



GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütü'nde görev yapan yöneticilerin "İş Doyumu" düzeylerini belirleyerek, örgüt çalışanlarının temel gereksinim alanlarındaki (Yönetim Biçemi, Çalışma Olanakları, Gelişme ve Yükselme Olanakları, İş Arkadaşları, Fiziksel Ortam, Ücret ve Personel) sorunlarını tespit etmek ve iş doyum düzeylerinin bağımsız değişkenlere göre analizini yapmaktır.

Araştırma kapsamına GSGM Merkez Örgütünde çalışan 15 bayan, 85 erkek olmak üzere 100 yönetici dahil edilmiştir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; frekans analizi, t-test ve tek yönlü varyans analizi istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları dairelere göre, bütün boyutlarda "iş doyumunu" düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur ($P<0.05$). Kıdem grupları arasında da "iş doyumunu" düzeyleri açısından anlamlı fark bulunmuştur ($P<0.05$) Yöneticilerin yönetim görevleri (kadro ünvanları), eğitim durumları, yaş ve cinsiyetlerinin "iş doyumunu" düzeylerini etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, GSGM Merkez Örgütünde çalışan yöneticilerin, "görev yaptıkları dairelerin" bütün gereksinim alanlarında etkili olduğu ve iş doyumunu düzeylerini etkilediği, kıdem durumunun da "Gelişme ve Yükselme Olanakları" boyutunu etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Spor Yöneticisi

ABSTRACT

Analysis Of Job Satisfaction Levels Of The Administrators At The Central Office Of General Directorate Of Youth & Sports

The purpose of this study was to determine the job satisfaction levels of administrators working at the central office of the General Directorate of Youth & Sport, to determine the problems within each one of the 6 basic needs (Type of Administration, Work Opportunities, Development and Promotion Opportunities, Colleagues, Physical Environment, Salary), and to analyse the job satisfaction levels within independent variables.

100 administrators of the central office of General Directorate of Youth&Sport Were surveyed (15 females and 85 males). In this study, as measuring device job satisfaction scale (JSS) and Frequencies, t-test and One Way ANOVA statistical methods were used. There were significant differences in job satisfaction levels among administrators working in different departments ($p<0.01$) for each one of the 6 basic needs. There were also significant differences in job satisfaction levels among administrators at different statuses ($p<0.05$) for one of the 6 basic needs. But there were no significant differences found among groups of Age, Sex, Education Level and Administrative Position.

As a conclusion; At the central office of the "Department Worked" is effective at all 6 basic needs but, Statuses of administrators is effective only at the basic needs of "Development and Promotion Opportunities"

Key Words: Job Satisfaction, Sport Administrator

**Nevzat Mirzelioğlu
Gazanfer Doğu
Dilşad Mirzelioğlu**

*Abant İzzet Baysal
Üniversitesi Beden Eğitimi ve
Spor Yüksekokulu / Bolu*

İletişim Adresi
*Nevzat Mirzelioğlu
Gölköy Kampüsü / Bolu*
Telefon
0374 453 4571

GİRİŞ

Örgütsel bir ortamda, insanların yaptıkları işten doyum ya da doyumсуzлuk elde etmeleri bir çok etmene bağlıdır ve örgütteki insan gücünün etkili kullanılıp kullanılmadığının bir göstergesi olabilir (Paknadel,

1995,1). Her örgütte gelişim için engellerin azaltılması ve yok edilmesi çok önemlidir. Gelişime ket vurucu her engel istenmedik sonuçlar ortaya çıkarabilir. Gününün büyük bir kısmını geçirdiği işinde doyum elde eden birey daha mutlu, daha yaratıcı, daha

üretken olabilir. Doyumsuzluk ise hayal kırıklığı, mutsuzluk, olumsuzluk, üretememek, hatta saldırganlık gibi davranışlara neden olabilir (Schultz ve Schultz, 1990, 317).

Bir örgütte çalışan birey, bir süre sonra iş ile ilgili bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. "İş doyumunu" da diğer tutumlar gibi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Bir çok nedenden etkilenebilir. Gerginliği ve devamlılığı değiştirebilir ve bireylerin bir takım eylemlerini etkileyebilir. (Reitz, 1987, 208)

İş doyumunu, "iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavram" olarak tanımlanabilir (Johns, 1983, 106). Locke iş doyumunu "bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duyguyla sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" olarak tanımlamıştır. İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. (Luthans, 1992,114).

İş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan ilki, iş doyumunu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez ancak anlaşılır. İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aşığına göre belirlenir. Üçüncü olarak, iş doyumunu kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumunu boyutundan söz etmişlerdir. Bunlar;

1. İşin Kendisi
2. Ücret
3. Yükselme olanakları
4. Denetim
5. İş arkadaşları

olarak sıralanabilir (Luthans, 1992, 114).

İş doyumunu ile ilgili çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Porter (1962) üst düzey yöneticileri ile yaptığı bir araştırmada şu sonuçları elde etmiştir. Üst düzey yöneticileri, gelişme gereksinimlerini alt düzey yöneticilerine göre daha çok doyurabilmekte ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri daha çok vurgulanmaktadır. (Porter, 1962, 383-384).

Thomas Sergiovanni ve Carver (1973) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin en yüksek doyumluğunun saygı alanında olduğunu saptamışlardır. (Sergiovanni ve Carver,1973,59). Bir başka araştırmalarında (1973) da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu araştırmada öğretmenlerin güvenlik ve sosyal düzeyde iyi doyum elde ettikleri, diğer üst düzey gereksinim alanlarında anlamlı düzeyde doyumluksuzluk yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Sergiovanni ve Carver, 1973,69-62).

Trusty ve Sergiovanni (1966) yaptıkları araştırmada, profesyonel eğitimcilerin en geniş doyumluksuzluk gösterdikleri alanların; saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme alanları olduğunu tespit etmişler, yöneticilerle öğretmenler karşılaştırıldığında yöneticilerin saygınlık alanında daha az, kendini gerçekleştirme gereksinim alanında daha çok doyumluksuzluk algıladıkları görülmüştür.

Bir dizi iş doyumunu araştırmasında Gleen ve arkadaşları iş görenlerin yaşları arttıkça iş doyum düzeylerinin de yükseldiğini saptamışlardır. Ayrıca 4 bin yönetici ile Smith ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir (Davis, 1985,100).

Başka bir araştırmada, iş görenlerin işle ilgili tutumları ve performans arasındaki ilişki incelenmiş, elde edilen bulgulara göre daha doyumlu iş görenleri olan örgütlerin, daha az doyumlu iş görenleri olan örgütlere göre daha etkili oldukları görülmüştür. (Ostraff,1992,963-974).

İncir (1990) 37 kamu iktisadi teşekkülünün merkez örgütünde çalışanlara yaptığı araştırmasında iş görenlerin iş doyum düzeylerini oldukça düşük bulmuştur.

Altaş (1992) "Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi" isimli araştırmasında; Endüstri yöneticilerinin, iş doyumunu düzeylerinin Eğitim yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinden anlamlı derecede yüksek bulmuştur. Alt ve Orta düzey yöneticilerinin algıladıkları iş tatminlerinin incelendiği bir araştırmada Asıl (1992) alt düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla tatminsizlik algıladıkları sonucuna varmıştır.

Minibaş (1990) tarafından yapılan bir araştırmada özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini, devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinden daha yüksek bulmuştur.

Mizreoğlu ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan benzer bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinden anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Kabadayı (1982)'nin yaptığı araştırmada; okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin gereksinim karşılama yetersizliği derecelerini belirlemede önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin daha etkili ve işlevsel örgütler oluşturabilmeleri, sahip oldukları insan gücü kaynağının da daha etkin kullanılmasına bağlıdır. GSGM merkez örgütünde çalışan yöneticilerin temel gereksinim alanlarındaki sorunlarının bilinmesi, bu yöneticilerin daha etkin kullanılmasını sağlayabilir. Her birey değişik gereksinime güdülenebileceğinden, bireylerin gereksinim alanlarının ve düzeylerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Gelişmişlik, güdülenmenin düzeyine bağlıdır. Toplumların gelişmişlik düzeyide, bireylerin gelişmişlik düzeyine bağlı olacaktır. Bireylerin yaratıcılık, yenilik, problem çözme becerilerindeki gelişmişliği toplumunda geleceğini etkileyecektir. Bu nedenle GSGM merkez örgütü çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi, örgütün gelişmesi ve iş görenlerin etkinliğinin sağlanması için önemli ipuçları sağlayabilir.

Bu araştırmanın amacı; GSGM merkez örgütünde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin iş doyumunu düzeylerini belirleyerek örgüt çalışanlarının temel gereksinim alanlarındaki doyum düzeylerinin bağımsız değişkenlere göre analizini yapmaktır.

YÖNTEM

Bu araştırmanın evrenini GSGM Merkez Örgütü ve Spor Federasyonları çalışanları, araştırma örneğini ise; GSGM Merkez Örgütünde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile genel sekreterler oluşturmaktadır. Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanları üst kademe, Şube Müdürleri ve Genel Sekreterler orta kademe ve Şefler alt kademe yöneticileri olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya 100 yönetici dahil edilmiştir.

Bu araştırmada veri olarak yöneticilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları kullanılmaktadır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak Paknadel (1995) tarafından geliştirilen "İş Doyumu Ölçeği" (İDÖ) kullanılmıştır. İş Doyumu Ölçeğinin tüm kurum ve kuruluşlarda kullanılabilir uygun bir ölçek olduğu düşünülmektedir. Ölçeğin uygulandığı diğer kurumların kamu kurumları olduğu dikkate alındığından tekrar bir güvenilirlik çalışmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Paknadel tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış, ön test-son test sonucun-

da, Pearson Korelasyon Katsayısı gerçekleşen durum için $P = .8523$, önem dereceleri için $P = .8175$ olarak bulunmuştur. Ölçek, 1997 mart ayında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün isteği doğrultusunda GSGM'nün yeniden yapılanması kapsamında Genel Müdürlük onayı ve katkıları ile Merkez Örgüt çalışanlarına uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde, Frekans Analizi, t-test ve Tek Yönlü Varyans Analizi istatistik teknikleri kullanılmıştır. İstatistiksel işlemler için SPSS For Windows paket programından yararlanılmıştır.

BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerle ilgili genel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görevli oldukları dairelere göre Tablo 2 incelendiğinde; Tesisler Dairesi yöneticilerinin iş doyumunun bütün alt boyutlarında doyumsuzluk algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da grupların iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir. ($p < 0.05$) Gruplar arasındaki bu farkın ise, Tesisler Dairesi yöneticilerinin bütün boyutlardaki doyumsuzluklarından kaynaklandığı söylenebilir. Görev yapılan diğer dairelerdeki yöneticiler ise genellikle bütün boyutlarda doyum algılamışlardır. Grupların bütünü dikkate alındığında en yüksek doyumsuzluğun yaşandığı boyutun ise "fiziksel ortam" boyutu olduğu ortaya çıkmıştır.

Yönetim Görevlerine bakıldığında; daire başkanlarının bütün boyutlarda doyum düzeyleri yüksek bulunurken, genel sekreter grubunda yer alan yöneticilerin ise, genellikle doyum düzeyleri düşük bulunmuştur. Bu grupların iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Kıdem Durumlarına göre Tablo 2 incelendiğinde; 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin bütün boyutlarda doyum düzeyleri düşük bulunurken, gruplar arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır ($p < 0.05$) Grup arasındaki bu farkın "gelişme ve yükselme olanakları" boyutundaki 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl kıdemli gruplar arasındaki doyum düzeyleri farkından kaynaklandığı görülmektedir.

Eğitim Düzeylerine bakıldığında; Yüksek Lisans eğitilmiş yöneticilerin "ücret ve personel boyutunda doyumsuzluk algıladıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeylerine göre grupların iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark yoktur.

Yaş Gruplarına göre Tablo 2 incelendiğinde; 51-60 yaş grubunda yer alan yöneticilerin "ücret ve personel" boyutundaki bütün boyutlarda doyum elde ettikleri görülmektedir. Yaş grupları arasında da anlamlı fark görülmemiştir.

Cinsiyet gruplarına bakıldığında; bayanların "ücret ve personel" boyutunda, erkeklerin ise "fiziksel ortam" boyutunda en düşük doyum algıladıkları anlaşılmaktadır. Bayan ve erkek yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Dağılımı

YÖNETİCİLER GÖREV YERİ	f	%
Tesisler Dairesi	9	9,0
Personel ve Eğitim Dairesi	9	9,0
Spor Kuruluşları Dairesi	3	3,0
İdari ve Mali İşler Dairesi	9	9,0
APK Dairesi	7	7,0
Spor Eğitim Dairesi	2	2,0
Spor Faaliyetleri Dairesi	4	4,0
Dış İlişkiler Dairesi	1	1,0
Sağlık İşleri Dairesi	4	4,0
Gençlik Hizmetleri Dairesi	10	10,0
Genel Sekreter ve Uzman	42	42,0
Toplam	100	100,0
YÖNETİM GÖREVİ		
Daire Başkanı	9	9,2
Şube Müdürü	27	27,6
Şef	34	34,7
Genel Sekreter	28	28,6
Toplam	98	100,0
MESLEKİ KIDEM		
1-5 Yıl	2	2,0
6-10 Yıl	3	3,0
11-15 Yıl	6	6,0
16-20 Yıl	35	35,0
21 ve Daha Fazla	54	54,0
Toplam	100	100,0
EĞİTİM DURUMU		
Ön Lisans	39	47,6
Lisans	31	37,8
Yüksek Lisans	11	13,4
Doktora	1	1,2
Toplam	82	100,0
YAŞ		
31-40	29	29,6
41-50	57	58,2
51-60	12	12,2
Toplam	98	100,0
CİNSİYETLERİ		
Kadın	15	15,0
Erkek	85	85,0
Toplam	100	100,0

TARTIŞMA

Bayan basketbolcuların benzer bilimsel araştırmalarla elde edilmiş verilerine literatürde seyrek olarak rastlanmaktadır. Yapılan literatür taramasında yakın tarihli ve test bataryası önemli benzerlikler gösteren çalışmaya rastlanmadığından elde edilen verilerin tümü başka çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıl(m)a)mamıştır. Çalışmanın öncelikli amacı da takip edecek araştırmalara zemin oluşturmak ve veri toplamak olduğundan bu durum çalışmanın amacına yönelik önemli bir eksiklik oluşturmamaktadır.

Literatürde bayanlar için boy ve vücut ağırlığı medyan değerleri sırasıyla 1.65 metre, 58 kg (Foss ve Keteyian 1998, Amerikan ulusal araştırma konseyinin 1989 verileri), beden kitle indeksi normal değerleri 18.5 – 24.9 (Calle ve arkadaşları 1999) olarak bildirilmiştir. Bu verilerle kıyaslandığında milli sporcularımızın boy ve kilo değerleri (1.79 ± 0.07 m., 71.83 ± 11.42 kg.) normallerden yüksek, beden kitle indeksleri ise (22.45 ± 2.46) normal sınırlarda bulunmuştur. Yine klasik kitaplara giren bilgilere göre farklı branşlardan ulusal ve uluslararası elitlik düzeyindeki bayan sporcuların maksimal oksijen tüketimi değerleri olarak çalışmamızda elde edilenlerden daha yüksek değerler bildirilmiştir (maratoncular 68.1, triatlon 65.6, 1500 m

Tablo 2. Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması (X , t test ve Tek Yönlü Varyans Analizi)

BOYUTLAR	YÖNETİM BİÇİMİ		ÇALIŞMA OLANAKLARI		GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI		İŞ OLANAKLARI		FİZİKSEL ORTAM		ÜCRET , PERSONEL	
	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
GÖREVLİ OLDUĞU DAİRE N: 100												
Tesisler Dairesi	1.7556		1.2563		1.9596		2.3810		2.3889		1.7778	
Personel ve Eğitim Dairesi	.3111		.9815		.6889		.3968		.4444		1.0000	
Spor Kuruluşları Dairesi	.0000		.6111		.0667		.0000		5.000		.0000	
İdari ve Mali İşler Dairesi	.2889		.4259		.5111		.2063		1.0000		.5556	
APK Dairesi	.3857		.4048		.6286		.2449		.7857		.5000	
Spor Eğitim Dairesi	.4500	3.7657*	.5000	1.5307*	.8000	2.6756*	.2857	6.4347*	1.0000	4.4088*	.5000	2.5551*
Spor Faaliyetleri Dairesi	.0750		.0000		.1500		.0000		.3750		.2500	
Sağlık İşleri Dairesi	.3750		.8333		.4500		.5357		.3750		.6250	
Gençlik Hizmetleri Dairesi	.4800		.9000		.5200		.2286		.8000		.5000	
Genel Sekreter ve Diğer	.8535		.9683		.9381		.7596		.9286		.9881	
YÖNETİM GÖREVİ N: 98												
Daire Başkanı	.3000		.5926		.4222		.2698		.5556		.5000	
Şube Müdürü	.7630	1.7231	.8704	.5956	.8963	.6032	.7884	.6672	1.1296	.8380	.9074	1.2905
Şef	.5091		.7304		.8235		.6050		.9265		.6765	
Genel Sekreter ve Diğer	.9143		.9405		.8500		.6667		.9107		1.0357	

*P < 0.05

BOYUTLAR	YÖNETİM BİÇİMİ		ÇALIŞMA OLANAKLARI		GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI		İŞ OLANAKLARI		FİZİKSEL ORTAM		ÜCRET , PERSONEL	
	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
MESLEKİ KIDEM N = 100												
1-5 Yıl	.9500		1.8333		1.1000		1.5714		2.0000		2.0000	
6-10 Yıl	.4000		.7222		.5333		.1429		.5000		.3333	
11-10 Yıl	1.0167	.6927	.8056	1.5566	.9667	1.1392*	.8333	1.3032	1.0833	1.5009	1.0000	.9877
16-20 Yıl	.8353		1.0333		1.0800		.8816		1.1714		.9000	
21 ve Daha Fazla	.5889		.7037		.6741		.5337		.8148		.8333	
EĞİTİM DURUMU N = 82												
Ön lisans	.8128		.9103		.8821		.8278		1.1667		.9231	
Lisans	.7806	.3419	.9409	.5833	.9097	.4625	.5905	.3890	.8548	.6704	.8548	.4105
Yüksek Lisans	.7182		.9394		.9091		.8182		.9545		1.1364	
YAŞ N = 98												
31-40	.7929		.9713		.8828		.7044		1.0000		.8448	
41-50	.7105	.3603	.8655	.8304	.8842	.3649	.7500	.4998	1.0439	1.1046	.8860	.0583
51-60	.5250		.5972		.6333		.4286		.5833		.9583	
CİNSİYET N = 100												
Kadın	.5800		.9000		.8800		.5714		.8333		1.0667	
Erkek	.7193	-0.55	.8190	.32	.8190	.23	.6816	-0.40	.9702	-0.51	.8095	.99

* = P < 0.05

koşucuları 63.1, mukavemet kayakçıları 63,0...) (Foss ve Keteyian 1998). Willmore, Brown ve Davis (1977) bayan bas ketbolcuların vücut yağ oranını (%20.8 – 26.9) olarak bildirmiştir. Çalışmamıza katılan milli sporcularımızın vücut yağ oranları 20.37 ± 3.94 olup bu sınırlar içinde kalmaktadır.

Ülkemizde Metin ve arkadaşlarının (2003) normal bayan sedanterlerle 1. lig düzeyindeki bayan basketbolcuları karşılaştırdıkları yakın tarihli çalışmalarında elde ettikleri boy, vücut ağırlığı ve beden kitle indeksi verileri bizim çalışmamızdaki sonuçlarla önemli benzerlik göstermektedir. Ayrıca yine bu çalışmada bisiklet ergometresi ile 1. lig düzeyindeki basketbolcularda maksimal O₂ tüketimi 41.60 ± 7.41 ml/kg dak-1 bulunmuş olup bu değer bizim çalışmamızda mekik koşusu ile elde edilen O₂ tüketimi değerinden ($45,32 \pm 5,23$) düşüktür. Bu fark milli sporcuların aynı ligde mücadele eden, benzer elitlik düzeyindeki diğer sporculara fizyolojik bir üstünlüğü

olarak yorumlanabileceği gibi, farkın değişik test yöntemleri ve deneysel şartlardan kaynaklanabileceği de unutulmamalıdır. Tsunawake' nin (2003) Japonya' da yapılan lise sporcuları örneklemleri bir araştırmasında bayan basketbolcular için $166.5+/-7.87$ cm boy ve $58.8+/-6.85$ kg vücut ağırlığı, % $15.7+/-5.05$ yağ oranı, $56.7+/-4.17$ ml/kg dak-1 maksimal oksijen tüketimi değerleri bildirilmiş olup aynı çalışmada tüm bu değerlerin elit yetişkin bayan sporculardan farklı olduğu ifade edilmiştir. Bu değerlerden boy, vücut ağırlığı bizim sonuçlarımızdan ciddi miktarlarda düşük olmakla birlikte beden kitle indeksi (21,3) az farklı bulunmuştur. Atletik fiziksel özellikler açısından bu çalışmada elde edilen % yağ değerleri ve maksimal oksijen kullanım değerleri bizim çalışmamızdan önemli ölçüde farklıdır. Milli sporcularımızdan daha düşük (yaklaşık % 6) yağ değerleri ve yüksek oksijen kullanımı (yaklaşık 11 ml/kg dak-1) değerleri Japon sporcuların daha gelişmiş kas yapısına sahip

oldukları yönünde değerlendirilmiştir. Burada da unutulmaması gereken bir faktör çalışmamızın ölü sezonda yapılmış olması ve test yöntemlerindeki olası farklılıdır.

Sonuç olarak elde ettiğimiz verileri 1) Türkiye’de basketbol oynayan bayan sporcular için referans değerler olarak yorumluyor 2) benzer çalışmaların devam ettirilmesi gerektiğini ve 3) dünyada başarı sıralamasında bizden daha iyi durumda olan ülkelerin sporcularına ait çalışmaların yakından takip edilmesi ile performans kriterlerinin daha iyi olarak belirlenebileceğini düşünüyoruz.

TARTIŞMA VE SONUÇ

GSGM Merkez Örgütünde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin iş doyumunu düzeylerini etkileyen en önemli unsurun “görev yaptıkları daireler” olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin çalıştıkları dairelere göre iş doyumunu düzeylerinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gruplarda iş doyumunu düzeyleri en düşük çıkan yöneticiler Tesisler dairesi yöneticileridir. Bu sonuç tesisler dairesinde katılımın yetersiz olmasına bağlanabilir. Yapılan araştırmalarda, işin kendisinin işten tatmin olmayı etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. (Luthans, 1992) Tesisler dairesindeki yöneticilerin otonomi, saygınlık, iş arkadaşlığı ve fiziksel ortam ücret ve personel açısından diğer dairelere göre daha fazla iş doyumsuzluğu algıladıkları görülmektedir. Maslow (1987) otonomi gereksiniminden, psikolojik açıdan sağlıklı bireylerde bulunması gerekli ve bireyin potansiyelini geliştirici bir özellik olarak söz etmektedir.

Yöneticilerin yönetim görevleri açısından bakıldığında; Şube Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin fiziksel ortam boyutunda doyum düzeyleri düşük bulunurken, Genel Sekreter ve Uzman bölümünde görev yapanların ücret ve personel konusunda doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kıdem durumlarının da yaptıkları işten tatmin olmalarını etkileyen bir başka önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, 16-20 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin daha fazla kıdeme sahip olan yöneticilerden “işlerinde gelişme ve yükselme” konusunda daha fazla sorun yaşadıkları, gelecek endişesi taşıdıkları görülmektedir. Bu sonuç Porter’in (1962) araştırmasının sonuçlarıyla benzer niteliktedir. Porter, üst düzey yöneticilerin gelişme gereksinimlerini, alt düzey yöneticilere göre daha çok doyurabildikleri sonucuna varmıştır. GSGM yöneticilerinin de kadro unvanları yükseldikçe tatmin düzeylerinin arttığı söylenebilir. Bu sonuç, bir dizi iş doyum araştırmasında (Gleen ve arkadaşları, Cavell ve Elbert, Clenks) elde edilen sonuçlarla benzerlikler göstermektedir. İş görenlerin yaşları arttıkça iş doyum düzeylerinin yükseldiğinin saptandığı, bu araştırmalara ilaveten; Smith ve arkadaşlarının yaptığı yöneticilerle ilgili bir araştırmada da yaş arttıkça iş doyum düzeyinde yükselme olduğu saptanmıştır. (Dawis 1985) Bu bulgular Paknadel (1988)’in bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Paknadel yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Böylece, bu çalışma sonucunda ortaya çıkan yöneticilerin kıdem durumları arttıkça iş doyumunu düzeylerinin yükselmesi diğer çalışmaları da destekler niteliktedir. Bu durum, işteki deneyimin artması ile beraber otonomi ve saygınlık konusunda daha özgür bir yapıya kavuşmak, personeli ve iş şartlarını daha iyi tanımak ve kısmen de olsa ücret durumunun iyileşmesi sonucuna bağlı olarak açıklanabilir.

Bu araştırmada ortaya çıkan bir başka dikkat çekici sonuç da, bütün grupların “fiziksel ortam” boyutunda doyum düzeylerinin düşük çıkmasıdır. Fiziksel ortamın, yapılan işin doğasına uygun olmaması ve hijyen koşullarını taşıyamaması iş tatminsizliğinin çok önemli bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Spor Eğitimi Dairesi çalışanlarının fiziksel ortam boyutu dışında diğer bütün boyutlarda doyum düzeyleri yüksek çıkarken, fiziksel ortam boyutunda düşük çıkmıştır. Bilindiği gibi Spor Eğitim Dairesi çalışanlarının fiziksel ortam koşulları çok iç açıcı bir durumda değildir. Çevre koşulları, hijyen, iletişim açısından düşünüldüğünde bunun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre ;

- GSGM, Merkez Örgütü yöneticilerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen “fiziksel koşulları” geliştirilmelidir.
- Özellikle Tesisler dairesi yöneticilerinin bütün boyutlardaki doyumsuzlukları ile ilgili sorunlar ortadan kaldırılmalı ve doyum düzeyleri yükseltilmelidir.
- Örgütte görev yapan genç yöneticilere gelişme ve yükselme olanakları, otonomi ve saygınlık alanlarında hedefler gösterilmeli ve gelecek için güven sağlanmalıdır.
- Her düzeyde görev yapan yöneticilerin kendini gerçekleştirme fırsatlarından yararlanabilmesi için; “insan kaynakları merkezi” şeklinde bir yapılanma gerçekleştirilmesi, yeni bir personel alma ve değerlendirme sistemi kurulması örgüt verimliliğinin artırılması açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Altaş A. (1992): “Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), ODTÜ Eğitim Fakültesi, Ankara
2. Asıl Y. (1992): “Alt ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
3. Balcı A. (1985): “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
4. Davis K. (1985): “Human Behavior at Work” Organizational Behavior, Mc.Graw-Hill, Inc., New York.
5. İncir, G. (1990): “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme” Milli Produktivite Yayınları, No: 401, Ankara.
6. Johns G. (1983): Organizational Behavior. Understanding life and Work, Dallas: Scatt, Foresman and Co.
7. Kabadayı R. (1982): “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), H.Ü., Ankara.
8. Luthans F. (1992): Organizational, behavior Sixth Edition, New York: Mc Graw – Hill.,İnc.
9. Mirzeoğlu N., Erdoğan Ş., Paknadel C., Mirzeoğlu D. (1996): “Devlet ve Özel Okullarda Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri” H.Ü. Spor Bilimleri Dergisi, C:7, S:1, Ankara.
10. Ostroff C. (1992): “The Relationship Between Satisfaction and Performance: an Organizational Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol:77, Iss: 6.
11. Paknadel C. (1995): “AİBÜ ve ODTÜ” nin Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu” (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), Bolu.
12. Paknadel C. (1988): “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
13. Porter L. (1961): “A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs” Journal of Applied Psychology, Vol: 45, Iss: 1.

- 13.** Porter L. (1962): "Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in need Fullfilment as a Function of Job Level, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 46, Iss:6.
- 14.** Reitz H.J. (1987): "Behavior in Organizations" Richard D.Irwin, Inc., Illinois.
- SCHULTZ, D. P., Sydney E. S. (1990): "Psychoolgy and Industry Today" Mc.Millan Publishing Company, New York.
- 15.** Sergiovanni T. J., Fred D. C. (1973): "The New Shool Executive" A Theory of Administration, Dodd, Med. Co., New York.
- 16.** Sergiovanni T. J. (1967): "factors Which Effect Satisfaction and Dis-satisfaction of Teachers, *The Journal of Educational Administration*, Vol: 5, Iss: 1.
- 17.** Trusty F. M., Thomas J. S. (1996): "Perceived Need Deficiencies of Teachers and Administrators" A Proposal for Restructuring Teacher Roles, *educational administrati-on Quarterly* 2.