

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMU: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**ÖRNEĞİ**

**MUSTAFA SAĞIR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Öznur YÜKSEL**

**ŞUBAT 2016**

Tez Başlığı : Yaşlanan İş Gücünde İş Doyumu: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği

Tezi Hazırlayan: Mustafa SAĞIR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.



Prof. Dr. M. Mete DOĞANAY

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 05 /02/2016

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Öznur YÜKSEL (Çankaya Üniv.)

Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN (Başkent Üniv.)

Doç. Dr. Ayşegül TAŞ (Çankaya Üniv.)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: Mustafa SAĞIR

İmza: 

Tarih:

## ÖZET

### YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMU: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

**SAĞIR, Mustafa**

**Yüksek Lisans Tezi**

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

Şubat 2016, 96 sayfa

Bu çalışmada iş gücünün yaşlanması ile ilgili olarak, iş doyumunu kavramının kuramsal çerçevesi çizilerek; MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları, genç ve yaşlı iş gücü şeklinde iki grupta ele alınmıştır. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan, genç ve yaşlı iş gücünün iş doyum düzeyi ortalamalarındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, geliştirilen hipotezlerle test edilmiştir. Çalışanların genel iş doyum düzeyleri; iş özelliklerinin 9 alt boyutunda (yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, ödül, çalışma şartları ve kuralları) geliştirilen hipotezlere, mesleki ve demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kamudaki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki görev ve yöneticilik deneyimi) göre incelenmiştir.

Araştırma kapsamında 2015 yılında MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde görev yapan 281 işgören araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Verileri toplamak için demografik bilgilerin toplandığı kişisel form ve Spector (1985) tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye çevrilen ve bu araştırmanın amacına uygun olarak yapılan değişiklik ile uyarlanan iş doyum ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışanların, özellikle yaşlı ve genç olma faktörlerine göre iş doyum düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada personelin iş doyumunu belirlemeyi sağlayan "İş Doyumu Ölçeği" ve bu ölçeğın alt ölçeklerinden elde edilen veriler IBM–SPSS 21 programına aktarılmıştır. Araştırmanın hipotezleri iş özellikleri ve demografik değişkenler (genç çalışan ya da yaşlı çalışan gibi) açısından çalışanların (genç ve yaşlı) iş doyum düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Bu incelemenin yapılmasında ölçekten elde edilen ortalamalara, varyanslara, Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerine dayalı karşılaştırmalardan yararlanılmıştır.

Ulaşılan bulgular ve sonuçlar; yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan farklı ihtiyaçlara, değerlere ve hedeflere sahip olduğunu göstermiştir. Yaş faktörünün çalışanların genel iş doyum düzeyi üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik deneyiminin yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinde etkili olmadığı görülmüştür. İş özelliklerinden olan; ödül, iş güvencesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve yönetimle iyi ilişkilerin yaşlı çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yüksek gelir, ilginç bir iş, bağımsız çalışma ve terfinin ise yaşlı çalışanların iş doyumunu açısından önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, yaşlanan iş gücü

## **ABSTRACT**

### **JOB SATISFACTION IN AGEING WORKFORCE: A SAMPLE OF MINISTRY OF EDUCATION**

**SAGIR, Mustafa**

**Master Thesis**

Institute Of Social Sciences

Department Of Management

Human Resources Management

Thesis Advisor: Prof. Dr.Öznur YÜKSEL

February 2016, 96 Pages

With respect to the aging of the workforce in this study, the theoretical framework of the concept of job satisfaction has been formed and the employees of General Directorate Of Lifelong Learning Ministry Of National Education have been categorized into two groups as young and older workforce. It has been tested with developed hypotheses whether the difference in job satisfaction levels of young and older workers who work at General Directorate Of Lifelong Learning Ministry Of National Education was statistically significant or not. Employees' general levels of job satisfaction have been examined in terms of hypotheses developed within the nine subscales of work characteristics (high income, promotion opportunities, job security, interesting work, autonomous working, good relationships with management, good relations with colleagues reward, working

conditions and rules) and also professional and demographic variables (gender, age, marital status, educational level, service period in state, service period in institution, work and management experience in institution).

281 employees who work at General Directorate Of Lifelong Learning Ministry Of National Education in 2015 constitute the sample group of the research. "Personal forms including demographic information" and "Job satisfaction scale" developed by Spector (1985) and translated into Turkish by Yelboğa (2009) with changes suitable to the purpose of this research were used to gather the data. It has been determined whether or not the difference among the levels of employees' job satisfaction is statistically significant especially in terms of the factors-young and older workforce.

The data obtained from "Job Satisfaction Scale" allowing to determine the employees' job satisfaction and from the sub-scales of this scale in the study were transferred into IBM-SPSS 21 software. The hypotheses of the research were examined whether there were any differences in workers' level of job satisfaction in terms of job characteristics and demographic variables (such as old or young employees). For this purpose, it has been benefited from the comparisons based on the Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests as well as the meanings and variance obtained from the scale.

The findings of the study have revealed that compared to young workers, older ones had different needs, values and goals. It has been found out that age factor was effective on general job satisfaction of the workers whereas gender, marital status and management experiences were not effective on job satisfaction. It has also been determined that job features such as rewards, job assurance, good relationships with colleagues and managers were all effective on older workers' job satisfaction while high income, independent study and promotion were not so important for older workers' job satisfaction.

**Key Words:** Job satisfaction, ageing workforce

## ÖNSÖZ

"Yaşlanan İş Gücünde İş Doyumu" başlıklı bu araştırmada, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları; yaşları  $0-49 \geq$  olanlar genç aynı zamanda yaşlanan iş gücü,  $50 \leq$  olanlar da yaşlı iş gücü olarak gruplandırıldı. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları, genç ve yaşlı iş gücü şeklinde gruplandırılarak, çalışanların genel iş doyum düzeylerinin iş özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlandı.

Daha sonra araştırma sonucu çıkan bulgular, bu konu ile ilgili diğer ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldı. Araştırma bulgularının dünya ülkeleriyle olan benzerlik ve farklılığını görme fırsatı yakalandı.

Anket çalışmama zaman ayırarak araştırmama katkı sağlayan bütün Genel Müdürlük çalışanlarına teşekkür ederim. Çalışmanın insan kaynakları yönetim bilimine katkıda bulunarak, bundan sonra yapılacak çalışmalara faydalı olmasını dilerim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I

#### YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1 YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMU.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 KURAMSAL ÇERÇEVE: İŞ DOYUMUNA ETKİSİ AÇISINDAN GÜDÜLEME KURAMLARI.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 İçerik (kapsam) Kuramları.....	9
1.2.1.1 Maslov'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	9
1.2.1.2 Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı.....	10
1.2.1.3 Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	10
1.2.1.4 Alderfer'in V.İ.G. İhtiyaçları Kuramı.....	11
1.2.1.5 Alderfer'in V.İ.G. kuramı.....	11
1.2.1.6 Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.....	11
1.2.2 Süreç Kuramları.....	12
1.2.2.1 Edimsel Koşullandırma Kuramı.....	13
1.2.2.2 Eşitlik (Hakkaniyet) Kuramı.....	13
1.2.2.3 Amaç kuramı.....	13
1.2.2.4 Beklenti Kuramı.....	14
<b>1.3 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Yaş.....	16
1.3.2 Cinsiyet.....	17
1.3.3 Eğitim düzeyi.....	17
1.3.4 Medeni Durum.....	17
1.3.5 Hizmet Süresi.....	18
1.3.6 Sosyokültürel Çevre.....	18
1.3.7 Kişilik Yapısı ve İşyerindeki Statü.....	19

<b>1.4 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>19</b>
1.4.1 İş ve Niteliği.....	19
1.4.2 Yönetim ve Denetim.....	20
1.4.3 Ücret.....	20
1.4.4 Gelişme ve Yükselme Olanakları.....	21
1.4.5 İşyerinin Fiziksel Koşulları.....	21
1.4.6 İşyerinin Sosyal Ortamı.....	21
<b>1.5 YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....</b>	<b>22</b>
1.5.1 Çalışanlar Açısından İş Doyumunun Önemi.....	23
1.5.2 Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi.....	23

## **BÖLÜM II**

### **PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM**

<b>2.1 MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ TARİHÇESİ.....</b>	<b>27</b>
2.1.1 Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü.....	28
2.1.1.1 Görevleri.....	29
2.1.1.2 Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün Personel Yapısı ve Birimleri.....	29
<b>2.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....</b>	<b>32</b>
2.2.1 Problem Cümlesi.....	35
2.2.2 Alt Problemler.....	36
2.2.3 Araştırmanın Amacı.....	37
2.2.4 Araştırmanın Önemi.....	41
2.2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	42
<b>2.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>42</b>
2.3.1 Araştırmanın Deseni.....	42
2.3.2 Araştırma Evren ve Örneklemi.....	43
2.3.3 Kişisel Bilgi Formu.....	43
2.3.4 İş Doyum Ölçeği.....	43
2.3.5 Ölçeğin Geçerlik ve Güvenilirliği.....	44
2.3.6 Anket Sorularının Gruplandırılması.....	48
2.3.7 Veri Toplama Süreci.....	49
2.3.8 Veri Çözümleme.....	49

## **BÖLÜM III**

### **BULGULAR VE YORUM**

<b>3.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 MEB HAYAT BOYU ÖĞRENME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞAN YAŞLI VE GENÇ İŞ GÜCÜNÜN GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN, İŞÖZELLİKLERİNİN 9 ALT BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULARI VE YORUMLARI.....</b>	<b>56</b>
3.2.1 MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Yaşlı ve Genç İş Gücünün, Yaş Değişkeni Faktörüne Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	56
<b>3.3 ÇALIŞANLARIN GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>63</b>
3.3.1 Çalışanların Genel İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	64
3.3.1.1 Cinsiyet Faktörü.....	64
3.3.1.2 Medeni Durum Faktörü.....	65
3.3.1.3 Eğitim Düzeyi Faktörü.....	65
3.3.1.4 Kamudaki Hizmet Süresi.....	66
3.3.1.5 Kurumdaki Hizmet Süresi.....	67
3.3.1.6 Kurumdaki Görev.....	68
3.3.1.7 Yöneticilik Deneyimi.....	69
3.3.2 MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Yaşlanan İş Gücünde İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulguların; A.B.D., Almanya ve Japonya Üzerine Yapılan Araştırmaların Bulgularıyla Karşılaştırılması.....	72

## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

<b>4.1 SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
Ek 1: Anketler.....	92
Ek 2: İzin.....	95
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>97</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Faktör Analizi Birincil Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları.....	46
<b>Tablo 2:</b> Varimax Eksen Döndürme Sonucu Faktörler ve Faktörlerin Altında Yer Alan Maddeler.....	46
<b>Tablo 3:</b> İş Doyum Ölçeği Maddelerinin Alt Boyutlara Dağılımı.....	47
<b>Tablo 4:</b> İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları Ve Genel Toplam Puanlarının Güvenirliği.....	48
<b>Tablo 5:</b> İş Doyumu Ölçeği Ve Alt Ölçeklerine Ait Kolmogorov–Smirnov (KS) Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	51
<b>Tablo 6:</b> Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 7:</b> Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 8:</b> Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 9:</b> Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 10:</b> Çalışanların Kamudaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 12:</b> Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	55
<b>Tablo 13:</b> Çalışanların Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı..	55
<b>Tablo 14:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "Yüksek Gelir" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	57
<b>Tablo 15:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "Terfi " Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	57

<b>Tablo 16:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "İş güvencesi" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	58
<b>Tablo 17:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "İlginç İş" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	59
<b>Tablo 18:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "Bağımsız Çalışma" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	60
<b>Tablo 19:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "Yönetimle İyi İlişkiler" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi) .....	60
<b>Tablo 20:</b> Yaşlı ve Genç Çalışanların "İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi) .....	61
<b>Tablo 21:</b> Yaşlı Ve Genç Çalışanların "Ödül" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	62
<b>Tablo 22:</b> Yaşlı ve Genç Çalışanların "Çalışma Şartları ve Kurallar" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test).....	63
<b>Tablo 23:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının Genel İş Doyum Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 24:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Cinsiyetlerine" Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi).....	64
<b>Tablo 25:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Medeni Durum" Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi).....	65
<b>Tablo 26:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Eğitim Düzeyi"ne Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test).....	66
<b>Tablo 27:</b> Çalışanların "Kamudaki Hizmet Süresi"ne Göre İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test) .....	67

<b>Tablo 28:</b> Çalışanların “Kurumdaki Hizmet Süresi”ne Göre İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Testi) .....	68
<b>Tablo 29:</b> Çalışanların “Kurumdaki Görevi”ne Göre İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Testi).....	69
<b>Tablo 30:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarından Yöneticilerin “Daha Önce Yöneticilik Durumu Olup Olmamasına” Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi).....	69
<b>Tablo 31:</b> MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının Genel İş Doyum Düzeylerinin Alt Boyutlara İlişkin İş Doyum Düzeyi Değerleri.....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### ŞEKİLLER

Şekil 1: Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı .....	15
Şekil 2: Porter -Lawler'in Beklenti Kuramı.....	15
Şekil 3: MEB Teşkilât Şeması.....	31
Şekil 4: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Teşkilât Şeması.....	32

## KISALTMALAR LİSTESİ

%	: Yüzde
X	: Aritmetik Ortalama
F	: F Değeri (Anova Testinde Varyans Değeri)
f	: Frekans
ADEA	: Age Discrimination Employment Act.
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
JSS	: Job Satisfaction Survey
KHK	: Kanun Hükümünde Kararname
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MW-U	: Mann-Whitney-U Testi
N	: Denek Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
s.	: Sayfa
pp.	: Page paper
sa.	: Sayılı
SSGSSK	: Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vd.	: ve diğerleri
VHKİ	: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

XXXXXS  
GCPS

## GİRİŞ

Yapılan nüfus projeksiyonlarına göre Türkiye’de, doğum oranının düştüğü ve iş gücünde yaş ortalamasının ise giderek yükseldiği ifade edilmektedir. Türkiye nüfusu, demografik göstergelerdeki mevcut eğilimler devam ettiği takdirde yaşlanmaya devam edecektir. (www.tuik.gov.tr) Nüfus yapısında meydana gelen bu değişimlerin ilerleyen zamanlarda yaşlanan iş gücünde iş doyumunun nasıl sağlanması gerektiği hususunun önemli bir problem haline gelebileceği düşünülmektedir.

Kurumlar; küreselleşme ve hızla gelişen teknolojik gelişmelerin getirmiş olduğu yenilikler, genç çalışan eksikliği sonucu yaş ortalamasının yükselmesiyle; yaşlı çalışanları diri ve örgütte tutmada, onların iş doyumlarını sağlamada zorlanacaktır. İş gücünün giderek yaşlanması; küreselleşme, teknolojik gelişimler ve iş organizasyonlarının hızlı bir biçimde değişmesi, günümüzde birçok sorunu beraberinde getirecektir.

İş gücünün yaşlanmasıyla ilgili olarak, Birleşmiş Milletler tarafından nüfus projeksiyonları yapılmıştır. Birleşmiş Milletler’in yaptığı bu nüfus projeksiyonlarına<sup>1</sup> göre, 30 yıl içerisinde 45-59 yaş grubunda bulunan iş gücünün, toplam aktif iş gücü arzındaki artışının yükseleceği, iki ülkeden birisinin Türkiye, diğerinin ise Meksika olacağı öngörülmektedir. Türkiye ve Meksika, önümüzdeki 30 yıllık süre zarfında, iş gücü en hızlı yaşlanan ülkeler olacaktır. (Gündoğan, 2001)

Yine konuyla ilgili olarak, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verilerine göre, çalışma yaşamındaki 55 yaş ve üzeri bireylerin 2025 yılına kadar, Avrupa Birliği’nde %32, Kuzey Amerika’da %30, Asya’da % 21, Latin Amerika’da %17 olacağı tahmin edilmektedir. Avrupa Birliği’nde emeklilik yaşı 65 olmasına karşın

---

<sup>1</sup> Nüfus projeksiyonu: "Nüfus projeksiyonları, bir tahmin değil, mevcut nüfus eğilimlerinin devam etmesi veya benzer süreçleri daha önce yaşamış ülkelerin eğilimlerinin analiz edilerek bu eğilimlerin yansıtılması durumunda nüfusun gidişatını gösteren bir uygulamadır." (www.tuik.gov.tr)

son veriler 55-59 yaşlarında çalışanların % 60, 60-64 yaşlarında çalışanların ise % 20 oranında olduğunu göstermektedir. (Ilmarinen, 2001)

Türkiye’de yapılan nüfus projeksiyonlarına göre, demografik göstergelerdeki mevcut eğilimler devam ettiği takdirde, aktif iş gücü arzındaki nüfus da giderek yaşlanmaya devam edecektir. 2012 yılında, yaşlı nüfus olarak tabir edilen 65 yaş ve üzerindeki nüfusun (5,7 milyon kişi) toplam nüfusa oranı % 7,5 olarak hesaplanmıştır. 2023 yılına gelindiğinde bu nüfus 8,6 milyon kişiye, oranı ise %10,2’ye yükselecektir. 2023 yılına gelindiğinde, Türkiye nüfusunun yarısının 34 yaşın üzerinde olacağı öngörülmektedir. Bu hesaplamalar, iş gücünün her geçen yıl yaşlanacağına göstergesi durumundadır. (www.tuik.gov.tr)

Yaşlanma ile birlikte çalışanların verimliliğinde bir azalma olduğuna dair iş gücü piyasasında yanlış bir algının olduğu bilinmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre bu yanlış algıyı çürüten bilimsel bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada, üç yıllık bir periyotta 50 yaş ve üstü çalışanların istihdam edildiği geniş bir donanım zincirine sahip olan bir mağaza ile işgörenleri genç olan diğer 5 mağazanın üretimleri karşılaştırılmış. Karşılaştırma sonucunda, yaşlı çalışanların olduğu mağazanın gözle görülür bir biçimde daha verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Robbins vd., 2009)

İş gücünün yaşlanmasının, beraberinde yaş ayrımcılığını da getireceği düşünülmektedir. Türkiye’de çalışanlar işe alınırken, fiili olarak çalışırken veya çeşitli sebeplerle işten çıkarılırken yaş ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Özellikle yaşlı iş gücü, işe alınma esnasında farklı muameleye tabi tutulmaktadır. 40 yaş ve üzeri grupta olanlar, 35 yaş ve altındaki yaş grubuna göre işe alımlarda daha şanssız olarak görülmektedir. Bu duruma, en çok iş ilanlarında rastlanmaktadır. "35 yaşın üzerinde olanların başvurmasına gerek yok." şeklindeki ifade yaş ayrımcılığına örnek olarak gösterilebilir. (Buz, 2015) Yaş ayrımcılığı hakkında OECD, "... yaş ayrımcılığı ne açıkça yapılıp ne de ölçülebilir..." şeklinde durumu ifade etmektedir. (Baybora, 2010)

A.B.D.’nde, yaş ayrımcılığını önlemeyle ilgili bir tutumla, çalışanların yaş ayrımcılığına maruz kaldıklarında kendilerini kanunen savunabilmeleri amacıyla çıkarılan temel federal düzenleme, 1964 tarihli Sivil Haklar Kanunu (the Civil Rights Act) başlığı altında düzenlenmiştir. Sivil Haklar Kanunu başlık VII; ırk ve dini inanış temelinde çalışanların istihdamında yaş ayrımcılığını yasaklamıştır.

A.B.D. 1967 yılında İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanununu (the Age Discrimination Employment Act-ADEA) kabul etmiştir. ADEA, yaş ayrımcılığı nedeniyle düzenlenmiş olan, Sivil Haklar Kanunu başlık VII'nin içerdiği nedenlerden iki konuda farklılaşmaktadır. Birincisi, ADEA'nın, örgütlerin mali konularda esnekliğini önemseyerek Sivil Haklar Kanunu başlık VII'den farklı kurallarının mali konularda sert olmamasıdır. İkincisi ise; ADEA'nın, çalışanların yaş ayrımcılığı yasasından yararlanabilmeleri için 40 yaş sınırını temel almış olmasıdır. Bundan dolayı 40 yaş altındaki çalışanlar genç sınıfta değerlendirildiği için bu düzenleme kapsamında bu yasadan yararlanarak dava açamamaktadır. (Baybora, 2010) Bunun için yaş faktörü, tüm dünyada cinsiyet, ırk ya da uyruk gibi diğer boyutlardan daha fazla değişkenlik gösterdiği için farklı yaş gruplarına sahip çalışanların yönetiminin de insan kaynakları biliminde büyük bir problem olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye'de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanunu'na bakıldığında yaş ayrımcılığı ile ilgili bir düzenlemeye rastlanılmamıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda, yaşlanan iş gücünün iş doyumunun sağlanmasıyla ilgili yapılan çalışmalar da giderek yaygınlaşmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki bu çalışmalar ışığında, Türkiye'de de bu alanda bilimsel araştırmaların yapılması gerektiği düşüncesi güçlenmeye başlamıştır. Özellikle insan kaynakları yönetim biliminin ve yöneticilerinin bu doğrultuda çalışmalara ağırlık vermeleri gerektiği konusunda politikalar geliştirme hususu, bir ihtiyaç olarak hissedilmeye başlamıştır.

Özet olarak bu tez araştırma çalışması kapsamında, birinci bölümde yaşlanan iş gücünde iş doyumuyla ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölüm kapsamında araştırmanın problem durumu ve yöntemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçlarından hareketle önerilerde bulunulmuştur.

# **BÖLÜM I**

## **YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusu ile ilgili alanyazın taraması yapılarak konunun ilgili kısımları genelden özele doğru sıralanmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgular bir araya getirilerek kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

### **1.1 YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMU**

Doyum kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde "eldekenden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat" olarak ifade edilmektedir. (<http://tdk.gov.tr/>)

İş doyumunu kavramını inceleme çalışmalarına, 1920'li yıllarda başlanmıştır. Ancak iş doyumunu konusunun önemi, 1940'lı yıllarda yeterince anlaşılmaya başlanmıştır. İnsanın bir kaynak olarak değil de örgütlerin vazgeçilmez bir unsuru olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasıyla birlikte iş hayatında, çalışanların iş doyumunun önemi de artmıştır.

İş hayatı, çalışanlara çalışma deneyimleri kazandırmasıyla birlikte, her iş gününde kazanılan birtakım duyguların oluşmasına da neden olmaktadır. Bu duygular, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik zihinsel olarak bir tutum oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanlarda işlerine ve örgütlerine yönelik olumsuz tutumların oluşması neticesinde, işinden doyum almayan ve örgütünden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkacaktır. Gerçekte hedeflenen durum ise, çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlayarak işle ilgili doyuma ulaşmalarıdır. (Eğinli, 2009) Bu kapsamda iş doyumuyla ilgili alanyazına bakıldığında, çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

İş doyumunu terimi, bireylerin işlerine olan tutumları anlamında da düşünüldüğü için psikologlar ve sosyologlar tarafından da incelenmiştir. (Yelboğa,

2009) İş doyumu, işin özellikleriyle, çalışanların isteklerinin birbirine uyduğunda gerçekleşen durum olarak tanımlanmıştır. (Davis, 1995) Yaşlı ve yaşlanan tüm çalışanlarda, örgütlerine ve işlerine karşı belirli bir süre içerisinde birtakım duygular gelişir. Çalışanlarda meydana gelen bu duygular zamanla onlarda, işlerini ne kadar sevip ne kadar sevmedikleri ile ilgili bir tutum oluşturur. Çalışanlarda zamanla oluşan bu tutumlar eğer pozitif yönde ise iş doyumunu sağlayabilmekte değilse iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir.

İş doyumu, bazı çalışmalarda iş yerinde ihtiyaçları karşılama olarak adlandırıldığı gibi insanların iş yerinden beklentileri ile elde ettiklerinin algısı arasındaki fark olarak da görülmektedir. Aynı zamanda iş doyumu, işin insanlara rahatlık veren etmenleri sağlama derecesi olarak da tanımlanmaktadır. (Yelboğa, 2009) Diğer bir bakış açısıyla, iş doyumu mesleğe karşı verilen duygusal reaksiyonlardır. İnsanların işteki deneyimleri ile elde etmeyi istedikleri arasındaki farkın işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. (Miner vd., 1992) Başka bir ifadeye göre iş doyumu, örgütlere katılan bireylerin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve beklentilerinin de karşılanmasıdır. (Mahmutoğlu, 2007)

Bu tanımların yanı sıra alanyazında, çalışanların iş doyum düzeyinin birçok değişkene bağlı olarak farklılık gösterdiği de bilinmektedir. Bunlar bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medenî durum, kişilik özellikleri olarak öne çıkarken, çevresel faktörler; ücret, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilişkiler, denetim ve çalışma koşulları gibi iş yeriyle ilişkili değişkenler olarak da ele alınmaktadır. (Öztürk vd., 2015)

Yaşlanmayla ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda ise; dünyada yaşlı insanların nüfusunun 2050’de üç katına çıkacağı, 80 yaş ve üzeri yaşında insanların % 20 artacağı beklenmektedir. (Australian, 2004) Bu artışta da, İkinci Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş arasında doğan nesil (yaşlanan iş gücü) oluşturacaktır. Bu neslin doğurganlık oranının düşük, hayat beklentilerinin ise yüksek olduğu ifade edilmektedir. (Dychtwald vd., 2007)

TÜİK tarafından yapılan projeksiyona göre Türkiye’de yaşlı nüfus oranının 2023’te %10’u, 2050 yılında ise % 20’yi aşabileceği öngörülmektedir. Bu öngörüye göre Türkiye’nin 65 yaş ve üzerindeki nüfusu 2075 yılında %14,6’ya kadar gerileyecektir. Bu öngörü gerçekleşirse, 2075 yılında Türkiye nüfusu 89

milyon 172 bin 88 kişiye ulaşabilecek ve nüfusun 24,7 milyonunu yaşlılar oluşturacaktır. (www.tuik.gov.tr)

Aktif iş gücü yaş ortalamasının giderek yükselmesinin, yaşlı çalışanlar ile ilgili çeşitli kalıp yargıları da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Genel olarak örgütsel düşüncenin kalıp yargıları, yaşlı iş gücü sayısını azaltmak yönündedir. Mesela örgütlerdeki genel kanaat; yaşlı çalışanların daha az verimli, daha az sağlıklı ve hızla değişen teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmaları neticesinde, performanslarının istenilen düzeyde olmayacağı yönündedir. Örgütlerde yaygın olan bu genel kanaat, yaşlı çalışanların verimliliğinin düşmesi, yaşlanmayla birlikte fiziksel ve bilişsel yeteneğin azalacağı yönündedir. (Jex vd., 2007) Yaşlı çalışanlar ile ilgili bu yanlış düşünceyi destekleyen herhangi bir bilimsel çalışma sonucuna rastlanmamıştır. (Hedge vd., 2006) Örgütlerdeki bu yanlış düşüncenin neticesinde, yaşlı iş gücü sayısının düşmesi, yetenek ve uzman kaybı olduğundan, verimliliğe de zararlı bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Gelecekteki insan gücü kıtlığı da düşünüldüğünde, yaşlı nüfusa olan önyargının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunu da yaparken onları yeniden eğiterek işe başlanmalıdır. Yaşlı çalışanların, çalışmaya yönelik iş doyumlarını sağlamak için gerekli tedbirlerin alınabileceği ifade edilmektedir. (Waldman vd., 1986)

Örgütsel psikolojik araştırmalarda ise iş doyumunu, işe bağlılık ve örgütsel destek, genç ve yaşlı çalışanlarda farklılıklar göstermektedir. 5000 İngiliz çalışanın üzerine yapılan bir araştırmaya göre örgütsel bağlılık seviyesi; 35 yaş ve altı çalışanlarda az seviyede, 55 yaş ve üstü çalışanlarda ise daha fazla seviyede rapor edilmiştir. (Gallie vd., 2001)

Türkiye’de örgütsel bağlılık konusunda yapılan bir araştırmada; genç çalışanlar iş değiştirmek istemezken, yaşlı çalışanların esnek çalışma saatleri uygulanan yerlere geçmek istedikleri yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, genç çalışanların işlerini yaşlı çalışanlara göre daha eğlenceli buldukları görülmüştür. (Kirel, 1999) Bu durum, her ne kadar yaşlı çalışanlara göre, genç çalışanlarda geçici olarak yüksek görülse de bunun kısa süreli olduğu ifade edilmektedir. (Öztürk, 2013)

## 1.2 KURAMSAL ÇERÇEVE: İŞ DOYUMUNA ETKİSİ AÇISINDAN GÜDÜLEME KURAMLARI

Alanyazında iş doyumunu açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında güdüleme kuramlarına başvurulduğu görülmektedir. Konu sistematik bir şekilde incelendiğinde, bilimsel yönetim yaklaşımı savunucularının, çalışanlardan fazla verim alabilmenin ve çalışanların performanslarının artırılması konusunda parayı önemli gördükleri iddia edilmektedir. Bu yönetim kuramcıları tarafından, çalışanlar etki altına alınarak, onların istenilen bir biçimde ücretle dışarıdan kontrol edilerek örgütsel bağlılıklarının artırılabilceği savunulmuştur. Ancak Bilimsel yönetim yaklaşımı savunucularından olan Taylor, ücretin tek başına çalışanları güdüleme konusunda mümkün olmadığını, güdülemede; çalışanların eğitiminin, yöneticilerle iletişimin ve işbirliğinin de önemli olduğunu ifade etmiştir. Bunların yanı sıra Taylor, ücretin dışında teşviklere daha fazla önem verilmesi gerektiğini de savunmuştur. (Aykaç vd., 1994)

Ücretin özellikle yaşlı çalışanlarda iş doyumunu arttırmadığı belirli bir seviyede tuttuğu yapılan araştırmalarla bilinen bir gerçektir. Bu gerçeği destekleyen bir sonuca göre, A.B.D. Japonya ve Almanya'da çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların iş doyumunda ücretin, yaşlı çalışanlarda etkili olmadığı fakat genç çalışanlarda önemli olduğu görülmüştür. (David vd., 2015)

1930'lu yıllara gelindiğinde yapılan araştırmalar neticesinde maddi olmayan ödüllerin çalışanların iş doyumlarını sağlamada daha etkili olduğu ve insana insan olarak değer vermenin daha etkili olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Davranış bilimleri yaklaşımı varsayımlarının merkezine; maddi kıymet arz eden durumlardan ziyade, manevi anlamda değerli olan insan ilişkilerini almıştır. Bu varsayımın temelini sosyal insan kavramı oluşturmuştur. (Barutçugil, 2004)

Klasik yönetim anlayışının özünü ise "bilimsel yönetim" meydana getirirken, neo klasik yönetim düşüncesinin temelinde ise "insan ilişkileri yaklaşımı" vardır. Örgütlerin yönetiminde ve işleyişinde "insan ilişkileri yaklaşımı" veya güncel ifadeyle "davranışsal yaklaşım", psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin tam olarak anlaşılmasında kullanılmıştır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu konular; insan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları algılama ve tutumlar,

liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişme olarak sıralanmaktadır. (Mucuk, 1997)

İnsan ilişkileri yaklaşımından bahsederken, Chris Argyris'in (1996) geliştirdiği "Olgunlaşma Kuramı" da unutulmaması gereken bir kuramdır. Chris Argyris'e göre; çalışanların görev ve sorumluluklarının arttırılması çalışanları geliştirerek olgunlaştırmakta ve örgütteki performanslarının artmasını sağlamaktadır. (Eren, 2004) Görev ve sorumlulukları artan çalışanların iş doyum düzeylerinin de bu duruma bağlı olarak pozitif yönde değişebileceği varsayılmaktadır.

1960'lı yıllarda Frederick Herzberg tarafından yapılan araştırmalar neticesinde örgütlerde çalışanların güdülenmesinde ve iş doyumlarının sağlanmasında önemli faktörlerden birincisi; içsel etmenler, diğeri ise; hijyen etmenler şeklinde iki grupta sınıflandırılmıştır. Çalışanların güdülenmesinde ve iş doyumlarının sağlanmasında içsel etmenlerin (takdir görme ve saygınlık gibi) hijyen (ücret, ödül ve terfi gibi) etmenlere göre daha etkili olduğu savunulmuştur.

Günümüzde ise gelişmiş sanayi toplumlarında otomasyon sistemi sonucu seri üretime geçilmesi, çalışanların işlerinden sağlayacağı doyumunu daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Bu ortamlarda çalışanlar işlerinden çok az zevk almaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların işlerinden aldıkları doyumunu yükseltmek önemli bir hale gelmiştir. (Eren, 2008) Yöneticiler tarafından çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunun tespit edilerek, bu ihtiyaçların temin edilmesine yönelik nelerin yapılabileceği konusu önem kazanmıştır. Çalışanların ihtiyaçlarının doğru olarak çözümlenmesi ve bu yönde onların doyuma ulaşmalarının sağlanması yönünde nelerin yapılabileceği hususu, yöneticilerin de bu konuda işlerini kolaylaştıracaktır. (Barutçugil, 2004)

Alanyazında, çalışanların iş doyumunu açıklamaya yönelik olarak iş doyumunu konusunda başvurulan kuramlara bakıldığında iş doyumunu ile güdüleme kuramları arasında performans ve verimliliğin artırılması yönünden yakın bir ilişki olduğundan bahsedilmektedir. Bu ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. (Eğinli, 2009) Aynı zamanda güdülemeyi açıklamayla ilişkili olan bu kuramlar, iş doyumunun araştırmasını da etkilemektedir. Bu kuramlardan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili faktör kuramı ve

Adams'ın eşitlik kuramı iş doyumu konusunda literatürün en sık başvurduğu kuramlar olarak kabul görmektedir. (Yelboğa, 2007)

Bu kuramlara göre ihtiyaçların yerine getirilerek doyuma ulaşılması hususunda çalışanların harekete geçirilebilmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu kuramlarda bahsedilen kavramlardan olan; işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, işletme politikaları, takdir görme, terfi, eğitim çalışmaları, iletişim, iş güvenliği ve sağlığı iş doyumunun alt boyutları olarak sıralanmaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2012)

İşgörenlerin; çalışmaya, işlerine, örgütlerine karşı olan duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz, iş doyumunun negatif ya da pozitif yönde olmasında, bu kuramlar iş doyumunu açıklama yönüyle başvurulma konusunda önemli bir yere sahiptir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıda iş doyumunun açıklanmasında en sık başvurulan kuramlardan bahsedilmektedir.

## **1.2.1 İçerik (kapsam) Kuramları**

Klasik kuramlardan olan içerik (kapsam) kuramları; çalışanları, örgütte hangi pekiştiricilerin güdülediğini ve çalışanların iş doyumlarını artıran faktörlerin neler olabileceğini belirlemeye çalışır. Çalışanlar tarafından doyuma ulaşılmış bir ihtiyaç, güdüleyici olmaktan çıkar. (Yüksel, 2000) İçerik (kapsam) kuramları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı, Alderfer'in V.İ.G. Kuramı ve Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramlarıdır. (Şimşek, 2007)

### **1.2.1.1 Maslov'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Güdüleme kuramlarından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş hayatında çalışanların beklentilerine uyumlaştırılmıştır. Maslow'a göre iş doyumunun gerçekleşmesinde çalışanlar tarafından öncelikli olarak karşılanması gereken ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların da bir hiyerarşisi vardır. Doyuma ulaşmayan tüm ihtiyaçlar öncelik sırası da dikkate alındığında çalışanları güdülemektedir. Bu öncelikler bir merdivenin basamaklarına benzetilmiştir. İhtiyaçların öncelik sırası

bir merdivenin basamakları gibi dizilmiştir. Merdivenin en alt basamağındaki ihtiyacın giderilmesi, daha öncelikli bir durumdur. Birincil ihtiyaç giderilmeden bir sonrakine geçilmez. Bir basamaktaki ihtiyaç önemli ölçüde giderildikten sonra diğer basamaktaki ihtiyaca geçilir ve bir önceki giderilen ihtiyaç motive edici olmaktan çıkar. (Yüksel, 2000)

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; insanları belirli bir davranışa sevk eden sebeplerin başında onların ihtiyaçları gelmektedir. Bu ihtiyaçların neler olduğunu belirleyerek bu ihtiyaçların doyumunu sağlamanın yollarını ve çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. (Can vd., 2012)

#### **1.2.1.2 Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı**

Bu kuram, çalışanların güdülenmelerini sağlamada önce onların öncelikli ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit edilmesiyle işe başlanmasını önerir. Sonra güdülemede üç esas olan; başarı, güç ve arkadaşlık ilişkilerinin oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin ne şekilde etkileşim içinde olacağı hususunda birleşmesini konu eder. (Can vd., 2012 ) Bu kuramla, çalışanların güdülenmelerini sağlamak için yapılması gereken öncelikli durum; onların ihtiyaçlarına uygun işler vererek sonuca varılmasıdır. (Güney, 2007)

Mc Clelland, insanların çoğunda başarıma ihtiyacının potansiyel olarak var olduğunu, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsatların her zaman bulunamayacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteğinin veya mükemmelliğe erişme duygusunun "başarı güdüsü" ile tanımlanabileceğini savunmuştur. (Akgemci vd., 2008)

#### **1.2.1.3 Herzberg'in İkili Etmen Kuramı**

Herzberg'in çift faktör kuramındaki faktörler, güdülemeyi ve iş doyumunu sağlayan aynı zamanda iş doyum değişkenleri olarak uyarlanmış boyutlar olarak incelenmiştir. Herzberg'e göre içsel ve dışsal etmenler iş doyumunda ve iş doyumsuzluğunda önemlidir.

İşin içeriğinde olan sorumluluk, bağımsızlık, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları, iş doyumunu sağlayıcı içsel etmenlerdir. Fizyolojik, güvenlik

ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikler ile çalışma şartları, gelir ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi alt seviyedeki ihtiyaçlara cevap veren etmenler ise iş doyumsuzluğunu önleyen hijyen etmenlerdir. Bu faktörler çalışanların en alt düzeyde güdülenmelerine imkân sağlayan koşullardır. Örgütlerde bu faktörler olmadığında iş doyumunu sağlanamaz. (Saruhan vd., 2012) Aynı zamanda hijyen etmenler örgütlerde olmadığı zaman çalışanların iş doyumlarının düşmesine zemin hazırlayan, örgütlerde olduğu zaman ise çalışanların iş doyumlarına katkıda bulunan etmenler olarak görülmektedir. (Yüksel, 2000)

#### **1.2.1.4 Alderfer'in V.İ.G. İhtiyaçları Kuramı**

Bu kuram, Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, ilişki ve gelişme (V.İ.G.) olmak üzere üç basamağa indirir. Var olma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en alt basamaktaki ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçları karşılar. İlişki ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile uyumludur. Gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içerir. (Yüksel, 2000)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bu kuramda da doyuma ulaşılmayan ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır. Doyuma ulaşılan davranışlar daha önemsiz hale gelir ve bir üst ihtiyaç güdüleyici olur.

#### **1.2.1.5 Alderfer'in V.İ.G. kuramı**

Bu kuram için, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kuramının modern anlamda yeniden düzenlenerek şekillendirilmiş halidir denilebilir. Bu kuramın, Maslow'un kuramından ayrılan en önemli yanı, bu kuramda ihtiyaçlar daha somut olarak sıralanmaktadır. Dolayısıyla bir üstteki ihtiyacı karşılamak mümkün olmadığında bir alt basamaktaki ihtiyaç daha çok istenecektir. (Onaran, 1981)

#### **1.2.1.6 Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı**

Hackman ve Oldham iş özellikleri kuramına göre çalışanların yaptıkları işten doyum almalarında etkili olan iş özelliklerinin üzerinde durmaktadır. İş özellikleri

beş boyutta ele alınmıştır. Bunlar; beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin bağımsızlığı ve iş ilişkilerinde çalışanlardan alınan geri bildirimlerdir. Çalışanların yaptıkları işlere ait özelliklerin tamamından aynı oranda doyum almaları gibi bir durum söz konusu olmayabilir. Yani işe ait bir özellikten doyum düzeyi yüksek olabilirken diğer iş özelliklerinin iş doyum düzeyleri daha düşük olabilir. (Çakar, 2009)



Şekil 1. Hackman and Oldham, (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior And Human Performance*, 16: 250-279.

### 1.2.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları ise; Wroom'un beklenti kuramı, edimsel koşullandırma kuramı, eşitlik kuramı, amaç kuramı ve bilişsel değerlendirme kuramıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını öğrenerek bu yönde davranış geliştireceklerini ve çevreyle bu doğrultuda etkileşim içinde olacaklarını varsayar. (Barutçugil, 2004) Bu kuramlar çalışanların güdülenmesinin sağlanmasında bilişsel faktörlerin, güdüleme sağlayıcılar ile olan ilişkileri üzerinde de durur. Bu kuramlar beklenti ve pekiştirme kuramlarıdır. Beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde dururken, pekiştirme kuramları daha çok başarılı olma ve ödül arasındaki nesnel ilişkiler üzerinde durur. (Yüksel, 2000)

### **1.2.2.1 Edimsel Koşullandırma Kuramı**

Bu kuram; bireyler tarafından elde edilen olumlu ya da olumsuz sonuçlar neticesinde, aynı davranışı tekrar etme ya da etmeme şeklinde çevreye verilen tepkiler olarak açıklanmaktadır. Bireyler en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler. Bireylerin davranışları ödüllerle kontrol altında tutulmaktadır. (Pekel, 2001)

### **1.2.2.2 Eşitlik (Hakkaniyet) Kuramı**

Adams'a göre çalışanların güdülenmesinin sağlanmasında eşitlik önemlidir. Eşitlik kuramında iş doyumu ve işe yönelik çabanın, çalışanların işlerine kattığı girdiler ile çıktılarının karşılaştırılması yönüyle iş doyumu ele alınmaktadır. Bu kurama göre çalışanların yaptıkları işten doyum alıp almamalarının temelinde eşitlik veya eşitsizlik vardır. Eğer çalışanlar kendi girdileri ile (yaş, cinsiyet, eğitim, statü vb.) diğer çalışanların girdilerini karşılaştırdığında, arada bir eşitsizlik olduğunu görürlerse güdülenme gerçekleşmez ve direnç gösterirler. Çalışanlar, diğer çalışma arkadaşlarıyla girdi ve çıktılarını karşılaştırdığında arada dengesizliğin olmadığını görür ve inanırlarsa, çalışanlar yaptıkları işe güdülenirler.

### **1.2.2.3 Amaç kuramı**

Bu kuramın ise üç özelliği vardır. Bunlar; belirginlik, güçlük ve kabul derecesidir. Belirginlikte amaçların açık ve başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olması gerekir. Güçlük, ulaşılmak istenen başarının düzeyidir. Kabul derecesi ise amaçların bireyler tarafından benimsenmesidir. Çalışanlar tarafından belirlenen amacın anlaşılır açık ve şeffaf olması, iş başarılarını artırmaktadır. Eğer amaçlar yönetici ve astlarla birlikte belirlenmişse taraflarca daha fazla kabul görecektir. (Yüksel, 2000)

Yine bu kurama farklı bir açıdan bakacak olursak; bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durarak örgütün hedeflediği amaçların başarılmasının altında yatan sebebi, amaçların özelliklerine bağlar. Özellikle çalışanlar tarafından

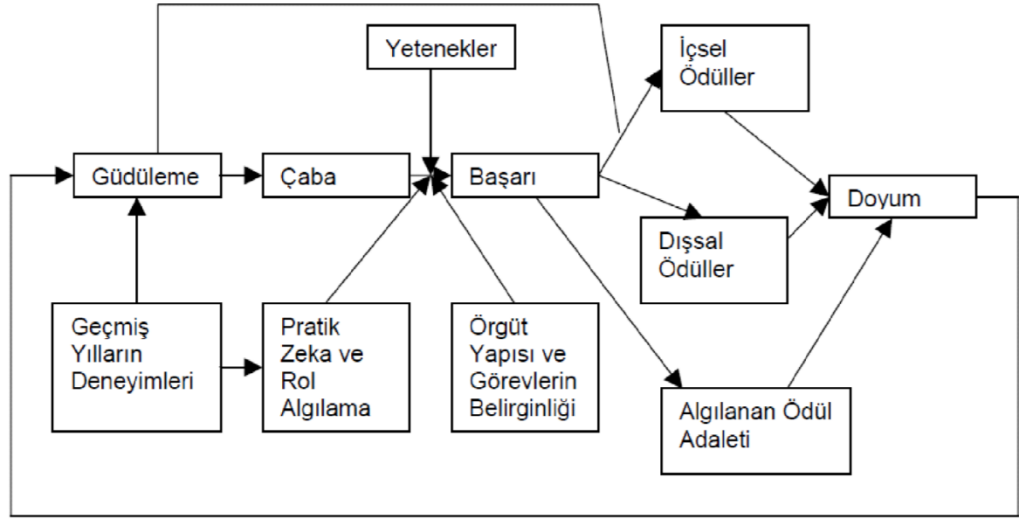
belirlenen amaçların zorluk derecesinin yüksek olması, onun örgütte daha istekli ve arzulu çalışmasını sağlayarak başarısını arttırır. (Eren, 2004)

#### 1.2.2.4 Beklenti Kuramı

Bu kuram 1960'lı yıllarda Vroom tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların örgütlerin verdiği ya da vereceği ödüllere yönelik beklentilerin güdülenmeyi sağladığı ve bu durumun dolaylı da olsa iş doyumunu artırdığını açıklamaktadır. Beklenti kuramında güdülenme; bir şeyi ne kadar isteriz ve buna ulaşabilme olanağımızın ve şansımızın ne kadar olduğu ile bağlantılıdır. Herhangi bir şey istenmezse buna ulaşma konusunda hiçbir güdülenme sağlanamaz. Aynı şekilde ulaşılamayacağı bilinen bir şey ile güdülenilmez. Genç bir çalışan maaşının artmasını isteyip de maaşının artacağına inanırsa bu kişi maaş ile güdülenebilir. (Hatiboğlu, 1999)

Çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirirken bekledikleri çıktıların onlara ne derece cazip olup olmadığı hususuna odaklanır. Çalışanlar ihtiyaçların ve ödüllerin çeşidiyle ilgilenmeyip bu ödülleri almak için geliştirdikleri bilişsel süreçle ilgilenir. Eğer çalışanlar yüksek çaba ve performans gösterip beklediği sonucu alamıyorsa güdülenme gerçekleşmez. (Barutçugil, 2004)

Yukarıdaki ifadelerle benzer şekilde, Wroom'un üzerinde durduğu araçsallık ise; birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla olan ilişki konusunda bireyin algısıdır. Aynı zamanda araçsallık, ne yaparsam karşılığında bu sonucu elde ederim anlamındaki +1 ile -1 arasındaki değerdir. (Can vd., 2012) Porter ve Lawler'e göre ise, Wroom'un modelinin üç temel konusu vardır. Bunlar; çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarını içermektedir. Bireyin başarılı olabilmesi için bu üç kavram yeterli değildir; aynı zamanda bireyin yeterli "bilgi ve yetenek"e sahip olması gerekmektedir. Birey başarılı olmak için ne kadar istekli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamaz. (Yüksel, 2000)



Şekil 2: Porter -Lawler'in Beklenti Kuramı

Kaynak: Eren, E. (2011) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (10. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere beklenti kuramına göre güdülenme, deneyim, yetenekler, çaba, başarı, içsel ve dışsal ödüller iş doyumunu sağlama hususunda tek başına yeterli olan faktörler değildir. Şekilden de anlaşılacağı gibi faktörlerin tamamı bir araya gelirse çalışanların iş doyumunu sağlanabilmektedir.

Bu araştırma kapsamında da iş doyumunu açıklama konusunda başvurulan bu kuramlar, örgütlerde, yaşlı ve yaşlanan tüm işgörenlerin iş doyumunda etkili olacağı düşünülen faktörleri açıklamayla ilişkili olan kuramlar olarak tartışılmıştır. İş doyumunun açıklanmasında başvurulan bu kuramlar tartışılırken her kuramın işgörenlerin iş doyumlarının açıklanması yönünden hepsinin birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Ancak burada konu edilen kuramların hiçbiri iş doyumunu tek başına açıklamada yeterli olarak kabul görmemektedir. Çünkü çalışanların iş doyum düzeyleri ihtiyaçlara, beklentilere ve amaçlara göre farklılık gösterebileceği için kuramlarda bahsedilen faktörlere göre de değişebilmektedir.

Güdüleme kuramlarının her birinde farklı iş özelliklerinin (yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, yönetimle ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, ilginç iş, ödül) ele alınması ve aynı zamanda bu araştırmada da çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler olarak incelenmesi gibi durumlar da göz önüne alındığında bu kuramların

iş doyumunu açıklama konusunda başvurulabilecek öneme sahip olduğu söylenebilir.

### **1.3 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER**

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler, çalışanların doğuştan gelen çeşitli özellikleri ile sonradan kendi kişisel gayret ve istekleri neticesinde elde ettikleri durumlar olarak nitelendirilebilir. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi, sosyokültürel çevre, kişilik yapısı ve işyerindeki statüdür.

#### **1.3.1 Yaş**

Bireysel faktörlerden olan yaş; çalışanların iş doyumuna etki eden önemli bir konumdur. Çalışanlar, genç ve yaşlı şeklinde gruplandırıldığında bu durum daha da önemli bir hale gelmektedir. Yaşlı ve genç çalışanların, işe ve örgüte bakış açılarının farklı olması, her iki grubun iş doyumlarının da farklı düzeylerde olmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yaş ve iş doyumları arasındaki ilişki; yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin genç çalışanlara oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (Eğinli, 2009)

İş doyum düzeyinin yaşlı ve yaşlanan iş gücünde farklı olmasına neden olan faktörlerin başında deneyim gelmektedir. Deneyim, yaş ile birlikte kazanılan bir husustur. Yaşlı çalışanlar ile genç çalışanların işlerinden ve örgütten beklentilerinin de bu yönde farklılık arz edeceği düşünülmektedir. Bu beklentilerin her iki grup için birbirinden farklı olmasında, genç çalışanların yükselme ve iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olmasıdır. Ayrıca genç çalışanların iş seçimi ve güvencesine ilişkin şüpheleri nedeniyle işlerinden daha az doyum sağladıkları belirtilmektedir. Burada öncelikli ihtiyaçların yaş faktöründen kaynaklı olarak her iki grup arasında farklılık oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Bu farklılıklar çalışanların iş doyumları için aynı derece önemli olarak değerlendirilmeyebilir. (Kılıç, 2011)

### **1.3.2 Cinsiyet**

Yaşlı ve yaşlanan çalışanların, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden biri de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetine göre; işe karşı geliştirilen tutumların meydana gelmesinde ve örgütlere yönelik tutumların oluşmasında, değerlendirilmesinde, çalışanların yaşlı ve genç olma durumlarına göre iş doyum düzeylerinde farklılıklar oluşturabilir. Çalışanların cinsiyetleri, işe karşı geliştirilen tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir.

Yapılan bir araştırma sonucunda ortaöğretim kurumlarında görev yapan erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı çalışma sonucunda, kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerini, öğretmenlerin birbirleriyle ve yönetimle olan ilişkileri olumsuz yönde etkilerken; erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerini, okullarının örgütsel iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünümün olumsuz yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Akbulut, 2015) Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. (Toker, 2007)

### **1.3.3 Eğitim düzeyi**

Yaşlı ve yaşlanan çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, çalışanların işlerinden ve örgütten beklentilerinde farklılıklar oluşmasına neden olabilir. Çalışanların, eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışanların işlerine ve örgütlerine bakış açılarını değiştirebilir. Örgütler, çalışanların eğitim düzeylerinde meydana gelen değişiklikleri dikkate alarak onların beklentileri doğrultusundaki alanlarda onları istihdam ederse, çalışanların iş doyum düzeylerinin daha da yükselmesini sağlayabilir.

### **1.3.4 Medeni Durum**

Yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanların evli ya da bekâr olma durumları arasındaki ilişki incelendiğinde, medeni durum değişkeninin iş doyumunu üzerinde

herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (Aksoy, 2005) Başka bir araştırma sonucuna göre ise, evli olan çalışanlar, işlerine daha az devamsızlık göstermektedirler ve daha az işten ayrılma eğilimine sahiptirler. Evli çalışanlar, bekâr olanlara kıyasla daha çok iş doyumuna sahiptirler. (Özkalp vd., 1996)

### **1.3.5 Hizmet Süresi**

Çalışanların iş deneyimleri, çoğu zaman hizmet süresi ile değerlendirilir. Yaşlanmayla birlikte hizmet süresi de artmaktadır. İş hayatına yeni başlayan çalışanlar, genellikle işlerinden doyum sağlama eğilimindedirler. Çalışma hayatındaki ilk yıllarda yapılan teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş hayatı, yaşlı çalışanlara kıyasla, işe yeni başlayan genç çalışanlara, ilginç ve çekici gelebilir. Genç çalışanlarda, çalışma yıllarının ilk dönemlerinde oluşan bu doyum, çalışanların terfi etmeleri devamlılık göstermeyince azalabilir. Genç çalışanların, işindeki ilk birkaç yıldan sonra iş doyumları düşer ve kurum içindeki terfileri de yavaşlar. (Topbaş, 2014) Bu durumun neticesinde ise, çalışanların iş doyum düzeyleri olumsuz olarak etkilenebilir.

### **1.3.6 Sosyokültürel Çevre**

Yaşlanan ve özellikle yaşlı çalışanlar, yaptıkları işlerin toplum tarafından beğenilmesini, işlerine saygı duyulmasını ve işlerinin kabul görmesini arzu ederler. Belirli bir yetkinliğe ulaşmış, kendine güvenen çalışanların, beklentileri bu yönde daha fazladır. Sosyal yapısı gelişmiş olan çalışanlar, sorumluluğu daha rahat alarak, işlerine ve örgüte daha bağlı olurlar. Aktif görevler alarak kendilerini daha mutlu hissederler. Yaptığı işte doyuma ulaşan çalışanlar çevresinde olumlu davranışlar sergiler. Örgütün amaçları doğrultusunda daha verimli çalışırlar. Çalışanların, sosyokültürel çevrelerinden kaynaklanan sıkıntıları varsa performansları düşer ve verimliliği azalır. İş doyum düzeyleri de bu durumlara bağlı olarak düşer. (Ülker, 2014)

### **1.3.7 Kişilik Yapısı ve İşyerindeki Statü**

Yaşlanan ve yaşlı çalışanlar, zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmektedir. İş hayatına yeni başlayan genç bir çalışan, kişilik yapısı ve o andaki hazır bulunuşluk düzeyine göre örgüt içindeki yerini alır. Çalışanların, kendi kişilik yapısı ile yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde, yaşlı ve yaşlanan çalışanların iş yaşamındaki başarısı artar ve buna bağlı olarak iş doyum düzeyi de yükselebilir.

Aynı zamanda örgütlerde, yaşlanan ve yaşlı çalışanların amacı sadece belirli bir gelir elde etmek değil, aynı zamanda statü oluşturmaktır. Yaşlanan ve yaşlı çalışanlarca, bu kavram çalışma yaşamında önemli olarak görülmektedir. Çalışanlar, beklediği statünün oluşmadığını görürlerse bu duruma bağlı olarak iş doyum düzeylerinde bir düşüşle karşılaşabilirler. (Aytaç, 2001)

## **1.4 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

Örgüt; sürekliliği olan, belirli bir görevi devamlı ve uyumlu olarak yapmak için bir kişinin yönetiminde oluşturulmuş insan topluluğudur. (Güney, 2007) Örgütsel faktörler; iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, işyerinin fiziksel koşulları ve işyerinin sosyal ortamı olarak kabul edilmektedir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların, iş doyum düzeylerini bu faktörler, olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Aynı zamanda bu faktörler, örgütlerin verimliliği ve sürekliliğinin sağlanması için son derece önemlidir. Çalışanların, iş doyum düzeyleri bu faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

### **1.4.1 İş ve Niteliği**

İşin kendisi ve niteliği, yaşlı ve yaşlanan çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerdendir. İş görenler, kendilerinden istenilenlerin ve hedeflerin açıkça belirtilmiş olduğu işlerde çalışmayı tercih ederler. Görev tanımlarının ve iş gereklerinin açık ve belirli olması, çalışanların görev ve sorumluluklarını

anlamasını sağlar ve iş doyumunu artırır. İşin niteliği ve kalitesi arttıkça çalışanların iş doyum düzeyi de yükselir. (Selvi, 2013)

#### **1.4.2 Yönetim ve Denetim**

Örgüt kültürüyle de bağlantılı olan yönetim ve denetim tarzı; yöneticilerin kişisel bilgi ve becerileri, örgüt içerisindeki görev ve sorumlulukların nasıl yerine getirileceği, işlerin planlı bir biçimde nasıl yapılması gerektiği açısından önemli bir yere sahiptir. (Bingöl, 2013) Yöneticilerin denetim ve yönetim tarzları çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyebilecek faktörler arasında değerlendirilebilir.

Denetim örgütün elde ettiği sonuçlar ile istenen amaçların karşılaştırılması ve ulaşılan durumun değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir. Yöneticiler, istenen sonuçlar ile karşılaşılan sonuçlar arasında bir uyumsuzlukla karşılaştıklarında düzeltici eylemler gerçekleştirirler. Denetim sürecinde, sadece örgütsel etkililik düzeyi ve planlama aşamasında belirlenen amaçların gerçekleştirme derecesi ölçülmemekte, amaçların başarılamamasının nedenleri araştırılarak başarısızlığa yol açan faktörlerin giderilmesine de çalışılmaktadır. (Can vd., 2012) Örgütlerce belirlenen amaçların istenilen düzeyde başarılamamasında çalışanların iş doyumlarının düşük olma sonucu ile karşılaşılabilmek ihtimali yüksektir.

#### **1.4.3 Ücret**

Çalışanların hepsinin çalışmak istemelerinin en önemli nedenlerinden biri de emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, çalışanların hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olduğu gibi onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da yararlı olmaktadır. Ayrıca çalışanları örgüte çekebilmek, örgütte tutabilmek ve onların verimli çalışma konusunda iş doyumlarını sağlamak için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. (Yüksel, 2000) Ayrıca çalışanların iş doyum düzeyleri alacakları ücret ve diğer ödemelere göre değişebilmektedir.

#### **1.4.4 Gelişme ve Yükselme Olanakları**

Statünün kazanılmasında örgütlerin politikaları ve uygulamaları önemlidir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların yapmış oldukları iş ile ilgili maddi ve manevi doyumların elde edilmesi ve süreklilik göstermesi işverenlerle yöneticilerin elindedir. Çalışmalarının karşılığını somut bir biçimde gören çalışanlar, saygı görme ve sosyal statülerindeki yükselme ile daha gayretli olarak çalışmalarını devam ettirecektir. (Eren, 2008)

Örgütlerde terfi sisteminin ise beklenti ve eşitlik ilkesine göre yürütülmesi iş doyumunu pozitif olarak etkiler. Örgütler, çalışanların terfi etme olanaklarını, onların iş doyum düzeylerine doğrudan katkıda bulunacağını düşünerek hareket etmelidirler. Terfi imkânları hem maddi hem de manevi anlamda çalışanların iş doyum düzeyini yükseltmek için önemli bir etken olarak değerlendirilebilir.

#### **1.4.5 İşyerinin Fiziksel Koşulları**

Örgütlerde çalışma şartlarının fiziksel olarak kötü ve çalışma saatlerinin aşırı uzun olması, yaşlı ve yaşlanan çalışanlarda verimliliğin azalmasına bağlı olarak iş doyum düzeyini de düşürebilmektedir. Ayrıca yorgunluğa bağlı olarak verimliliğin düşmesi de söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber, olumsuz çalışma koşullarının; çalışanların solunum, dolaşım, kas ve sinir sistemini, enerji metabolizmasını ve moral yapısını etkilediği görülmektedir. İşyerindeki tüm fiziksel koşulların (aydınlatma, havalandırma, gürültü, titreşim, ısı, nem, tozlar ve toksit etkenler vb.) incelenmesi ve ergonomik açıdan çalışanların yeterli ve güvenli çalışma ortamlarına sahip olması için her türlü önlem alınması gerekmektedir. (Bayazıt, 2007)

#### **1.4.6 İşyerinin Sosyal Ortamı**

İş doyumunu; çalışanların, yapılan işe ve çalışılan sosyal ortama karşı iyi hisler beslemesiyle ilgilidir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenler genellikle çalışılan ortama ilişkin faktörleri kapsamaktadır. Tekstil sektöründe çalışanların üzerine yapılan bir araştırmada; işyerinin sosyal ortamlarından olan arkadaşlık ortamı ve takdir edilme

duygusunun iş doyumunu üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, bağımsız değişkenlerin hem birbirleriyle ve hem de iş doyumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır. (Erdil vd., 2004)

Genç çalışanlara kıyasla yaşlı çalışanların, işyerindeki sosyal ortama daha fazla önem verecekleri düşünülmektedir. Özellikle, yaşlı çalışanlarda takdir edilme duygusu iş doyumunun sağlanmasında pozitif yönde bir katkı sağlayabilir.

## **1.5 YAŞLANAN İŞ GÜCÜNDE İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ**

Yaşlı ve yaşlanan tüm çalışanlar, örgütün en değerli varlığı olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde, işletmelerde rekabet yeteneğe rekabet haline gelmiştir. (Chen, 2009) Burada asıl zorluk ise bu yeteneği bulmaktır. Genç çalışanlar iş yerinde enerjiyi, coşkuyu, yeteneği ve özgün yaklaşımları geliştirir. (Smirnova vd., 2013) Yaşlı çalışanlar ise örgüte deneyimler, istikrar ve sadakatleri ile katkı sağlamaktadırlar. (Shea vd., 2006)

Genellikle yaşlı çalışanlar; işlerine uyum sağlama konusunda, genç çalışanlardan daha fazla tecrübeye sahiptirler. Bunun yanı sıra, örgütün içsel ve dışsal değişimlerine daha az duyarlıdırlar. Yaşlı iş gücüne oranla genç nesil; yüksek derecede entelektüel yeteneklere, iş talebine uyuma ve çabuk öğrenme yeteneğine sahip olarak bilinmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma sonucunda, genç çalışanların iş tecrübelerinin olmadığı ya da çok az olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. (Trbanc, 1995)

Yaşlı iş gücüyle ilgili olarak bahsedilen birçok olumlu yargıya rağmen olumsuz tavır takınan çoğu işveren, yaş ayrımcılığından dolayı yaşlı çalışanlara yönelik (görmezden gelme) önyargıyla hareket etmektedir. (Lister, 1990) Bu yanlış tavrılardan dolayı yaşlı insanlar, gençlere göre daha sık işsiz kalma eğilimi göstermektedir. Bu yanlış tavırların neticesinde ise yaşlı çalışanların iş doyum düzeyleri negatif yönde etkilenebilmektedir. Yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmesinin neticesinde ise işe geç gelme, devamsızlık, iş gücü devri oranında artma gibi örgütlerin sürekliliğini etkileyen olumsuzluklara neden olabilmektedir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların iş doyum

düzeylelerinin olumsuz olarak etkilenmesinin neticesi, örgütleri de etkilemektedir. Bu olumsuz durumun neticesinde, örgütlerin verimliliği ve sürekliliği zamanla negatif yönde etkilenebilir. Aşağıda yaşlanan işgücünde iş doyumunun önemi; çalışan ve örgüt açısından incelenmektedir.

### **1.5.1 Çalışanlar Açısından İş Doyumunun Önemi**

Çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte işten aldıkları doyum düzeyi de etkilenmektedir. Her yaş grubunun hayattan beklenti derecesi değişebilmektedir. Bu durumun neticesinde ise iş doyumunu önemlilik arz etmektedir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların, eğitim seviyelerinin yükselmesiyle birlikte beklenti derecelerinin de değişme göstereceği düşünüldüğünde örgütlerin bu beklentilere zamanında ve uygun cevaplar vermesinin önemli olacağı tahmin edilmektedir.

Günümüzde endüstrileşme neticesinde, çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen faktörlerden etkilenme dereceleri de değişmiştir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların işlerinden aldıkları doyumun yüksek olması, onların yaşam kalitesini artırdığı gibi iş doyumunluğu da yaşam standardındaki kaliteyi düşürecektir. Yaşam kalitesinin artmasıyla birlikte çalışanların verimliliği ve performansı da buna paralel olarak artacaktır. İş doyumunluğunun neticesinde ise yaşam kalitesindeki standardın düşmesi doğrultusunda çalışanların, işlerine yabancılaşmasına, performanslarının ve verimliliklerinin azalmasına neden olacağı düşünülmektedir. Yaşlı ve yaşlanan çalışanların, iş doyumlarına etki eden bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi, sosyokültürel çevre, kişilik yapısı ve işyerindeki statü tek tek değerlendirildiğinde çalışanların iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **1.5.2 Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi**

Örgütlerin en önemli varlığının insan olduğu düşüncesi günümüzde klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar, örgütlerde tek dinamik varlığı oluşturmaktadır. Örgütlerde insanlar olmadan hiçbir şey gerçekleşemez. İnsan kaynakları yöneticilerinin görevi, yaşlı ve yaşlanan çalışanların, daha verimli olmalarını

sağlamanın yanı sıra, onların işlerinden daha çok doyum almaları konusunda gerekli tedbirleri zamanında almalarıdır. (Fitz vd., 2001)

Örgütsel faktörler de çalışanların iş doyum düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında kabul edilmektedir. Günümüzde küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hız kesmeyerek devam etmesi örgütlerin yapısını da etkilemektedir. Örgütlerin, yaşlı ve yaşlanan çalışanlardan beklediği en önemli husus; onların teknolojik değişimlere ve gelişmelere zamanında ayak uydurmalarıdır. Çalışanlar bu değişim ve gelişmelere uyum sağlama konusunda örgütlerden bağımsız, kendini geliştirme çabasında yalnız bırakıldıklarında, çeşitli olumsuzlukların yaşanma ihtimali de yüksektir.

Örgütlerde yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeyleri, hiç kuşkusuz bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisinden dolayı farklılık arz etmektedir. Bu konuda önemli olan husus; yaşlı ve genç çalışanlar arasındaki iş doyum düzeylerinde olan farklılığın nelerden kaynaklandığının saptanarak konuyla ilgili tedbirlerin zamanında alınmasıdır. Örgüt ve çalışanların arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. (Sözen vd., 2012) Yaşlı ve yaşlanan çalışanların işlerinden doyum alıp almamalarının neticesi örgütlerin sürekliliğine doğrudan etki edebilmektedir.

Yaşlanan ve yaşlı iş gücünde iş doyumuyla ilgili değişik önermeler farklı boyutlar altında sınıflandırılmaktadır. En popüler kategori, dışsal ve içsel iş özelliklerini ayırmaya dayanmaktadır. Herzberg'e göre içsel faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve terfiden oluşmaktadır. Bu faktörlerin mevcudiyetinin güdülemeyi arttırdığı, eksikliğinin ise doyumsuzluğu azalttığı varsayılmaktadır. Hijyen faktörlerinin mevcudiyetinin ise (maaş, şirket politikası, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve denetim) iş doyumsuzluğunu azalttığı, fakat güdülemeyi arttırmadığı varsayılmaktadır. Bu iş özellikleri ile ilgili olarak, Poza tarafından yapılan ve 21 ülkeyi içeren karşılaştırmalı analizde, 7 iş özelliğinin iş doyumunu için en önemli önermeler olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- 1) Yüksek gelir
- 2) Terfi imkânları
- 3) İş güvencesi
- 4) İlginç iş
- 5) Bağımsız çalışma
- 6) Yönetimle iyi ilişkiler

7) İş arkadaşıyla iyi ilişkilerdir. (Poza, 2000)

İş doyumunun sağlanmasında önemli olarak görülen iş özelliklerini içeren araştırmada, 12 iş özelliğinden bahsedilmiştir. (Warr, 2007) Bunlar;

- 1) Bireysel kontrol imkânı (özerklik, kararlılık)
- 2) Beceri kullanma imkânı (becerilerden faydalanma, öğrenme fırsatı)
- 3) Dış kaynaklı hedefler (iş talepleri, iş yükü, iş-aile uzlaşmazlığı)
- 4) Çeşitlilik ( iş içeriği ve iş yerinde mekanik olmayan iş)
- 5) Çevresel açıklık (gerekli davranışla ilgili bilgi)
- 6) Başka kimselerle iletişim (etkileşimin niceliği ve niteliği)
- 7) Maddi kaynak (gelir seviyesi )
- 8) Fiziksel güvenlik (tehlike yokluğu, iyi çalışma şartları)
- 9) Değer verilen sosyal pozisyon (toplumda statü, görev ehemmiyeti)
- 10) Destekleyici denetim (destekleyici yönetim)
- 11) Kariyer özellikleri (iş güvencesi, terfi imkânı)
- 12) Eşitliktir. (kişinin iş ilişkilerindeki dürüstlüğü, işverenin toplumla

ilişkisinde ahlaki değer) Burada Warr tarafından bahsedilen 12 iş özelliği, yaşlı ve yaşlanan çalışanların, iş doyum düzeylerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen iş özellikleri olarak görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan Türkiye’de, işgücünde yaş ortalamasının giderek yükselmesinin örgütlerin verimliliğini doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Farklı yaş grubunda yer alan çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılmasında iş özelliklerinin de etkili olabileceği düşünüldüğünde yaşlı çalışanlarda iş doyum düzeyinin nasıl yükseltilebileceği ile ilgili çalışmaların sayısının artması, örgütlerin verimliliğini ve performanslarını arttırmanın yollarının neler olabileceği hususunu da önemli bir hale getirmektedir.

## **BÖLÜM II**

### **PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM**

Bu bölümde tez konusu çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreninin MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü olarak tercih edilme sebepleri şunlardır:

- Yaşlanan çalışanların istihdam edilebilirliğini arttırmada en etkili yolun "hayat boyu öğrenme" olduğunun düşünülmesi,
- MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nce; bireylerin, hayat boyu öğretim ve sürekli eğitim imkânlarından yararlanmalarının sağlanmasına yönelik politikalar üretilmesi,
- Bireylerin, meslek edinme ve hayat boyu kendilerini geliştirmeleri ile ilgili politikalar üretmelerinin desteklemesi gibi faaliyetlere yönelik çalışmaların yapılıyor olması,
- Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilâtı'nda çalışanların, çeşitli sebeplerden dolayı sık sık yer değiştirmelerinin, çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceğinin düşünülmesidir.

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Bakanlık Merkez Teşkilâtı içinde en fazla çalışana sahip olan genel müdürlüklerden birisidir. Konu edilen sebeplerden dolayı MEB'e bağlı genel müdürlükler arasında araştırma evrenini en fazla temsil edebilecek genel müdürlüğün, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü olabileceği düşünülmüştür.

Yapılan bir araştırmaya göre Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilâtı çalışanlarının yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; 400 örneklem üzerinden yapılan araştırmada, 44 yaş ve üstü 105, 20-31 yaş aralığı 169 olarak belirlenmiştir. (Mavuş, 2014). Bu kapsamda aşağıda Milli Eğitim Bakanlığı ve Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ile ilgili kısaca bilgi verilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın problemi ve alt problemleri tanımlanarak araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, belirlenmiş ve araştırmada izlenen araştırma yöntemi açıklanmıştır.

## 2.1 MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ TARİHÇESİ

Millî Eğitim Bakanlığı'nın tarihçesinden aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

"Eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet eliyle yürütülmesi düşüncesi ilk kez II. Mahmut döneminde gündeme gelmiştir. Bu döneme kadar vakıflar tarafından yürütülmüş olan eğitim ve öğretim hizmetleri, 17 Mart 1857 tarihinde Maarif-i Umumiye Nezareti uhdesine verilmiştir. Böylelikle eğitim ve öğretim hizmetlerinden sorumlu bir nazır (bakan) meclis-i vükela içinde yer almıştır. Nezaretin kuruluşuyla okullar sıbyan, rüştiye ve mekâtib-i fünün-i mütenevvia olarak üç dereceye ayrılmıştır.

Eğitim sistemimize ilişkin ilk yasal düzenleme 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesidir (Genel Eğitim Tüzüğü). Bu tüzük ile eğitim hakkı, eğitim yönetimi, eğitim sisteminin belirlenmesi, eğitim ödenekleri, öğretmen yetiştirme ve istihdamı, taşra teşkilâtı ve sınav sistemleri gibi hususlar düzenlenmiştir. Aynı zamanda merkez örgütünde ilmi ve idari olmak üzere iki daireden oluşan Meclis-i Kebir-i Maarif (Büyük Eğitim Meclisi) ile il düzeyinde Maarif Meclisleri kurulmuştur. 1872 yılında Büyük Eğitim Meclisi tek meclis haline getirilerek daireler öğretim basamaklarına göre düzenlenmiştir. Bu daireler; Mekâtib-i Sıbyan (İlkokul), Mekâtib-i Rüştiye (Ortaokul), Mekâtib-i Aliye (Yüksek Okul), Telif ve Tercüme ile Matbaalar (Yayın) daireleridir.

1911 tarihli Maarif-i Umumiye ve Teşkilâtı Nizamnamesi (Eğitim Teşkilât Tüzüğü) ile bütünsel bir yapı oluşturulmuştur. II. Meşrutiyet Dönemi sonunda Maarif Nezareti merkez teşkilâtı şu dairelerden oluşmaktadır:

- Tedrisat-ı İptidaiye Dairesi (İlköğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Taliye Dairesi (Orta Öğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Aliye Dairesi (Yüksek Öğretim Dairesi)
- Mekatib-i Hususiye Dairesi (Özel Okullar Dairesi)
- Tahrirat Dairesi (Yazı İşleri Dairesi)
- Muhasebat Dairesi (Saymanlık Dairesi)
- Sicil İşleri Dairesi
- İstatistik Dairesi
- Levazım Dairesi (Ders Araçları Dairesi)
- Evrak Dairesi

Kurtuluş Savaşı yıllarında, İstanbul'da Osmanlı Hükümetinin Maarif Nezareti, Ankara'da ise TBMM Hükümetinin Maarif Vekâleti olmak üzere iki eğitim bakanlığı bulunmaktaydı. 1923 yılında İstanbul'da bulunan Maarif Nezareti kaldırılmış, Ankara'da bulunan Maarif Vekâleti Teşkilâtının İlk Tedrisat Müdürlüğü, Orta Tedrisat Müdürlüğü, Hars (Kültür) Müdürlüğü, Sicil ve İstatistik Müdürlüğü birimlerine Müsteşarlık, Yüksek Öğretim Dairesi, Teftiş Heyeti, Telif ve Tercüme Dairesi, Özel Kalem ve Evrak Dairesi birimleri eklenmiştir. Taşra teşkilâtı da Maarif Müdürlükleri ve Maarif Memurlukları olarak düzenlenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı, Cumhuriyetimizin kuruluşundan bugüne kadar aşağıda belirtilen isimler altında çalışmalarını sürdürmüştür:

- 1923-1935 yılları arasında "Maarif Vekâleti"

- 1935-1941 yılları arasında "Kültür Bakanlığı"
- 1941-1946 yılları arasında "Maarif Vekilliği"
- 1946-1950 yılları arasında "Millî Eğitim Bakanlığı"
- 1950-1960 yılları arasında "Maarif Vekâleti"
- 1960-1983 yılları arasında "Millî Eğitim Bakanlığı"
- 1983-1989 yılları arasında "Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı"
- 1989 yılından günümüze kadar da "Millî Eğitim Bakanlığı"

Millî Eğitim Bakanlığının teşkilât yapısı çeşitli yasal düzenlemelerle değişikliklere uğramış olup günümüzdeki yapısı 14.9.2011 tarihinde yürürlüğe giren 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir." ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr))

### 2.1.1 Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü

Araştırmanın örneklemini oluşturan, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü 14.09.2011 tarih ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle kurulmuştur. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü 1977 yılında ülke genelinde yaygın eğitim alanında sürdürülen dağınık çalışmaların tümünün bir merkezden yürütülmesini sağlamak amacıyla, 1789 sayılı Mili Eğitim Temel Kanunu esas alınarak "Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. 1978 yılında Genel Müdürlüğün 1789 sayılı Mili Eğitim Temel Kanuna ilişkin görevleri yeni kurulan "Çıracılık Eğitimi Genel Müdürlüğü'ne" devredilerek isim değişikliğine gidilmiştir. 1983 yılında çıkarılan kanun hükmünde kararname ile Çıracılık Eğitimi Genel Müdürlüğü ile Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü birleştirilerek "Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuştur.

"22.04.1987 tarihli Makam Onayı ile Çıracılık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Başkanlığı kurulmuştur. Bakanlık Makamı Onayı ile kurulan Fon Başkanlığı 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki Kanunla 30.04.1992 tarihinden itibaren müstakil Daire Başkanlığı olarak Merkez Teşkilâtında yer almıştır. 3308 sayılı Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kanunu'nun 32. maddesiyle kurulan Çıracılık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu'nun iş ve işlemlerinin yürütülmekle görevlendirilmiştir. 31.12.2001 tarihi itibarıyla Çıracılık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu 20.06.2001 tarih ve 4684 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnameyle Bakanlık teşkilât yapısında düzenlemeler sonucunda tasfiye edilmiştir.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki Kanunda değişiklik yapılarak Çıracılık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı "Çıracılık,

Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı'na dönüştürülmüştür." (MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Birim Faaliyet Raporu, 2016: 10)

14.09.2011 tarih ve 652 sayılı KHK ile Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü "Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü" olarak yeniden yapılandırılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığının yeniden yapılandırılmasıyla; 6.4.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu tarafından 652 sayı ve 25.8.2011 tarihli Kanun Hükmünde Kararnameyle kurulan genel müdürlüktür.

#### **2.1.1.1 Görevleri**

652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'ne verilen görevler aşağıda belirtilmiştir.

a) Zorunlu eğitim dışında, eğitim ve öğretimi hayat boyu devam edecek şekilde yaygınlaştırmak amacıyla politikalar oluşturmak, bunları uygulamak, izlemek ve değerlendirmek.

b) Yaygın eğitim ve öğretim ile açık öğretim hizmetlerini yürütmek.

c) Örgün eğitim sistemine girmemiş, herhangi bir eğitim kademesinden ayrılmış veya bitirmiş vatandaşlara yaygın eğitim yoluyla genel veya meslekî ve teknik öğretim alanlarında eğitim ve öğretim vermek.

ç) Yaygın eğitim ve öğretim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığına sunmak.

d) Yaygın özel öğretim kurumlarıyla ilgili hizmetleri yürütmek.

e) 5.6.1986 tarihli ve 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununa göre aday çırak, çırak, kalfa ve ustaların genel ve meslekî eğitimlerini sağlamak.

f) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak." (Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname [MEB TGH 652 sa. KHK], 2011: madde 12)

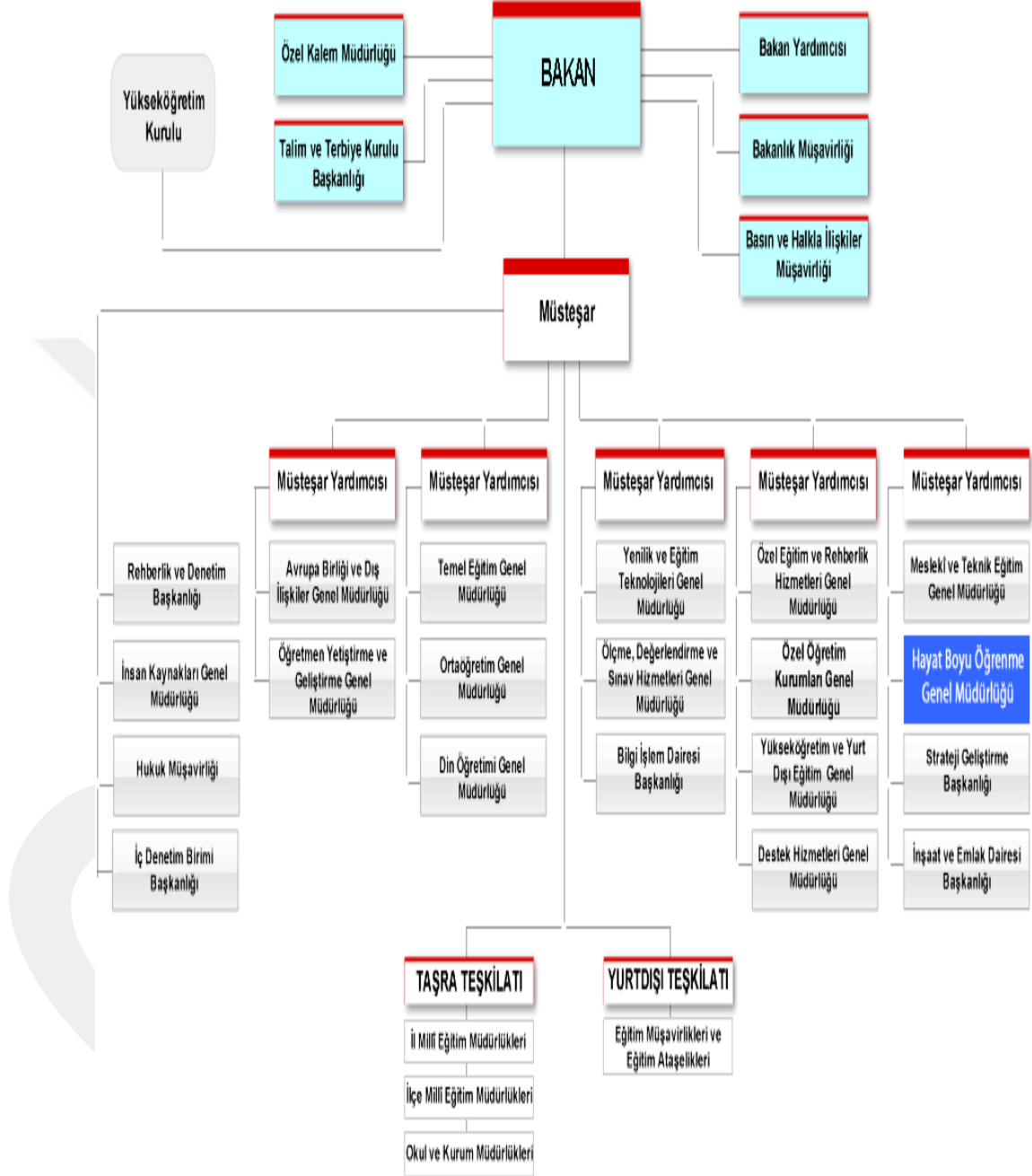
#### **2.1.1.2 Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün Personel Yapısı ve Birimleri**

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilâtı; Genel Müdür, Daire Başkanı, Şube Müdürü, MEB Uzmanı, MEB Uzman Yardımcısı, Eğitim Uzmanı, Öğretmen, Şef, Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama Kayıt Kontrol İşletmeni, Sekreter ve İşçi olmak üzere toplam 281 kişiden meydana gelmektedir.

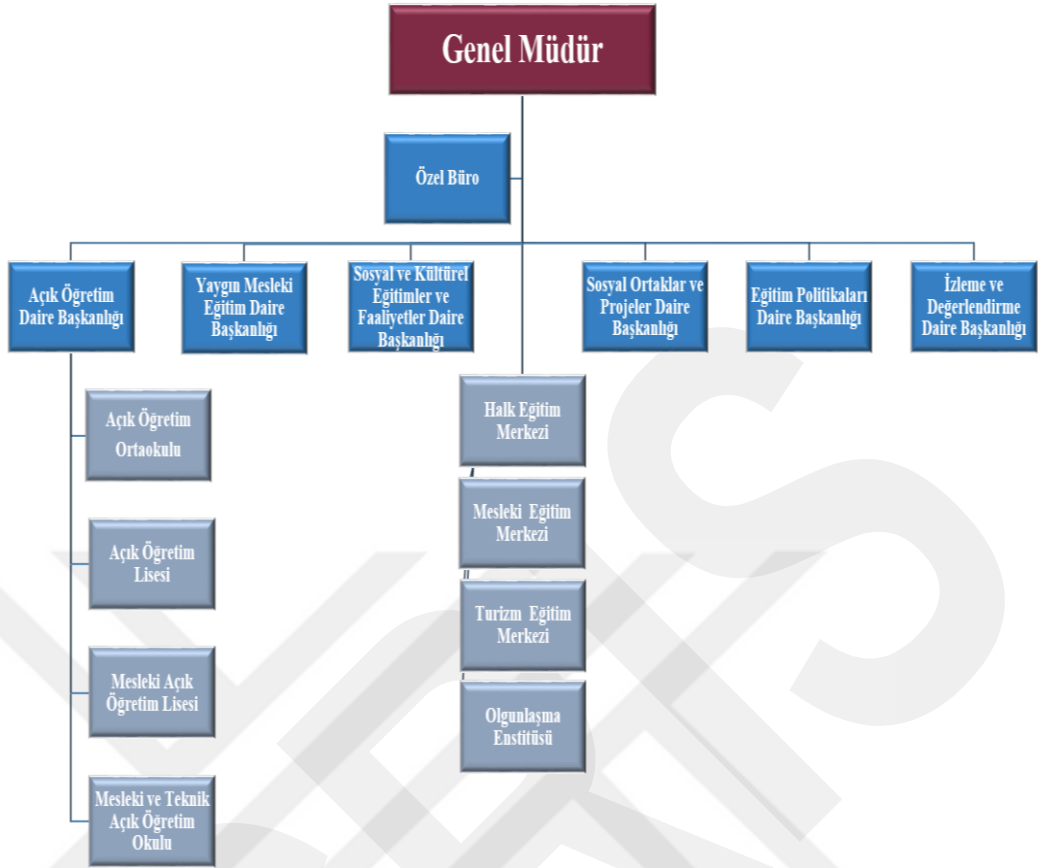
Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü; Eğitim Politikaları Daire Başkanlığı, Sosyal Ortaklar ve Projeler Daire Başkanlığı, Sosyal ve Kültürel

Eğitimler ve Faaliyetler Daire Başkanlığı, İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Yaygın Mesleki Eğitim Daire Başkanlığı ve Açık Öğretim Daire Başkanlığı birimlerinden oluşmaktadır. Açık Öğretim Okulları; bünyesinde ortaokul, lise, meslek lisesi, imam hatip lisesi ile kurs ve sertifika programlarını bulunduran kurumlardır. Yukarıda konu edilen tüm birimler araştırma kapsamına alınmıştır.

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
TEŞKİLAT ŞEMASI



Şekil 3: MEB Teşkilât Şeması



Şekil 4: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Teşkilât Şeması

## 2.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Türkiye; doğum oranlarının düşmesi, yaşam sürelerinin uzaması ve yaşlı nüfusun artması gibi nedenlere bağlı olarak, gelecekte ekonomik ve sosyal alanda etkili olabilecek demografik bir dönüşüm geçirmektedir. Projeksiyonlar, Türkiye’de demografik geçiş döneminin ikinci aşamasının yaşandığını göstermektedir. Bu aşama 2000-2025 yıllarını kapsamaktadır. Nüfus artış hızı bu süreçte yavaşlama eğilimindedir. Aktif iş gücü piyasasında 15-64 yaş grubundakilerin sayısı artacak ve toplam nüfus içinde en geniş orana ulaşacaktır. Projeksiyonlara göre Türkiye, 2025 yılından itibaren demografik sürecin üçüncü aşaması olan son aşamaya girecektir. Bu süreçte nüfus artış hızı sıfırlanacak ve sonra gerileme başlayacaktır. Demografik dönüşümdeki bu sürecin iş gücü piyasası üzerine önemli etkileri olacağı düşünülmektedir. (Gündoğan, 2001)

Türkiye’de genç nüfus oranı (% 16,5) gelişmiş ülkelere göre şu an oldukça yüksek düzeydedir. ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)) Ancak 2025 yılında nüfus artış hızı % 0,86’ya gerileyerek nüfusun yaşlanma süreci başlayacaktır. 2050 yılında ise nüfus artış hızı % 0,3’e düşerek nüfus sabitlenecek ve nüfusun azalma dönemi başlayacaktır. Türkiye’de bu dönemde gelişmiş ülkeler benzeri yaşlılık krizi yaşanacaktır. (Kalkınma Bakanlığı, 2014)

Özellikle küreselleşme ve hızla gelişen teknolojik gelişmelerin etkileri de göz önüne alındığında, insan kaynakları yöneticileri, yaşlanan iş gücünde iş doyumunu sağlama konusunda, çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durumun neticesinde de örgütlerde farklı yaş grubundaki çalışanların, işlerine ve örgüte karşı olan tutumlarında ve iş doyum düzeylerinde farklılıklar olabileceği düşünülmektedir.

Yaşlanmayla ilgili olarak, OECD’nin 2011 yılında yayınladığı Türkiye raporuna göre, 1983 ve 2008 yılları arasında, Türkiye’de yaşam süresi ortalama 14 yıl artmıştır. 25 yıllık süre zarfında, OECD’deki ortalama yaşam süresi artışının 6 yıl olduğu dikkate alındığında, Türkiye’deki yaşlanma sürecinin hızı çarpıcıdır. Bununla birlikte nüfusun zannedildiğinden çok daha büyük bir hızla yaşlanmaya başladığı ve giderek daha da yaşlanacağı, yapılan nüfus projeksiyonlarıyla bilinmektedir. Bu ifadelerden de hareketle; yaşlanan iş gücünde iş doyumunun nasıl sağlanması gerektiği hususu, Türkiye’de de üzerinde önemle durulmakta olan bir konu olarak kabul görmektedir. (Arun, 2008)

İş gücünün yaşlanması konusunun devlet için de önemli olduğu; Başbakanlık tarafından Haziran 2012’de yayımlanan "Onuncu Kalkınma Planı Hazırlıkları" konulu genelge ile "yaşlanma" konusunda özel ihtisas komisyonu kurulmasından anlaşılmaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2014) Özellikle devletin de yaşlanan iş gücüyle ilgili böyle bir somut adımı atmış olması durumun ne kadar ciddi olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Türkiye’de yakın bir tarihe kadar kadınlar 20, erkekler 25 yıl ya da 5000 iş günü çalışma sonunda emekliye ayrılabilirdi. Çalışma yaşının kadınlarda 45, erkeklerde 55 ve bazı mesleklerde 65 yaşına kadar uzatılmasıyla aktif iş gücündeki yaşlı nüfus artmış oldu. Bu durum ise yeni teknolojik gelişmeler karşısında farklı eğitim almış genç grupla yaşlı grup arasında değişime cevap verme açısından

çatışmalara neden olabilir. Personelin yetersizleşmesini önleyici tedbirlerin alınması konusunda ihtiyaç yaratabilir. (Yüksel, 2000)

Türkiye’de sigortalı aktif çalışanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında da bu durumun aslında ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. "35 yaş altı" grubundaki çalışanların oranında azalma, "45-54" ve "55 ve üzeri" yaş gruplarındaki iş gücünde artma yönünde bir eğilim izlenmektedir. Bu durum 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık sigortası Kanunu ile daha da ivme kazanmıştır. Türkiye’de yakın bir tarihe kadar çalışanlar 40’lı yaşlarda emekli olabilirken, artık emekli olabilmek için 65 yaşına kadar çalışmak durumunda kalacaklardır. (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, [5510 sa. SSGSSK KHK], 2006) Bu durumun sonucunda çalışanların iş doyum düzeylerinin nasıl yükseltilebileceği hususunda, insan kaynakları yöneticilerini de büyük bir görev beklemektedir.

Gelecekte yaşanması ihtimal görülen problemlerin belki de en somut örneğini, yaşlanan iş gücünün iş doyumunun nasıl sağlanabileceği hususu oluşturabilir. İş özelliklerinden olan; yüksek gelir, terfi imkânları, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşıyla iyi ilişkiler, ödül, çalışma şartları ve kurallar” gibi faktörler de dikkate alındığında yaşlanan iş gücünün iş doyumunun nasıl sağlanması gerektiği sorusunun cevabının araştırılması günümüzde ve gelecekte daha da önemli bir hale gelebilir. İnsan kaynakları yöneticilerince, işgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve örgütün verimliliğini artırma hususunda neler yapılabileceği konusunun düşünülmesi de önemlidir.

Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakılacak olursa, iş özellikleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin ulusal özelliklerden etkilendiği bazı araştırma verileriyle sabittir. Örneğin: Sousa Poza ve diğer araştırmacılar tarafından 21 ülkede yapılan araştırma sonuçları karşılaştırıldığında; yüksek gelirin, Doğu Avrupa çalışanlarında iş doyumunda daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Poza, 2000)

Sosyoekonomik farklılıklar, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayalıdır. Maslow ihtiyaçları; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ile özsaygı ve kendini gerçekleştirme şeklinde ayırmaktadır. Aynı zamanda daha alt düzeyde bulunan ihtiyaçların öncelikli olarak giderilmesini, eğer bu tür ihtiyaçlar giderilirse daha yüksek düzeyde bulunan ihtiyaçların ortaya çıkabileceğini varsaymaktadır. Bu

varsayımlardan yola çıkarak içsel iş özelliklerinin, güçlü bir sosyal güvenlik sistemine sahip ülkelerde, iş doyumunu açısından daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Tam aksine, dışsal ihtiyaçların ise gelişmiş sosyal güvenlik sistemine sahip olmayan ülkeler açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

Özellikle demografik değişkenlerden olan yaş faktörüne bağlı olarak, yaşlı ve yaşlanan iş gücünün, iş doyumunu kavramıyla ilgili alanyazın incelendiğinde, bilimsel araştırmaların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklı olduğu görülmektedir. Türkiye Yüksek Öğretim Kurumu'nun tez veri tabanında, 16.11.2015 tarihli "iş doyumunu" anahtar kelimesi ile yapılan taramada 15 yıl geriye dönük olmak üzere, 401 adet tez çalışması listelenmiştir. Bu çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim öğretim konu başlığı altında ve kamusal hizmet alanlarında olduğu görülmüştür. Aynı tarihte, Türkiye Yüksek Öğretim Kurumu'nun tez veri tabanında "yaşlanan iş gücünde iş doyumunu" anahtar başlığı altında yapılan tarama sonucunda ise konuyla ilgili yapılmış tez çalışmasına rastlanmamıştır. Çalışanların iş doyumunu araştırma konusu yapılırken, yaşlanan iş gücünde iş doyumunu kavramının ayrı olarak bir araştırma ve çalışma konusu yapılabileceği tespit edilmiştir.

Küreselleşme ile ilgili değişikliklerle birlikte iş gücünün yaşlanması gerçeği artık inkâr edilemeyeceği için aktif yaşlanma sadece yaşlı insanların bir problemi değil, herkesin problemi haline gelmeye başlamıştır. (Özcan, 2010)

### **2.2.1 Problem Cümlesi**

Bu çalışmada; genç iş gücü ile yaşlı iş gücü grubunda iş doyum düzeyinin ne düzeyde olduğunu tespit ederek, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında aradaki farkın anlamlı olup olmadığı sorusunun cevabı problem konusu olmaktadır.

Bu çalışmanın temel problemi de "MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlanan iş gücünde iş doyum düzeyi; çalışanların yaşlı ve genç olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?" sorusuna yanıt aramaktır. Söz konusu görüşlere göre yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeyleri; demografik, mesleki ve 9 iş özelliğine göre (yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi

ilişkiler, ödül, çalışma şartları ve kurallar) önemli bir farklılık gösterip göstermediği hususu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde toplam 281 çalışan istihdam edilmektedir. Diğer bir deyişle bu araştırmanın örneklemini 281 çalışan oluşturmaktadır. 250 örneklem üzerinden araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlardan 115'i yaşlı iş gücünü ve 135'i de yaşlanan yani genç iş gücünü oluşturmaktadır. Yaşlanan iş gücünde iş doyum düzeyi; demografik faktörlerden aynı zamanda bu çalışmanın da bağımsız değişkenlerinden olan "yaş" faktörünün etkisine göre tespit edilmektedir. Yaş faktörünün etkisi kapsamında yaşlanan iş gücünde iş doyum; yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyini iş özelliklerinin 9 alt boyutunda geliştirilen hipotezler kapsamında test ederek; çıkan sonuçların istatistiksel olarak anlamlı bir fark ifade edip etmediği sorusuna cevap aranmıştır.

Ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerden; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kamuda çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev ve yöneticilik deneyimine göre, iş doyum düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği hakkında bir sonuca varılmaktadır. Çalışmaları yaparken aynı zamanda konuyla ilgili diğer ülkelerde yapılmış araştırmaların bulgularıyla, araştırma sonucu çıkan bulguların karşılaştırılması üzerinde de durulmaktadır.

### **2.2.2 Alt Problemler**

Yukarıda tanımlanan probleme dayalı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının genel iş doyumları ne düzeydedir?

2) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri;

- a) Cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- b) Medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- c) Eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- d) Kamudaki hizmet süresine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- e) Kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

- f) Kurumdaki görevine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- g) Yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının iş doyum düzeyleri "**iş özellikleri**"ne (yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, ödül, çalışma şartları ve kurallar) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

### 2.2.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışanların genel iş doyum düzeylerini belirlemek genç ve yaşlı çalışanlar arasında iş doyumunu konusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmektir.

Araştırmanın iki alt amacı vardır. Birinci alt amaç; MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlı ve genç iş gücünün iş özelliklerine göre iş doyum düzeylerini tespit etmek ve iş özelliklerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmektir. Araştırmanın ikinci alt amacı ise; MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlı ve genç işgücünün; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kamudaki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki görev ve yöneticilik deneyimine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz edilmesidir. Araştırmanın birinci alt amacına yönelik geliştirilen hipotezler şunlardır:

H 1: "**Yüksek gelir**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha az önemlidir.

"**Yüksek gelir**" gibi dış temelli kararlara dayalı olan iş doyumunun öneminin yaşla birlikte azaldığı varsayılmaktadır. Beklenti kuramı fikri üzerine inşa edilen "**yüksek gelir**" çalışanların iş doyum düzeylerinin düşmemesi için her zaman artırılmalıdır. (Kooij vd., 2011) Benzer şekilde, Kanfer ve Ackerman da "**yüksek gelir**"in, çalışanların iş performanslarının arttırılmasında, özellikle genç çalışanların iş performansındaki artışa dayalı olarak, daha fazla etkili olduğunu varsaymaktadırlar. Bu yazarlara göre "**yüksek gelir**", önemli bir faktördür. Bu tür faktörler ise yaşla birlikte daha az önemli hale gelmektedir. (Kanfer vd., 2004)

Ayrıca yaşlı iş gücü, genç iş gücüne oranla yeteneklerini kullanma konusunda daha başarılıdır. İşlerini nasıl yapacaklarını bilirler ve ücretle ilgili olarak işverenlerini sürekli rahatsız etmezler. Bunun aksine genç iş gücü ise; çok duygusal, fazlaca hırslı, yüksek ücretler talep etmeye meyilli, çok hızlı iş değiştiren şeklinde tanımlanmaktadır. (Ghosh, 2010) Birçok araştırmaya dayalı çalışma, farklı iş özelliklerinin çalışanlarda önemli bir farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. (Akhtar, 2000)

Rhodes tarafından yapılan bir analizde, yaşlı iş gücünün iş doyumun sağlanmasında, iş özelliklerinden olan "**yüksek gelir**"in negatif yönde bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle "**yüksek gelir**"in; genç çalışanlar ile kıyaslandığında yaşlı iş gücü arasında, iş doyumunu açısından daha düşük bir etkiye sahip olması gerektiği beklenebilir. (Rhodes, 1983)

H 2: "**Terfi**" imkânları genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha az önemlidir.

Aynı şekilde, "**terfi**" fırsatları için de varsayımlarda bulunulabilir. Gelir için uygulanan mantık, "**terfi**" için de geçerlidir. "**Terfi**" isteklerine yönelik doyum, dış kaynaklı kararlara bağlı olduğu için, bu kaynakların önemi yaşla birlikte azalabilmektedir. (Heckhausen vd., 2010) Yine Kanfer ve Ackerman, terfinin; performansı etkileyen faktörler arasında yer aldığını, genç çalışanların iş performansında gösterilen artışa daha fazla bir etki sağladığını varsayımlardır. (Kanfer vd., 2004) Kooij'e göre "**terfi**" dıştan gelen ödüllendirmenin gelişimi ile ilişkilidir. (Kooij, 2011) Böylece "**terfi**" imkânlarının; hipotezde de ifade edildiği gibi yaşlı iş gücü arasında iş doyumunu üzerinde düşük bir etkiye sahip olması gerektiği beklenebilir.

H 3: "**İş güvencesi**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemlidir.

Yaşlı iş gücü yaptıkları iş karşılığında, kendilerine sunulan kaynak kayıplarını önleme arayışı içerisinde hareket etmektedirler. (Freund, 2006) Bu korunmaya muhtaç bireyin iş güvencesi için de uygulanabilmektedir. Ayrıca bugün endüstrileşmiş ülkelerde yeni bir iş bulmak daha büyük zorlukları beraberinde getireceğinden, yaşlı iş gücü iş güvencesine özel bir alâka gösterebilir. Yapılan dört çalışmanın üçünde, yaş ve güvenlik ihtiyaçları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Rhodes, 1983) Yaşlı iş gücünün, gelişimsel amaçlardan

ziyade, yaş faktörüne dayalı kayıplarını telafi etmeye fazla önem vermeleri bu durumun sebebi olarak görülebilir. Bu bilgilerden hareketle iş güvencesinin, yaşlı iş gücü arasında daha önemli olması beklenebilir. (Kanfer vd., 2004; Warr, 1997)

H 4: "**İlginç iş**"e sahip olma genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, iş doyumunu açısından yaşlı çalışanlar için daha az önemlidir.

Çalışanların genç ve yaşlı olma durumlarına göre iş doyum düzeylerinin, "**ilginç iş**"e sahip olma alt boyutu ortalamalarının; yaşın ilerlemesine bağlı olarak, yaşlı iş gücünde düşebileceği ve genç iş gücünde ise yükselebileceği tahmin edilmektedir. Genç çalışanları iş ortamına alıştırmada, bu iş özelliğinin önemli olacağı tahmin edilmektedir. "**İlginç**" iş özelliği, yaşlı çalışanlara kıyasla genç çalışanlar açısından, iş doyumunu konusunda daha önemli olarak görülmektedir. (Heckhausen vd., 2010) Bu araştırma sonucundan hareketle hipotezde de belirtildiği gibi genç çalışanlar için daha önemli olması gerektiği beklenebilir.

H 5: "**Bağımsız çalışma**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha az önemlidir.

"**Bağımsız çalışma**"nın iş doyumunu açısından öneminin yaşla birlikte azalması, yaşlı iş gücünün iş ortamına uyum sağlamasını hızlandırır. Hâlbuki yaşamın ilk yarısında odak noktası bağımsızlık ve özerkliktir. Yaşlılıkta hedeflenen görüntü ise değişikliklerin minimizasyonudur. Yaşlılarda, bağımsızlıktan daha çok bağımlılığın üretken ve yaratıcı kullanımı konusu kritik hale gelir. Bu nedenle, "**bağımsız çalışma**" yaşlı çalışanlarda iş doyumunu için daha az önemli hale gelebilir. Yaş ve içsel doyum sağlayıcılar (özerklik dahil) arasında pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. (Kooij, 2011) İş doyumunu açısından bağımsız çalışmanın öneminin yaşla birlikte azalması nedeniyle, bağımsız çalışmaya paralel bir sonuç beklenebilir.

Hayat boyu öğrenme sürecinde yaşlı çalışanların iş ortamına uyum sağlamaya istekli olduğu varsayılmaktadır. (Heckhausen vd., 2010) Aynı şekilde seçme ve optimizasyon yaşlı iş gücünde, bağımsızlık için mücadele yapmak yerine bağımlılık taktikleri kullandığını varsayar. Bağımsızlığı ve özerkliği maksimum düzeye çıkarma, hayatın ilk yarı döneminde temel odak noktası olurken, bu süreç ilerleyen yaşlarda değişmektedir. Yaşları ilerlemiş kişiler için artık bağımsızlıktan ziyade bağımlılık durumunu üretken ve yaratıcı bir biçimde kullanma önemli hale gelir. (Baltes vd., 1999) Bu nedenle "**bağımsız çalışma**", yaşlı iş gücünde iş doyumunu

için daha az önemli hale gelebilir. Bu açıklamalardan hareketle yaşlı iş gücü için **"bağımsız çalışma"**nın daha az önemli olması beklenebilir.

H 6: **"Yönetimle iyi ilişkiler"** genç ve yaşlı çalışanlar arasında eşit derecede önemlidir.

Yönetimin çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenceden emin olma, işte ve iş yoluyla yönetimle iyi ilişkiler geliştirme, iş yerinde çalışma şartlarının uygun ve sorunların asgari düzeyde olması, iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. (Erdil vd., 2004) Bu durumda yönetimle iyi ilişkiler boyutunun, yaşlı ve genç iş gücü kesiminde eşit derecede önemli olması beklenebilir.

H 7: **"İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler"** genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemlidir.

Maslow; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından (dışsal ihtiyaçlar), sevgi ve ait olma (sosyal ihtiyaç) ile özsaygı ve kendini gerçekleştirme (içsel ihtiyaçlar) arasında ayırım yapmaktadır. Maslow; insanların alt ihtiyaçların öncelikli olacağını ve alt ihtiyaçlar yerine getirildiğinde daha yüksek ihtiyaçların aktif hale geleceğini varsayar. Bu varsayımlar üzerine inşa edilecek olursa içsel iş özelliklerinin, güçlü bir sosyal güvenlik sistemine sahip ülkelerde, iş doyumunu için daha önemli olduğu kabul edilebilir. Buna karşılık dışsal ihtiyaçlar, iyi gelişmiş sosyal güvenlik sistemi olmayan ülkelerde daha önemli bir hale gelmektedir. (Huang vd., 2003)

Sosyal etkileşimler hem genç ve hem de yaşlı çalışanlar için farklı nedenlerden dolayı olsa da önemlidir. Genç çalışanlar, sosyal etkileşimlerden bilgi alışverişi yapmayı amaç edinirken, yaşlı çalışanlar ise güçlü duygusal ilişkileri amaç edinmektedir. (Carstensen, 1992, 1995) Bunun bir sonucu olarak, pozisyonu ne olursa olsun yaşlı iş gücü için iş yerinde insanlarla iyi ilişkiler daha önemlidir. Ancak, genç çalışanlar açısından ise terfi kazanmak için bu kişilerle olan iyi ilişkiler önemlidir. (Kanfer vd., 2004) Bundan dolayı yönetim ile iyi ilişkiler, genç çalışanlar için gelecekteki kariyer gelişimi açısından değerli ve yararlı olması nedeniyle önemli olabilirken; meslektaşlarla iyi ilişkilerin, yaşlı iş gücü arasında iş doyumunu açısından daha önemli olacağı beklenmektedir.

H 8: **"Ödül"** genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemlidir.

Yaşlı iş gücünde, yaşın ilerlemesiyle birlikte ödüllendirilmenin (özellikle maddi olmayan takdir görmenin) ve beklentilerin artmasının iş doyumuna yol açan bir etken olabileceği düşünüldüğünden, yaşlı iş gücü arasında ödüllendirilmenin daha önemli olması beklenmektedir.

H 9: "**Çalışma şartları ve kurallar**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumuna açısından daha önemli olmaktadır.

Yaşlı ilerlemiş olan çalışanların, işle ilgili "**çalışma şartları ve kuralları**"na, genç çalışanlara oranla daha iyi uyum sağlayacakları düşünülmektedir. Çalışanların 30'lu yaşlarda başarılarının artması ile 40'lı yaşlarda tekrar düşmeye başlaması ve 50'li yaşlarda tekrar yükselişe geçmesi de göz önüne alındığında yaşlı çalışanların iş doyumları bu durumu bağlı olarak artmaktadır. (Baron vd., 1991)

Yapılan bir araştırma sonucunda, yaşlı çalışanların iş doyumlarının genç çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Cumaliyeva vd., 2013) Glenn ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırma neticesinde, çalışanların yaşları yükseldikçe tecrübelerinin arttığı ve buna bağlı olarak yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç çalışanların eğitim düzeylerinin yaşlı çalışanlardan daha yüksek olması genç çalışanların beklenti düzeyini de yükseltecektir. Genç çalışanların beklentileri gerçekleşmeyince iş doyumları da azalacaktır. (Glenn vd., 1977) Bu açıklamalardan da hareketle bu hipotezde de belirtildiği üzere yaşlı çalışanlar için "**çalışma şartları ve kurallar**" alt boyutunun daha önemli olabileceği beklenmektedir.

#### 2.2.4 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi; MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlanan işgörenlerin işlerinde, ne düzeyde doyuma sahip olduklarını saptamak, doyum düzeyleri düşükse bu doyumumsuzluğun nedenlerini belirlemek ve ne gibi önlemler alınarak bu problemlerin nasıl düzeltilebileceği ile ilgili önerilerde bulunmaktadır.

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları, genç ve yaşlı iş gücü olarak iki farklı gruba ayrıldığında, iş doyum düzeylerinde, iş özelliklerinin 9 alt boyutu ortalamalarına göre, çalışanların iş doyumlarını sağlama bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmasıdır. Bunun yanı sıra,

yaşlanan iş gücünün iş doyumunun nasıl arttırılması gerektiği hususunda, insan kaynakları yönetim bilimi uygulamalarının önemi konusuna dikkat çekmesidir. İş özellikleri boyutunda yaşlanan iş gücünde, çalışanların işe devamsızlık yapmama ve örgüte bağlanma konusunda politikalar geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunmasıdır.

A.B.D. Almanya ile Japonya’da çalışanlar üzerine yapılan araştırmaların bulgularıyla, araştırma bulgularımızın karşılaştırılması üzerinde durulmasıdır. Yaşlanan iş gücü ve yaşlı iş gücünün iş doyum düzeylerinin, iş özelliklerine göre ulaşılan bulgular ışığında, dünya ülkelerinden bazılarıyla karşılaştırıldığında Türkiye ile aradaki farkı gösteriyor olmasıdır.

### **2.2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü’nde çalışan yaşlanan iş gücünde, iş doyum düzeyini belirlemeye yönelik ölçek ile yurt dışında yaşlanan iş gücünde, iş doyum düzeyi üzerine yapılan bazı araştırmaların verilerinin karşılaştırılmasıyla sınırlıdır.

## **2.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu bölümde; araştırmanın deseni, çalışma evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması, ölçeğin geçerlik, güvenilirlik, faktör analizi çalışmaları ile verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

### **2.3.1 Araştırmanın Deseni**

Araştırmalarda kullanılan desen, doğrudan belirli çözümleme-analiz yaklaşımlarını çağırır. (Büyüköztürk, 2015) Bu araştırmada; MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü’nde genç ve yaşlı iş gücünde, iş doyum düzeyini tespit etmeye yönelik İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Survey-Jss) kullanıldığından, nicel yöntem ve tarama modelinde bir araştırma yapılmış olmaktadır.

### **2.3.2 Araştırma Evren ve Örneklemi**

Araştırma evrenini, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları; Genel Müdür, Daire Başkanı, Şube Müdürü, MEB Uzmanı, MEB Uzman Yardımcısı, Eğitim Uzmanı, Öğretmen, Şef, Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama Kayıt Kontrol İşletmeni ile açık öğretim okullarında çalışan okul müdürleri, müdür başyardımcıları, müdür yardımcıları, öğretmenler, memurlar ve işçiler oluşturmaktadır. Özellikle burada işçilerin araştırma kapsamına dâhil edilmesinin sebebi; işçilerin kadrolu olması ve açık öğretim okulları yönetimleri tarafından kendilerine verilen belirli yetkiler dâhilinde öğrenci iş ve işlemlerini yürütüyor olmalarıdır. Araştırma evreni 281 işgörenden meydana gelmektedir. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının tamamına (281) anket dağıtılmıştır. Anketlerden 250'si geçerli düzeyde doldurularak geri dönmüştür.

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde 281 personel çalışmaktadır. Çalışanların 250'sinin anketi geçerli olup veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Çalışmamız araştırma evrenini temsil etmektedir. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ile İş Doyum Ölçeğini içeren anket kullanılmıştır.

### **2.3.3 Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel bilgi formu uzman görüşü de alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen formda; çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kamudaki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki görev, yöneticilik deneyimi ile ilgili toplam 8 soru bulunmaktadır.

### **2.3.4 İş Doyum Ölçeği**

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının, iş doyum düzeylerini tespit etmek amacıyla Spector (1985) tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye çevrilen ve araştırmanın amacına uygun olacak biçimde

sözcük ve cümle düzeyinde yapılan değişikliklerle<sup>2</sup> uyarlanan İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 dereceli likert tipinde bir ölçektir.

Araştırmanın amacına uygun biçimde ölçek geliştirenin özel izniyle birkaç soruda sözcük ve cümle düzeyinde düzenleme yapılmıştır. Ancak ölçeğin orijinali ile sözcük ve cümle düzeyinde de olsa düzenleme yapıldığı için ölçeğe deneme uygulaması yapılmış ve geçerlik–güvenirlilik hesaplamaları yapılmıştır. Geçerliğe yapı geçerliği bağlamında "açıklayıcı faktör analizi", güvenirliğe ise iç tutarlık anlamında güvenirliği tespit eden "Cronbach Alpha" ile bakılmıştır. Deneme uygulaması 40 kişi üzerinde yapılmıştır. Deneme uygulamasının 40 kişi ile sınırlı kalma nedeni Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışanların sayısının çok olmamasıdır. Daha çok sayıda kişinin deneme uygulamasına alınması durumunda asıl uygulama örneğinin çoğu deneme uygulamasına katılmış olacaktır. Bu durumda da ölçeğe aşinalık oluşacaktır. Bu nedenle deneme uygulaması 40 kişi ile sınırlı tutulmuştur.

### 2.3.5 Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliği

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlanan iş gücünün, iş doyum düzeyinin tespitine yönelik İş Doyum Ölçeği oluşturulmuştur. Anketin geçerliliğini sağlamak için alanyazın tarama sürecinde, iş özelliklerinin 9 alt boyutuna uygun sorular seçilmiştir.

Yapılan deneme uygulaması sonucunda iş doyum ölçeğinin yapı geçerliği temel bileşenler analizi kullanılarak belirlenmiştir. Temel bileşenler analizinde veri dosyasının faktör analizine alınması için uygun olup olmadığını belirleyen Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi, yine aynı konuda bilgi veren Bartlett Sphericity test yapılmaktadır. Temel bileşenler analizinde faktör yapılarını daha iyi ortaya koymak için varimax eksen döndürme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan bu analizlerin ayrıntıları aşağıdaki gibidir:

---

<sup>2</sup> JSS ölçeğini geliştiren Paul E. Spector (1985) ile e-posta ile iletişim sağlanarak, ölçeğin sözcük ve cümle düzeyinde alt boyutlar bazında değişiklik yapılmasında sakınca olmadığı öğrenilmiştir.

İş doyumu ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla deneme uygulaması grubundan elde edilen verilerin faktör analizi uygulanması için uygun olup olmadığı test edilmiştir. (Büyüköztürk, 2015; Özdamar, 2013)

1. KMO değeri 0.675 bulunmuştur. Bu değer en az 0.50'nin üzerinde olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

2. Bartlett Testi sonucu ise [ $\chi^2=4010,622$ ;  $sd=630$ ,  $p<0.01$ ] bulunmuştur. Bartlett testi sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin anlamlı çıkması, faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekten atılması gereken madde olmadığı anlaşılmıştır. Kalan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0.522 ile 0.740 arasında değiştiği görülmektedir. Madde-toplam korelasyonları ise 0.502 ile 0.778 arasında değişmektedir. Varimax eksen döndürmesi işlemi sonucunda oluşan dokuz faktörün iş doyumu değişkeninde açıkladığı varyans % 77,090'dır. Madde faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Faktör Analizi Birincil Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları**

Madde No	Birinci Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde No	Birinci Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
1	0.685	0.623	19	0.575	0.713
2	0.740	0.658	20	0.669	0.769
3	0.708	0.685	21	0.620	0.748
4	0.734	0.636	22	0.626	0.730
5	0.570	0.602	23	0.690	0.778
6	0.538	0.671	24	0.599	0.667
7	0.726	0.663	25	0.577	0.640
8	0.738	0.713	26	0.601	0.528
9	0.538	0.612	27	0.569	0.599
10	0.615	0.502	28	0.531	0.654
11	0.571	0.558	29	0.639	0.671
12	0.638	0.601	30	0.701	0.633
13	0.578	0.555	31	0.577	0.622
14	0.544	0.548	32	0.583	0.716
15	0.602	0.666	33	0.674	0.555
16	0.728	0.691	34	0.693	0.734
17	0.708	0.674	35	0.654	0.700
18	0.522	0.677	36	0.565	0.670

**Dokuz Faktörün Açıkladığı Varyans = % 77.090**

Tablo 1 incelendiğinde, açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan maddelerin birincil faktör yüklerinin 0.522'nin altına, madde toplam korelasyonlarının ise 0.502'nin altına düşmediği belirlenmiştir. Açıklanan varyans ise % 77'dir. Bu değer sosyal bilimlerde ölçek geliştirme çalışmalarında kabul edilir düzeyin üzerinde bir değerdir (Büyüköztürk, 2015).

Açıklayıcı faktör analizinde, ölçekte alt boyutlar olup olmadığı, alt boyutlar var ise hangi maddelerin hangi alt boyutlar altında toplandığına karar verebilmek için veri setine "Varimax" eksen döndürme yöntemi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2015; Özdamar, 2013). Uygulanan "Varimax" eksen döndürmesi sonucunda ölçekte dokuz faktör (boyut) olduğu belirlenmiştir. Varimax döndürme sonuçları tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Varimax Eksen Döndürme Sonucu Faktörler ve Faktörlerin Altında Yer Alan Maddeler**

Maddeler	Faktörler (Boyutlar)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0.769								
10	0.757								
19	0.721								
29	0.711								
2		0.703							
11		0.685							
20		0.684							
33		0.664							
3			0.648						
12			0.610						
21			0.589						
30			0.588						
4				0.793					
13				0.783					
22				0.762					
29				0.736					
5					0.768				
14					0.760				
23					0.752				
32					0.555				
6						0.745			
15						0.649			
24						0.535			
31						0.501			
7							0.711		
16							0.615		
25							0.601		

34	0.592	
8		0.758
17		0.724
27		0.666
35		0.601
9		0.777
18		0.688
26		0.635
36		0.511

Yapılan deneme uygulaması sonucunda ölçeğin birkaç maddesinde sözcük ve cümle düzeyinde, araştırmanın amaçları doğrultusunda değişiklik yapılmasına karşın, orijinal ölçekle aynı yapıda boyutlar oluşturduğu belirlenmiştir. Oluşan boyutlar aşağıdaki şekliyle isimlendirilmiştir.

**Tablo 3. İş Doyum Ölçeği Maddelerinin Alt Boyutlara Dağılımı**

<b>İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ</b>	
<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ankette Yer Alan Soruların Numaraları</b>
Yüksek Gelir	1,10,19,28
Terfi	2,11,20,33
İş güvencesi	4,13,22,29
İlginç İş	9,18,26,36
Bağımsız Çalışma	8,17,27,35
Yönetimle İyi İlişkiler	3,12,21,30
İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	7,16,25,34
Ödül	5,14,23,32
Çalışma Şartları ve Kurallar	6,15,24,31

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket uygulanmaktadır. Anketin bu bölümünde, ticari olmayan kuruluşlarda iş doyumunu ölçmek amacıyla Paul E. Spector (1985) tarafından hazırlanmış olan İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha Coefficient) Spector (2007) tarafından 2870 denek ile yapılan araştırma sonunda alfa katsayısı 0,91 olarak saptanırken, Yelboğa (2009) tarafından 380 denek ile yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,78 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında 40 denek ile yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan İş Doyumu Ölçeği; 9 ana madde ve her ana maddenin altında 4 alt madde olmak üzere toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Her maddenin yanıtları dereceli olmak üzere 6 (hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen

katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum) seçeneklidir. Ölçeğin güvenirlik düzeyi ise iç tutarlılık anlamında güvenirlik değeri veren "Cronbach Alpha" testi ile belirlenmiştir. Bu test sonucunda 9 alt boyut ve testin toplam puanı için belirlenen güvenirlik değerleri tablo 4'te verilmiştir.

*Tablo 4: İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplam Puanlarının Güvenirliği*

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ	
Alt Boyutlar	Cronbach Alpha Değeri
Yüksek Gelir	0,82
Terfi	0,76
İş güvencesi	0,74
İlginç İş	0,80
Bağımsız Çalışma	0,81
Yönetimle İyi İlişkiler	0,79
İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler	0,82
Ödül	0,71
Çalışma Şartları ve Kurallar	0,78
Genel Toplam	0,87

Hesaplanan güvenirlik değeri davranış bilimlerinde ölçek geliştirme çalışmalarında yüksek kabul edilen güvenirlik değerleridir. Davranış bilimlerinde 0.70 ve üzeri değerler yüksek güvenirlik düzeyi olarak kabul görmektedir. (Büyüköztürk, 2015; Kalaycı, 2005; Özdamar, 2013)

### **2.3.6 Anket Sorularının Gruplandırılması**

Veri toplama aracı iki kategoride hazırlanmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgilerinin belirlenmesine yöneliktir. İkinci bölüm, çalışanların iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik iş doyum ölçeğidir. Birinci bölümü oluşturan kişisel bilgiler kısmında, araştırma kapsamına alınan çalışanlara; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kamudaki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki görev ve yöneticilik deneyimine yönelik toplam 8 soru bulunmaktadır.

İkinci grupta ise çalışanların iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçlayan 36 soru sorulmaktadır. İkinci grupta sorulmuş olan sorular ve bunlara verilen yanıtlar

9 alt boyutta düzenlenmektedir. Bu araştırmada sorularla alt boyutlar şu şekilde uyarlanmıştır<sup>3</sup>: "yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, ödöl, çalışma şartları ve kurallar"dır. JSS'te bulunan sorularla iş doyumunun alt boyutları ise şu şekildedir: "ücret, terfi, yönetim, ilave hak ve ödenekler, şartlı ödülleri, çalışma şartları ve kurallar, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim"dir.

Araştırmada çalışanların iş doyum düzeylerini tespit etmeye yönelik ölçeğin ifadelerine katılma düzeyleri "Tamamen Katılıyorum (6)", "Katılıyorum (5)", "Kısmen Katılıyorum (4)", "Kısmen Katılmıyorum (3)", "Katılmıyorum (2)" ve "Hiç Katılmıyorum (1)" olmak üzere 6'lı Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmaktadır.

### **2.3.7 Veri Toplama Süreci**

2015 yılında MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan iş gücüne anket uygulanmıştır. Ankete katılan çalışanlara, ölçeğin içeriği ve yanıtlama biçimi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Tüm çalışanlara anket dağıtılmış ancak anketlere katılma konusunda kimse zorlanmamıştır. Bu nedenle ölçeklerin toplanması dağıtımın yapılmasından sonraki günlere bırakılmıştır.

Çalışanlardan toplanan 281 anket tek tek incelenerek, 31'i eksik ya da hiç doldurmama, kişisel bilgileri yazmama gibi nedenlerden dolayı geçersiz sayılmıştır. Bu nedenle verilerin çözümlenmesinde 250 adet anket kullanılmıştır.

### **2.3.8 Veri Çözümleme**

Araştırmada personelin iş doyumunu belirlemeyi sağlayan "İş Doyumu Ölçeği" ve bu ölçeğin alt ölçeklerinden elde edilen veriler IBM-SPSS 21 programına aktarılmıştır. Araştırmanın hipotezleri gereği çeşitli değişkenler (genç çalışan ya da yaşlanan çalışan gibi) açısından iş doyumunu düzeylerinde farklılaşma olup olmayacağı incelenmiştir. Bu incelemenin yapılmasında ölçekten elde edilen

---

<sup>3</sup> Paul E. Spector ile iletişime geçilerek ölçeğin sorularla bu alt boyutlar şeklinde değişiklik yapılmasında bir sakınca olmadığı yönünde özel izin ve görüşü alınmıştır.

ortalamalara ve varyanslara dayalı karşılaştırma testleri yapılması esastır. Ancak ortalama ve varyans karşılaştırmalarında parametrik ya da non-parametrik testlerinden hangilerinin kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için belli varsayımların karşılanması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2015; Green vd., 2008; Kalaycı, 2005; Özdamar, 2013). Bu varsayımlar:

- İlgilenilen değişkene ait ölçümler en az eşit aralık düzeyindeki bir ölçekten elde edilmelidir. Davranış bilimlerindeki ölçekler bu niteliktedir. Bu araştırmadaki iş doyumunu ölçeği puanları bu nitelikte olduğundan varsayım karşılanmaktadır.
- Üzerinden toplam puan ve ortalama alınan (bu araştırmada iş doyumunu) değişkene ait puanların dağılımı normal olmalıdır. (Normallik varsayımı.)
- Farklılık yaratıp yaratmadığı düşünülen değişkenler (genç çalışan ya da yaşlanan çalışan olma gibi) en az iki bağımsız grup yaratmalıdır.
- Grupların ortalamaları aynı değişkene (iş doyumunu) ait olmalıdır.
- Ortalama puanları karşılaştırılacak örneklem ilişkisiz olmalıdır.
- Gruplarda yer alan birey sayısı 30'un altına düşmemelidir (parametrik testler için büyük örneklem varsayımı, merkezi limit teoreminden gelir).

Bu varsayımlar doğrultusunda, iş doyumunu ölçeği ve alt ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Bunu test edebilmek için "*Kolmogorov-Smirnov Tek Örneklem Testi (KS)*"nden faydalanılmıştır. Bu testte verilerin dağılımının normal olmadığı yargısı,  $H_1$  denencesini temsil etmektedir (Kalaycı, 2005). Bu nedenle SPSS'de yapılan analiz sonucunda bulunan istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması normalliği kanıtlamaktadır. Kolmogorov-Smirnov tek örneklem testi, bir iyi uyum testidir. Bu test, bir küme örneklem değeriyle (gözlenen puanlarla) belirli bir teorik dağılımdaki uyum derecesini inceler. Kuramsal dağılıma göre ortaya çıkabilecek birikimli (cumulative) frekans dağılımını belirleyip bunu, gözlenen birikimli frekans dağılımıyla karşılaştırır. (Siegel, 1977) Yapılan analiz sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: İş doyumu ölçeği ve alt ölçeklerine ait Kolmogorov–Smirnov (KS) normal dağılım testi sonuçları**

Değişken	Kolmogorov–Smirnov (KS)		
	N	sd	p
Yüksek Gelir	250	250	0,000
Terfi	250	250	0,000
İş güvencesi	250	250	0,000
İlginç İş	250	250	0,000
Bağımsız Çalışma	250	250	0,000
Yönetimle İyi İlişkiler	250	250	0,001
İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler	250	250	0,001
Ödül	250	250	0,000
Çalışma Şartları ve Kurallar	250	250	0,000
Genel İş Doyumu	250	250	0,000

Tablo 5’te yer alan KS testi sonucu incelendiğinde; “iş doyumu” puanlarının anlamlılık değerlerinin anlamlı olduğu ( $p < .05$ ) görülmektedir. Bu sonuç ölçek ve alt ölçeklere ait puanların normal dağılım göstermediğini ortaya koymaktadır.

Büyüköztürk (2015), Green vd., (2008), Kalaycı (2005) ile Özdamar’ın (2013) belirttiği gibi, normal dağılım varsayımı karşılanamadığı durumlarda karşılaştırmalar yapılırken, “ilişkisiz örneklem t–testi, ilişkisiz örneklem için ANOVA” gibi parametrik testlerin yerine bunların non–parametrik karşılıkları olan “*Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis Testi*” yapılması uygundur. Bu nedenle karşılaştırmalarda “Mann Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test” uygulanmıştır.

### BÖLÜM III

#### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde, bulgulara dayanılarak ortaya çıkan sonuçlar ve sonuçların karşılaştırılması ile yorumlanması üzerinde durulmaktadır.

#### 3.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Anketin birinci bölümünde; "cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kamudaki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, kurumdaki görev, yöneticilik deneyimi" değişkenleri ile çalışanların iş doyum düzeyi analiz edilmiş ve bu analizler tablolar halinde verilerek açıklamalarda bulunulmuştur.

*Tablo 6: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı*

Değişken	Göstergeler	n	%
Cinsiyet	Erkek	163	65,2
	Kadın	87	34,8
Toplam		250	100.0

Tablo 6'daki cinsiyet değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; araştırma kapsamındaki toplam 250 çalışanın; (n=163) % 65,2'si erkek, (n=87) %34,8'i ise kadındır.

*Tablo 7: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı*

Değişken	Göstergeler	n	%
Yaş	49 yaş ve altı	135	54

50 yaş ve üzeri	115	46
Toplam	250	100.0

Tablo 7’deki yaş değişkeni, sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=135) % 54’ünün 49 yaş ve altı grubunda, (n=115) % 46’sının 50 yaş ve üzeri grubunda yer aldığı görülmüştür. Bu çalışmada 49 yaş ve altındakiler genç çalışanlar; 50 ve üzerindeki de yaşlı çalışanlar olarak temel alınmıştır. Çalışanların %54’ünün 49 yaş ve altında yaşlanan (genç) iş gücü oranını oluşturduğunu; % 46’sının ise, 50 ve üzeri yaş grubunda yaşlı iş gücünü oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişken	Göstergeler	n	%
Medeni Durum	Evli	197	78,8
	Bekâr	53	21,2
	Toplam	250	100.0

Tablo 8’deki medeni durum değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=197) %78,8’i evli ve ( n=53 ) % 21,2’si ise bekârdır.

**Tablo 9: Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Göstergeler	n	%
Eğitim Düzeyi	İlkokul	5	2
	Ortaokul	3	1,2
	Lise/ Ön Lisans	36	14,4
	Lisans	195	78
	Yüksek Lisans/Doktora	11	4,4
Toplam		250	100.0

Tablo 9’daki eğitim düzeyi değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=5) % 2’sinin ilkokul, (n=3) % 1,2’sinin ortaokul, (n=36) %14,4’ünün lise/ön lisans, (n=195) % 78’inin lisans, (n=11) % 4,4’ünün ise yüksek lisans/doktorası oldukları görülmektedir.

**Tablo 10: Çalışanların Kamudaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Göstergeler	n	%
Kamudaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	2	0,8
	1 ila 10 yıl	9	3,6
	11 ila 20 yıl	99	39,6
	21 ila 25 yıl	64	25,6
	26 yıl ve üzeri	76	30,4
Toplam		250	100,0

Tablo 10'daki kamudaki hizmet sürelerine ilişkin değişken, sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların, (n=2) % 0,8'i kamuda 1 yıldan az, (n=9) % 3,6'sı 1 ila 10 yıl, (n=99) % 39,6'sı 11 ila 20 yıl, (n=64) % 25,6'sı 21 ila 25 yıl ve (n=76) % 30,4'ünün ise 26 yıl ve üzeri süreyle kamuda hizmet ettikleri görülmektedir.

**Tablo 11. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Göstergeler	n	%
Kurumdaki Hizmet Süresi	1yıldan az	4	1,6
	1-5 yıl	72	28,8
	6-10 yıl	46	18,4
	11-15 yıl	32	12,8
	16-20 yıl	65	26
	21-25 yıl	27	10,8
	26 ve üzeri yıl	4	1,6
Toplam		250	100,0

Tablo 11'deki kurumdaki hizmet süresi değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=4) % 1,6'sının 1 yıldan az, (n=72) % 28,8'inin 1 ila 5 yıl, (n=46) % 18,4'ünün 6 ila 10 yıl, (n=32) % 12,8'inin 11 ila 15 yıl, (n=65) % 26'sının 16 ila 20 yıl, (n=27) % 10,8'inin 21 ila 25 yıl ve (n=4) % 1,6'sının 26 yıl ve üzeri süreyle kurumda hizmet ettikleri bilgisi görülmektedir.

**Tablo 12: Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Göstergeler	n	%
Kurumdaki Görev	Müdür	4	1,6
	Müdür Başyardımcısı	4	1,6
	Müdür Yardımcısı	18	7,2

Öğretmen	173	69,2
Şef	14	5,6
VHKİ (Veri Hazırlama Kayıt ve Kontrol İşletmeni)	10	4
İşçi	27	10,84
Toplam	250	100.0

Tablo 12’deki kurumdaki görev değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=4) % 1,6’sının müdür, (n=4) % 1,6’sının müdür yardımcısı, n=18) %7,2’sinin müdür yardımcısı , (n=173) % 69,2’sinin öğretmen , ( n=14 ) %5,6’sının şef, (n=10) % 4’ünün VHKİ ve (n=27) % 10,84’ünün ise işçi oldukları görülmektedir.

**Tablo 13: Çalışanların Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Göstergeler	n	%
Yöneticilik Deneyimi	Var	149	59,6
	Yok	101	40,4
Toplam		354	100.0

Tablo 13’teki yöneticilik deneyimi değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=149) % 59,6’sının daha önce en az bir yıllık süreyle yöneticilik deneyiminin bulunduğu, (n=101) % 40,4’ünün ise daha önce yöneticilik deneyiminin bulunmadığı görülmektedir.

Yaşlı ve genç çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak yaşlı ve genç çalışanların genel iş doyum düzeylerine ilişkin ortalamalara bakıldığında, yaşlı çalışanların genel iş doyum düzeylerinin genç çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, kamudaki hizmet süresi ve yöneticilik deneyimi faktörlerine göre çalışanların genel iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre çalışanların genel iş doyum düzeylerine bakıldığında genel iş doyum düzeyinin en yüksek;16-20 yıl arası ile 21-25 yıl arasında hizmet süresine sahip olan çalışanların genel iş doyum düzeylerinde olduğu görülmüştür. Kurumdaki görev değişkenine göre bakıldığında genel iş doyum düzeyinin en yüksek olduğu unvan grubunun şefler ve en düşük olduğu unvan grubunun ise VHKİ olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### 3.2 MEB HAYAT BOYU ÖĞRENME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞAN YAŞLI VE GENÇ İŞ GÜCÜNÜN GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN, İŞ ÖZELLİKLERİNİN 9 ALT BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULARI VE YORUMLARI

Demografik bulgular elde edildikten sonra ikinci bölümde hipotezler test edilmiştir. Araştırma raporlarında yer verilen araştırma hipotezi ( $H_1$ ), değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olduğunu iddia eder. (Büyüköztürk, 2015) İş doyumu ile yaş değişkeni arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek için önce araştırma ile ilgili deneklerden elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistik analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada  $0-49 \geq$  yaş grubunda olanlar genç ve aynı zamanda yaşlanan iş gücü olarak, iş gücü piyasasında  $50 \leq$  yaş grubunda olanlar da yaşlı iş gücü olarak nitelendiği için araştırmanın amacına uygun olacak şekilde değerlendirilmiştir.

#### 3.2.1 MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Yaşlı ve Genç İş Gücünün, Yaş Değişkeni Faktörüne Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaşlı ve genç çalışanların iş doyumu düzeyleri 9 alt boyutta geliştirilen hipotezlerle test edilmektedir. İş özelliklerinin 9 alt boyutunda; **"yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, ödüllendirilme, çalışma şartları ve kurallar"**dır.

$H_1$ : **"Yüksek gelir"** genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumu açısından daha az önemlidir.

*Tablo 14: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Yüksek Gelir" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)*

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
49 yaş ve altı	135	14,86	4,43	138,43	18688,50	<b>6016,500</b>	<b>0,002*</b>
50 yaş üzeri	115	13,76	3,62	110,32	12686,50		

\* $p < 0.05$

Tablo 14'te de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların, iş doyum düzeyi, "**yüksek gelir**" alt boyutuna ilişkin ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**yüksek gelir**" [U=6016,500 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaşına bağlı olarak, genç iş gücüne oranla kıyaslandığında, yaşlı iş gücü açısından "**yüksek gelir**" daha az önemlidir hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin, "**yüksek gelir**" alt boyutunda, çalışanların yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği görülmektedir. Bu alt boyutun genç çalışanların iş doyum düzeylerini yükselten etkili bir faktör olduğu söylenebilir. "**Yüksek gelir**" alt boyutu genç çalışanların iş doyum düzeylerini pozitif yönde etkileyen bir faktör olarak kullanılabilir sonucuna varılmıştır. "**Yüksek gelir**" alt boyutu, hipotezde de belirtildiği gibi yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin yükselmesinde etkili olmamaktadır.

H2: "**Terfi**" imkânları genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha az önemlidir.

**Tablo 15: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Terfi" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
49 yaş ve altı	135	14,41	4,75	135,48	18290,00	<b>6415,000</b>	<b>0,018*</b>
50 yaş üzeri	115	12,87	3,69	113,78	13085,00		

\*p<0.05

Tablo 15'te de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre, yaşlı ve genç çalışanlar "**terfi**" alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**terfi**" [U=6415,000 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaşına bağlı

olarak; genç iş gücüne oranla kıyaslandığında yaşlı iş gücü açısından terfi daha az önemlidir hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, çalışanların yaşlarına bağlı olarak, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin "**yüksek gelir**" alt boyutuna benzer bir sonuca paralel olarak "**terfi**" alt boyutunda anlamlı bir şekilde değişmekte olduğu bulgusuna varılmıştır. "**Yüksek gelir**" alt boyutunda olduğu gibi "**terfi**" alt boyutunda da genç çalışanların iş doyum düzeylerinin pozitif yönde etkilenmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç çalışanların iş doyumlarının sağlanması konusunda "**terfi**" alt boyutu etkili bir unsur olarak kullanılabilir. Yaşlı çalışanların iş doyumlarının sağlanmasında maddi olmayan iş özellikleri (saygınlık, takdir görme gibi) kullanılabilir.

H3: "**İş güvencesi**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemlidir.

**Tablo 16: Yaşlı ve Genç Çalışanların "İş güvencesi" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
49 yaş ve altı	135	11,67	5,74	116,14	15679,00		
50 yaş üzeri	115	13,23	4,29	136,49	15696,00	<b>6499,000</b>	<b>0,026*</b>

\*p<0.05

Tablo 16'da da görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların "**iş güvencesi**" alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**iş güvencesi**" [U= 6499,000 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak genç iş gücüne oranla kıyaslandığında yaşlı iş gücü açısından, "**iş güvencesi**" daha önemlidir hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin "**iş güvencesi**" alt boyutunda yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle yaşlı çalışanların "**iş**

**güvencesi**"ne, genç çalışanlara oranla daha fazla önem vermekte oldukları söylenebilir. Yaşlı çalışanların, iş doyumlarının sağlanmasında **"iş güvencesi"** önemli bir faktör olarak kullanılabilir. Yaşlı çalışanların, sık sık iş değiştirmeye yaşları itibariyle çok fazla sıcak bakmamaları ve işe daha az devamsızlık yapmalarından hareketle **"iş güvencesi"**ni daha fazla önemsemekte oldukları şeklinde de yorumlanabilir.

H4: **"İlginç iş"**e sahip olma genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, iş doyumunu açısından yaşlı çalışanlar için daha az önemlidir.

**Tablo 17: Yaşlı ve Genç Çalışanların "İlginç İş" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
49 yaş ve altı	135	14,62	4,13	138,33	18674,50	<b>6030,500</b>	<b>0,002*</b>
50 yaş üzeri	115	13,07	4,12	110,44	12700,50		

\*p<0.05

Tablo 17'de de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların **"ilginç iş"** alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, **"ilginç iş"** [U= 6030,500 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanların yaşına bağlı olarak yaşlı iş gücüne oranla kıyaslandığında, genç iş gücü açısından, **"ilginç iş"** daha önemlidir hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin **"ilginç iş"** alt boyutunda çalışanların yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği görülmektedir. **"İlginç iş"** alt boyutu, genç çalışanların işe yeni başladıklarında onları işe alıştırmaya ve iş doyumunun artırılması yönünde kullanılabilecek önemli bir faktör olarak görülebilir.

H5: **"Bağımsız çalışma"** genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha az önemlidir.

**Tablo 18: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Bağımsız Çalışma" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
49 yaş ve altı	135	12,75	5,45	123,40	16659,50	7479,500	0,618
50 yaş üzeri	115	13,13	4,66	127,96	14715,50		

\*p<0.05

Tablo 18'de de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların "**bağımsız çalışma**" alt boyutuna ilişkin, iş doyum düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**bağımsız çalışma**" [U= 7479,500 p>.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak yaşlı iş gücüne oranla kıyaslandığında, genç iş gücü açısından "**bağımsız çalışma**" alt boyutundaki fark anlamlı bulunmadığından hipotez reddedilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin "**bağımsız çalışma**" alt boyutunda yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği görülmektedir. "**Bağımsız çalışma**" alt boyutunda her iki grup arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmaması, bu boyutun her iki grup açısından da önemsendiğini göstermektedir şeklinde de yorumlanabilir.

H6: "**Yönetimle iyi ilişkiler**" genç ve yaşlı çalışanlar arasında eşit derecede önemlidir.

**Tablo 19: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Yönetimle İyi İlişkiler" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
49 yaş ve altı	135	12,67	4,19	120,36	16249,00	7069,000	0,222
50 yaş üzeri	115	13,47	4,55	131,53	15126,00		

\*p<0.05

Tablo 19'da da görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeylerinin "**yönetimle iyi ilişkiler**" alt boyutuna ilişkin ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla

yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**yönetimle iyi ilişkiler**" [U= 7069,000 p>.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Çalışanların yaşına bağlı olarak yaşlı iş gücüne oranla kıyaslandığında, genç iş gücü açısından "**yönetimle iyi ilişkiler**" alt boyutunda fark anlamlı bulunmamıştır. Ancak yaşlı ve genç iş gücünün "**yönetimle iyi ilişkiler**" alt boyutuna ilişkin ortalamalarına bakıldığında her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da her iki grubun ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yaşlı ve genç çalışanların "**yönetimle iyi ilişkiler**" alt boyutuna ait ortalamaları karşılaştırıldığında, birbirine çok yakın olması durumundan hareketle her iki grup için yönetimle iyi ilişkiler eşit derecede önemlidir hipotezi kabul edilmiştir.

H7: "**İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemlidir.

**Tablo 20: Yaşlı ve Genç Çalışanların "İş Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
49 yaş ve altı	135	10,73	4,53	112,40	15173,50	<b>5993,500</b>	<b>0,002*</b>
50 yaş üzeri	115	12,56	3,93	140,88	16201,50		

\*p<0.05

Tablo 20'de de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının, her iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" [U= 5993,500 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Bu durumda yaşlı ve genç iş gücünün "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" alt boyutunda iş doyum düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. "**İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" alt boyutunda yaşlı iş gücü ile genç iş gücünün iş doyum düzeyi ortalamaları karşılaştırıldığında arkadaşlarla olan iyi ilişkilere, yaşlı çalışanların daha fazla önem vermekte olduğu sonucuna ulaşıldığından hipotez kabul edilmiştir.

H8: "Ödül" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemli olmaktadır.

**Tablo 21: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Ödül" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
49 yaş ve altı	135	11,65	3,65	86,41	11665,50	<b>2485,500</b>	<b>0,000*</b>
50 yaş üzeri	115	17,58	4,67	171,39	19709,50		

\*p<0.05

Tablo 21'de de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların "ödül" alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda "ödül" [U= 2485,500 p<.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Yaşlı ve genç iş gücünün "ödül" alt boyutunda, iş doyum düzeyi ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaşlı iş gücü ile genç iş gücünün "ödül" alt boyutunda iş doyum düzeyi ortalamaları karşılaştırıldığında ödüllendirilmeye, yaşlı iş gücünün daha fazla önem vermekte olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda hipotez kabul edilmiştir. Özellikle maddi olmayan ödüllendirme, yaşlı çalışanlar açısından daha önemli olarak görülmektedir. Birinci ve ikinci hipotezlerde yüksek gelir ve terfi alt boyutlarında çıkan sonuçlara baktığımızda, bu iki boyutta genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların arasında anlamlı bir fark bulunmuştu.

H9: "Çalışma şartları ve kurallar" genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar arasında kıyaslandığında, yaşlı çalışanlar için iş doyumunu açısından daha önemli olmaktadır.

**Tablo 22: Yaşlı ve Genç Çalışanların "Çalışma Şartları ve Kurallar" Alt Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeylerinin "Yaş" Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (Mann Whitney U Test)**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
49 yaş ve altı	135	14,59	4,43	120,84	16314,00	7134,000	0,268
50 yaş üzeri	115	15,09	4,16	130,97	15061,00		

\*p<0.05

Tablo 22’de de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre yaşlı ve genç çalışanların **“çalışma şartları ve kuralları”** alt boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test analiz sonucunda, **“çalışma şartları ve kuralları”** [U= 7134,000 p>.05] alt boyutunda, yaşlı ve genç iş gücünün iş doyum düzeyi ortalamaları karşılaştırıldığında, yaşlı iş gücünün iş doyum düzeyi ortalamaları genç iş gücünden daha yüksek bulunmuştur. Fakat ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir.

Ancak her ne kadar iki grup arasında **“çalışma şartları ve kuralları”** alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmasa da **“çalışma şartları ve kuralları”** alt boyutunda ortalaması yüksek olan grubun yaşlı iş gücü olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle yaşlı çalışanların, genç çalışanlara oranla çalışma şartları ve kurallarına daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Genç çalışanlar, örgütlerin çalışma şartlarına ve kurallarına kısa sürede uyum sağlama hususunda yaşlı çalışanlar kadar başarılı olamayabilirler. Çünkü yaşlı çalışanların iş deneyim ve tecrübeleri genç çalışanlardan daha fazla olduğu için yaşlı çalışanlar örgütlerin çalışma şartları ve kurallarına daha fazla önem verebilmektedirler.

### 3.3 ÇALIŞANLARIN GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

*Tablo 23: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının Genel İş Doyum Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları*

GRUP (Cinsiyet )	N	Sıra Ortalaması $\bar{X}$	Sıra toplamı SS	u	p
49	135	118,56	16006,00	<b>6475,500</b>	0,100
50	115	133,64	15369,00		

\*p<0.05

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü’nde çalışan yaşlı ve genç çalışanların genel iş doyum düzeylerine göre aldıkları puanların Mann Whitney U-Testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. p>0,05 olduğundan yaşlı ve genç çalışanların iş doyumları arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır.

Her ne kadar yaşı ve genç çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da yaşı ve genç çalışanların genel iş doyum düzeylerine ilişkin ortalamalara bakıldığında, yaşı çalışanların genel iş doyum düzeylerine ilişkin ortalamaların genç çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.3.1 Çalışanların Genel İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

#### 3.3.1.1 Cinsiyet Faktörü

Araştırmanın "Çalışanların iş doyumunu onların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Cinsiyete göre iki grup olduğundan (kadın ve erkek) "*İlişkisiz Örneklem t-testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için cinsiyete göre genel iş doyum puanları ilişkisiz örneklem t-testinin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 24'te özetlenmiştir.

**Tablo 24: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Cinsiyetlerine" Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi)**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
Erkek	163	122,90	24,79	129,24	21066,00	6481,000	0,263
Kadın	87	117,69	29,13	118,49	10309,00		

**\*p<0.05**

Tablo 24 incelendiğinde MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının personelin cinsiyete göre genel iş doyum düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı (U=6481,000, p>.05) görülmüştür. Cinsiyet genel iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratan değişken değildir.

### 3.3.1.2 Medeni Durum Faktörü

Araştırmanın "Çalışanların medeni durumuna göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Medeni durum göre iki grup olduğundan (evli ve bekâr) "*İlişkisiz Örneklemeler t-testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için medeni duruma göre genel iş doyumunu puanları ilişkisiz örneklemeler t-testinin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 25'te özetlenmiştir.

**Tablo 25: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Medeni Durum" Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi)**

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
Evli	197	121,43	25,92	126,66	24951,50	4992,500	0,626
Bekâr	53	119,81	28,54	121,20	6423,50		

\* $p < 0.05$

Tablo 25 incelendiğinde MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının personelin medeni durumuna göre genel iş doyum düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı ( $U=4992,500$ ,  $p > .05$ ) görülmüştür. Medeni durum genel iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratan değişken değildir.

### 3.3.1.3 Eğitim Düzeyi Faktörü

Araştırmanın "Personelin eğitim düzeyine göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Eğitim düzeyine göre beş grup olduğundan (ilkokul, ortaokul, lise-ön lisans, lisans ve yüksek lisans) "*İlişkisiz Örneklemeler için ANOVA testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için eğitim düzeyine göre genel iş doyumunu puanları ilişkisiz örneklemeler için ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 26'da özetlenmiştir.

**Tablo 26: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının "Eğitim Düzeyi"ne Göre Genel İş Doymu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test)**

Personel Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
1.İlkokul	5	76,80	18,17	27,30				
2.Ortaokul	3	89,67	31,50	54,33				
3.Lise-Önlisans	36	125,47	28,62	144,21	4	<b>14,551</b>	<b>0,006*</b>	<b>1 – 3, 1 – 4</b>
4.Lisans	195	121,64	25,59	125,76				
5.Yüksek Lisans	11	125,64	11,74	123,77				

**\*p<0.05**

Tablo 26 incelendiğinde, personel eğitim düzeyine göre genel iş doymu puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ( $\chi^2(4)=14,551, p<.05$ ) görülmüştür. Hangi grup ya da gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirleyebilmek için nonparametrik Dunn çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda ilkokul mezunları ile lise-ön lisans ve lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. İlkokul mezunları hem lise-ön lisans hem de lisans mezunlarında daha az iş doyumuna sahiptir. Bu sonuç; eğitim seviyesi yükseldikçe, genel iş doyum düzeyi de yükselmektedir şeklinde yorumlanabilir.

### 3.3.1.4 Kamudaki Hizmet Süresi

Araştırmanın "Personelin kamudaki hizmet süresine göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Hizmet süresine göre beş grup olduğundan (1 yıldan az, 1-10 yıl arası, 11-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ile 26 yıl ve üstü) "*İlişkisiz Örneklemeler için ANOVA testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için hizmet süresine göre genel iş doymu puanları ilişkisiz örneklemeler için ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 27'de özetlenmiştir.

**Tablo 27: Çalışanların "Kamudaki Hizmet Süresi"ne Göre İş Doymu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test)**

Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
1.Bir Yıldan Az	2	109,00	4,24	62,75	4	7,441		

2.1-10 Yıl Arası	9	107,78	38,63	112,61	
3.11-20 Yıl Arası	99	115,32	30,36	113,43	
4.21-25 Yıl Arası	64	128,13	16,74	133,95	0,114*
5.26 Yıl ve Üstü	76	124,57	24,47	137,28	

**\*p<0.05**

Tablo 27 incelendiğinde, personel hizmet süresine göre genel iş doyumu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ( $\chi^2_{(4)}=7,441$ ,  $p>.05$ ) görülmüştür.

### 3.3.1.5 Kurumdaki Hizmet Süresi

Araştırmanın "Personelin kurumdaki hizmet süresine göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Hizmet süresine göre yedi grup olduğundan (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ile 26 yıl ve üstü) "*İlişkisiz Örneklemeler için ANOVA testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için hizmet süresine göre genel iş doyumu puanları ilişkisiz örneklemeler için ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 28'de özetlenmiştir.

**Tablo 28: Çalışanların "Kurumdaki Hizmet Süresi"ne Göre İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test)**

Kurumdaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
1.Bir Yıldan Az	4	124,00	2,31	109,00				
2.1-5 Yıl Arası	32	124,63	20,54	131,64				
3.6-10 Yıl Arası	46	98,43	32,31	74,53				
4.11-15 Yıl Arası	72	122,92	26,24	131,45	6	35,243	0,000*	1-3, 3-4, 3-5, 3-6
5.16-20 Yıl Arası	65	125,95	21,14	132,68				
6.21-25 Yıl Arası	27	136,59	11,24	169,44				
7.26 Yıl ve Üstü	4	133,75	10,18	158,63				

**\*p<0.05**

Tablo 28 incelendiğinde, personelin kurumdaki hizmet süresine göre genel iş doyumu puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ( $\chi^2_{(6)}=35,243$ ,  $p<.05$ ) görülmüştür. Hangi grup ya da gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu

belirleyebilmek için nonparametrik Dunn çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda;

- Hizmet süresi 1-5 yıl arası olanların iş doyumunun 6-10 yıl arası olanlardan yüksek olduğu,
- Hizmet süresi 6-10 yıl arası olanların iş doyumunun 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 21-25 yıl arası olanlardan düşük olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.1.6 Kurumdaki Görev

Araştırmanın "Personelin kurumdaki görevine göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Kurumdaki göreve göre yedi grup olduğundan (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, öğretmen, işçi, viki ve şef) "*İlişkisiz Örneklemeler için ANOVA testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için kurumdaki göreve göre genel iş doyumunu puanları ilişkisiz örneklemeler için ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 29'da özetlenmiştir.

**Tablo 29: Çalışanların "Kurumdaki Görevi"ne Göre İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Kruskal Wallis Test)**

Kurumdaki Görevine	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
1.Müdür	4	136,50	7,85	168,50				
2.Müdür Başyardımcısı	4	131,50	17,52	142,75				
3.Müdür Yardımcısı	18	126,78	28,41	142,61				
4.Öğretmen	173	121,24	24,99	124,03	6	25,781	0,000*	4-7, 5-7, 6-7
5.İşçi	27	109,19	30,90	97,94				
6.VHKİ	10	100,30	28,72	71,10				
7.Şef	14	142,36	15,63	196,43				

**\*p<0.05**

Tablo 29 incelendiğinde, personelin kurumdaki görevine göre genel iş doyumunu puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ( $\chi^2_{(6)}=25,781$ ,  $p<.05$ ) görülmüştür. Hangi grup ya da gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu

belirleyebilmek için nonparametrik Dunn çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda şeflerin iş doyumunun öğretmenler, işçilerden ve VHKİ memurlarından yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.1.7 Yöneticilik Deneyimi

Araştırmanın "Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin daha önce yöneticilik deneyimi olup olmamasına göre iş doyumunda anlamlı farklılık var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Daha önce yöneticilik deneyimi olup olmamasına göre iki grup olduğundan (evet ve hayır) "*İlişkisiz Örneklemeler t-testi*" yapılması düşünülmüştür. Ancak normal dağılım varsayımı karşılanamadığı için daha önce yöneticilik deneyimi olup olmamasına göre genel iş doyum puanları ilişkisiz örneklemeler t-testinin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U test ile test edilmiştir. Test sonuçları tablo 30'da özetlenmiştir.

**Tablo 30: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarından Yöneticilerin "Daha Önce Yöneticilik Durumu Olup Olmamasına" Göre Genel İş Doyumu Puanlarının Karşılaştırılması (Mann Whitney U-Testi)**

Daha Önce Yöneticilik Deneyimi	N	$\bar{X}$	S	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	p
Evet	149	123,49	22,01	127,89	19055,50	7168,500	0,526
Hayır	101	117,53	31,67	121,98	12319,50		

**\*p<0.05**

Tablo 30 incelendiğinde MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının personelinden yöneticilerin daha önce yöneticilik deneyimi olup olmamasına göre genel iş doyum düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı (U=7168,500, p>.05) görülmüştür. Çalışanları daha önce yöneticilik deneyimlerinin olup olmaması genel iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratan değişken değildir.

**Tablo 31: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Çalışanlarının Genel İş Doyum Düzeylerinin Alt Boyutlara İlişkin İş Doyum Düzeyi Değerleri**

Genel İş Doyum Düzeyi 9 Alt Boyut	N	$\bar{X}$	SS	Minimum Puan	Maksimum Puan
Yüksek Gelir	250	14,35	4,11	6	22
Terfi	250	13,70	4,36	4	24
İş güvencesi	250	12,89	4,19	4	23
İlginç İş	250	13,91	4,19	4	22
Bağımsız Çalışma	250	12,92	5,09	4	22
Yönetimle İyi İlişkiler	250	13,04	4,37	5	23
İş Arkadaşlarıyla İyi İletişim	250	11,57	4,25	4	21
Ödül	250	14,38	5,09	5	24
Çalışma Şartları ve Kurallar	250	14,82	4,30	5	23
Genel İş Doyumu	250	121,09	26,44	56	161

Tablo 31’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan iş doyum ölçeği 9 alt boyuta ayrılarak her bir boyutun ayrı ayrı toplam puanları hesaplanmıştır. Bu alt boyutlar **"yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ödül ve "çalışma şartları ve kurallar"** olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların genel iş doyum düzeyi puan ortalamalarına alt boyutlar bazında bakıldığında **"yüksek gelir"** 14,35±4,11, **"terfi"** 13,70±4,36, **"iş güvencesi"** 12,89±4,19, **"ilginç iş"** 13,91±4,19, **"bağımsız çalışma"** 12,92±5,09, **"yönetimle iyi ilişkiler"** 13,04±4,37, **"iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler"** 11,57±4,25, **"ödül"** 14,38±5,09, **"çalışma şartları ve kurallar"** 14,82±4,30 olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların toplam genel iş doyum puanları ortalamasının üzerinde bir değere sahiptir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların genel iş doyum düzeylerinin yüksek bir seviyede olmasa da orta düzeyde bir seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında çalışanların genel iş doyum düzeylerinin **"çalışma şartları ve kurallar"** 14,82±4,30 alt boyutunda en yüksek olduğu ve **"iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler"** 11,57±4,25 alt boyutunda ise en düşük iş doyum düzeyi ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların iş doyum seviyelerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının, genel iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olmaması çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyumun azalmasına ve örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına da neden olabilir.

**Özet** olarak, araştırma kapsamında 250 çalışanın demografik bilgisine bakıldığında % 65,2'si erkek, % 34,8'i ise kadından oluşmaktadır. Çalışanların, % 54'ünün 49 yaş ve alt grubunda yaşlanan (genç), % 46'sının 50 yaş ve üst grubunda yaşlı olduğu görülmüştür. Çalışanların, %78,8'inin evli ve %21,2'sinin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %78'inin lisans mezunu, kamudaki hizmet süresi 11- 20 yıl olanların oranının %39,6 ve kurumdaki hizmet süresi 16-20 yıl (açık öğretim okulları) olanların ise % 26 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Çalışanların %69,2'sinin öğretmen ve çalışanların %59,6'sının ise yöneticilik deneyimine sahip oldukları bilgisine ulaşılmıştır.

Genç ve yaşlı çalışanların iş doyum düzeyine iş özelliklerine göre bakıldığında; "**yüksek gelir**"in yaşlı çalışanlara oranla kıyaslandığında genç çalışanlar için daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. "**Terfi**"nin yaşlı çalışanlara oranla genç çalışanlar için daha önemli olduğu sonucuna ulaşılırken "**iş güvencesi**"nin yaşlı çalışanlar için daha önemli olduğu bilgisine ulaşılmıştır. "**İlginç iş**"e sahip olma özelliği genç çalışanlar için daha önemli olarak görülürken "**bağımsız çalışma**"nın her iki grup (yaşlı ve genç) açısından da önemli olduğu sonucu tespit edilmiştir. "**Yönetimle iyi ilişkiler**"in yaşlı ve genç gruplar için eşit derecede önemli olduğuna ulaşılırken, "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**"in ve "**ödüllendirilme**"nin genç çalışanlara kıyasla yaşlı çalışanlar açısından daha önemli olduğu görülmüştür.

Çalışanların genel iş doyum düzeylerine demografik değişkenler açısından bakıldığında çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre genel iş doyum düzeylerinin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesine paralel olarak genel iş doyum düzeylerinin de yükseldiği tespit edilmiştir. Çalışanların kamudaki hizmet süresi değişkeninin genel iş doyum düzeylerini yükseltmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki hizmet süresine göre bakıldığında iş doyum düzeyinin en az olanların 6-10 yıl arasında hizmet süresine sahip olanlar olduğuna ulaşılmıştır. Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre iş doyum düzeyinin en fazla olanların ise 21-25 yıl arasında hizmet süresine sahip

olan çalışanlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanların genel iş doyum düzeylerine kurumdaki görev değişkenine göre baktığımızda en yüksek iş doyumuna sahip olan grubun şefler olduğu ve en düşük iş doyumunun yaşandığı grubun ise veri hazırlama kayıt kontrol işletmenleri (VHKİ) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların genel iş doyum düzeylerine yöneticilik deneyimi değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farkın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

### **3.3.2 MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Yaşlanan İş Gücünde İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulguların; A.B.D., Almanya ve Japonya Üzerine Yapılan Araştırmaların Bulgularıyla Karşılaştırılması**

Çalışmanın örneklemini Türkiye'de MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Genel Müdürlük çalışanları; yaş değişkenleri faktörü doğrultusunda 49 yaşına kadar olanlar genç ve aynı zamanda yaşlanan iş gücü olarak, 50 ve üzeri yaşında olanlar da yaşlı iş gücü şeklinde gruplandırılmaktadır. Araştırma bulgularıyla diğer ülkelerde (A.B.D. Almanya ve Japonya) çalışan yaşlanan iş gücünde iş doyumunu konusu üzerine yapılan araştırma bulgularının karşılaştırılması neticesinde ülkeler arası ulaşılan bulgular arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görme hususunun önemli olacağı düşünülmüştür.

Bu düşüncelerden hareketle aşağıda da MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlanan iş gücünde iş doyum düzeyine ilişkin bulguların alanyazın taramasından hareketle; Amerika, Japonya ve Almanya'da çalışan yaşlanan iş gücünde iş doyum düzeyi üzerine yapılan araştırmaların bulgularının karşılaştırılması üzerinde durulmaktadır.

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanları üzerine yapılan bu araştırmada, yaş gruplarına bağlı olarak çalışanların genel iş doyum düzeyinde en yüksek ortalamanın "**çalışma şartları ve kurallar**" alt boyutunda olduğu bulgusuna ulaşılrken, en düşük ortalamanın ise iş özelliklerinden "**arkadaşlarla iyi ilişkiler**" boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Genel iş doyum düzeyi bazında; A.B.D., Almanya ve Japonya üzerine yapılan araştırma sonuçlarında ise; tüm yaş gruplarında, en önemli iş özelliklerinin A.B.D. Almanya ve Türkiye'nin aksine "**ilginç iş**" ve "**yönetimle iyi ilişkiler**" alt

boyutlarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Japonya'da çalışanlar üzerinde yapılan araştırma "**yönetimle iyi ilişkiler**" ve "**ilginç iş**" alt boyutlarının daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Türkiye'nin aksine, A.B.D.'nde iş doyumunda önemli belirleyici unsurlar azalan sıra ile "**iş güvencesi**", "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**", "**terfi**" ve "**yüksek gelir**"dir. A.B.D.'nde bağımsız iş yapmak iş doyumunda önemli bir etken olarak görülmemektedir.

Türkiye'de, "**ödül, yüksek gelir, yönetimle iyi ilişkiler ve ilginç iş**" iş doyumunu artıran önemli etkenler iken; "**bağımsız çalışma, iş güvencesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" önemli etkenler arasında son sıralarda yer almaktadır.

Almanya'da ise "**yüksek gelir**", "**bağımsız çalışma**" ve "**çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" iş doyumunu artıran önemli etkenler iken; "**terfi**" ve "**iş güvencesi**" önemli etkenler arasında görülmemektedir. (David vd., 2015)

Bununla birlikte, bu farklılıklar ve çeşitlilik, yaşın iş özellikleri ve iş doyumunu ile arasında ortaya çıkan ilişkilerin önemli olduğunu ortaya koymak bakımından anlamlı bulunmaktadır.

Beklenildiği gibi, farklı uluslar ve kültürlerde yaşın iş doyumuna etkisi farklı ölçülerdedir. Yaşın iş özellikleri ve iş doyumunu arasındaki farka etkisini yorumlamak için ülke düzeyinde ve ülkeler arasında bulunan çıktılar ayırt edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkeler düzeyinde üç durumu ayırt edebiliriz:

- a. Eğer bir iş özelliği, her iki yaş grubu için de önemli olmasına rağmen katsayıları arasında önemli bir fark yoksa o işin özelliği her iki yaş grubu için de önemlidir.
- b. Eğer bir iş özelliği, her iki yaş grubu için de iş doyumunu belirlemede önemsiz bir belirleyici ise o itici güç o ülke için ilişkisiz olarak ifade edilmektedir.

Yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeyleri 9 alt boyutta geliştirilen hipotezlerle test edilmiştir. Bunlar: "**yüksek gelir, terfi, iş güvencesi, ilginç iş, bağımsız çalışma, yönetimle iyi ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, ödül, çalışma şartları ve kurallar**"dır.

Daha sonra iş özelliklerinin 9 alt boyutunda geliştirilen hipotez sonuçlarından, 7 hipotez sonucunda ulaşılan bulgularla; Almanya, Japonya ve A.B.D.'nde çalışanların iş doyum düzeyleri üzerine yapılan araştırmaların bulguları karşılaştırılmıştır.

"**Yüksek gelir**" yaşlı çalışanlarda daha az önemli olduğunu belirten Hipotez 1; Türkiye ve Almanya'daki örneklemeler ile desteklenmektedir. A.B.D.'nde ve Japonya'daki örneklemelerde desteklenmemektedir. Aynı zamanda A.B.D.'nde örneklemelerde "**yüksek gelir**", her iki yaş grubu için önemli bulunmamaktadır. Japonya örneğinde ise "**yüksek gelir**" her iki yaş grubu için önemsiz bulunmaktadır.

Türkiye'de ve A.B.D.'nde "**terfi fırsatları**", yaşlı çalışanlarda iş doyumunu açısından Hipotez 2'de beklenildiği gibi önemli bir faktör değildir bulgusuna ulaşılmaktadır. Ayrıca "**terfi fırsatları**" Japonya ve Almanya örneklemelerinde her iki yaş grubu için önemsiz olarak bulunmaktadır.

Türkiye örneğinde, hipotezi doğrular bir biçimde yaşlı çalışanlar için "**iş güvencesi**" önemli bir iş doyum sağlayıcı olarak bulunmaktadır. "**İş güvencesi**" beklenmedik bir şekilde Hipotez 3'e karşı bir durum olarak, Japonya ve A.B.D.'nde yaşlı çalışanlarda iş doyumunu açısından önemli bir iş doyum sağlayıcı olmadığı, bununla birlikte genç iş gücü açısından önemli bir iş doyum sağlayıcı olduğu sonucuna varılmaktadır. "**İş güvencesi**" Almanya örneğinde her iki yaş grubu için önemsiz olarak bulunmaktadır.

Hipotez 4'te "**ilginç iş**" özelliğinin, yaşlı çalışanlarda daha az önemli olduğu ileri sürülmüştü. Bu durum Türkiye ve Almanya örneğindeki sonuçlarla desteklenmektedir. A.B.D.'nde ve Japonya örneğinde her iki yaş grubu için de "**ilginç iş**" bu bulguyu destekler nitelikte olmasına rağmen istatistiksel olarak önemli bir anlam ifade etmediği için hipotez desteklenmemektedir.

Hipotez 5 test edildiğinde, "**bağımsız iş özelliği**" Türkiye, A.B.D.'nde ve Almanya örneklemelerinde "her iki yaş grubu için önemlidir" bulgusuna ulaşılsa da bu bulgu istatistiksel olarak bir anlam ifade etmediği için bu ülkeler için hipotez desteklenmemiştir. Japonya örneğinde ise Hipotez 5'te beklenildiği gibi "**bağımsız iş özelliği**" yaşlı iş gücü için daha az önemlidir bulgusuna ulaşılmaktadır.

Hipotez 6'da "**yönetimle iyi ilişkilerin**" iş özelliğinin öneminin genç ve yaşlı iş gücü arasında eşit dereceye sahip oluşu dört ülkede ortak olan tek geçerli bulgudur.

Hipotez 7'de "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" Almanya ve Türkiye örneklemelerinde beklenildiği gibi iş doyumunu için genç iş gücü kesimiyle

karşılaştırıldığında, yaşlı iş gücü kesimi için daha önemlidir bulgusuna ulaşılmaktadır. A.B.D. örneğinde "her iki yaş grubu için önemlidir" bulgusuna ulaşılsa da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. Japonya örneğinde ise her iki yaş grubu için **"iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler"**in önemsiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (David vd., 2015)

Japonya, A.B.D. ve Almanya'daki işgörenler üzerinde yapılan araştırma çalışmalarıyla paralel bir doğrultuda, Türkiye örneği için, çalışanların iş doyum düzeylerinin 9 alt boyutta geliştirilen hipotezlerden sadece **"bağımsız çalışma"** alt boyutuna ilişkin hipotez reddedilmiştir. Yukarıdaki sonuçlardan ve bu araştırma sonucundan hareketle; **"yüksek gelir ve terfi"** gibi maddi iş doyum sağlayıcıların genç çalışanlar için önemli olarak görülmesinde genç çalışanların beklenti düzeyinin yaşlı çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Japonya örneğini dışarıda tutarsak yaşlı çalışanlar aktif iş hayatlarının sonlarına doğru yaklaştıkları için onları **"arkadaşlarla iyi ilişkiler"** gibi iş hayatının sosyal etkileşim yönleri daha fazla etkilemiş olabilir.

Japonya'da **"ilginç iş ve yönetimle iyi ilişkilerin"** önemli olarak görülmesinde, Japon çalışma hayatında, çalışanların ömür boyu istihdam edilmesine bağlanabilir. Çünkü çalışanları diri ve örgütte tutma konusunda bu iki iş özelliğinin etkili olduğu söylenebilir. Yaşlı ve genç çalışanlarda da **"yüksek gelir"** ve **"terfi"** gibi maddi iş özelliklerinin Almanya, A.B.D. ve Japonya'da önemli olarak görülmemesinde bu ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin yüksek olmasına bağlanabilir. **"İş güvencesi"**nin Türkiye'de yaşlı çalışanlarda önemli olarak görülmesinde, Türkiye'nin sosyal güvenlik sisteminin yeterince gelişmemiş olmasına bağlanabilir. Benzer şekilde A.B.D'de **"iş güvencesi"**nin çok önemli çıkması, ülkenin zayıf sosyal güvenlik sisteminin burada zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. (Pudelko, 2006) Bunun aksine, Japonya ve Almanya'daki sosyal güvenlik sisteminin kurumsallaşmış ve gelişmiş olması **"iş güvencesi"**nin belirtilen ülkelerde daha az önem verildiği sonucunu doğurmuş olabilir.

A.B.D. ve Almanya, Japonya ile kıyaslandığında, iş doyumunda **"ilginç iş"**in daha önemli olmasının nedeni olarak kültürel farklılık gösterilebilir. Çünkü A.B.D. ve Almanya daha bireysel bir yapıya sahiptir. Bazı iş özellikleri bir ülkede önemli olarak görülürken başka bir ülkede önemli olarak görülmeyebilir. Almanya'da **"iş güvencesi"** ve **"terfi"** fırsatlarının yaş ile ilişkisi bulunamamıştır.

Bu durum Alman alışanlarının iş doyumunu açısından bir öneme sahip değildir. Bireyselliğin n planda olduğu A.B.D. ve Almanya'da "ilginç iş" zelliği iş doyumunu açısından ne çıkarken bunun yaş ile bir bağlantısı kurulamamıştır.



## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen sonuçlardan hareketle oluşan önerilerden bahsedilmektedir.

#### **4.1 SONUÇ**

##### **Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Sonuçlar**

a) Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde, öne çıkan yaş diliminin % 54 ile 49 yaş ve alt grubunda olduğu, % 46 ile 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların, % 54'ünün 49 yaş ve altında genç ve aynı zamanda yaşlanan iş gücü oranını, % 46'sı ise 50 yaş ve üzerinde yaşlı iş gücü oranını oluşturmaktadır.

b) Araştırmaya katılan çalışanların, cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların % 65,2'si erkek, % 34,8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Cinsiyetin çalışanların genel iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratan değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

c) Medeni durum değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=197) %78,8'i evli ve (n=53) % 21,2'si bekârdır. Medeni durumun çalışanların genel iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratan faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

d) Eğitim durumu değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların, (n=5) % 2'sinin ilkokul, (n=3) % 1,2'sinin ortaokul, (n=36) %14,4'ünün lise/ön lisans, (n=195) % 78'inin lisans, (n=11) % 4,4'ünün ise yüksek lisans/doktoralı oldukları tespit edilmiştir. İlkokul mezunları ile lise-ön lisans ve lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul

mezunlarının hem lise-ön lisans hem de lisans mezunlarında daha az iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

e) Kamudaki hizmet süresi değişkeni, sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=2) % 0,8'i kamuda 1 yıldan az, (n=9) % 3,6'sı 1 ila 10 yıl, (n=99) % 39,6'sı 11 ila 20 yıl, (n=64) % 25,6'sı 21 ila 25 yıl ve (n=76) % 30,4'ünün 26 yıl ve üzeri süreyle kamuda hizmet ettikleri görülmektedir. Çalışanların kamudaki hizmet sürelerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

f) Çalışanların kurumdaki hizmet süreleri sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; (n=4) % 1,6'sının 1 yıldan az, (n=72) % 28,8'inin 1 ila 5 yıl, (n=46) % 18,4'ünün 6 ila 10 yıl, (n=32) % 12,8'inin 11 ila 15 yıl, (n=65) % 26'sının 16 ila 20 yıl, (n=27) % 10,8'inin 21 ila 25 yıl ve (n=4) % 1,6'sının 26 ve üzeri süreyle kurumda görev yaptıkları bilgisine ulaşılmıştır. Hizmet süresi 1-5 yıl arası olanların iş doyum düzeylerinin, 6-10 yıl arası olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip olanların iş doyumunun 6-10 yıl arası olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

g) Kurumdaki görev durumu değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=4) % 1,6'sının müdür, (n=4) % 1,6'sının müdür yardımcısı, (n=18) % 7,2'sinin müdür yardımcısı, (n=173) % 69,2'sinin öğretmen, (n=14) % 5,6'sının şef, (n=10) % 4'ünün VHKİ ve (n=27) % 10,84'ünün ise işçi oldukları görülmektedir. Araştırma sonucunda şeflerin iş doyumunun öğretmenler, işçilerden ve VHKİ memurlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların daha önce yöneticilik deneyimi olup olmaması genel iş doyumunda anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

h) Yöneticilik deneyimi değişkeni sayısal ve oransal değerler ile ifade edilecek olursa; çalışanların (n=149) % 59,6'sının daha önce en az bir yıllık süreyle yöneticilik deneyiminin bulunduğu, (n=101) % 40,4'ünün ise daha önce yöneticilik deneyiminin bulunmadığı görülmektedir.

Araştırma bulguları ve hipotezlerin test sonuçlarına göre;

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nde çalışan yaşlı ve yaşlanan (genç) iş gücünün genel iş doyum düzeylerini etkileyen iş özelliklerinin farklı düzeylerde olmasında yaş faktörünün etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada "**yüksek gelir**" alt boyutunun; genç çalışanlar için yaşlı çalışanlara göre daha fazla önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda genç çalışanların, "**yüksek gelir**" alt boyutunda iş doyum düzeylerinin, yaşlı çalışanlara oranla daha yüksek olduğu yargısına varılmıştır.

Genç ve yaşlı çalışanların "**terfi**" alt boyutundaki iş doyum düzeylerindeki farka baktığımızda, "**yüksek gelir**" alt boyutuna benzer bir tabloyla karşılaşılmıştır. "**Terfi**" alt boyutunda, genç çalışanların iş doyum düzeylerinin yaşlı çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlı çalışanların "**terfi**" alt boyutundaki görüşlerinin ortalamalarının, genç çalışanlara kıyasla daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak "**ilginç iş**" alt boyutunun yaşlı iş gücüne oranla kıyaslandığında, genç iş gücü açısından daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

Genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş doyum düzeylerinin, "**iş güvencesi**" alt boyutunda çalışanların yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği görülmüştür. Yani "**iş güvencesi**" alt boyutunun yaşlı çalışanlar için daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş özelliklerinden "**bağımsız çalışma**" alt boyutunda, iş doyumunun yaşlı ve genç iş gücünde istatistiksel anlamda fark yaratacak sonuç ortaya koymadığı görülmüştür. "**Yönetimle iyi ilişkiler**" alt boyutunda yaşlı ve genç çalışanların iş doyum düzeyi ortalamalarının neredeyse eşit olmasından hareketle, her iki grup için yönetimle iyi ilişkilerin eşit derecede önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışanların yaşına bağlı olarak yaşlı iş gücüne oranla kıyaslandığında, genç iş gücü açısından "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" alt boyutu önemsiz olarak görülmektedir. "**Ödül**" alt boyutunda genç iş gücüyle karşılaştırıldığında ödüllendirilmeye yaşlı iş gücünün daha fazla önem verdiği görülmüştür. Araştırmanın, "**iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler**" alt boyutu ortalamalarının genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların ortalamaları karşılaştırıldığında; yaşa bağlı olarak "**çalışma şartları ve kurallar**" alt boyutu ortalamalarının yaşlı çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların genel iş doyum düzeyine ilişkin; aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (SS) değerlerine göre çalışanların; "**ödül**", "**yüksek gelir**" ve "**çalışma şartları ve kurallar**" alt boyutlarında "**Kısmen Katılıyorum**" düzeyinde olduğu; "**terfi**", "**yönetimle iyi ilişkiler**", "**iş güvencesi**", "**iş arkadaşlarıyla iyi**

**ilişkiler", "bağımsız çalışma" ve "ilginç iş" boyutlarında ise "Kısmen Katılmıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının, genel iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu yargısına ulaşılmıştır.**

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü çalışanlarının, genel iş doyum düzeyleri demografik değişkenlere göre incelendiğinde ise; cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik deneyimi değişkenlerinin çalışanların genel iş doyum düzeyi üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yüksek gelir, ilginç iş, bağımsız çalışma ve terfi yaşlı çalışanlarda iş doyumunu açısından önemli olmamaktadır.

Özetle bulgularımız doğrultusunda yaş (yaşlı ya da genç) faktörünün iş özellikleri de dikkate alındığında çalışanların iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiği söylenebilir. İş özellikleri, çalışanların iş doyumlarını sağlayarak örgütsel amaçları gerçekleştirebilme ve verimliliği arttırabilme konusunda etkili olabilmektedir. Ayrıca bu araştırma, iş özelliklerinin yaşlı ve genç iş gücünde iş doyumunu sağlama konusunda etkili bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda yaş faktörünün iş özellikleri de dikkate alındığında çalışanların iş doyumunun sağlanması hususunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **4.2 ÖNERİLER**

1. Kurumlarında yaşlı çalışanları istihdam eden yöneticiler; "arkadaşlarla iyi ilişkiler" ve "yönetimle iyi ilişkiler" gibi sosyal ilişkilere bağlı faktörlerden faydalanarak yaşlı çalışanları örgütte tutabilirler, iş doyumlarını sağlayıp verimliliklerini de bu bağlamda artırabilirler.
2. Yaşlı çalışanlar iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere daha fazla önem verdikleri için mentorlük önemlidir. Yaşlı çalışanlara mentorlük görevi verilerek diğer çalışanların yaşlı çalışanlarla uyum içerisinde çalışmaları sağlanabilir.
3. Yaşlı çalışanlara yönelik (cinsiyet ve medeni durum) ayrımcılık yapılmaması yaşlı çalışanların iş doyumlarını artırabilir.
4. Yaşlı çalışanlara iş güvencesi sunularak iş doyumlarının artması sağlanabilir.

5. Yaşlı çalışanlar ödüllendirilerek (takdir görme ve saygınlık gibi) iş doyumları artırılabilir.
6. Öğrenme ve bilgi aktarımları teşvik edilmelidir. Bu yolla çalışanların bilgi enformasyon istekleri ve yaşlı çalışanların diğer çalışma arkadaşları ile iyi ilişki kurma istekleri karşılanabilir.
7. II. Dünya Savaşı ile Soğuk Savaş döneminde doğan neslin, yüksek oranda emekli olması ve bilgi birikimlerinin kaybedilmesi ile karşı karşıya kalınan bu süreçte bilgi transferine daha fazla önem verilebilir.
8. Danışmanlık konusu çok daha verimli olabilir. Yaşlı ve deneyimli çalışanlar, yenilere danışman olarak yardımcı olabilirler. Ayrıca yaşlı çalışanların statüleri genişletilerek statülerine uygun görev ve sorumluluklar verilmesi halinde iş doyumları artırılabilir.
9. Bu önlemler iş doyumunu ve pozitif çıktılarını arttırılmasında faydalı olabilir. (örgütsel bağlılık, dürüstlük ve iş gücünde yüksek performans gibi.)
10. Türkiye’de yakın bir zamanda yaşlı çalışanların istihdam sorunuyla karşı karşıya kalmalarını önlemek amacıyla "hayat boyu öğrenme" teşvik edilebilir. Böylece yaşanan iş gücüne hızla değişen teknolojik gelişmeler karşısında uyum sağlama ve yaşlı çalışanlara istihdam güvencesi oluşturmaya yönelik nitelikler kazandırılabilir.
11. Türkiye’de yaşlı çalışanları örgütte diri tutmada, işe devamsızlık yapmalarının azalmasına ve iş değiştirme sıklığının önlenmesine yönelik olarak iş güvencesi konusunda çeşitli yasal düzenlemeler yapılabilir. Çünkü yaşlı çalışanlarda iş kazası yapma oranının düşük olması ve iş doyumlarının diğer çalışanlara oranla daha yüksek olması yaşlı çalışanların verimliliğini artırabilir.
12. Bununla birlikte şu net olarak ifade edilebilir: Farklı yaş grubunda çalışanların yönetimi diğer iş faktörlerinden bağımsız değildir. Diğer taraftan, yaş çeşitliliği yönetimi daha geniş bir çerçevede ulusal ve kültürel bağlamda ele alınabilir.
13. Çalışma sınırlamasız değildir. Gelecek araştırmalara farklı iş doyum unsurlarını da katarak yapılabilir. Çalışma sonuçları yalnızca 3 ülkedeki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Daha çok sayıda ülke karşılaştırması yapılması kültürel farklılıkların iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya koyabilir.

## KAYNAKÇA

Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Akgemci, T., Çelik, A. ve Şimşek, Ş. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akhtar, S. (2000). Influences of cultural origin and sex on work values, *Psychological Reports*, 86. 2: 1037–1049.

Aksoy, N. M. (2005). *Antalya İlinde Üç Farklı Hastanenin Cerrahi Birimlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Arun, Ö. (2008). Yaşlı bireyin Türkiye serüveni: kaliteli yaşlanma imkânı üzerine senaryolar, Gaziantep Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7. 2: 313-330.

Australian Bureau of Statistics (2004). Australian demographic statistics, *Abs Canberra*, 3101. 0: 2 - 46.

Aykaç, B. ve Yüksel, Ö. (1994). Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım, *Amme İdaresi Dergisi*, 27: 4, 83-96.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3. 1: 1, No: 96.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M. and Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning, *Annual Review of Psychology*, 50: 471–507.

Baron, R. A. and Greenberg, J. (1991). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Boston: Allyn and Bacon. pp. 606.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

Bayazıt H. A. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 21-41.

Baybora, D. (2010). Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı düzenlemesi üzerine, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1: 33-58.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Buz, S. (2015). Yaşlı bireylere yönelik yaş ayrımcılığı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14. 53: 268-278.

Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (21. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory, *Psychology and Aging*, 7: 331–338.

Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, 4: 151–156.

Chen, P. C. (2009). A fuzzy multiple criteria decision making model in employee recruitment, *International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)*, 9. 7: 113-7.

Cumaliyeva, D. ve Çavuş, Ş. (2013). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: özel güvenlikte çalışanlar üzerine bir araştırma, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 37: 1-17.

Çakar, D. N. (2009) . Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8. 28: 68-90.

David, D., Sven, H. ve Nicole, F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany, *The International Journal of Human Resource Management*, 26. 6: 783-805, DOI: 10.1080/09585192.2014.939101

Davis, K (1995). *İşletmelerde İnsan Davranış* (Çev. Kemal Tosun ve vd). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 199. İstanbul.

Dychtwald, K. and Baxter, D. (2007). Capitalizing on the new mature workforce, *Public Personnel Management*, 36. 4: 325-340.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanının iş doyumuna yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23. 3: 35-52.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5. 1: 17-26.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (8. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (10. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Fitz, J. ve Philips, J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Freund, A. M. (2006). Differential motivational consequences of goal focus in younger and older adults, *Psychology and Aging*, 21: 240–252.

Gallie, D., Felstead, A. and Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997, *Journal of Management Studies*, 38. 8: 1082-101.

Ghosh, D. (2010). Average age of employees, 6 May, available at: [www.therecruiterslounge.com/2010/05/06/average-age-of-employees/](http://www.therecruiterslounge.com/2010/05/06/average-age-of-employees/) (accessed 12 October 2011).

Glenn N.D., Taylor R. D. and Weaver C. N. (1977) Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study, *Journal Of Applied Psychology*, 62: 190-193.

Green, S. B. ve Salkind, N. J. (2008). *Using SPSS for Windows and Macintosh (Analyzing and Understanding Data–Fifth Edition)*. New Jersey: Sage. HA 32 . G 37.

Gündoğan, N. (2001). İşgücünün yaşlanması ve iş gücü piyasalarına etkileri, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 56. 4: 95-108.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior And Human Performance*, 16: 250-279.

Hatiboğlu, Z. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (1. baskı). İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

Heckhausen, J., Schulz, R. and Wrosch, C. (2010). A motivational theory of life-span development, *Psychological Review*, 117: 32–60.

Hedge, J., Borman, W. and Lammlein, S. (2006). Age stereotyping and age discrimination, the ageing workforce: realities, myths, and implications for organizations, *Washington, DC: American Psychological Association*, 27-49.

Huang, X. and Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 159–179.

Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers; ageing of workforce in the European Union, *Occupational and Environmental Medicine*, 58. 8: 546-552, DOI: 10.1136.

Jex, S.M., Wang, M. and Zarubin, A. (2007). Aging and occupational health, in: Schultz, K.S and Adams, G.A. (Eds), *Aging and Work in the 21st Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 199-224.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalkınma Bakanlığı (2014). *Yaşlanma (Özel İhtisas Komisyon Raporu)*. Ankara: Yayın No: KB: 2900 - ÖİK: 740.

Kanfer, R. ve Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation, *Academy of Management Review*, 29: 470–482.

Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)*, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi, İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2: 115-136.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. ve Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: results of a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32: 197–225.

Lister, E. (1990). The role of ageism in the recruitment and management of personnel, *Library Management*, 11. 5: 9-14.

Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.

Mavuş, N. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilâtı Çalışanlarının İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Hakkında Görüşleri*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü (2016) *2015 Yılı Birim Faaliyet Raporu*, Ankara.

Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât Ve Görevleri Hakkında 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname. ( 2011). *T.C. Resmi Gazete*. 28054. 14 Eylül 2011.

Miner, J. B. (1992). *Industrial organizational psychology*, (international Edition), *Mc Graw Hill Inc. New York, London, New Delhi, Tokyo*, 377-408.

Mucuk, İ. (1997). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara Üniversitesi. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No: 470. Ankara. Sevinç Matbaası.

Özcan, M. (2010). *Aktif Yaşlanmaya Yönelik Sosyal Güvenlik Politikaları*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (Cilt 1-2). (9. baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. No: 496. Eskişehir.

Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumunu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8. 40: DOI : 20154013922

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Poza, S. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29: 517–538.

Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio- economic context. *Human Resource Management Journal*, 16: 123–153.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93: 328–367.

Robbins, P. S. ve Judge, T. A. (2009) *Organizational Behavior*. Pearson.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Beta Yayınları.

Selvi, E. D. (2013). *İş Doyumu Ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği*, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Ceza Adaleti Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Shea, G.S. and Haosen, A. (2006). The older worker advantage: making the most of our aging workforce, *Praeger Publishers, Westpoint, CT, Praeger*.

Siegel, S. (1977). *Davranış bilimleri için parametrik olmayan istatistikler* (Y. Topsever, Çev.) Ankara: Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih–Coğrafya Fakültesi Yayınları. No: 274. Ankara Üniversitesi Basımevi.

Smirnova, Y. V. and Tatibekov, B. L. ( 2013) Older experts versus young enthusiasts: whom do Kazakhstani employers prefer?, *Quality in Ageing and older Adults*, 14. 2: 128-138.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (2006) *T.C. Resmi Gazete*. 5510. 31 Mayıs 2006.

Sözen, H.C. ve Basım, H. N. (2012). *Örgüt Kuramları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey, *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.

Şimşek, M. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (9. baskı). Konya: Adım Matbaacılık.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8. 1: 92-107.

Topbaş, Ö. (2014). *Anestezi Tekniklerinde ve Teknisyenlerinde İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Trbanc, M. (1995). Employment opportunities for university graduates in Slovenia, *European Journal of Education*, 30. 1: 49-63.

Ülker, N. (2014). *Hemşirelerde İletişim Becerileri ve İş Doyumu (Merkezefendi Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Waldman, D. A. and Avolio, B. J. (1986). A meta – analysis of age differences in job performance, *Journal Of Applied Psychology*, 71: 33-8.

Warr, P. (1997). Age, work and mental health, In K. W. Schaie ve W. I. E. Schooler (Eds.), *The impact of work on older adults*, 252–296.

Warr, P. (2007). Work, happiness and unhappiness, *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16 Issue 3: 342-345, DOI:10.1080/13594320701449966.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4. 2: 1-18.

Yelboğa, A. (2009). Validity and reliabilty of the job satisfaction survey (jss), *World Applied Sciences Journal*, 6. 8: 1066-1072

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

### İnternet Kaynakları

Erişim tarihi:26.12.2015, <http://www.tuik.gov.tr/>

Erişim tarihi: 01.12.2015, <http://tdk.gov.tr/>

Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kısa Tarihçesi, Erişim tarihi: 25.11.2015, <http://www.meb.gov.tr/>

## EKLER

Ek - A

Kişisel Bilgiler,

Sayın Katılımcı,

Size uygulayacağımız çalışma, Çankaya Üniversitesi'nden Prof. Dr. Öznur YÜKSEL'in danışmanlığını yaptığı "**Türkiye'de Yaşlanan İş Gücünde İş Doyumu: MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Örneği**" adlı İnsan Kaynakları Yönetimi alanında Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anketin amacına ulaşması için anketi samimiyetle doldurmanız ve cevaplarınızı da hiç kimseye paylaşmamanız ayrıca bizim için önem taşımaktadır. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.

Samimiyetiniz ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Mustafa SAĞIR

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek-B

<b>1. Yaşınız:</b>	A) 21 - 34 ( )	B) 35-49 ( )	C) 50 ve Üzeri ( )
<b>2. Cinsiyetiniz:</b>	A) Bay ( )	B) Bayan ( )	
<b>3. Medeni Durumunuz:</b>	A) Evli ( )	B) Bekâr ( )	
<b>4.Eğitim Düzeyiniz:</b>	A) İlkokul ( ) B)Ortaokul ( ) C) Lise ( ) D) Ön Lisans ( ) E) Lisans ( ) F) Yüksek Lisans / Doktora		
<b>5. Kamudaki Hizmet Süreniz:</b>	A) 1 Yıldan Az ( ) B) 1-10 Yıl ( ) C) 11-20 Yıl ( ) D) 21-25 Yıl ( ) E) 26 + ( )		
<b>6. Kurumdaki Hizmet Süreniz:</b>	A) 1 Yıldan Az ( ) B) 1-10 Yıl ( ) C) 11-20 Yıl ( ) D) 21-25 Yıl ( ) E) 26 + ( )		
<b>7. Kurumdaki Göreviniz:</b>	.....		
<b>8. Daha Önce Yöneticilik Yaptınız mı?</b>	A) Evet ( )	B) Hayır ( )	

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
* Bu sorularda sözcük düzeyinde değişiklikler yapılmıştır.							
** Bu sorular ölçeğin İngilizce orijinalinden faydalanılarak yeniden oluşturulmuştur.							
1	Yaptığım iş karşılığında <b>yüksek bir ücret</b> aldığımı düşünüyorum.*						
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.						
3	Yöneticim yaptığı işte yeterlidir.						
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.						
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.						
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.						
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.						
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.						
9	<b>İşimin ilginç</b> olduğunu düşünüyorum.*						
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.						
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.						
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.						
13	İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok kurumdan iyidir.						
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.						
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.						
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.						
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.						
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.						
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.						
20	Bu işyerindeki insanlar diğer kurumlardaki kadar hızlı yükselmektedirler.						
21	Yöneticim, çalışanın hislerine çok az ilgi gösterir.						
22	<b>İşimin güvenceli</b> olduğunu düşünüyorum.*						
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyorlar.						
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.						

25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.						
26	<b>İşimin hiç ilginç bir yanının olmadığını düşünüyorum.**</b>						
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.						
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.						
29	<b>İşyerinde iş güvencesi konusunda alınması gerekip de alınmayan önlemler var.**</b>						
30	<b>Yönetimle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.**</b>						
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.						
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum						
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.						
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.						
35	<b>İşim bana bağımsız çalışma imkânı sağladığından işimden hoşlanıyorum.*</b>						
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.						

**Kaynak:** Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey, *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.

**Çeviri:** Yelboğa, A. (2009). Validity and reliabilty of the job satisfaction survey (jss), *World Applied Sciences Journal*, 6. 8: 1066-1072

From : **Spector, Paul** <[pspector@usf.edu](mailto:pspector@usf.edu)>  
Date : 2016-01-06 21:48 GMT+02:00  
Subject: RE:  
To : mustafa Sagır <[sagirmustafa82@hotmail.com](mailto:sagirmustafa82@hotmail.com) >  
Dear Mustafa:

You have my permission for noncommercial research/teaching use of the JSS. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research. Development of The Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13:693-713.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Soyisim, İsim** : SAĞIR, Mustafa

**Uyruğu** : T.C.

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 10/10/1982- Andırın/Kahramanmaraş

**Medeni Hali** : Evli

**Telefon Numarası** : 0(312) 413 22 25

**E-posta** : sagirmustafa82@hotmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2004
Lise	Kahramanmaraş İbrahim Çalık Lisesi	2000

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2005	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmen
2016- Halen	MEB Mesleki ve Teknik Açık Öğretim Okulu	Müdür V.

### HOBİLER

Hukuk, Futbol oynamak, şiir yazmak, kayak yapmak