çalışma durumu* değişkenine göre de katılımcıların toplam iş doyum düzeyleri arasında 0,05 güven düzeyinde anlamlı fark vardır. Yani evli olup da eşi çalışan da çalışmayan da yüksek iş doyumuna sahipken, bekârlar daha düşük iş doyum düzeyine sahiptir. Bu durumda Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerindeki evli çalışanlarda iş doyum düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu konuda Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve buna bağlı orman işletme müdürlüklerinde yapılan bir çalışmada (Yılmaz vd., 2009); genel ve dışsal iş doyum faktörleri için bekarların en yüksek iş doyumuna, içsel iş doyumunu faktörü için de evlilerin en düşük iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır. Keza bu konuda yapılan bazı çalışmalarda (Yılmaz ve Koçak, 2008; Çok vd., 2017; Bölüktepe, 1993) ise, evliler ile bekarlar arasında iş doyumunu açısından istatistiksel olarak anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir.

Ankete katılanların asli görevlerinin yanında *vekaleten başka bir görev* verilip verilmesine göre de toplam iş doyum düzeyleri arasında 0,05 güven düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla her zaman (sürekli) asli işlerinin yanında vekalet görevi olan çalışanlarda toplam iş doyum düzeyi düşükken, bazen vekalet görevi olan veya hiç olmayan çalışanlarda toplam iş doyum düzeyi daha yüksektir. Bu durum çoğu kez vekalet görevi karşılığında ek ücret alınmadığı, çalışan üzerinde fazladan ek bir yük, stres ve sıkıntı oluşturduğu son derece normaldir.

#### 4. Sonuçlar ve Öneriler

Bu çalışmada, Türkiye ormancılığında önemli bir yeri olan Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri ve bunu etkileyen faktörleri belirlenmiş, iş doyumunun bazı kişisel özelliklere (çalışılan birim, görev, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni hal, eşin çalışma durumu, doğum yeri, toplam hizmet süresi, görevde geçen süre, görev yeri sayısı, vekalet görevi) göre farklılığını denetlenmiştir.

Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışan toplam 348 kişi üzerinde, gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen verileri değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler; (1) Kararlara katılım ve saygınlık, (2) İşle bütünleşme, (3) Liyakate dayalı örgüt kültürü, (4) Örgütsel iletişim (bildirişme), (5) Vicdanan rahatlık, (6) Çalışma koşulları, (7) Ödül-takdir ve terfi olanağı olarak saptanmıştır. İş doyumunun %67,40'ı bu faktörlere bağlıdır. Yönetim süreçlerinde bu faktörlere dikkat edilmesi hem iş doyumunu hem de kurumsal başarıyı artıracaktır. Ayrıca çalışanların *orta düzeyde* iş doyumuna sahip oldukları ve toplam iş doyumunun görev yapılan birime, medeni hale, eşin çalışma durumuna ve vekalet göreve göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği, buna karşılık görev, eğitim, yaş, cinsiyet, doğum yeri, toplam hizmet süresi, görevde geçen süre ve görev yeri sayısına göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Her ne kadar Türkiye'de ormancılığında bazı iş doyumunu çalışmaları yapılmış olsa da, Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde daha önce böyle bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle sonuçlarının uygulamaya ve sürdürülebilir orman kaynakları yönetimine katkı sağlama potansiyeli yüksektir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara ve anket formunun üçüncü bölümünden (Öneriler ve Yorumlar Bölümü) elde edilen bilgilere dayanarak Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde çalışanların iş doyumunun artırılması, daha verimli çalışmaları ve başarılı olmaları için aşağıdaki değerlendirmeler ve öneriler yapılmıştır:

1. İş yeri çalışma koşulları ve işle ilgili olanaklar/donanımlar (personel, araç-gereç, teçhizat, elbise vb.) yeterli ve kaliteli olmalıdır.

2. Yönetim anlayışı liyakate dayalı olmalı, adil ve objektif kriterlere bağlı bir performans ölçüm ve ücretlendirme sistemi uygulanmalıdır.
3. Kişinin yaptığı işe saygı duyulması, topluma faydalı olduğuna inanması ve yaptığı işten kendini vicdanen rahat/huzurlu hissetmesi sağlanmalıdır.
4. Çalışan personelinin işini sevmesini sağlayacak ve performansını artıracak düzenlemeler (ödül, takdir, prim, terfi, sosyal hak vb.) bulunmalıdır.
5. Ast ve üst ilişkilerinde iletişim kanallarının açık olmalı ve etkili bir yönetim bilişim sistemi kurulmalıdır.
6. Çalışan personelin moral ve motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Bunun için üstlerin çalışanlarla iyi diyalog kurması ve onların çeşitli sorunlarıyla (sağlık vb.) ilgilenmesi gerekmektedir.
7. Yöneticilerin adil olması, astlarına karşı saygılı davranması, yöneticilik ehliyetinin olması ve insan psikolojinden anlaması gerekmektedir.
8. Çalışanların yaptığı işlerle ilgili olarak karar alma ve uygulama yetkisi ve esnekliği bulunmalıdır.
9. Çalışanın işinde kendini özgür hissetmesi, yeteneğine ve kadrosuna uygun işlerde çalışması ve işle bütünleşmesi sağlanmalı ve düzenli olarak eğitilmelidir.
10. Çalışanlar iş ve aile yaşamlarını, sosyal ve kültürel faaliyetlerini dengeli şekilde yürütecek bir iş yoğunluğuna sahip olmalıdır.
11. Çalışanların işiyle ilgili faaliyetleri esnasında karşılaştıkları herhangi bir anlaşmazlık veya dava durumunda idare ve üst yönetimler tarafından hukuksal destek sağlanmalıdır.
12. Görevde yükselme ve yer değiştirmede liyakate ve performansa dayalı bir sistem uygulanmalıdır.
13. Rotasyon uygulamalarının etkinliği analiz edilmeli, verimli çalışmayı ve iş doyumunu artıracak yeni bir düzenlemeye gidilmelidir.
14. İş yerinde toplumsal değer yargılarına, insan haklarına ve hukuka bağlı yerleşmiş bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
15. Çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin ve iletişimin artırılmasının yolları aranmalıdır.
16. Yapılan iş ve alınan ücret arasında denge ve adalet sağlanmalıdır.
17. Çalışanların mesai ücretleri düzenlenmeli, sosyal ve özlük hakları iyileştirilmelidir.
18. Çalışanlara çok zorunluluk olmadıkça vekalet görevi verilmemesi, vekalet görevi verilmesi halinde ise ek ücret ödenmesi sağlanmalıdır.
19. Çalışanlar arasında iş dağılımı liyakate dayalı olarak dengeli bir şekilde yapılmalıdır.
20. İş yerinin ve kurumun sosyal imkânlarından çalışanlar eşit düzeyde yararlanmalıdır.
21. Çalışanların bilgilendirilmesi ve hizmet içi eğitim çalışmalarına gereken önem ve özen gösterilmelidir.
22. İş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmamalı ve herkes disiplin çerçevesinde birbirlerine daha saygılı davranmalıdır.

## Teşekkür

Bu çalışma Bartın Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenen 2018-FEN-A-008 kodlu bilimsel araştırma projesinden ve aynı proje kapsamında yürütülen “Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyum Analizi” adlı bir Yüksek Lisans Tez çalışmasından üretilmiştir. Çalışmanın belirli bir kısmı 11-14 Nisan 2019’da Kastamonu’da düzenlenen “2nd International Congress on Engineering and Life Science “ICELIS 2019” Kongresine sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Kaynaklar

1. **Akkamış, O. (2010).** İlköğretim I. ve II. Kademe Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. **Aksu, G., Acuner, A. M., Tabak, R. S. (2002).** Sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(4), 271-282.
3. **Akyüz KC, Koçak S, Balaban Y, Yıldırım İ, Gedik T. (2011).** Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü örneği). *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 12, 20-26.
4. **Bennet, S., Bowers, D. (1977).** *An Introduction to Multivariate Techniques for Social and Behavioural Sciences*. ISBN 0 333 18277 4. The MacMillan Press, London, 149 pp.
5. **Bozkurt, A., Daşdemir, İ., Karakaya, S., Şahin, H. A. (2018).** Sakarya ili kavak üreticilerinin iş doyumunu etkileyen faktörler. *Journal of Bartın Faculty of Forestry*, 20(3), 609-617. DOI: 10.24011/barofd.461799.
6. **Bölüktepe, E. F. (1993).** Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

7. **Büyüköztürk, Ş. (2015).** *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum.* 21. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., ISBN 978-975-6802-74-8, Ankara, 213 s.
8. **Çıtak M. A., Koldere, Y., Ünsar, S., Ergin, G. (2008).** İstanbul ilinde görev yapan kamu ve özel ilköğretim öğretmenlerinin tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Cilt: 10, Sayı: 2.
9. **Çok, N., Göksu, E., Doğaner, A., Kalkan, B., Güneş, Ö. (2017).** Elazığ Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumu ve bazı bireysel özelliklerinin iş doyumuna etkisi. *Turkish Journal of Forest Science*, 1(2) 2017, 155-168.
10. **Daşdemir, İ. (1996).** Orman İşletmelerinin Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi (Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği). Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Bülten No: 1, ISSN 1300-9478, 162 s., Erzurum.
11. **Daşdemir, İ. (1998).** Devlet Orman İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Boyutlarının Belirlenmesi. Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Rapor No:3, ISSN 1300-9486, 70 s., Erzurum.
12. **Daşdemir, İ. (2019).** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (2. Basım).* Nobel Akademik Yayıncılık ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Yayın No: 1536, ISBN 978-605-320-442-8, Ankara, 210 s.
13. **Davis, K. (1981).** *Human behavior at work* (Sixth Edition). New Delhi: TATA Mc Graw Hill Publishing Company Ltd.
14. **Eren, E. (1996).** *Yönetim ve Organizasyon.* Beta Yayın No: 4, İstanbul, 621 s.
15. **İncir, G. (1990).** *Çalışanların iş doyumu üzerine bir araştırma.* MPM Yayın No: 401, Ankara.
16. **Kalıpsız, A. (1988).** *İstatistik Yöntemler.* İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Yayın No: 3522/394, İstanbul, 558 s.
17. **Mucuk, İ. (1978).** İşletmelerde Modern Bir Araştırma Tekniği Olarak Faktör Analizi. İstanbul Üniversitesi Doçentlik Tezi, İstanbul.
18. **Özdamar, K. (2002).** *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizleri (4. Baskı).* ISBN 975-6786-00-7, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 686 s.
19. **Tosun, M. (1981).** *Örgütsel Etkililik.* TODAİE Yayın No: 196, Ankara.
20. **Yılmaz, E., Koçak, Z. (2008).** Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik İş Doyumu Araştırması. Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 364, DOA Yayın No: 48, Çeşitli Yayın No: 8, Tarsus, 56 s.
21. **Yılmaz, E., Daşdemir, İ., Karabulut, S., Koçak, Z., Polat, O. (2009).** Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği. Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 387, DOA Yayın No:52, Teknik Bülten No:30, Tarsus, 65 s.
22. **ZOBM (2017).** Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü 2017 Yılı Çalışma Programı. Zonguldak.