

**T. C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM ANLAYIŞLARI & LİDERLİK STİLLERİNİN
ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Nagihan YILDIZ TEPRET

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir TUNA

Bursa, Aralık 2014

**T. C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM ANLAYIŞLARI & LİDERLİK STİLLERİNİN
ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Nagihan YILDIZ TEPRET

(112001136)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir TUNA

Bursa, Aralık 2014

**T. C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM ANLAYIŞLARI & LİDERLİK STİLLERİNİN
ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Nagihan YILDIZ TEPRET

(112001136)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 02.12.2014

Tezin Savunulduğu Tarih : 03.12.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr. Abdülkadir TUNA _____

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Targan ÜNAL _____

Yrd. Doç.Dr. Bülent GÜNCELER _____

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tamamlanmasında bana desteklerini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Yard. Doç. Dr. Abdülkadir TUNA'ya;

Çalışmamın uygulama kısmında, anket çalışmalarına katılarak araştırmama destek veren Telekomünikasyon firması çalışanları ve yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olarak teknik ve manevi yardımlarını esirgemeyen, bu süreçte kızıma yokluğumu hissettirmeyen ve süreci yardımları ile kolaylaştıran sevgili eşim Mehmet Hıdır TEPRET'e;

Bugünlere gelmemde en büyük destekçim olan sevgili babam Dursun YILDIZ ve sevgili annem Asiye YILDIZ' ile tüm aileme;

Dünyaya gelişiyle hayatıma güzellik ve moral katan, beni ruhen çok daha dayanıklı kılan biricik kızım Melike Serra TEPRET'e;

Varlıklarıyla hayatıma kattıkları anlam ve tüm fedakarlıkları için teşekkür ederim.

Nagihan YILDIZ TEPRET

Bursa,2014

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
TABLO LİSTESİ	iv
BÖLÜM 1 GİRİŞ	2
1. YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI	3
1.1. Yönetim Kuramları	3
1.1.2. Klasik Yönetim Kuramları	4
1.1.2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Anlayışı	4
1.1.2.2. Henri Fayol ve Yönetim İlkeleri Yaklaşımı	5
1.1.2.3. Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı	6
1.1.3. Neo-Klasik (Davranışçı) Yönetim Anlayışları ve Yapılan Çalışmalar	8
1.1.3.1. Hawthorne Araştırmaları	9
1.1.3.2. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	10
1.1.4. Modern Yönetim Yaklaşımları	11
1.1.4.1. Sistem Yaklaşımı	11

1.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı	12
1.1.5. Z Teorisi	13
1.2. Liderlik Kavramı	13
1.3 Liderlik Kuramları	15
1.3.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı:	15
1.3.2 Liderlik Davranışları Yaklaşımı	15
1.3.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	16
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları	16
1.3.2.3 Likert'in Sistem 4 Modeli	16
1.3.3 Durumsallık Yaklaşımları	17
1.3.3.1 Lider Etkililiği Modeli	18
1.3.3.2 Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	18
BÖLÜM 2	20
1. İŞ TATMİNİ	20
1.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI	20
1.2 İş Tatmini Kavramının Tarihi Gelişimi	21
1.2.1 Endüstriyel Mühendislik (Industrial Engineering)	21
1.2.2 İnsan İlişkileri Hareketi (Human Relations Movement)	22
1.2.2.1 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	22
1.2.3 İş Tatmini Karşılaştırma Teorileri	24
1.2.3.1 İhtiyaç Teorileri	24

1.2.3.2 Locke’ın Değer Teorisi	26
1.2.3.3 Lawler Kesit Tatmin Kuramı	26
1.3 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	26
1.3.1 Cinsiyet	27
1.3.2 Yaş	27
1.3.3 Unvan	28
1.3.4 Eğitim seviyesi	28
1.4 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	28
1.4.1 Çalışma Koşulları	28
1.4.2 Ücret	29
1.4.3 Çalışma Arkadaşları	29
1.4.4 Yönetim	29
1.4.5 Terfi Olanakları	30
1.4.6. İşin Kendisi	30
1.5 İş Tatmin Düzeylerinin Sonuçları	30
BÖLÜM 3	32
YÖNETİM ANLAYIŞLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA	32
3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU	32
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	32
3.3 TANIMLAR	34
3.3.1 Çalışan	34

3.3.2 Yönetici	34
3.3.3 Lider	34
3.3.4 İş Doyumu	34
3.4 SAYIL TILAR	34
3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	35
3.5.1 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	35
3.5.2 Evren ve Örneklem	36
3.6 ELDE edilen bulgular	37
3.6.1 Örneklem Yönelik Betimleyici Veriler	39
3.6.2 Örneklem Ait Demografik Veriler	43
3.6.3 Liderlik Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları	46
3.6.4 Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	47
3.6.5 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları	48
3.6 İş Doyumu ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları	60
3.7 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile İş Doyumu Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	82
BÖLÜM 4	91
SONUÇ VE TARTIŞMA	91
KAYNAKLAR	94
6. EKLER	99
EK A	100

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	100
LİDERLİK ÖLÇEĞİ (EKVALL & ARVONEN 1991)	102
EK C	105
MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ	105

ÖZET

YÖNETİM ANLAYIŞLARI VE LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmada, yönetim anlayışları ve liderlik stillerinin çalışan iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, çalışanların yöneticilerini nasıl algıladığını belirleyebilmek amacıyla “Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği” ile çalışan doyum düzeylerini saptayabilmek amacıyla “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır.

Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 tarafından geliştirilen Liderlik ölçeği, Türkçeye Dilaver Tengilimoğlu tarafından kazandırılmış ve 2005 kendisi tarafından da yapmış olduğu araştırmalarda kullanılmıştır. (Tengilimoğlu, 2005a:23-45, 2005b:1-16).

Minnesota İş Doyum ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ise; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiş Baycan tarafından (1985) Türkçe’ye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. (Kayapınar,2007:ii)

Araştırmada, 202 kişiye Minnesota İş Doyum ölçeği ile Ekvall ve Arvonen Liderlik Ölçeği uygulanmıştır.

Yapılan anket ve istatistiki çalışmalar neticesinde çalışanlar tarafından algılanan yönetici anlayışları ve liderlik stillerinin çalışan iş tatmini üzerinde kuvvetli etkisi olduğu görülmüştür. Liderlik stillerinin (iş gören, üretim ve değişim odaklı liderlik anlayışları) iş doyumuna etkisi bağlamında kendi aralarında bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri, yönetim anlayışları, iş tatmini, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Ekvall Ve Arvonen Liderlik Ölçeği.

Tarih: Aralık, 2014

ABSTRACT

EFFECTS OF MANAGEMENT MENTALITY AND LEADHERSHIP STYLE ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION: AN APPLICATION IN THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR

In this study, effects of management mentality and leadhershship style on employees job satisfaction was investigated. To this end, in order to determine how perceive employees their managers “Ekvall and Arvonen Leadhershship Scale” and in order to determine employees satisfaction level “Minnesota Job Satisfaction Scale” was used.

Leadhershship scale was developed by Ekvall and Arvonen in 1991, translated to Turkish by Dilaver Tengilimoğlu and he used it in his studies (Tengilimoğlu, 2005a:23-45, 2005b:1-16).

Minnesota Job Satisfaction scale was developed by Weiss, Dawis, England and Lofquist in 1967, in order to measure inner, outer and general satisfaction level and translated to Turkish by Baycan (1985) also reliability, validity tests was made. (Kayapınar,2007:ii)

In the study, Minnesota Job Satisfaction Scale and Ekvall and Arvonen Leadhershship scale was applied to 202 people.

As a result of Survey, statistical studies point out that management mentality perceived by employees and leadhershship style have powerful effect on employees job satisfaction. Leadhershship styles (employee, production ve change oriented leadhershship styles) have no any difference between themselves in the context of Job Satisfaction .

Key Words: Leadhershship style, management mentality, job satisfaction, Minnesota Job Satisfaction Scale, Ekvall and Arvonen Leadhershship scale.

Date: December,2014

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1 Argyris'in Olgun İnsan Kuramı.....	10
Şekil 2 Sistem 4 Modeli (Kayapınar,2007,s.25).....	17
Şekil 3 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi (Mine Ömürgönülşen, 2005, s. 103)	19

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2.1 Motive Edici Faktörler	25
Tablo 3.1 Güvenirlilik Analizi	37
Tablo 3.2 Liderlik Ölçeği Madde Toplam Analizi	38
Tablo 3.2 Liderlik Ölçeği Madde Toplam Analizi (Devamı)	39
Tablo 3.3 Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler	40
Descriptive Statistics.....	40
Tablo 3.3 Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler (Devamı)	41
Tablo 3.4 İş Doyumu Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler	42
Tablo 3.5 Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	43
Tablo 3.6 Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	43
Tablo 3.7 Deneklerin Çalışılan Alan Gruplarına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 3.8 Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	44
Tablo 3.9 Deneklerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	45
Tablo 3.10 Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 3.11 Deneklerin Değerlendirilen Yönetici İle Çalışma Yılı Dağılımları	46
Tablo 3.12 Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 3.13 Liderlik Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları	47
Tablo 3.14 İş Doyumu Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları	47
Tablo 3.15 İş Doyumu Ve Liderlik Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisleri	48
Tablo 3.16 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları.....	49
Tablo 3.17 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3.18 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları....	50

Tablo 3.19 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	50
Tablo 3.20 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	50
Tablo 3.21 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	51
Tablo 3.22 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları	51
Tablo 3.19 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları	52
Tablo 3.20 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları	52
Tablo 3.21 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları	53
Tablo 3.22 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları	53
Tablo 3.23 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	54
Tablo 3.24 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	54
Tablo 3.25 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	55
Tablo 3.26 Üretim Odaklı Liderlik Algısının Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	55
Tablo 3.27 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları.....	56
Tablo 3.28 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları	56
Tablo 3.29 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları	57
Tablo 3.30 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları	57
Tablo 3.31 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları	58
Tablo 3.32 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	58
Tablo 3.33 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	59
Tablo 3.34 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	59
Tablo 3.35 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları	60
Tablo 3.36 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları.....	60
Tablo 3.37 İçsel Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları	61
Tablo 3.38 İçsel Doyumun Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	61
Tablo 3.39 İçsel Doyumun Yaş Gruplarına Göre Seviyesini Gösterir Tablo	62

Tablo 3.40 İçsel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki Anova Sonuçları	63
Tablo 3.41 İçsel Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları	63
Tablo 3.42 İçsel Doyum İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	64
Tablo 3.43 İçsel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	64
Tablo 3.44 İçsel Doyumun Eğitim Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	65
Tablo 3.45 İçsel Doyumun Eğitim Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo.....	66
Tablo 3.46 İçsel Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları.....	66
Tablo 3.47 İçsel Doyum İle Yönetici İle Çalışma Süresi Arasındaki Anova Sonuçları.....	67
Tablo 3.48 İçsel Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları.....	67
Tablo 3.49 İçsel Doyum İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları	68
Tablo 3.50 Dışsal Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları	68
Tablo 3.51 Dışsal Doyum İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları	69
Tablo 3.52 Dışsal Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları.....	69
Tablo 3.53 Dışsal Doyum İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları.....	70
Tablo 3.54 Dışsal Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	70
Tablo 3.55 Dışsal Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	71
Tablo 3.56 Dışsal Doyum İle Yönetici İle Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları	71
Tablo 3.57 Dışsal Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları	72
Tablo 3.58 Dışsal Doyum Algısının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	72
Tablo 3.59 Dışsal Doyum İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları.....	73
Tablo 3.60 Genel Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları	73
Tablo 3.61 Genel Doyum Algısının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	74
Tablo 3.62 Genel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları.....	75
Tablo 3.63 Genel Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları	75
Tablo 3.64 Genel Doyum İle Gelir Arasındaki Anova Sonuçları	76

Tablo 3.65 Genel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları.....	76
Tablo 3.66 Genel Doyum Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı	77
Tablo 3.67 Genel Doyumun Eğitim Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo.....	78
Tablo 3.68 Genel Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	79
Tablo 3.69 Genel Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları	79
Tablo 3.70 Genel Doyum Puanlarının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları	80
Tablo 3.71 Genel Doyumun Çalışılan Alan Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo	81
Tablo 3.72 Genel Doyum İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları	81
Tablo 3.73 İçsel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları(1).....	82
Tablo 3.74 İçsel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları(2).....	82
Tablo 3.75 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	83
Tablo 3.76 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	83
Tablo 3.77 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	84
Tablo 3.78 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	84
Tablo 3.79 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	85
Tablo 3.80 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	85
Tablo 3.81 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)	86
Tablo 3.82 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	86
Tablo 3.83 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	87

Tablo 3.84 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	87
Tablo 3.85 Genel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	88
Tablo 3.86 Genel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	88
Tablo 3.87 Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	89
Tablo 3.88 Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	89
Tablo 3.89 Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1).....	90
Tablo 3.90 Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2).....	90

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Yönetim; farklı kültür ve sosyal statüden gelen, farklı amaç ve beklentileri olan bireylerin aynı amaç ve doğrultuda yönlendirilerek işe koşulması işlem ve süreçleri olarak tanımlanabilir. İnsanın tek başına iş yapmaktaki beceri, zaman ve fiziksel güç noktalarındaki zaaflarının onu kolektif olarak yaşamaya ve çalışmaya yönlendirmesi, yönetim işlem ve süreçlerinin temel nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan topluluklarından oluşturulan bu eylem grubunun istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği ile işletme bünyesindeki hedeflerin zaman içerisinde değişme göstermeleri yönetim, yönetici, çalışan, iş ilişkisi ve örgütsel dinamik/girişimcilik üzerine kafa yorulmasını zorunlu kılmaktadır.

Tarihsel süreçte pek çok farklı aşamadan geçen *yönetim anlayışı* temelde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insan kaynağının yönlendirilmesi ve biçimlendirilmesi kaygılarını taşımaktadır. İşte tam da bu noktada insan kaynağının yönetilebilmesi/ yönlendirilebilmesi aşamasında farklı görüşler ve odaklanmanın farklı alanlarda ortaya çıktığı akımlar oluşmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve üzerinde durularak, yönetici ve liderlik tanımları, ilgili araştırmalar ve yönetim anlayışlarının tarihsel süreçteki değişim aşamaları ile iş tatmini kuramları üzerinde durulacaktır. Yönetim modellerinin iş tatmini araçlarının ise çalışan psikolojisi, kurum algısı ve çalışan iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Konu örüntüsü, kaynak kitaplar, konu ile ilgili yapılmış olan tezler, yazılmış makalelerden yararlanılarak zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1

1. YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Yöneticilik ve liderlik kavramları ilk defa Burns tarafından birbirinden ayrılarak araştırılmaya başlanmış ve 1980’li yılların ortalarında kavramsal olarak birbirinden ayrılmıştır. Yöneticilik daha çok tanımlanmış işlerin belli standartlar doğrultusunda rutin olarak başarılı şekilde yaptırılması/uygulanması olarak karşımıza çıkarken, liderlik doğru kararların doğru zamanda verilmesi ve uygulamaya koyulması açısından çalışanların şevklendirilmesi olarak tanımlanmaktadır(Akiş, 2004, s. 41).

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki önemli farklardan biri; liderin hedeflerini kendisinin belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmada grubunu harekete geçirmesidir. Yönetici ise liderden farklı olarak kendisine verilmiş, tanımlanmış hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Bunların yanında yönetici etkileme gücünü yetki, yasa ve yönetmelik benzeri yasal yollardan alırken lider etkileme gücünü kişisel özellikleri, grubu etkileme yeteneği ve içinde bulunduğu koşullardan yola çıkarak alır.(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 205)

1.1. YÖNETİM KURAMLARI

Yönetim kuramları tarih boyunca çeşitli aşamalardan geçerek günümüz modern yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Yönetim kuramları incelenirken kuramlar; klasik, neo-klasik, modern yönetim kuramları ve Z teorisi olarak sınıflandırılacaktır.

1.1.2. Klasik Yönetim Kuramları

1.1.2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Anlayışı

Kuşkusuz içinde yaşadığı dönemden de etkilenen Taylor, Bilimsel Yönetim Kuramı olarak bilinen kuramını oluştururken işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmanın ve anlaşmazlıkların nedenlerini araştırmakla dikkat çekmiştir. Bu aşamada işçi ve işveren arasında çıkar çatışması olduğundan bahseder. Şöyle ki işçi en fazla ücreti alarak en az çaba sarf etmeyi amaçlar iken işveren de en fazla gayreti en az ücreti vererek sağlamayı amaçlamaktadır. Var olan bu denklemin taraflarının değiştirilemese de en azından koşulların geliştirilerek işçinin içinde bulunduğu “moralssızlık” ortamının iyileştirilebileceğini ileri sürmüştür. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 15)

Taylor'un geliştirdiği sayısal temelli yönetim anlayışı ile işçiye bilimsel yöntemin verilerine göre dinlenme ve çalışma zamanı belirlenirken, işveren için de yapılacak işler en küçük parçalarına ayrılarak, işçinin harcadığı zamanın ve bedensel hareketlerinin en ekonomik şekilde kullanılarak verimsel artışın sağlanması hedeflenmiştir.(Eren, 2012, s. 13) İş yapış süreçlerinin ortaya konularak *gereksiz hareketlerden* uzak durularak boşa geçen zaman ve fazladan harcanan çabanın önüne geçilmeye çalışılmıştır.

En yüksek verimlilik düzeyine ulaşma amacıyla yola çıkan Bilimsel Yönetim Kuramı, bireyi makineye entegre bir üretim faktörü olarak algılamakta ve bireyin sosyal/psikolojik yönüne değinmemektedir.(Şahin, 2004, s. 528)

Taylor'un makine mühendisi oluşu ve çalışmalarında salt atölye işletmelerinde atölye işçilerinin “teknik işler” olarak tanımlanan rutin tekrarlı işleri gözlemlemesi sonucunda, en az hareketle en fazla verimi hedefleyen bakış açısının, en fazla verimi sağlayacak iş akışını oluşturmayı sağlaması dışında bir katkı sağlayamadığını söyleyebiliriz.

Bu haliyle Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımını oluşturan temelleri aşağıdaki gibi gruplayabiliriz:

1-İşçiler ve işletme yönetimi arasında işbirliği gereklidir.

2-Yönetimin organları iş görenleri bilimsel olarak seçmelidir.

3-İşveren, çalışanlarının gelişimi için eğitim olanağı sağlamalıdır.

4-İş ve sorumluluk, iş görenler ve yönetim arasında bölüştürülmeli ve yönetim sorumluluğu işçilerin üzerinden alınmalıdır.(Efil, 2004, s. 8)

Taylor kısaca, geliş güzel çalışma değil, bilim, başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon, kişisel değil yardımlaşma, düşük verim değil maksimum verim, herkesin en yüksek verimlilik düzeyine çıkması için de eğitim üzerinde durmuştur. (Koçel, 1998, s. 120)

Bilimsel yönetim kuramının, örgütsel psikoloji konusunda insanı temele almayan bakış açısının yanında, modelinin işgören kesiminin sorunlarını görünür kılan bir başlangıç olduğu söylenebilir.(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 18)

1.1.2.2. Henri Fayol ve Yönetim İlkeleri Yaklaşımı

Maden mühendisi olarak görev yapan Henri Fayol, mesleki tecrübelerinin de yardımıyla oluşturduğu yönetim anlayışını ilk defa 1916 yılında yayınlanan Endüstriyel ve Genel Yönetim adlı eserinde bir sistem olarak ortaya koymuş ve yönetim fonksiyonunu sistematik bir şekilde ortaya koymuştur.(Şengül, 2007, s. 258)

Fayol, çalıştığı işletmede yapılan savurganlıklardan etkilenerek yönetim ilkeleri kuramını geliştirmiştir. Bu çalışmalarını “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabında toplamış, aynı zamanda bir maden işletmesinde genel müdürlük yaptığından uygulamada gördüğü yönetim aksaklıklarını gerçekçi bir yaklaşımla inceleme fırsatı bulmuştur. Fayol, eserinde yöneticilerin yerine getirmesi gereken beş kural belirlemiştir. Bunlar;

-Öngörü/Planlama: Geleceğe yönelim tasarımlar ve öngörüler ortaya koyma,

-Örgütlenme: Geleceğe yönelik tasarımların gerçekleştirilmesi için örgütü, bir amaç birliğine yöneltme,

-Yönelme: Örgüt içerisinde çalışanların görevleri doğrultusunda yazılı ve sözlü olarak talimat verilerek bilgilendirilmeleri,

-Eşgüdümleme: Örgütün çalışmalarının kolaylaştırılması için işleyişlerin uyumlu hale getirilmesi,

-Denetim: Örgütte yerine getirilen faaliyetlerin, plana ve amaca yönelik olması gereken ilkelere uygun yürütülüp yürütülmediğinin incelenmesidir.

Yönetim İlkeleri Yaklaşımı'nda örgütsel faaliyetler de altı bölüme ayrılır. Bunlar; teknik, ticari, finansal, emniyet, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. (Eren, 2012, s. 17)

Fayol, yönetsel doktrin eksikliğine vurgu yaparak, yönetim fonksiyonun üretim, ticari ve mali gibi klasik fonksiyonlara dahil edilmesi gerektiğini savunmuştur. Yöneticik ile teknik bilgiyi yapısal olarak birbirinden ayırarak, ortadan üst yönetim kademelerine doğru çıkıldıkça teknik bilginin yanında yönetim bilgisi ihtiyacının arttığını belirtmiştir. Bu bağlamda Fayol'un kuramında yönetim doktrini ve yöneticinin eğimi ön plana çıkmaktadır. Çalışanların potansiyel yönetici olarak görülerek yönetim becerisi kazanmaları için yöneticilik eğitimi üzerinde özellikle durmuştur. (Efil, 1993, s. 25)

Fayol' un kuramını genel olarak değerlendirirsek; Klasik kuramcılarla paralel olarak insan psikolojisi, davranış ve sosyal ilişkiler üzerinde durmamış buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur. Fayol' a göre, insanlar iş yapmaktan kaçarlar, tembeldirler ve sorumluluk almak istemezler. Dolayısıyla yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmeli ayrıca disiplin ve ceza birer araç olarak kullanılmalıdır.(Eren, 2012, s. 17)

1.1.2.3. Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim anlayışı içerisinde üzerinde duracağımız son yaklaşım Weber'in bürokrasi modelidir. Weber gittikçe hızlanan kentleşme ve sanayileşme sonucu, toplumların ne tür bir örgüt biçimine ihtiyacı olduğunu araştırmış, bu araştırmaların

sonucunda bürokratik modelin en uygun ve ideal bir yönetim ve örgütlenme biçimi olduğuna karar vermiştir.(Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 34)

Bürokrasi modeli, egemenlik, meşruluk ve boyun eğme kavramları ile birlikte tanımlanmaktadır. Egemenlik ve otorite altında bulunanların yönetime ya da otorite sahiplerine neden boyun eğdikleri Weber'in bürokrasi modelinin temel sorularından biridir. Weber'e göre insanlar dört sebepten ötürü otorite sahiplerinin emirlerine boyun eğmektedirler:

1. Otorite sahiplerinin yapıp etmeleri ya da emirlerinin doğru olduğuna inanmaları,
2. Otorite sahiplerinin emirlerine uymayı görev olarak algılamaları veya aksi halde yaşanacaklardan korkmaları,
3. Otorite sahiplerinin emirleri üzerinde düşünme, tenkit etme davranışından vazgeçerek emirlere uymayı alışkanlık haline getirmeleri,
4. Otorite sahiplerinin direktiflerinin kendi çıkarları ile örtüşmesi ve itaat etmeyi kendi paylarına uygun bulmaları. (Coşkun San,1971,s.66'dan aktaran, Dursun, 1992, s. 136)

Weber, otoritenin emirlerine boyun eğilmesi aşamasında yetke kavramı üzerinde durmuştur. Ona göre yönetsel yetkelerden biri babadan oğula geçen geleneksel yetkedir. Yönetim gücü soylu bir ailenin elindedir. Karizmatik Yetke ise kahramanlık, büyücülük çekicilik gibi kişisel özelliklere dayanmaktadır. Son olarak Ussal-Yasal yetke sahibi kişiler, kişisel kaynakları olmayıp yasalar ve akılcı süreçler sonucunda seçilerek iş başına getirilirler.(Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 36)

Şuana kadar üzerinde durduğumuz ve kısaca klasik yönetim anlayışları olarak tanımlanabilecek olan yaklaşımlar özetle; insanın yalnızca hayatını idame ettirmek için ekonomik faaliyetler içerisine girmesi ve salt ekonomik çıkarları için hareket etmesi durumunda başarılı olacağını öngörmüştür. Bununla beraber klasik kuramcılar bireyi korkutarak ya da parasal ödül vererek motive edeceklerine inanmışlardır. Korku kısa vadede bireyi motive edebilir ancak uzun vadede bireyi sıklıkla başka işveren aramaya sevk edebilir. Korku aynı zamanda aşırı dikkatli insan yarattığı gibi itaatkâr ya da

intikam almaya çalışan insan da yaratabilir. (Drafke & Kossen, 1997, s.274'den aktaran Şahin, 2004, s. 530)

1.1.3. Neo-Klasik (Davranışçı) Yönetim Anlayışları ve Yapılan Çalışmalar

Neo-klasik yönetim anlayışları ile dar kalıplarla araştırılmaya ve anlaşılmaya çalışılan çalışan-yönetici-iş motivasyonu kavramsal ilişkileri yeni bir boyut kazanmıştır. Bireyi organizasyon içerisinde bir makine olarak gören algı geliştirilmiş ve farklı bakış açıları kazanılmıştır. O döneme kadar (1930'lar) yönetimin tüm algı ve çabası makine insandan en yüksek verimi almak iken artık klasik kuram ile göz ardı edilen "insan" unsuru ele alınarak "sosyal insan" olgusu kazanılmıştır. Bu şekilde hem klasik kurama yeni kavramlar eklenmiş hem de insanın direkt ilişkide olduğu teknik yapısal ve ekonomik unsurlar önem kazanmıştır. İnsana ve insanlar arasındaki ilişkilere verdiği önem sebebiyle neo-klasik yönetim anlayışı "insan ilişkileri anlayışı" olarak da isimlendirilmektedir. Ve yönetim anlayışının temel unsuru olan "insan" farklı bir bakış açısıyla "sosyal insan" olarak tanımlanmıştır.(Ertürk, 1995, s. 19)

Gelişen teknoloji ile birlikte çalışan insan tiplerinin de gelişmesi bilimsel gelişmeler doğrultusunda daha nitelikli elemana sahip olma durumu organizasyonların da yapısını değişime uğratmıştır. İş tatmini, kendine güven, kendini gerçekleştirme ve uygun çevreye ait olma gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Neo-klasik yaklaşım tam da bu noktada çalışanların iş yerinde mutlu olmalarını ve iş tatminini yükseltme kaygısı taşıyan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Neo klasik yönetim anlayışına göre, örgütlerde iş tatminin artırılması üretkenlik ve verimliliği de arttıracaktır.(Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 38)

Bolat'a göre (2009), beşeri bir varlık olan insanlar birbirinden farklı istek, amaç, karakter, inanç vb. kişilik özelliklerine sahiptir. Bu nedenle, örgüt yöneticileri üretim unsurlarını uyumlu bir şekilde kullanırken, emek unsuruna da gereken değeri vererek, çalışanların örf, adet, inanış vb. karakterlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Esasında tüm bu unsurlar ancak insanların temelde aynı olan fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra tartışma konusu olabilir. O nedenle tarihsel süreçte gelişen

üretim araçlarının ve üretileni paylaşma adına gelişim gösteren hukuk kurallarının, insan yaşam seviyesini de yükselttiğini söyleyebiliriz. Bu sebeptir ki, çalışanlar artık maddi olmayan şeyleri, yüksek ücrete tercih edebilmektedirler.(Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 39)

Neo-klasik yönetim anlayışının oluşması bir dizi araştırma sonucunda oluşmuştur. Bu araştırmalar ve sonuçları hakkında kısaca bilgi vermek gerekmektedir.

1.1.3.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları Elton Mayo ve arkadaşlarının 1924 yılında General Elektrik firmasının Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilmiştir. Mayo bu araştırmalarda, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik unsurların fabrikalarında çalışan işçiler üzerindeki etkilerini incelemiştir. Temelde, fiziksel ortamdaki ışık koşullarının üretim üzerindeki etkisini ölçmeye çalışılmışsa da daha sonra işçi davranışları psikolojik, fizyolojik, ekonomik vb. yönleriyle incelenmiştir. Araştırma yöntemi ve sonuçlar ile Mayo'nun fikirleri, yönetimde insan ilişkilerine klinik bakış açısını da getirmiştir.

Deneylerin ilkinin “ışıklandırma” çalışmaları oluşturmuştur. Işıklandırma deneyinde ışığın şiddeti artırılıp azaltılarak bu durumun verimlilik üzerindeki etkisi etkileri incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda ışıklandırma ve verimlilik arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır.(Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 41) İkinci çalışmada fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Devam eden diğer çalışmalarda da teşvikli ücret sistemi, molaların arttırılması, çalışma saatlerinin kısaltılması, araç gereçlerin değiştirilmesi gibi etkenler kullanılmıştır.

Hawthorne araştırmalarının sonuçlarına bakacak olursak;

Araştırmalar sonucunda, üretim faktörünün sadece yönetim standartlarından etkilenmediği çalışanların oluşturdukları sosyal normların da etkisi olduğu fark edilmiştir. Parasal olmayan küçük ödüllerin de en az parasal ödüller kadar etkili olduğunu ve insanın iş yaşamında oldukça önemli bir rolü olduğunu göstermiştir. (Şahin, 2004, s. 532)

Hawthorne araştırmaları neticesinde, yönetim becerilerinin yanında örgütsel psikolojinin de ne denli önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

1.1.3.2. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris'e göre sağlıklı bir iş ortamı ve çalışanlardan bahsedebilmek için insanların bir olgunlaşma sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Bu konuda, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır.(Eren, 2012, s. 29) Olgunlaşma süreci, iş görenlerin sorumluluk alanlarının arttırılması ile sağlanacaktır. Aşağıda Argyris'e göre olgunluk düzeyine erişmiş ve erişmemiş insan özellikleri verilmiştir. (Bolat, İnci, Seymen, & Barış, 2009, s. 41)

Olgun olmayan insanın özellikleri	Olgun insanın özellikleri
Pasif	Aktif
Başkalarına bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranışlar	Değişik davranışlar
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksun	Kendine duyarlı olma

şekil 1 Argyris'in Olgun İnsan Kuramı

Tıpkı bir bebeğin doğumdan sonraki süreçte edindiği zihinsel gelişime benzer olarak, iş yaşamına ya da belli bir alandaki çalışmaları yeni başlamış bir kişi bu 7 gelişim aşamasını tamamlayarak tam bir olgunluğa ulaşacaktır. Ancak çok az kişi bu tam olgunluk düzeyine ulaşabilmektedir. Bunun nedeni işletmelerin her çalışanın tam olgunluk düzeyine ulaşmasını hedeflememeleridir. Örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast olarak hayatlarına devam etmeleri özendirilmektedir. İş bölümü, işi aşırı tekrarlı, rutin

ve sıkıcı bir hale sokar. Böylece astlar sadece emirleri yerine getiren bağımlı ve pasif kişiler haline gelmektedirler. (Eren, 2012, s. 30)

Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. (Kaplan, 2007, s. 22) Bu bağlamda, yöneticilerin Y kuramını benimsemeleri astlarını daha fazla sorumluluk almaya özendirceğinden, çalışanların olgunlaşmalarına da katkı sağlayacaktır.

1.1.4. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim anlayışında örgüt kapalı değil, açık bir sistem olarak ele alınır. Modern Yönetim Yaklaşımları içerisinde iki farklı kuramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar; Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Bunlar hem klasik hem de neo-klasik yönetim kuramlarının sentezi üzerine farklı birer bakış açısı getirmişlerdir.

1.1.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem kavramı, aralarında ilişkiler bulunan ve belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmiş elemanlardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlanır. Temelde fizik ve biyoloji gibi fen bilimlerinde kullanılan bir terim olan sistem kavramı, sosyal bilimlere uygulanmış ve özellikle yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım getirerek, yönetim teorisinde bütünleşmeye yardımcı olmuştur.

Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir.

- Analitik ve kavramsal temele dayanması,
- Deneyisel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği. (Kaplan, 2007, s. 28)

Sistem anlayışı eskilere dayansa da yönetimde sistem yaklaşımı 1950'lerden sonra ortaya çıkmıştır. Eren'e (2001) göre, sosyal bilimlerde sistem yaklaşımı sosyal hayatın hareketliliği ile açıklanabilir. Sosyal hayatın bütün yönleri birbirleri ile bağlantılı bir bütünü temsil ederler. Dolayısıyla toplum, kendi içinde birbirleriyle bağlantılı elemanların bütünü oluşturarak bir sistem olarak incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. İç içe geçmiş örgütsel yapılardan oluşan işletmeleri, bütüncül bir bakış açısıyla ele almak ve sistemlerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemek ve kontrol etmek gerekmektedir.

Örgütsel ve yönetsel konulara, geniş bir açıdan bakılmasını sağlamasına karşın, eleştirel bir gözle incelendiğinde sistem yaklaşımının birtakım problemlere ve kısıtlara sahip olduğu görülmektedir. Şöyle ki;

Sistem düşüncesi çok soyuttur. Sistemin bütünüyle ilgilenilmesi nedeniyle, ilgi problem analizine anlamlı bir şekilde dönüştürülemez.

Sistem düşüncesinin ileri sürdüğü karşılıklı bağımlılık düşüncesinde sorunlar bulunmaktadır. Her şeyin her şeyle bağıntılı olduğu düşünüldüğünde, sistemi belirli yönlerde neyin etkilediğini doğru olarak belirlemek zorlaşmaktadır.

Sistem yaklaşımı, zaman zaman sistem içerisinde yer alan bireylerin öneminin göz ardı edilmesine ve onlara örgüt içerisinde sahip olduklarından daha az değer biçilmesine neden olmaktadır. Sistem analistleri zaman zaman, beşeri ve sosyal unsurların basit bir şekilde, sistem içerisinde yer alan mekanik unsurlar gibi idare edilebileceğini düşünmektedirler. Bu, yönetimde çok katımlı sisteme yönelişi baltalamakta ve yıllarca önce düşülen yanlışlıkların tekrar edilmesine neden olmaktadır (Brown & Moberg, 1980, s. 12)

1.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının titizlikle takip edilerek çevre koşullarına en uygun organizasyon yapısını oluşturmayı temele alır. Çünkü tüm koşullar için geçerli olabilecek bir örgüt yapısı oluşturmak mümkün değildir. Bu yaklaşım da örgütü bir sistem olarak ele alır. Sonuçta bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile ilim

niteliği, kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir.(Ataman, 2001, s. 142)

Durumsallık yaklaşımı her bir örgütü kendi içinde değerlendirir ve bir örnek olay olarak ele alır. Örgütün etkilendiği iç ve dış faktörler yöneticiler tarafından incelenmeli ve bu koşullara uygun aksiyonlar alınmalıdır. Bu durumda en iyi yönetim yaklaşımı örgütün içinde bulunduğu koşullardan teknoloji ve çevreye göre değişmektedir.(Şahin, 2004, s. 536)

1.1.5. Z Teorisi

“Z Teorisi, organizasyonlarında Japon işletmelerindeki gibi ömür boyu istihdam yoktur. Ancak uzun süreli çalışma uygulaması vardır. Terfi ve değerlemeler, kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır. Fakat ABD işletmelerine oranla daha yavaş olmaktadır. Şirkete özgü becerilerin geliştirilmesi amacıyla işletme içindeki çeşitli görev ve bölümlerde rotasyon uygulanarak mesleğe değil; işletmeye yönelik uzmanlaşma sağlanmaktadır. Biçimsel denetim uygulamaları yerine çalışanların birbirlerini doğal olarak denetledikleri informal ve açık olmayan bir denetimin geliştirildiği, insanlar arası ilişkilerin daha samimi olduğu ve işletme içinde eşitlikçi bir ortamın oluşturulduğu görölmektedir. Japon işletmelerindeki gibi katılımcı bir nitelik taşımaya rağmen, batılı şirketlerdeki gibi kararın asıl sorumluluğu kişilere bırakılmıştır. Bu sistemde danışılan, fakat sorumluluğun ferde bırakıldığı bir yöntem esastır. Z Teorisi, bu özelliğiyle Japon organizasyonundan ayrılırken, Amerikan tipi organizasyonlarla benzeşmektedir.”(Düren, 1990, s. 5)

1.2. LİDERLİK KAVRAMI

Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün üzerinde çalıştığı bir konu olan liderlik kavramı, Sorenson’a (2001) göre; Etimolojik olarak 1300’lü yıllarda “yol almak ve yol göstermek” anlamında kullanılan “leaden” kelimesinden gelmiş, ancak 1800’lü yıllarda bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır.(Kayapınar, 2007, s. 12)

Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, “Nasıl lider olunur?, Kim lider olur?, Liderin özellikleri nelerdir?, Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur.(Avcı & Topaloğlu, 2009, s. 2)

Liderlik alanında sadece 20nci yüzyılda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur.(Erçetin, 2000, s. 3)

Lider ve liderlik kavramlarının tarih boyunca, düşünürler tarafından farklı tanımları ve açıklamaları olmuştur. Sokratesin tanımladığı liderin en önemli özelliği “iyiyi kötünden ayırmak ve neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek” idi. Platon’un “Devlet” isimli ütopyasında ise lider en az 30-50 yıl sıkı bir felsefik eğitimden geçmeliydi. Platon, yaşadığı dönemde ideal toplum düzenini filozofların krallığı ile açıklamaktaydı.

Ortaçağda Machiavelli ise 1513 yılında yazdığı Prens adlı kitabında liderlikte realistik (gerçeklik) ölçütünü ortaya atarak “İnsanlar doğuştan kötüdür. Bu nedenle devleti iyi yönetmek için iktidarı mutlaka ele geçirmek gerekir. Erk tanrıdan değil, kuvvetten doğar. Bu yolda gerekirse şiddet dâhil her türlü yola başvurulmalıdır. Zira ikna ile başarı sağlanamaz. İnsanlar için korku, sevgi ve merhametten önce gelir. Machiavelli’ye göre iktidarı ele geçirmek için bir liderin sahip olması gereken iki nitelik yetenek ve şanstır.(Tabak, Yalçınkaya, & Erkuş, 2007, s. 351)

Lider ve liderlik kavramları üzerinde duracak olursak, lider grup üyelerini grup amaçları doğrultusunda yönlendiren bir kişi iken, liderlik; belirli koşullar altında, kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmıştır.(Kayapınar, 2007, s. 12)

Liderlik konusundaki bu düşünce ve tanımlardan da anlaşıldığı üzere ilk ve ortaçağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmaktadır. Aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak 20nci yüzyılda sadece ülke

yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir.(Tabak, Yalçinkaya, & Erkuş, 2007, s. 353)

Liderliğin önemi üzerinde durulmalı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ve benzerlikler benimsenmelidir. Yönetim amacıyla planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonları tek başına gruba ya da şirketi başarıya götürmekten uzaktır. Lider olan kişi grubun motivasyonu ile ilgilenmedikçe ve onları amaçlarına yönlendirmedikçe yönetim fonksiyonları işlevsellik kazanamayacaktır.(Kayapınar, 2007, s. 14)

1.3 LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik anlayışı ve tanımı tarihsel süreçte değişim göstermiştir. Liderlik yaklaşımlarına kısaca değinmek gerekirse;

1.3.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı:

Bu yaklaşım liderin fiziksel özelliklerine odaklanmaktadır. Liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak: boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklı gibi faktörlerin önemi tartışılmış kişisel özellikler olarakta: zekâ, hitabet yeteneği, bireysel arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. (Türk & Söngü, 2004) Özellikler yaklaşımında liderlik özellikleri doğuştan kazanılan fiziksel özelliklerdir, yani lider olarak “doğulur”.

1.3.2 Liderlik Davranışları Yaklaşımı

Liderin astlarına davranış ve iletişim şekilleri, kontrol ve planlama biçimi, amaçları izlerken belirlediği yol gibi davranışları liderin etkinliği belirleyen faktörlerdendir. Davranışlar öğrenilebilir bu nedenle özellikler yaklaşımından ayrılır. Lider olarak doğulur anlayışına karşı çıkar.

1.3.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Üniversitesinde 1940’larda başlayan yönetim alanındaki araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarının çoğunu kapsayan iki kategoriye ulaşılmıştır. Bunlar;

-İşe ağırlık verme ya da yapıyı harekete geçirme, amaçlara ulaşmak için önderin kendi rolünü ve astlarının rolünü tamamlama ve yapılandırma derecesidir. İşi, iş ilişkilerini ve amaçları örgütlemeye çalışan davranışları kapsar. Böyle bir önder, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler işin zamanında yapılması üzerinde durur.

- Kişiyi dikkate alma ya da anlayış, bir kişinin karşılıklı güvene, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanır. Bu tür önderler, izleyenlerinin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterirler. Kişiyi dikkate alma derecesi çok olan bir önder astlarının kişisel problemlerine yardım eden, arkadaşça ve yakınlaşılabilir olan ve tüm astlara eşit davranan biri olarak tanımlanabilir.(Ateş, Temmuz 2014, Kaynak: www.merih.net)

1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1940’ların sonlarına doğru farklı endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde grup üyelerinin tatmini ve grup verimliliğini arttırmaya yönelik faktörlerin tespitine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda lider davranışlarının iki faktör etrafında kümelendiği belirlenmiştir. Bunlar, çalışana yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.(Koçel, 1993, s. 334)

Koçel’e göre; işe odaklı liderler performansı yakından izlemekte ve denetlemekte, astlarına yapılacakları anlatmakta; çalışana odaklı liderler ise; astların mutluluğu, ekip oluşumu, geliştirilmesi ve katılım konularına özen göstermektedirler.(Akt. Kayapınar,2007, s.24.)

1.3.2.3 Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert’in modeli Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir ve liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır. Şekil 2’de gösterilmiştir.

Sistem 1	Sömürücü-Otoriter
Sistem 2	Yardımsever-Otoriter
Sistem 3	Katılımcı
Sistem 4	Demokratik

Şekil 2 Sistem 4 Modeli (Kayapınar,2007,s.25)

Likert'in dörtlü sisteminde göre ilk sistem modeli olan sömürücü otoriter yaklaşımda lider, yapmak istediklerini uygulamak için korku ve baskı temelli bir davranış kalıbı içindedir. Yardımsever-Otoriter yaklaşım sırasında lider, çalışanların performanslarını artırmayı teşvik etmek amacıyla çeşitli şekillerde ödüllendirilir. Ancak her ne kadar baskı ortamı azalmış gibi görünse de çalışanlar liderin duymak isteyecekleri şeyleri söylerler ve hemen hemen tüm kararlar merkezden yani liderden çıkmaktadır. Katılımcı liderlik sistemi liderin fikirleri kabul etme ve dinleme konusundaki çabasına rağmen alt-üst ilişkisinden tam olarak soyutlanamaz. Nihayet demokratik sistem modeli kararların büyük oranda beraber verildiği ve baskı unsurunun ortadan kalktığı bir liderlik sistemini ifade eder. (http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/likert_style.htm 2014, Temmuz)

1.3.3 Durumsallık Yaklaşımları

Araştırmacılar, davranışsal liderlik çalışmalarının akabinde durumsallık yaklaşımını incelemeye başlamışlardır. Bu kapsamda içinde bulunulan çevresel koşulların, işin kendisinin ve izleyicilerin özelliklerinin lideri etkilediği görülmüştür. Bu yaklaşımın temel görüşü; en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle tek bir liderlik anlayışından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın etkin olduğundan bahsedilebilir. (Bolat, Bolat, Aytemiz Seymen, & Erdem, 2009, s. 184)

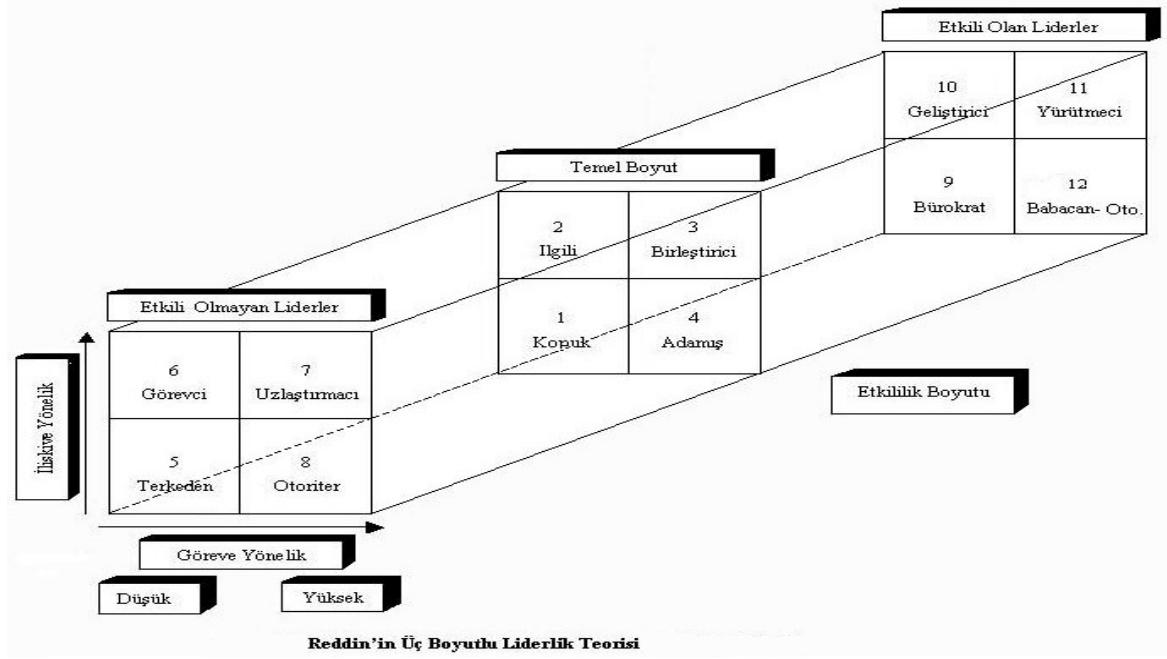
1.3.3.1 Lider Etkililiği Modeli

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Fiedler tarafından ortaya konulan bu kuram, bir bireyin, bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının ya da başarılı bir lider olmasının, yalnızca kendi kişisel özellik ve yeteneklerine bağlı olmadığını ve yine yalnızca grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirilmesine bağlı olmadığını öne sürer (Güler, 2007, s. 36)

Kurama göre, liderin çevresindeki üç değişken liderin etkinliğini belirlemektedir. Bunlar; Lider-üye ilişkisi, liderin pozisyonundan doğan gücü ve yapılacak görevin niteliğidir. Lider-üye ilişkisi noktasında, liderin beraberinde çalıştığı grup üyeleri ile ilişkileri ne kadar iyi ise etkinliğinin o denli fazla olacağı düşünülmektedir. Lider, pozisyonu gereği ne kadar çok güce sahipse liderlik etkinliği de o kadar fazla olacaktır ve son olarak liderin yapacağı işin adım adım belirlendiği durumlarda, belirlenmemiş durumlara göre daha fazla güç kazanmaktadır.

1.3.3.2 Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin'in geliştirmiş olduğu teoriye göre, liderin içinde bulunduğu koşulların uygun olup olmamasına bağlı olarak lider, etkili ya da etkisiz olacaktır. Reddin'de Michigan üniversitesi araştırmalarında ortaya konan iki temel faktör olan işe dönüklük ve çalışana dönüklük noktasından hareket eder. Ve dört temel yönetim tarzı ortaya koyar. Bunlar şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi (Mine Ömürgönülşen, 2005, s. 103)

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları ve grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır.

BÖLÜM 2

1. İŞ TATMİNİ

1.1 İş Tatmini Kavramı

Çalışanların, işlerine ilişkin duygularına bir tepki olarak iş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır.(Yılmaz, Keser, & Yorgun, 2010, s. 92) Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur. Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.(Üngüren, Cengiz, & Algür, 2009, s. 41)

Armstrong (Armstrong, 2006, s. 264), terim olarak iş tatminini çalışanların işlerine karşı hissettikleri ve tutumları olarak tanımlamıştır. Bir diğer yandan iş tatmini çalışma hayatının kalitesini hakkında bilgi veren bir ölçüt olarak da kabul edilmiştir.(Schultz ve Schultz,1998, s.250'den aktaran (İşcan & Sayın, 2010, s. 198)

İş tatmini kavramının literatürde pek çok tanımı yapılmıştır. Demirel ve Özçınar'a göre (Demirel & Özçınar, 2009, s. 132) iş tatmini, çalışanın işle ilgili beklentilerine ulaşması veya iş sonuçlarını iyi bir şekilde elde etmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işe karşı kendini nasıl hissettiğidir.

Hackman ve Oldhams(1974), iş tatminini belirleyen beş iş özelliğini tespit etmişlerdir. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir.((Frazier, 2009, s. 26)

1.2 İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

“Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Yöneticiler, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle çalışanları daha kolay yönlendirebilecektir. Örgütlerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediğinden, çalışanın işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları önemlidir. Örgütsel ortamlarda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu tutumlardan biri de iş tatminidir.”(Görgülüler, 2013, s. 73)

İş tatmini ile ilgili deneysel çalışmalar 1930 lara kadar gerçekleşmemişse de, işçiler ile ilgili çalışmalar daha erken dönemlerde başlamıştır. 1912’de Elton Mayo Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bir seri çalışmaya başlamıştır. Hawthorne araştırmaları, çalışan eğilimlerini nicel olarak ölçmeye çalışan ilk araştırma olması sebebiyle önemlidir. Hawthorne araştırmalarının tamamlanmasından iki yıl sonra 1930 larda Hoppock, iş tatmini konusundaki ilk nitelikli çalışmayı yapmıştır. Hoppock, iş tatmininin; tükenmişlik, monotonluk, çalışma koşulları, yönetim ve başarı gibi değişkenlerden etkilendiğini görmüştür. Hawthorne araştırmalarını izleyen yıllardan Hoppock’un iş tatmini çalışmalarına kadar geçen sürede, diğer çağdaş araştırmacılar insan doğasının karmaşıklığını keşfetmişlerdir. (Frazier, 2009, s. 28)

1.2.1 Endüstriyel Mühendislik (Industrial Engineering)

1920’lerden itibaren endüstri mühendisleri ücret ve çalışma şartlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaya başlamışlar ve parça başı ücret, dinlenme olanakları, ışık, gürültü ve çevresel faktörler gibi iş tatmini üzerinde etkisi olabilecek konuları araştırmışlardır. Frederick Taylor’ın bilimsel yönetim anlayışı; çalışma şartları ve ödeme planlarının çok iyi tasarlanmasının yüksek verim ve yüksek çalışan morali sağladığına dikkat çekmektedir.

1.2.2 İnsan İlişkileri Hareketi (Human Relations Movement)

1930 ve 1940'lar çalışma grupları, yönetim gibi iş tatminini etkileyen konulara daha çok ilgi duyulan yıllar olmuştur. Hawthorne çalışmalarından sonra, Mayo (1933) Roethlisberger ve Dickson'ın (1939) yaptığı araştırmalar ile yönetimin işçi, iş grupları, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi konusunda güçlü deliller bulunmuştur. Silahlı Kuvvetlerde ikinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında yapılan bazı araştırmalar, (örneğin Halpin ve Winer, 1957) yönetim faaliyetlerinin ve resmi olmayan iş gruplarının genel iş tatminini etkilediği konusunda bulgular ortaya konmuştur. (Tüzün, 2013, s. 6)

1.2.2.1 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi temelde, çalışanın dış çevresel ortamında bulunan ve varlıklarının doğrudan çalışan motivasyonunu arttırmadığı ancak yokluklarının motivasyon ortamını sağlamada imkansızlık yaratacağı öncüller yani *Hijyenik Özendirici Faktörler* ile adı geçen hijyen faktörlerinin sinerjisi ile motivasyonu arttıracak olan *Özendirici Faktörler*den oluşmaktadır. (Küçük, 2007, s. 76)

Hijyen faktörler;

- Şirket Kuralları ve politikası,
- Yönetimin tipi ve kalitesi
- Çalışanlarla ilişkiler,
- Ücret ve diğer yan ödemeler,
- İş koşulları ve iş güvenliğidir.

Özendirici Faktörler ise;

- Başarı,
- Tanınma,
- Yapılan işin kendisi,
- Terfi imkânları,

- Sorumluluk, terfi gibi unsurlardır.

Modeli geliştiren Herzberg'e göre, iş yerinde iş görenin karamsar olmasına neden olan, şirketi ve amirlerinden soğutan ve iş tatminsizliğine neden olan hijyen faktörler ile, iş yerinde iş görenin yaptığı işten zevk alması, işyeri aidiyeti oluşturunu, teşvik ve motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Bozkurt ve Turgut'a göre; çalışma yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Turgut Tan, 1999, s. 60). Çalışanlar, çalıştıkları ortamın ergonomik, temiz ve havadar olmasını istemektedir. Bu durum hem çalışan rahatı hem de işin daha doğru yapılması açısından önemlidir. Gürültü kirliliği, aşırı gün ışığı olan ya da direkt güneş alan çalışma ortamları iş tatminini olumsuz etkileyecektir.

Modele göre motive edici faktörlerin yokluğunda çalışan, şirketten ve yöneticilerinden nefret etmez. Çalışan bu aşamada motive olmuş da değildir, nötr durumdadır. Bunun yanında hijyen faktörlerin varlığı çalışanda iş doyumunu oluşturmamaktadır ancak yokluğu iş göreni kötümser kılmakta ve işinden bezdirmekte, tüketmektedir. Her cins faktör grubunun güdüleme noktasında ayrı rolleri vardır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra özendirici faktörlerde yapılacak her kademe iyileştirme, iş gören motivasyonu ve iş tatmini olarak geri dönecektir.

Herzberg modelinin bu yönüyle Maslow'un hiyerarşi modeline paralel seyrettiğini görebiliriz. Herzberg modelinin hijyenik faktörleri Maslow'un hiyerarşisinde alt kademelerdeki fiziksel, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar ile örtüşmekte iken; özendirici faktörler de hiyerarşinin üst kısmında yer alan saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme aşamaları ile uyum göstermektedir.

Herzberg ve Maslow'u motivasyonu ele alış biçimleri konusunda da karşılaştırmamız mümkündür. Şöyle ki Maslow modelini bireysel motivasyon süreci olarak ele alırken, Herzberg işletme, iş gören ve motivasyon araçları kapsamında irdelemiştir.

Herzberg modeli etmen gruplarının ayrılışları açısından eleştirilmedi. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde çalışan profiline bakıldığında Herzberg e göre motivasyon etkisi olmayan 1.-3. Basamak ihtiyaçlar (hijyenik faktörler) motive edici olabilmektedir. Özetle, ekonomik açıdan geri kalmış ve sosyal açıdan gelişmiş ülkelerden farklılık gösteren toplumlarda Herzberg kuramı, iş gören motivasyonunu değerlendirmede işlevsel bir model olmamaktadır.

1.2.3 İş Tatmini Karşılaştırma Teorileri

1.2.3.1 İhtiyaç Teorileri

Temele insan fizyolojik ve öğrenilmiş ihtiyaçlarını alan ihtiyaç teorileri arasında Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ve Murray'ın "Öğrenilmiş Gereksinimler" kuramlarına yer verilebilir.

Maslow'un öğretilerine göre; "İnsanlar, canlı olarak bazı isteklere sahiptirler. İnsanlar devamlı olarak bir şeyler isterler, bu istekleri o anda sahip olduğu motivasyonlara bağlıdır. Motivasyonlar giderildikten sonra yok olur. Fakat belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar.

İhtiyaçlarını karşılayabilen çalışan daha mutlu ve çalışmaya, öğrenmeye açık olacaktır. İhtiyaçlarının giderilmediği durumlarda ise işe karşı hoşnutsuzluk, kendini ifade edememe, fiziksel şartlardan memnun olmama, hayat standardını beğenmeme gibi nedenlerle işe olan ilgi ve bağlılığı azalarak iş/işletme verimi azalacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre, verimlilikte başarı sağlamanın en iyi yolu insan gücü potansiyelini en yükseğe çıkaracak şekilde insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışma ortamında başarısızlık korkusunu silerek güveni yerleştirmektir. (Haktanıyan, 2012, s. 14)

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, birey için öncelikli ihtiyaç fizyolojik temel ihtiyaçlarıdır. Bir ihtiyaç kademesindeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst ihtiyaç kademesine geçmek mümkün değildir. Başka bir deyişle bireyin güvenlik ihtiyacının karşılanmadığı bir durumda sosyal ihtiyaçlarının kişi için bir anlamı olmayacaktır. İhtiyacın anlamlılık kazanmasının koşulu, öncül ihtiyaçların karşılanmasıdır.

Tablo 2.1 Motive edici faktörler

1.Temel gereksinimler	Para, fiziksel çalışma koşulları
2.Güvenlik İhtiyacı	Ücret, emekli aylığı, hastane ödemeleri, sendika varlığı, şirket politikaları
3.Ait olma ihtiyacı	Örgüt içinde sosyal ilişkiler kurma, grup normlarını benimseme, şirketteki sosyal aktiviteler
4.Saygı, takdir ve ego tatmini ihtiyacı	İşin unvanı, statü sembolleri, beceri ve tecrübeye sahip olma
5.Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini gösterebileceği bir iş, yaratıcılığını kullanabileceği fırsatların olması, yeteneklerini gösterebilmesi ve bilgi kazanabilmesi

Temel Fizyolojik ihtiyaçları iş gören açısından değerlendirirsek; bu aşamadaki ihtiyaçlar hemen her iş görenin tatmin edilmiş ihtiyacıdır. Bu nedenle iş gören için etkin bir motivasyon aracı olarak tanımlanmayacaktır. Temel ihtiyaçlar olarak iş yerinin ısıtma sistemi, yemekhane varlığı, temel ücretin fiziksel ihtiyaçları karşılama oranı örnek verilebilir.

İtibar Görme İhtiyacı, belli bir sosyal çevrede yaşayan/ çalışan ve gruba ait olan insanın ihtiyaçları arasındadır. Kişi toplum içinde bir kimlik oluşturma ve statü anlamlandırması yapmak ister. İşletmelerde de amirleri tarafından takdir edilmek personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik edecek, böylece motive edici bir faktör olacaktır. Saygınlık ihtiyacı olarak da adlandırabileceğimiz itibar görme ihtiyacı için işletmeler terfi ve unvan yükselmeleri konusunda adil uygulamalar oluşturmalıdır. Ayrıca çalışan iş arkadaşları tarafından kabul görmek, amiri tarafından takdir edilmek isteyecektir. Çalışana işinde daha fazla sorumluluk verilmeli, çeşitli statü sembolleri ile motivasyon ve iş doyumunu artırılmalıdır.

Murray öğrenilmiş gereksinimler teorisinde, insan davranışını fazlaca kontrol ettiğine inandığı bir dizi gereksinimi (güdüyü) öne sürmüştür. Ona göre ihtiyaçlar,

fizyolojik eksikliklerden doğar ama oldukça durağan kişilik özelliklerini simgelemektedirler .(Can, 1985, s. 32)

Murray'e göre gereksinimler, araştırmacı tarafından gözlenemez. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal-kuramsal yapılardır. Gereksinimler ise en iyi şekilde birtakım düşlerden, masallardan çıkarılabilir. Ayrıca gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır.(Onaran, 1981, s. 202)

1.2.3.2 Locke'ın Değer Teorisi

Locke'un amaç –değer teorisine göre kişi çevresel faktörlerin de etkisiyle, iş verenin kendisine sunduğu maddi ve manevi olanakları kendi değer yargılarıyla bir değerlendirme sürecine tabi tutar. Kendi değer algısı ile işverenin sunduğu olanaklar arasındaki uyumluluk düzeyi de çalışanın iş tatmin düzeyini oluşturacaktır. Bu nedenle aynı olanaklara sahip çalışanların farklı iş tatmin düzeylerine sahip olmaları da olasıdır. Bu durum onların değer yargılarına göre değişiklik göstermektedir. (Tüzün, 2013, s. 8)

1.2.3.3 Lawler Kesit Tatmin Kuramı

Lawler'e göre, her birey belli bir amaç için çaba sarfeder. Ve bir işten alması gereken tatmini var olan ve olması gereken tatmin düzeyi ile karşılaştırır. Kendi performansını diğerlerinin performansı ile karşılaştıran çalışan, belli ölçekte bir ödül beklentisi içine girmektedir. Sonuç olarak çalışan ödüllendirilmiş olsa bile, fiilen aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise çalışan tatmin olmamaktadır.(Tüzün, 2013, s. 8)

1.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

İş tatmini, kişinin yaşam seyri süresince bulunduğu koşullardan ve kendi iç dinamiklerinden de etkilenmektedir. İş tatmine etki eden başlıca bireysel faktörler şunlardır;

1.3.1 Cinsiyet

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuçta iş tatmininin , kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler.(Kırel, 1999, s. 119)

İş tatmini ve cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi, eğitim durumu ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda, iş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Erkeklerin ücret ile ilgili konularda kadınlardan daha yüksek iş tatminine eğilimlerinin olduğu, kadınların ise diğer çalışanlarla ilgili konularda erkeklerden daha yüksek iş tatmini eğiliminde oldukları bulunmuştur.(Tang & Talpade, 1999, s. 349) Bununla beraber, Lawler (2003) kadınbilim adamlarının erkeklere oranla işlerinden çok daha memnuniyetsiz olduğunu bulmuştur(Yücel & Demirel, 2013, s. 162).

Ancak yine de, iş tatmini konusunda kadın ve erkekler arasında bir fark olmadığını; kadınların erkeklerden daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu (beklentilerinin daha az olması sebebiyle); erkeklerin kadınlardan daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur.(Kırel, 1999, s. 119)

Sonuç olarak, cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.2 Yaş

Yaş ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Yaş ilerledikçe çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu durum yeni işe başlamış ve genç yaştaki çalışanların beklentilerinin yüksek olması ile açıklanmaktadır.(Toker, 2007, s. 103)

1.3.3 Unvan

Kişinin kariyer planı ve iş tanımlamasının temelini oluşturduğu için unvanın iş tatmini üzerinde etkili olması beklenir.

1.3.4 Eğitim seviyesi

Eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda yeterince delil yoktur. Eğitim düzeyi çalışanların kariyer ve diğer yan haklar gibi beklentilerini arttırdığı düşünülürse de eğitim ve iş tatmini arasındaki kesin bir ilişkiye dair genelleme bulunmamaktadır. Toker'in yapmış olduğu araştırmada da eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında lise mezunları ile üniversite mezunları arasında bir fark olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının işlerinden duyduğu tatmin duyguları lisans mezunlarından daha fazladır.(Toker, 2007, s. 103) Bunun yanında Toker'in aktardığı Burris'in 1983 yılındaki araştırmasında, eğitim düzeyi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

1.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Bir örgütsel ortamda, belirlenen zaman dilimlerinde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu iş yerine sağladığı bir katkı da ya da değer olarak tanımlanabilir.(Aşık, 2010, s. 41)

Kişinin görevini ifa ederken bulunduğu ve etkilediği iş ortamı/örgütü karşılıklı olarak çalışanı da etkilemektedir. Çalışanın iş doyumunu da iş ve iş ortamındaki birçok faktörden etkilenecek bir algı düzeyine ulaşmaktadır. Herzberg'e göre, bu faktörler; iş garantisi, ücreti, çalışma şartları, statü, başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk, gelişim fırsatları ve işin kendi içyapısı olarak belirtilmektedir.(Tüzün, 2013, s. 10)

1.4.1 Çalışma Koşulları

Çalışma çevresinin fiziki koşulları; ısı, nem, ışıklandırma, gürültü seviyesi, temizlik, çalışma saatleri gibi unsurlar çalışanların iş tatmine, iş algılarına ve performanslarına

etki edebilmektedir. Herzberg'in "hijyen faktörler" olarak adlandırdığı çevresel koşulların insan psikolojisi ve ergonomisine uygun olması, kullanılan araçların modernlik ve pratikliği, iş tatmini ve performansı arttıracak aksi hali ise iş tatminsizliği ve çalışan yakınmalarına sebep olabilecektir.

1.4.2 Ücret

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, çalışan tatmini ya da tatminsizliğinin temel nedenlerinden biri olarak ücreti göstermektedir. Çalışanların işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, alması gerektiğini düşündüğü ücret ile uyumu ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir.(Erdoğan, 1996, s. 238)

Ücretin yeterliliği noktasında ikinci önemli nokta, alınan ücretin adil olup olmadığıdır. Kurumun, çalışanları arasında adil bir ücret politikası uygulamadığını düşünen çalışan iş tatmini düşecek, ücret politikasını adil buluyorsa iş tatmini artacaktır.

1.4.3 Çalışma Arkadaşları

Çalışma ortamındaki gruplaşmalar ve homojen olmayan sosyal yapının, çalışan iş tatmini olumsuz etkileyeceği beklenmektedir. Çalışanlar arası iletişim, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelindeki kabul görme ve beğenilme ihtiyacı için bir uygulama özelliği taşımaktadır. Kişisel sosyal açıdan tatmin olma ihtiyaçlarını bir gruba ait olma ve diğer çalışanlarla iletişim kurma yoluyla gidermektedirler.

1.4.4 Yönetim

Yönetim anlayışı ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, yönetim kurallarının uygulanış şekilleri çalışan iş tatmini etkilemektedir. (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 19)

Yöneticilerin astlarının tatminine etkilerini, astların algıları üzerine kurmak mümkün olmaktadır. Demokratik ve adil bir yönetim tarzının çalışan iş tatmini üzerinde pozitif etki yapacağı beklenir. Bunun yanında çalışan odaklı yönetim anlayışının çalışan iş tatmini olumlu olarak etkilediğine ilişkin çalışma sonuçları da mevcuttur.

1.4.5 Terfi Olanakları

Her insan sarf ettiği emeğin karşılığını almak ister ve iş yaşamında maddi olanakların yanında statü ve değer kazanımı da bu karşılığın alındığına çalışanı ikna eden unsurlardan biridir diyebiliriz.

Daha fazlasını öğrendikçe, daha fazla sorumluluk talep eden çalışanlar için de terfinin yanında belki de rotasyon seçeneği de olmalıdır. Çalışanların terfi konusunda adil olanaklara sahip olduklarını hissetmeleri, iş tatmini konusundaki algılarını arttıracaktır.

Gününün büyük çoğunluğunu geçirdiği ve hayatını idame ettirecek ücreti kazandığı iş ortamında yaptığını işin takdir edildiğini, başarılarının birikimli olarak terfiye sebep olduğunun örneklerini gören ve yaşayan çalışan, çalışırken yalnızca görevlerini yerine getirmenin ötesinde bulunduğu örgüte artı olabilecek yaklaşımlar konusunda motive olmaktadır.

1.4.6. İşin Kendisi

Çalışanın kendi yaptığı işe karşı olan duygu ve düşünceleri onun iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanın yaptığı işten hoşnut olması, işini anlamlı bulması ve yaparken zevk alması bu tatmini arttıran hususlardır.

İşini yaparken sosyalleşen, çalışma geribildirimlerinin hızla alınabildiği, takdir ve ödöl unsurlarının uygulandığı iş yapıları çalışanların sosyal doyum ve iş tatmini sağlayabileceği ortamlar oluştururlar.

1.5 İş TATMİN DÜZEYLERİNİN SONUÇLARI

Yüksek iş tatmin düzeyine sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu, örgüt içerisinde iletişime açık ve yardımsever bir görüntü sergiledikleri ve örgüte bağlılık göstermektedirler. Düşük iş tatmin düzeyine sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde bulundukları, çeşitli nedenlerle devamsızlık yaptıkları ve performanslarında düşme yaşanmaktadır.

İş görene sosyalleşme ve kendini gerçekleştirme konusunda sağlanan olanakların, iş görenin kendini geliştirmesine, örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, iş görenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatminin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.(Çakar & Yıldız, 2009, s. 73)

Bu bağlamda, çalışana heyecan veren bir iş yapısı, sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabileceği ücret miktarı, çaba ve başarı ile doğru orantılı kariyer fırsatı sunulması, yönetimin çalışanı ne olacak tanımladığı ile iş çevresindeki dayanışma ruhuna sahip iş arkadaşları çalışanın iş tatmini ve motivasyonu açısından olumlu şartlar ve güdüleyicilerdir. Bu özelliklere sahip bir örgüt yapısı/iklimi içerisinde çalışan tahmin edilir ki işinden daha çok lezzet alacak ve iş değiştirme, devamsızlık gibi düşüncelere daha düşük olasılıkla sahip olacaktır.

Örgüt iklimini belirleyen koşullardan biri yönetim unsuru da sahip olduğu liderlik ve yöneticilik anlayışı sebebiyle çalışanın iş ve kurum algısını etkileyecektir. Çalışmamızın uygulama bölümünde de daha çok yönetimin liderlik anlayışı ve çalışanların algıları üzerinden bu konu incelenecektir.

BÖLÜM 3

YÖNETİM ANLAYIŞLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, çalışan iş tatmini ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla, köklü bir telekomünikasyon şirketinde çalışan personelin iş tatmin düzeyleri ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları esas alınmıştır.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yazında, liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu iddia edilmektedir. Bu çalışmada da, Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette görev yapan yöneticilerin, çalışanların algılamış oldukları yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyumu düzeylerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında yer alan yönetim anlayışları ve liderlik stilleri konusunda yazında pek çok araştırma ve kaynak eser bulunmaktadır. Ancak Telekomünikasyon sektöründe daha önce liderlik stilleri ve iş tatminini birlikte ele alan çok sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kısımda; e-dergiler, internet, kütüphaneler, yerli ve yabancı makaleler ve tezlerden yararlanılmıştır.

Çalışma sonuçlarının, liderlik ve iş doyumu konusunda kaynaklık etmesi hedeflenmiştir.

Bulunduğu sektörde lider olarak var olmayı hedefleyen bir şirket olan araştırma kurumumuzda yöneticilerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve iş doyum düzeylerinin nasıl etkilendiğinin bilinmesi de şirket üst yönetimine kılavuz olacaktır.

Araştırmanın temel problemleri şunlardır;

- Çalışanlar, yöneticilerinin liderlik tarzına ilişkin algıları nasıldır?
- Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların iş tatmin düzeyleri nasıldır?
- Çalışanların yöneticilerine yönelik liderlik algıları, demografik verilere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş tatmin düzeyinin alt boyutlarından; içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri demografik verilere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Sıralanan temel sorulardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H0: Algılanan liderlik anlayışı ile iş tatminleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Algılanan liderlik anlayışı ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

H0: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların genel doyum düzeyini üretim ve değışim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilememektedir.

H1: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların genel doyum düzeyini üretim ve değışim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

H0: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların içsel doyum düzeyini üretim ve değışim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilememektedir.

H1: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların içsel doyum düzeyini üretim ve değışim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

H0: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların dışsal doyum düzeyini üretim ve değışim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilememektedir.

H1: İşgören odaklı liderlik tarzı çalışanların dışsal doyum düzeyini üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkilemektedir.

H0: Çalışanların genel doyum düzeyi demografik özelliklerinden etkilenmemektedir.

H1: Çalışanların genel doyum düzeyleri demografik özelliklerinden etkilenmektedir.

3.3 TANIMLAR

3.3.1 Çalışan

Çalışan kavramı ile şirkette görev yapan müdür altı unvandaki tüm personel ifade edilmek istenmektedir.

3.3.2 Yönetici

Yönetici kavramı ile müdür ve üzeri unvanlarda bulunan, planlama, organizasyon ve kontrol yetkisine sahip, her çalışanın direkt bağlı bulunduğu 1. Yöneticisi anlatılmak istenmiştir.

3.3.3 Lider

Lider kavramı ile grubu ya da tek tek kişileri etkileyen, motive eden ve geliştiren kişiler anlatılmak istenmiştir.

3.3.4 İş Doyumu

İş doyum kavramı ile çalışanların işinden memnun olma durumları anlatılmak istenmiştir.

3.4 SAYILTILAR

Deneklerin, sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılmıştır.

Değerlendirilen yöneticilerin, liderlik davranış özelliğine sahip oldukları varsayılmıştır.

3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.5.1 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bu bölümde veri toplama yöntemi ve veri toplama araçları olarak kullanılan anketler hakkında bilgi verilecektir.

Hedef kitleye ulaşmak amacıyla en uygun yöntem anket yöntemi olarak belirlenmiş ve bu amaçla müdür ve üzeri yönetici unvanlarındaki personel dışındaki tüm personele anket gönderimi yapılmıştır.

Araştırma konusu belirlendikten sonra literatür çalışmasının sonunda üç bölümden oluşan anket formu oluşturulmuştur.

Anketin ilk bölümü; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan alan, unvan, şirketteki çalışma süresi, değerlendirilen yönetici ile çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinin eğitim durumu ve aylık gelir durumu sorularından oluşan demografik verilerin toplandığı bölümdür.

Araştırmada anket yöntemiyle bilgi toplanmasına karar verilmiş, yapılan inceleme ve değerlendirme sonucunda uygun görülen Minnesota İş Doyum Ölçeği (1967) ve Ekvall ve Arvonon Liderlik Ölçeği (1991) kullanılmıştır. Uygulama, Telekomünikasyon sektöründe köklü bir kurumda uygulanan 202 kişinin katıldığı anket çalışması ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler ışığında liderlik stillerinin çalışan iş tatmini üzerine etkileri sınanmıştır.

“Minnesota İş Doyum Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Sonraki yıllarda Gökçora ve Gökçora tarafından revize edilen Minnesota İş Doyum Ölçeği’nin bu formu Özdayı (1991) tarafından yapılan araştırmada 1134 kişiye uygulanmış ve güvenilirliği. 86932 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre; İş Doyum Ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır”(Kayapınar, 2007, s. 81)

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa formu bulunmaktadır. Çalışmada 20 soruluk kısa formu, bir soru çıkartılarak kullanılmıştır.

(Çıkarılan soru: “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması açısından”) Her sorunun yanında beş cevap şıkkı yer almaktadır. Puanlama yapılırken “Çok Memnunum”, “Oldukça Memnunum”, “Memnunum”, “Memnun Değilim”, “Hiç Memnun Değilim” şeklinde olmak üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, kullanışlılığı sebebiyle tutum ölçekleri arasında en yaygın olarak kullanılan ölçektir.. Çalışmada uygulanan anket ve demografik bilgiler içeren sorular, Ek 1’de sunulmuştur. Soru formu hazırlandıktan sonra, anketin çalışanlara uygulanması için işletmenin ilgili yöneticileri ile görüşülerek çalışanlara anket formu ulaştırılmıştır. Uygulama, 2014’ün Mayıs-Haziran döneminde yapılmıştır.

Liderlik stillerini ölçmek için kullanılan Ekwall ve Arvonen Liderlik ölçeği, Türkçeye Tengilimoğlu tarafından kazandırılmıştır. (Tengilimoğlu,2005) Toplam 36 maddeden oluşan ölçek Likert tipi 5’li derecelendirme ile puanlanmış ve maddeler “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle”, “Daima” şeklinde sıralanmıştır. Madde toplam analizi ile güvenirlik testi yapılmıştır. Bununla ilgili bilgiler, ilerleyen sayfalarda “Elde edilen bulgular” başlığında tablo 3.2’de bulunabilmektedir.

Anket yönteminin seçilmesinden sonra konu ile ilgili daha önceki yıllarda yapılan araştırmalar incelenerek, Levent ÖNEN tarafından geliştirilen ve güvenirliği ispatlanmış liderlik stilleri ve iş tatmini ilişkisi modeli (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İbrahim KAYAPINAR tarafından 2009 yılında hazırlanan tezi) kullanılmıştır.

3.5.2 Evren ve Örneklem

Araştırma örnekleme, 1400 kişiden oluşan araştırma evreni içerisinde müdür ve üzeri unvanlardaki yöneticilerin çıkartılması sonucunda oluşturulmuştur.

Araştırma evreni, Telekomünikasyon sektöründe ülke genelinde faaliyet gösteren bir şirketin Bölge Müdürlüğü ve kendine bağlı illerinde bulunan (yukarıda belirtilen küme dışındaki) tüm personelini ifade etmektedir.

3.6 ELDE EDİLEN BULGULAR

Yönetim anlayışları ve liderlik stillerinin çalışanların iş doyum düzeylerine etkisinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde, uygulanan çevrimiçi anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilecektir.

Yapılan güvenirlik analizi sonunda, tablo 3.1’de sunulduğu üzere, güvenirlik katsayısı Liderlik ölçeğinde , 981; Doyum ölçeğinde , 940 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.1 Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Katsayısı	Cronbach's Alpha	N of Items
Genel Güvenirlik Düzeyi	,978	55
Liderlik Ölçeği Genel	,981	36
İşgören Odaklı Liderlik	,965	14
Üretim Odaklı Liderlik	,949	12
Değişim Odaklı Liderlik	,937	10
Doyum Ölçeği Genel	,940	19
İçsel Doyum Düzeyi	,912	11
Dışsal Doyum Düzeyi	,868	8

Madde toplam analizi sonucunda Liderlik Ölçeği için madde toplam korelasyon değerinin iç tutarlılık analizi bakımından yeterli olduğu görülmektedir. (en az 0,20 ve üzeri) Madde silinirse oluşacak yeni Cronbach Alpha katsayıları da kabul edilebilir düzeydedir. Bu sebeple ölçekten herhangi bir ifade çıkarımı yapılmamıştır. Madde toplam korelasyon analizi ile ilgili sonuçlar tablo 3.2’de verilmiştir. Ölçek maddelerinin genel ortalaması 127,11 standart sapması ise 31,361 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.2 Liderlik ölçeği madde toplam analizi

Liderlik Ölçeği Toplam Madde Analizi				
Soru İfadeleri	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Alpha Değeri
Liderlik 1	123,62	932,844	0,722	0,981
Liderlik 2	123,59	935,179	0,756	0,981
Liderlik 3	123,5	934,54	0,767	0,981
Liderlik 4	123,61	933,9	0,712	0,981
Liderlik 5	123,84	941,238	0,586	0,981
Liderlik 6	123,27	939,331	0,691	0,981
Liderlik 7	123,72	919,318	0,844	0,98
Liderlik 8	123,5	928,47	0,805	0,98
Liderlik 9	123,58	925,458	0,807	0,98
Liderlik 10	124	928,632	0,704	0,981
Liderlik 11	123,67	931,934	0,756	0,981
Liderlik 12	123,18	941,016	0,69	0,981
Liderlik 13	123,79	916,703	0,846	0,98
Liderlik 14	123,57	931,121	0,722	0,981
Liderlik 15	123,52	937,415	0,708	0,981
Liderlik 16	123,58	923,12	0,757	0,981
Liderlik 17	123,7	921,324	0,796	0,98
Liderlik 18	123,59	929,297	0,802	0,98
Liderlik 19	123,76	922,453	0,811	0,98
Liderlik 20	123,61	929,542	0,765	0,981
Liderlik 21	123,31	939,935	0,715	0,981
Liderlik 22	123,79	926,394	0,749	0,981
Liderlik 23	123,44	929,87	0,826	0,98
Liderlik 24	123,33	936,211	0,715	0,981
Liderlik 25	123,72	921,883	0,794	0,98

Tablo 3.2 Liderlik Ölçeği Madde Toplam Analizi (Devamı)

Liderlik Ölçeği Toplam Madde Analizi				
Soru İfadeleri	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Alpha Değeri
Liderlik 26	123,82	924,757	0,815	0,98
Liderlik 27	123,49	933,226	0,778	0,98
Liderlik 28	123,9	917,602	0,799	0,98
Liderlik 29	123,41	942,173	0,688	0,981
Liderlik 30	123,43	934,156	0,766	0,981
Liderlik 31	123,72	925,716	0,766	0,981
Liderlik 32	123,64	922,937	0,831	0,98
Liderlik 33	123,31	936,95	0,75	0,981
Liderlik 34	123,42	925,359	0,769	0,981
Liderlik 35	123,55	933,284	0,813	0,98
Liderlik 36	123,33	932,163	0,842	0,98

3.6.1 Örnekleme Yönelik Betimleyici Veriler

Betimleyici istatistikler daha ileri istatistiklerden önce genel durumu resmetmeleri bakımından basit ve kullanışlıdır. Bu amaçla liderlik ve iş doyumu ölçeğinde bulunan ifadelere ilişkin ortalama, frekans ve standart sapma bilgilerini içeren betimleyici istatistik tabloları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.3’e baktığımızda Liderlik Ölçeğinde, listelenen veriler içerisinde “Eleştirilere açıktır.” ifadesi 3,11 ile en düşük ortalamaya sahip ifade iken “Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.” ifadesi 3,93 ortalama puanı ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olmuştur. Yeni fikirlere açıktır ve yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır ifadelerinin 3 ortalamasının üzerinde olmaları yöneticilerin genel olarak katılımcı ve demokratik olarak yorumlanabilmektedir. Bununla beraber otoriteyi ifade eden kurallara ve prensiplere uymaya önem verir ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

İfadelere verilen puanların ortalama değerleri yüksek olsa da standart sapmanın da yüksek olması, deneklerin liderlik algılarında önemli bir göstergedir. Bu bağlamda çalışanlar arasında görüş farklılığının en yüksek olduğu ifade 1,278 standart sapma değeriyle “İyi çalışmaları takdir eder” ifadesidir. Çalışanların göreceli olarak en fazla uzlaştıkları ifade 0,972 standart sapma değeri ile “Uygulanan projeler üzerinde çok titizdir.” olmuştur.

Tablo 3.3 Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler

Descriptive Statistics			
Descriptive Statistics			
Soru İfadeleri	N	Mean	Std. Deviation
Arkadaşçadır.	202	3,49	1,121
Asltlarının fikir ve önerilerini dinler.	202	3,52	1,023
Düzeni Sağlar.	202	3,61	1,022
Astlarına Güvenir.	202	3,50	1,112
Karar Alırken Riske Girmekten Kaçınmaz	202	3,27	1,141
Kimin Neden Sorumlu Olduğunu Her Zaman Bilir	202	3,84	1,020
Açık ve Dürüst Bir Yöntemi Vardır	202	3,39	1,226
Yeni Fikirleri Teşvik Eder.	202	3,60	1,098
Tutarlıdır.	202	3,52	1,156
Eleştirilere Açıktır.	202	3,11	1,243
Yeni Fikirleri Tartışmaktan Hoşlanır.	202	3,44	1,092
Kurallara ve Prensiplere Uymaya Önem Verir.	202	3,93	,982
Güven Vericidir.	202	3,32	1,273
Gelecek Hakkında Planlar Yapar	202	3,53	1,160

Tablo 3.3 Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler (Devamı)

Descriptive Statistics			
Soru İfadeleri	N	Mean	Std. Deviation
Kendine Bağlı Birimlerin Elde Ettiği Sonuçlar Hakkında Bilgi Verir.	202	3,59	1,039
İyi Çalışmaları Takdir Eder.	202	3,52	1,278
Kişisel Gelişimi Teşvik Eder.	202	3,41	1,255
Amaçları Belirgindir.	202	3,51	1,085
Astlarının düşüncelerine önem verir.	202	3,35	1,21
Yeni Projeler Üretir.	202	3,5	1,13
Uygulanmakta Olan Projeler Üzerinde Çok Titizdir.	202	3,8	0,972
Astlarını Savunur.	202	3,32	1,221
Yeniliklere Açıktır.	202	3,67	1,043
İşin Denetiminde Titizdir.	202	3,78	1,057
Tartışmadan Uzak Arkadaşça Bir Ortam Yaratır.	202	3,39	1,246
Çatışmaları Ortadan Kaldıracak Olanaklar Yaratır.	202	3,29	1,159
Çalışma Gereksinimlerini Anlaşılır Bir Şekilde Tanımlar ve İfade Eder.	202	3,62	1,035
Astlarına Adil Davranır.	202	3,21	1,326
Gerektiğinde Çabuk Karar Alır.	202	3,7	0,957
Planları Dikkatli Yapar.	202	3,68	1,031
Karar Verirken Astlarına Söz Hakkı Verir.	202	3,39	1,21
Esnektir ve Değişime Açıktır.	202	3,47	1,172
Talimatlarını Açık Bir Şekilde Verir.	202	3,8	0,993
Astlarına Bir Birey Olarak Saygı Gösterir.	202	3,69	1,211
İşlerin Uygulanmasında Yeni ve Değişik Fikirler Ortaya Koyar	202	3,56	0,992

Tablo 3.4'e baktığımızda listelenen ifadeler içerisinde "Terfi olanağımın olması açısından," ifadesi 2,46 ile en düşük ortalamaya sahip ifade iken "Başkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için," ifadesi 3,72 ortalama puanı ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olmuştur. "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından," ifadesinin 3 ortalamanın altında olması önemlidir. Bununla beraber, 2,46 ortalama puanı ile "Terfi olanağımın olması açısından," ifadesi en düşük ortalamaya sahip ifade olmuştur.

Doyum ölçeği genel puan ortalaması 3,07 - olsa da standart sapmanın da yüksek olması, deneklerin liderlik algılarında önemli bir göstergedir. Bu bağlamda çalışanlar

arasında görüş farklılığının en yüksek olduğu ifade 1,278 standart sapma değeriyle “İyi çalışmaları takdir eder” ifadesidir. Çalışanların göreceli olarak en fazla uzlaştıkları ifade 0,972 standart sapma değeri ile “Uygulanan projeler üzerinde çok titizdir.” olmuştur.

Tablo 3.4 İş Doyumu Ölçeği İfadelerine İlişkin Veriler

Descriptive Statistics			
Soru İfadeleri	N	Mean	Std. Deviation
Beni her zaman meşgul etmesi açısından,	202	3,15	,968
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	202	2,86	1,111
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	202	3,15	,963
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	202	3,17	1,093
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	202	2,85	1,055
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	202	2,87	,953
Yaptığım Şeylerin Vicdanıma Aykırı Olmaması Bakımından,	202	3,38	1,091
Bana güvenli bir gelecek sağlaması açısından,	202	2,89	1,154
Başkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için,	202	3,72	1,020
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler başılabildiğim için,	202	3,54	1,107
Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından,	202	3,23	1,050
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından,	202	2,50	1,047
Terfi olanağımın olması açısından,	202	2,46	1,120
Bana kendi kararlarımı uygulama olanağını vermesi bakımından,	202	2,93	,975
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulayabilmem açısından,	202	3,13	,991
Çalışma koşulları bakımından,	202	2,85	1,069
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşıyor olmaları bakımından,	202	3,27	1,105
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından,	202	2,86	1,144
Yaptığım iş sonrasında duyduğum başarı hissi bakımından,	202	3,55	1,074
Valid N (listwise)	202		

3.6.2 Örnekleme Ait Demografik Veriler

Araştırma sonuçlarının üzerinde bir genelleme yaparken örnekleme ait demografik verilerin önem kazanacağı düşünülmüştür. Bu nedenle anket çalışmasına katılan deneklerin, yaş, kıdem, maddi durum, cinsiyet, eğitim durumu, yöneticinin eğitim durumu, yönetici ile ne zamandır çalışılmakta olduğu gibi durumlara aşağıda, elde edilen veriler eşliğinde yer verilecektir.

Araştırmaya katılanların; yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4.2 de belirtilmiştir. Tablodan anlaşılabileceği üzere ankete katılanların %39,1'ini 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.5 Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Yaş Aralığı	20-29	57	28,2
	30-39	56	27,7
	40-49	79	39,1
	50 ve üzeri	10	5,0
	Toplam	202	100,0

Deneklerin cinsiyet parametresine göre dağılımı Tablo 3.6' da gösterilmiştir. Bulgulara göre çalışmaya katılanların 19,8'i kadın, %80,2'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışan profilinin 40-49 yaşlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 3.6 Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	40	19,8
	Erkek	162	80,2
	Total	202	100,0

Tablo 3.7’de araştırma örneklemeine ait çalışılan alan grupları bulguları verilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin %68, 3 oranla teknik alanda çalışanlardan ve oluştuğu ve %80, 2 oranda erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Deneklerin Çalışılan Alan Gruplarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Çalışılan Alan	Teknik	138	68,3
	İdari	33	16,3
	Müşteri İlişkileri	31	15,3
	Toplam	202	100,0

Deneklerin çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.8’ de belirtilmiştir. Tabloda görüleceği üzere çalışmaya katılanların %28,7’si 21-25 yıl, %41,1’i ise 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlardır.

Tablo 3.8 Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	9	4,5
	1-5 Yıl	83	41,1
	6-10 Yıl	14	6,9
	11-15 Yıl	8	4,0
	16-20 Yıl	15	7,4
	21-25 Yıl	58	28,7
	26+ Yıl	15	7,4
	Total	202	100,0

Deneklerin gelir düzeylerine ilişkin veriler Tablo 3.9’da gösterilmiştir. Tabloya göre, çalışmaya katılanların %47,5’inin aylık gelir düzeyi 1000-1999 tl arasında iken, %44,6

sının aylık gelir düzeyi 2000-2999 tl arasında yer almaktadır. 3000 tl ve üzeri aylık gelire sahip olan denek oranı %7’dir.

Tablo 3.9 Deneklerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Gelir Durumu	1000-1999 TL	98	48,5
	2000-2999 TL	90	44,6
	3000-3999 TL	10	5,0
	4000-4999 TL	4	2,0
	Total	202	100,0

Deneklerin eğitim durumlarına ilişkin veriler Tablo 3.10’da verilmiştir. Tabloya göre, çalışmaya katılanların %32,2’si ön lisans, %31,2 si ise lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 3.10 Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	4,5
	Ortaöğretim	43	21,3
	Ön Lisans	65	32,2
	Lisans	63	31,2
	Yüksek Lisans	22	10,9
	Total	202	100,0

Yönetici ile birlikte çalışma yılı parametresine göre; deneklerin %72,3’lük kısmı değerlendirmede bulunduğu yöneticisiyle 1-4 yıldır çalışmakta iken, %14,4’lük kısım değerlendirmekte olduğu yöneticisiyle 5-9 yıldır çalışmaktadır. Yöneticiyle çalışma süresine ilişkin veriler tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11 Deneklerin Değerlendirilen Yönetici İle Çalışma Yılı Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	16	7,9	7,9
	1-4 Yıl	146	72,3	72,3
	5-9 Yıl	29	14,4	14,4
	10-20 Yıl	6	3,0	3,0
	20 Yıl ve üzeri	5	2,5	2,5
	Total	202	100,0	100,0

Değerlendirilen yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımına bakacak olursak; yöneticilerin %73,3 ünün lisans mezunu, %20,8'inin yüksek lisans mezunu ve %5,9'unun doktora mezunu olduğu görmekteyiz. Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12 Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yönetici Eğitim Durumu	Lisans	148	73,3	73,3
	Yüksek Lisans	42	20,8	20,8
	Doktora	12	5,9	5,9
	Total	202	100	100

3.6.3 Liderlik Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları

Liderlik ölçeğine ait alt boyutların t testi ile incelenmesi sonucunda; en yüksek algıya sahip liderlik türünün üretim odaklılık (%74,12); en düşük seviyede algılanan liderlik tarzının ise iş gören odaklı liderlik (68,09) olduğunu görmekteyiz. (Tablo 3.13'e bakınız.)

Tablo 3.13 Liderlik Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İşgören Odaklı Liderlik	202	20,00	100,00	68,0905	19,98505
Üretim Odaklı Liderlik	202	20,00	100,00	74,1254	16,67926
Değişim Odaklı Liderlik	202	20,00	100,00	69,9406	17,74435
Valid N (listwise)	202				

Veri analizi sonucunda, iş tatmini kavramının alt boyutlarından olan İçsel Doyum %67'lik oran seviyesiyle en yüksek iş tatmin düzeyi ortalamasını vermektedir. T testi sonuçları tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14 İş Doyumu Değişkenine Ait Frekans Dağılım Testi Sonuçları

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İçsel Doyum	11558	20,00	100,00	67,8536	15,38029
Dışsal Doyum	11558	20,00	100,00	61,3449	15,56817
Genel Doyum	11558	20,00	100,00	65,1131	14,81092
Valid N (listwise)	11558				

3.6.4 Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarındaki ilişki Pearson Korelasyonu yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle yapılmıştır. Uygulanan liderlik anketinin alt boyutlarından iş gören odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında,

sırasıyla $r=.468$, $P<.01$; $r=.610$ $P<.01$; $r=.567$, $P<.01$; üretim odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında, sırasıyla $r=.517$; $r=.608$ $P<.01$; $r=.592$ $P<.01$; değişim odaklılık ile içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri arasında, sırasıyla $r=.489$ $P<.01$; $r=.604$, $P<.01$; $r=.575$, $P<.01$ oranlarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır.

Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişki Tablo 3.15’te gösterilmiştir.

Tablo 3.15 İş Doyumu ve Liderlik Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisleri

		İş gören Odaklı Liderlik	Üretim Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
İşgören Odaklı Liderlik	Pearson Correlation	1	,819**	,846**	,468**	,610**	,567**
Üretim Odaklı Liderlik	Pearson Correlation		1	,907**	,517**	,608**	,592**
Değişim Odaklı Liderlik	Pearson Correlation			1	,489**	,604**	,575**
İçsel Doyum	Pearson Correlation				1	,804**	,950**
Dışsal Doyum	Pearson Correlation					1	,949**
Genel Doyum	Pearson Correlation						1

(** $P<.01$)

3.6.5 Liderlik ve Yöneticilik Anlayışı ile Demografik Bilgiler Arasında Yapılan Analiz Sonuçları

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden “yaş” arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,169$; $P=.323$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1396,961	3	465,654	1,169	,323
Grup İçi	78882,853	198	398,398		
Toplam	80279,814	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden cinsiyet arasında, yapılan Bağımsız gruplar T testi sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($P=.919$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki t Testi Sonuçları

Independent Samples Test								
		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
İşgören Odaklı Liderlik	Equal variances assumed	,102	200	,919	,36800	3,59199	-6,71503	7,45102
	Equal variances not assumed	,110	65,579	,913	,36800	3,34681	-6,31492	7,05092

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden kurumda çalışılan süre arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,145$; $P=.338$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	2816,854	6	469,476	1,145	,338
Grup İçi	79967,105	195	410,088		
Toplam	82783,959	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden gelir durumu arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=.257$; $P=.856$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19 İş Gören Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	,803	3	,268	,257	,856
Grup İçi	206,157	198	1,041		
Toplam	206,960	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden eğitim durumu arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,821$; $P=.126$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	7,381	4	1,845	1,821	,126
Grup İçi	199,579	197	1,013		
Toplam	206,960	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden yöneticinin eğitim durumu arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=,347$; $P=,707$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	,719	2	,359	,347	,707
Grup İçi	206,241	199	1,036		
Toplam	206,960	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden çalışılan alan arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,891$; $P=,154$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1497,369	2	748,685	1,891	,154
Grup İçi	78782,445	199	395,892		
Toplam	80279,814	201			

İş gören odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden unvan arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=,918$; $P=,470$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19 İşgören Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1836,729	5	367,346	,918	,470
Grup İçi	78443,085	196	400,220		
Toplam	80279,814	201			

Üretim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden “yaş” arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,478$; $P=.222$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1224,523	3	408,174	1,478	,222
Grup İçi	54693,189	198	276,228		
Toplam	55917,712	201			

Üretim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden “cinsiyet” arasında, yapılan Bağımsız Gruplar T Testi sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($P=.826$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları

Independent Samples Test								
		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Üretim Odaklı Liderlik	Equal variances assumed	,220	200	,826	,65488	2,97838	-5,21816	6,52793
	Equal variances not assumed	,274	84,513	,785	,65488	2,39249	-4,10243	5,41220

Üretim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden kurumda çalışılan süre arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=1,136$; $P=.343$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1923,162	6	320,527	1,136	,343
Grup İçi	55003,718	195	282,070		
Toplam	56926,880	201			

Üretim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden gelir durumu arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=,146$; $P=.932$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.23’de gösterilmiştir.

Tablo 3.23 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	125,790	3	41,930	,146	,932
Grup İçi	56801,090	198	286,874		
Toplam	56926,880	201			

Üretim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden eğitim durumu arasında, yapılan ANOVA sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($F=,370$; $P=.830$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	425,030	4	106,258	,370	,830
Grup İçi	56501,850	197	286,811		
Toplam	56926,880	201			

Üretim odaklı liderlik algısının değerlendirilen yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=3,194$; $P=.043$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.25’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1770,393	2	885,197	3,194	,043
Grup İçi	55156,487	199	277,168		
Toplam	56926,880	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda yöneticisinin eğitim düzeyi Lisans ve Yüksek Lisans olanların arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. (I-J=-7,19141;P<.05). Yapılan analizde yöneticisinin eğitim düzeyi Yüksek Lisans mezunlarının, eğitim düzeyi Lisans mezunu olanlara göre, yöneticilerini daha fazla üretim odaklı olarak algıladıkları belirlenmiştir. TukeyHSD sonuçları tablo 3.26’de gösterilmiştir.

Tablo 3.26 Üretim Odaklı Liderlik Algısının Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Dependent Variable: Üretim Odaklı Liderlik						
Tukey HSD						
(I) Yöneticinizin Eğitim Durumu?	(J) Yöneticinizin Eğitim Durumu?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lisans	Yüksek Lisans	-7,19141*	2,91067	0,038	-14,0646	-0,3182
	Doktora	-4,22604	4,99701	0,675	-16,0259	7,5738
Yüksek Lisans	Lisans	7,19141*	2,91067	0,038	0,3182	14,0646
	Doktora	2,96537	5,44946	0,85	-9,9029	15,8336
Doktora	Lisans	4,22604	4,99701	0,675	-7,5738	16,0259
	Yüksek Lisans	-2,96537	5,44946	0,85	-15,8336	9,9029

Üretim odaklı liderlik algısının çalışan alana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,432$; $P=.650$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.27’de gösterilmiştir.

Tablo 3.27 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	246,327	2	123,163	,432	,650
Grup İçi	56680,553	199	284,827		
Toplam	56926,880	201			

Üretim odaklı liderlik algısının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,090$; $P=.367$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo 3.28 Üretim Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1540,218	5	308,044	1,090	,367
Grup İçi	55386,662	196	282,585		
Toplam	56926,880	201			

Değişim odaklı liderlik algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yönetici eğitim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,491$; $P=.218$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.29’da gösterilmiştir.

Tablo 3.29 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1356,176	3	452,059	1,491	,218
Grup İçi	60024,878	198	303,156		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısı ile demografik bilgilerden “cinsiyet” arasında, yapılan Bağımsız Gruplar T Testi sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($P=.510$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.30’da gösterilmiştir.

Tablo 3.30 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları

Independent Samples Test								
		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Değişim Odaklı Liderlik	Equal variances assumed	,660	200	,510	2,03841	3,08971	-4,05419	8,13100
	Equal variances not assumed	,783	77,057	,436	2,03841	2,60462	-3,14799	7,22481

Değişim odaklı liderlik algısının kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışılan süre ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,072$; $P=.381$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.31’de gösterilmiştir.

Tablo 3.31 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1959,641	6	326,607	1,072	,381
Grup İçi	59421,412	195	304,725		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısının aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda aylık gelir gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=.598$; $P=.617$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.32’de gösterilmiştir.

Tablo 3.32 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	551,094	3	183,698	,598	,617
Grup İçi	60829,959	198	307,222		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=.674$; $P=.611$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.33’de gösterilmiştir.

Tablo 3.33 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	828,230	4	207,058	,674	,611
Grup İçi	60552,824	197	307,375		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısının yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticinin eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1.775$; $P=.172$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.34’de gösterilmiştir.

Tablo 3.34 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1075,999	2	538,000	1,775	,172
Grup İçi	60305,054	199	303,040		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısının çalışılan alan durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda çalışılan alan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1.206$; $P=.301$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.35’de gösterilmiştir.

Tablo 3.35 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	735,300	2	367,650	1,206	,301
Grup İçi	60645,753	199	304,753		
Toplam	61381,054	201			

Değişim odaklı liderlik algısının unvan durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda unvan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (F=1.206; P=.257; P>.05). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.36’de gösterilmiştir.

Tablo 3.36 Değişim Odaklı Liderlik Algısı İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1998,646	5	399,729	1,319	,257
Grup İçi	59382,408	196	302,971		
Toplam	61381,054	201			

3.6 İŞ DOYUMU İLE DEMOGRAFİK BİLGİLER ARASINDA YAPILAN ANALİZ SONUÇLARI

İşsel doyumun, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=3,542; P=.016; P>.05). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.37’de gösterilmiştir.

Tablo 3.37 İçsel Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	2473,850	3	824,617	3,542	,016
Grup İçi	46095,859	198	232,807		
Toplam	48569,709	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın 20-29 ile 30-39 yaş gruplarında olduğunu görüyoruz. (I-J=-8,13831; $P<.05$).. TukeyHSD sonuçları tablo 3.38’de gösterilmiştir.

Tablo 3.38 İçsel Doyumun Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Dependent Variable:	İçsel Doyum					
Tukey HSD						
(I) Yaşınız		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-29	30-39	8,13831*	2,87082	,026	,7001	15,5766
	40-49	1,40628	2,65165	,952	-5,4641	8,2767
	50 ve üzeri	-2,49561	5,23116	,964	-16,0495	11,0582
30-39	20-29	-8,13831*	2,87082	,026	-15,5766	-,7001
	40-49	-6,73203	2,66537	,059	-13,6380	,1739
	50 ve üzeri	-10,63393	5,23813	,180	-24,2058	2,9380
40-49	20-29	-1,40628	2,65165	,952	-8,2767	5,4641
	30-39	6,73203	2,66537	,059	-,1739	13,6380

	50 ve üzeri	-3,90190	5,12130	,871	-17,1711	9,3673
50 ve üzeri	20-29	2,49561	5,23116	,964	-11,0582	16,0495
	30-39	10,63393	5,23813	,180	-2,9380	24,2058
	40-49	3,90190	5,12130	,871	-9,3673	17,1711

Yaş gruplarına göre içsel doyum düzeylerine baktığımız zaman 20-29 ile 30-39 yaş grupları arasındaki içsel doyum düzeyinin farklılaşması yanında içsel doyum düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu 50 ve üzeri yaş grubu olarak bulunmuştur. İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.39’de gösterilmiştir.

Tablo 3.39 İçsel Doyumun Yaş Gruplarına Göre Seviyesini Gösterir Tablo

İçsel Doyum - Descriptives								
Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29	57	66,6348	14,96352	1,98197	62,6644	70,6051	34,55	98,18
30-39	56	59,0260	14,48734	1,93595	55,1462	62,9057	20,00	100,00
40-49	79	66,1450	15,60887	1,75613	62,6488	69,6412	34,55	100,00
50 ve üzeri	10	70,0000	14,19399	4,48853	59,8462	80,1538	45,45	96,36
Total	202	64,5005	15,34890	1,07994	62,3710	66,6299	20,00	100,00

İçsel doyumun, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,038$; $P=,155$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.40’da gösterilmiştir.

Tablo 3.40 İşsel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	489,973	1	489,973	2,038	,155
Grup İçi	48079,736	200	240,399		
Toplam	48569,709	201			

İşsel doyumun, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışılan süre gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,798$; $P=,573$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.41’de gösterilmiştir.

Tablo 3.41 İşsel Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1163,603	6	193,934	,798	,573
Grup İçi	47406,106	195	243,108		
Toplam	48569,709	201			

İşsel doyumun, aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,710$; $P=,547$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.42’de gösterilmiştir.

Tablo 3.42 İçsel Doyum İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	516,938	3	172,313	,710	,547
Grup İçi	48052,771	198	242,691		
Toplam	48569,709	201			

İçsel doyumun, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=3,188$; $P=,014$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.43’de gösterilmiştir.

Tablo 3.43 İçsel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	2952,874	4	738,219	3,188	,014
Grup İçi	45616,835	197	231,558		
Toplam	48569,709	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın Ortaöğretim ve Yüksek Lisans gruplarında olduğunu görüyoruz. ($I-J=-11,32400$; $P<.05$).. TukeyHSD sonuçları tablo 3.44’de gösterilmiştir.

Tablo 3.44 İçsel Doyumun Eğitim Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumunuz? (Son mezun olduğunuz derece)	(J) Eğitim Durumunuz? (Son mezun olduğunuz derece)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Ortaöğretim	2,29974	5,57796	,994	-13,0576	17,6570
	Ön Lisans	4,90171	5,41212	,894	-9,9990	19,8024
	Lisans	9,40476	5,42256	,415	-5,5247	24,3342
	Yüksek Lisans	13,62374	6,02113	,162	-2,9537	30,2012
Ortaöğretim	İlköğretim	-2,29974	5,57796	,994	-17,6570	13,0576
	Ön Lisans	2,60197	2,99123	,908	-5,6335	10,8375
	Lisans	7,10502	3,01008	,131	-1,1824	15,3924
	Yüksek Lisans	11,32400*	3,98878	,040	,3420	22,3060
Ön Lisans	İlköğretim	-4,90171	5,41212	,894	-19,8024	9,9990
	Ortaöğretim	-2,60197	2,99123	,908	-10,8375	5,6335
	Lisans	4,50305	2,69034	,453	-2,9040	11,9101
	Yüksek Lisans	8,72203	3,75337	,142	-1,6118	19,0558
Lisans	İlköğretim	-9,40476	5,42256	,415	-24,3342	5,5247
	Ortaöğretim	-7,10502	3,01008	,131	-15,3924	1,1824
	Ön Lisans	-4,50305	2,69034	,453	-11,9101	2,9040
	Yüksek Lisans	4,21898	3,76840	,796	-6,1562	14,5942
Yüksek Lisans	İlköğretim	-13,62374	6,02113	,162	-30,2012	2,9537
	Ortaöğretim	-11,32400*	3,98878	,040	-22,3060	-,3420
	Ön Lisans	-8,72203	3,75337	,142	-19,0558	1,6118
	Lisans	-4,21898	3,76840	,796	-14,5942	6,1562

Eğitim gruplarına göre içsel doyum düzeylerine baktığımız zaman yüksek lisans ile ortaöğretim eğitim grupları arasındaki içsel doyum düzeyinin farklılaşması yanında içsel doyum düzeyinin en yüksek olduğu eğitim grubu ortaöğretim eğitim grubu olarak bulunmuştur. İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.45’de gösterilmiştir.

Tablo 3.45 İçsel Doyumun Eğitim Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo

İçsel Doyum - Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlköğretim	9	70,5051	14,56753	4,85584	59,3075	81,7026	56,36	100,00
Ortaöğretim	43	69,3023	15,52041	2,36684	64,5258	74,0788	34,55	100,00
Ön Lisans	65	66,0420	16,14791	2,00290	62,0407	70,0432	20,00	100,00
Lisans	63	61,5584	13,98806	1,76233	58,0356	65,0813	27,27	90,91
Yüksek Lisans	22	56,5289	12,54551	2,67471	50,9666	62,0913	34,55	80,00
Total	202	64,5005	15,34890	1,07994	62,3710	66,6299	20,00	100,00

İçsel doyumun, yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticinin eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. ($F=2,790$; $P=,064$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.46’da gösterilmiştir.

Tablo 3.46 İçsel Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1324,863	2	662,432	2,790	,064
Grup İçi	47244,846	199	237,411		
Toplam	48569,709	201			

İçsel doyumun, yönetici ile çalışma süresi durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticiyle çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,258$; $P=,288$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.47’de gösterilmiştir.

Tablo 3.47 İçsel Doyum İle Yönetici İle Çalışma Süresi Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1210,010	4	302,503	1,258	,288
Grup İçi	47359,699	197	240,405		
Toplam	48569,709	201			

İçsel doyumun, çalışılan alana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda çalışılan alan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=2,552$; $P=,080$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.48’de gösterilmiştir.

Tablo 3.48 İçsel Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1214,492	2	607,246	2,552	,080
Grup İçi	47355,217	199	237,966		
Toplam	48569,709	201			

İçsel doyumun, çalışılan alana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda unvan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,531$; $P=,182$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.49’da gösterilmiştir.

Tablo 3.49 İçsel Doyum İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1825,977	5	365,195	1,531	,182
Grup İçi	46743,732	196	238,488		
Toplam	48569,709	201			

Dışsal doyumun, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,791$; $P=,150$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.50’de gösterilmiştir.

Tablo 3.50 Dışsal Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1260,966	3	420,322	1,791	,150
Grup İçi	46466,417	198	234,679		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyum ile demografik bilgilerden cinsiyet arasında, yapılan Bağımsız Gruplar T Testi sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($P=.089$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.51’de gösterilmiştir.

Tablo 3.51 Dışsal Doyum İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Dışsal Doyum	Equal variances assumed	-1,711	200	,089	-4,63272	2,70771	-9,97203	,70660
	Equal variances not assumed	-1,806	64,082	,076	-4,63272	2,56481	-9,75640	,49096

Dışsal doyumun, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışılan süre gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,587$; $P=,153$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.52’de gösterilmiştir.

Tablo 3.52 Dışsal Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	2222,221	6	370,370	1,587	,153
Grup İçi	45505,161	195	233,360		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyumun, gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,761$; $P=,517$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.53’de gösterilmiştir.

Tablo 3.53 Dışsal Doyum İle Gelir Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	543,942	3	181,314	,761	,517
Grup İçi	47183,440	198	238,300		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyumun, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,790$; $P=,132$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.54’de gösterilmiştir.

Tablo 3.54 Dışsal Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1673,565	4	418,391	1,790	,132
Grup İçi	46053,818	197	233,776		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyumun, yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticinin eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,833$; $P=,163$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.55’de gösterilmiştir.

Tablo 3.55 Dışsal Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	863,278	2	431,639	1,833	,163
Grup İçi	46864,105	199	235,498		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyumun, yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda yöneticinin eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (F=1,444; P=,221; P>.05). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.56’da gösterilmiştir.

Tablo 3.56 Dışsal Doyum İle Yönetici İle Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1359,527	4	339,882	1,444	,221
Grup İçi	46367,856	197	235,370		
Toplam	47727,382	201			

Dışsal doyumun, çalışılan alan durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda çalışılan alan durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=3,213; P=,042; P>.05). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.57’de gösterilmiştir.

Tablo 3.57 Dışsal Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1492,809	2	746,404	3,213	,042
Grup İçi	46234,574	199	232,335		
Toplam	47727,382	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın Müşteri ve İdari çalışma alanlarında olduğu görünüyorsa da, P değeri kontrolü yaparsak anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu söyleyemeyiz. (I-J=-8,54594; P=,067; P<.05).. TukeyHSD sonuçları tablo 3.58’de gösterilmiştir.

Tablo 3.58 Dışsal Doyum Algısının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Dependent Variable: Dışsal Doyum						
Tukey HSD						
(I) Çalışılan Alan?	(J) Çalışılan Alan?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Teknik	İdari	6,86759	2,95365	,055	-,1071	13,8423
	Müşteri İlişkileri	-1,67835	3,02956	,845	-8,8323	5,4756
İdari	Teknik	-6,86759	2,95365	,055	-13,8423	,1071
	Müşteri İlişkileri	-8,54594	3,81249	,067	-17,5487	,4568
Müşteri İlişkileri	Teknik	1,67835	3,02956	,845	-5,4756	8,8323
	İdari	8,54594	3,81249	,067	-,4568	17,5487

Dışsal doyumun, unvan durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda unvan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,921$; $P=,469$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.59’da gösterilmiştir.

Tablo 3.59 Dışsal Doyum İle Unvan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1095,252	5	219,050	,921	,469
Grup İçi	46632,130	196	237,919		
Toplam	47727,382	201			

Genel doyumun, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda unvan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=2,868$; $P=,038$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.60’da gösterilmiştir.

Tablo 3.60 Genel Doyum İle Yaş Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1808,558	3	602,853	2,868	,038
Grup İçi	41626,528	198	210,235		
Toplam	43435,087	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın 20-29 ve 30-39 yaş grubu alanlarında olduğu görünüyorsa da, P değeri kontrolü yaparsak anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu söyleyemeyiz. ($I-J=-6,84563$; $P=,062$; $P<.05$).. TukeyHSD sonuçları tablo 3.61’de gösterilmiştir.

Tablo 3.61 Genel Doyum Algısının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Dependent Variable:	Genel Doyum					
Tukey HSD						
(I) Yaşınız		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-29	30-39	6,84563	2,72810	,062	-,2228	13,9141
	40-49	1,26499	2,51983	,959	-5,2638	7,7938
	50 ve üzeri	-2,85526	4,97110	,940	-15,7353	10,0248
30-39	20-29	-6,84563	2,72810	,062	-13,9141	,2228
	40-49	-5,58064	2,53286	,126	-12,1432	,9820
	50 ve üzeri	-9,70089	4,97772	,211	-22,5981	3,1963
40-49	20-29	-1,26499	2,51983	,959	-7,7938	5,2638
	30-39	5,58064	2,53286	,126	-,9820	12,1432
	50 ve üzeri	-4,12025	4,86669	,832	-16,7298	8,4893
50 ve üzeri	20-29	2,85526	4,97110	,940	-10,0248	15,7353
	30-39	9,70089	4,97772	,211	-3,1963	22,5981
	40-49	4,12025	4,86669	,832	-8,4893	16,7298

Dışsal doyum ile demografik verilerden cinsiyet arasında, yapılan Bağımsız Gruplar T Testi sonunda anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunamamıştır. ($P=.082$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.62’de gösterilmiştir.

Tablo 3.62 Genel Doyum İle Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Genel Doyum	Equal variances assumed	-1,652	200	,100	-4,27045	2,58434	-9,36649	,82559
	Equal variances not assumed	-1,764	65,096	,082	-4,27045	2,42051	-9,10440	,56350

Genel doyumun, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışılan süre gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,145$; $P=,338$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.63’de gösterilmiştir.

Tablo 3.63 Genel Doyum İle Kurumda Çalışılan Süre Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1478,402	6	246,400	1,145	,338
Grup İçi	41956,685	195	215,162		
Toplam	43435,087	201			

Genel doyumun, gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda gelir durumu gruplarının aritmetik

ortalamları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=,449$; $P=,718$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.64’de gösterilmiştir.

Tablo 3.64 Genel Doyum İle Gelir Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	293,411	3	97,804	,449	,718
Grup İçi	43141,675	198	217,887		
Toplam	43435,087	201			

Genel doyumun, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=3,069$; $P=,018$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.65’de gösterilmiştir.

Tablo 3.65 Genel Doyum İle Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	2535,642	4	633,911	3,069	,018
Grup İçi	40691,636	197	206,557		
Toplam	43227,278	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın Ortaöğretim ve Yüksek Lisans gruplarında olduğunu görüyoruz. ($I-J=-10,66596$; $P<.05$).. TukeyHSD sonuçları tablo 3.66’da gösterilmiştir.

Tablo 3.66 Genel Doyum Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukeyhsd Testi Dağılımı

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Genel Doyum					
Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumunuz? (Son mezun olduğunuz derece)		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Ortaöğretim	1,80879	5,30431	,997	-12,7951	16,4127
	Ön Lisans	4,53419	5,14660	,904	-9,6355	18,7039
	Lisans	7,26190	5,15653	,623	-6,9351	21,4589
	Yüksek Lisans	12,47475	5,72573	,192	-3,2894	28,2389
Ortaöğretim	İlköğretim	-1,80879	5,30431	,997	-16,4127	12,7951
	Ön Lisans	2,72540	2,84449	,873	-5,1061	10,5569
	Lisans	5,45312	2,86241	,318	-2,4277	13,3339
	Yüksek Lisans	10,66596*	3,79310	,043	,2228	21,1091
Ön Lisans	İlköğretim	-4,53419	5,14660	,904	-18,7039	9,6355
	Ortaöğretim	-2,72540	2,84449	,873	-10,5569	5,1061
	Lisans	2,72772	2,55835	,824	-4,3160	9,7714
	Yüksek Lisans	7,94056	3,56923	,175	-1,8863	17,7674
Lisans	İlköğretim	-7,26190	5,15653	,623	-21,4589	6,9351
	Ortaöğretim	-5,45312	2,86241	,318	-13,3339	2,4277
	Ön Lisans	-2,72772	2,55835	,824	-9,7714	4,3160
	Yüksek Lisans	5,21284	3,58353	,593	-4,6534	15,0790
Yüksek Lisans	İlköğretim	-12,47475	5,72573	,192	-28,2389	3,2894
	Ortaöğretim	-10,66596*	3,79310	,043	-21,1091	-,2228
	Ön Lisans	-7,94056	3,56923	,175	-17,7674	1,8863
	Lisans	-5,21284	3,58353	,593	-15,0790	4,6534

Eğitim gruplarına göre genel doyum düzeylerine baktığımız zaman yüksek lisans ile ortaöğretim eğitim grupları arasındaki genel doyum düzeyinin farklılaşması yanında genel doyum düzeyinin en yüksek olduğu eğitim grubu ilköğretim eğitim grubu, en düşük olduğu eğitim grubunun ise yüksek lisans olduğu görülmüştür. İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.67’de gösterilmiştir.

Tablo 3.67 Genel Doyumun Eğitim Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo

Genel Doyum -Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlköğretim	9	66,7836	13,49167	4,49722	56,4130	77,1542	54,74	95,79
Ortaöğretim	43	65,5324	15,54377	2,37040	60,7488	70,3161	32,63	100,00
Ön Lisans	65	62,4453	15,05657	1,86754	58,7145	66,1762	20,00	97,89
Lisans	63	59,4486	13,36423	1,68374	56,0829	62,8144	28,42	90,53
Yüksek Lisans	22	53,9234	12,92039	2,75464	48,1949	59,6520	34,74	80,00
Total	202	61,4330	14,66496	1,03182	59,3985	63,4676	20,00	100,00

Genel doyumun, yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda yöneticinin eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=2,419$; $P=,092$; $P>,05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.68’de gösterilmiştir.

Tablo 3.68 Genel Doyum İle Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1031,033	2	515,517	2,419	,092
Grup İçi	42404,054	199	213,086		
Toplam	43435,087	201			

Genel doyumun, çalışılan alan göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda çalışılan alan gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=3,319$; $P=,038$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.69’da gösterilmiştir.

Tablo 3.69 Genel Doyum İle Çalışılan Alan Arasındaki Anova Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Varyans Tahmini	F	Sig.
Gruplar Arası	1395,361	2	697,681	3,319	,038
Grup İçi	41831,917	199	210,211		
Toplam	43227,278	201			

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan TukeyHSD Testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşmanın Teknik ve İdari alan gruplarında olduğunu görüyoruz. ($I-J=-6,87608$; $P=,038$; $P<.05$). TukeyHSD sonuçları tablo 3.70’de gösterilmiştir.

Tablo 3.70 Genel Doyum Puanlarının Çalışılan Alan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testinin Sonuçları

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Genel Doyum						
Tukey HSD						
(I) Çalışılan Alan?	(J) Çalışılan Alan?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Teknik	İdari	6,87608*	2,80950	,040	,2418	13,5104
	Müşteri İlişkileri	-,95126	2,88171	,942	-7,7561	5,8536
İdari	Teknik	-6,87608*	2,80950	,040	-13,5104	-,2418
	Müşteri İlişkileri	-7,82734	3,62643	,081	-16,3907	,7361
Müşteri İlişkileri	Teknik	,95126	2,88171	,942	-5,8536	7,7561
	İdari	7,82734	3,62643	,081	-,7361	16,3907
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Çalışılan alan gruplarına göre genel doyum düzeylerine baktığımız zaman İdari ile teknik alanlarda çalışan personel arasındaki genel doyum düzeyinin farklılaştığı görülmüştür. Bunun yanında genel doyum düzeyinin en yüksek olduğu çalışan grubu müşteri ilişkileri grubu, sonra teknik grup ve en son idari alanda çalışanlar olarak görülmektedir. İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.71’de gösterilmiştir.

Tablo 3.71 Genel Doyumun Çalışılan Alan Grupları Arasındaki Seviyesini Gösterir Tablo

Genel Doyum-Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Teknik	138	62,4104	14,31604	1,21866	60,0006	64,8202	20,00	100,00
İdari	33	55,5343	15,52861	2,70318	50,0281	61,0405	34,74	95,79
Müşteri İlişkileri	31	63,3616	14,18625	2,54793	58,1581	68,5652	28,42	94,74
Total	202	61,4330	14,66496	1,03182	59,3985	63,4676	20,00	100,00

Genel doyumun, unvan durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonunda kurumda unvan durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,286$; $P=,271$; $P>.05$). İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 3.72’de gösterilmiştir.

Tablo 3.72 Genel doyum ile unvan arasındaki anova sonuçları

Genel Doyum					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1380,173	5	276,035	1,286	,271
Within Groups	42054,914	196	214,566		
Total	43435,087	201			

3.7 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ANLAYIŞI İLE İŞ DOYUMU ARASINDA YAPILAN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

İş gören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; iş gören odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %21 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.468; P=.000; P<.05). İş gören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.73 ve 3.74'de gösterilmiştir.

Tablo 3.73 İçsel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları(1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,468 ^a	,219	,215	13,77215
a. Predictors: (Constant), İşgören Odaklı Liderlik				

Tablo 3.74 İçsel İş Doyum Düzeyi İle İş Gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları(2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,708	3,395		11,696	,000
	İşgören Odaklı Liderlik	,358	,048	,468	7,488	,000
a. Dependent Variable: İçsel Doyum						

Üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; üretim odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %26 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.468; P=.000; P<.05). İş gören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.75 ve 3.76’da gösterilmiştir.

Tablo 3.75 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,267	,264	13,33793

Tablo 3.76 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,562	4,260		6,704	,000
	Üretim Odaklı Liderlik	,478	,056	,517	8,545	,000

a. Dependent Variable: İçsel Doyum

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun içsel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; üretim odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %24 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.468; P=.000; P<.05). İş gören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.77 ve 3.78’de gösterilmiştir.

Tablo 3.77 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,489a	0,24	0,236	13,58945
a. Predictors: (Constant), Değişim Odaklı Liderlik				

Tablo 3.78 İçsel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,533	3,964		8,458	0
	Değişim Odaklı Liderlik	0,435	0,055	0,489	7,937	0
a. Dependent Variable: İçsel Doyum						

İş gören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; İş gören odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %36 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.604; P=.000; P<.05). İş gören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.79 ve 3.80’de gösterilmiştir.

Tablo 3.79 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604a	,365	,365	12,40928
a. Predictors: (Constant), İşgören Odaklı Liderlik				

Tablo 3.80 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle İşgören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,624	,442		60,281	,000
	İşgören Odaklı Liderlik	,486	,006	,604	81,446	,000
a. Dependent Variable: Dışsal Doyum						

Üretim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; üretim odaklı liderlik tarzının dışsal doyum düzeyine %37 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.608; P=.000; $P < .05$). İş gören odaklı liderlik tarzı ile içsel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.81 ve 3.82’de gösterilmiştir.

Tablo 3.81 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608a	,370	,367	12,26308
a. Predictors: (Constant), Üretim Odaklı Liderlik				

Tablo 3.82 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,569	3,940		3,952	,000
	Üretim Odaklı Liderlik	,562	,052	,608	10,834	,000
a. Dependent Variable: Dışsal Doyum						

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun dışsal doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; değişim odaklı liderlik tarzının dışsal doyum düzeyine %37 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.615; P=.000; P<.05). Değişim odaklı liderlik tarzı ile dışsal doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.83 ve 3.84’de gösterilmiştir.

Tablo 3.83 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,615a	,378	,375	12,18292
a. Predictors: (Constant), Değişim Odaklı Liderlik				

Tablo 3.84 Dışsal İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,871	3,494		5,688	,000
	Değişim Odaklı Liderlik	,534	,048	,615	11,026	,000
a. Dependent Variable: Dışsal Doyum						

İş gören odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; İş gören odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %30 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.548; P=.000; $P < .05$). İş gören odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.85 ve 3.86’da gösterilmiştir.

Tablo 3.85 Genel İş Doyum Düzeyi İle İş gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556a	,309	,305	12,22207
a. Predictors: (Constant), İşgören Odaklı Liderlik				

Tablo 3.86 Genel İş Doyum Düzeyi İle İş gören Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,665	3,060		11,000	,000
	İşgören Odaklı Liderlik	,408	,043	,556	9,454	,000
a. Dependent Variable: Genel Doyum						

Üretim odaklı liderlik tarzının iş üzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; üretim odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %33 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.580; P=.000; P<.05). Üretim odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.87 ve 3.88’de gösterilmiştir.

Tablo 3.87 Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580a	,336	,333	11,97859
a. Predictors: (Constant), Üretim Odaklı Liderlik				

Tablo 3.88 Genel İş Doyum Düzeyi İle Üretim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,648	3,848		6,145	,000
	Üretim Odaklı Liderlik	,510	,051	,580	10,063	,000
a. Dependent Variable: Genel Doyum						

Değişim odaklı liderlik tarzının iş doyumunun genel doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonunda; üretim odaklı liderlik tarzının içsel doyum düzeyine %32 oranında etkisinin olduğu bulunmuştur. (Beta=.570; P=.000; P<.05). Değişim odaklı liderlik tarzı ile genel doyum düzeyi arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3.89 ve 3.90’da gösterilmiştir.

Tablo 3.89 Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570a	,324	,324	12,17474
a. Predictors: (Constant), Değişim Odaklı Liderlik				

Tablo 3.90 Genel İş Doyum Düzeyi İle Değişim Odaklı Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,010	,498		58,279	,000
	Değişim Odaklı Liderlik	,495	,007	,570	74,481	,000
a. Dependent Variable: Genel Doyum						

BÖLÜM 4

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar, benzer araştırmalarda elde edilen bulgular, karşılaştırmaları ve ilgili önerilere yer verilmektedir.

Bu tez çalışmasında yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının, çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon kurumlarından birisinde gerçekleştirilmiş; 202 çalışana ait veriler değerlendirilmiştir. Bu amaçla öncelikle çalışanların yöneticilerinin yönetim ve liderlik anlayışlarını nasıl algıladıkları saptanmış, ardından iş doyum düzeyleri tespit edilerek yönetim ve liderlik anlayışının iş doyumuna üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

İncelenen demografik veriler ışığında; yazında yaş, cinsiyet, çalışılan alan, kurumda çalışılan süre, aylık gelir durumu, eğitim durumu, yöneticinin eğitim durumu, yöneticiyle kaç yıldır çalışıldığının liderlik algısını etkilediği görülmüştür. Bu araştırmada üretim odaklı liderlik algısı ile yöneticinin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

İncelenen iş doyum düzeylerinin liderlik tarzlarından ne derece etkilendiğine dair elde ettiğimiz veriler ışığında; içsel doyum ve yaş arasında; içsel doyum ile çalışanın eğitim durumu arasında; genel doyum düzeyi ile çalışan eğitimi durumu arasında; genel doyum ile kurumda çalışılan alan arasında gruplar arasında anlamlı farklılık ve ilişkilere rastlanmıştır. Diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada, yöneticilerce sergilenen liderlik davranışlarının çalışan iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Liderlik ve iş doyum düzeylerinin alt alanlarında yapılan istatistiki incelemeler sonunda değişkenler arasında aynı yönde

kuvvetli ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bulunan bu sonuçlar, yazında yer alan Cooper ve diğlerleri (1989;Akt. Tengilimoğlu,2005a:25), Erdil ve diğlerleri (2004:17-26); Tengilimoğlu(2005:41-42) araştırmalarında yer alan sonuçları desteklemektedir.

Bunun yanında yine demografik değişkenlerden olan çalışan eğitim durumu ile liderlik algısı ve liderlik puanlamalarına bakıldığında Tengilimoğlu(2005:42) ve Aksu(2012:71)’in çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Yapılan analizde yöneticisinin eğitim düzeyi Yüksek Lisans olanların, eğitim düzeyi Lisans mezunu olanlara göre, yöneticilerini daha fazla üretim odaklı olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Genel doyum düzeyi ve çalışılan alan değişkenleri arasında teknik kısımda çalışanlar lehine kuvvetli bir anlamlı farklılık görülmüştür. Teknik alanda çalışanların yapmış oldukları işin zorlayıcılığından dolayı daha yararlı olduklarına dair inanca sahip oldukları öngörülmektedir. Bu inancın, işin yapısından dolayı iş tatmine yol açtığı olasıdır. Bu durum “alışılan alan” ve “ Başkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için” değişkenleri arasında yapılan Crosstab analizi sonucunda “Hiç Memnun Değilim” ve “Memnun Değilim” ifadelerinin ortamlarının toplamı en düşük oranda (% 5,7)“Teknik” kısımda çalışanlarda görülmüşken, en yüksek oranda (% 18,2) “İdari” alanda gözlenmiştir. Bu durum işin yapısının ve geri bildirimlerin, takdir etme davranışının etkisiyle oluşan “başkaları için yararlı olduğunu hissetme” unsurunun teknik çalışanlarda yüksek idari çalışanlarda ise en düşük seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak genel iş doyum düzeyinin teknik çalışanlar lehine yüksek olup, idari çalışanlar aleyhine düşük olması birbirini destekleyen ve açıklayan verilerdir.(Bakınız: Ek D)

Yapılan bu çalışma tek yönlü olup yöneticilerin mevcut yönetim algısına yönelik başka bir araştırma ile desteklenmelidir.

Araştırmaya katılan deneklerde kadın sayısı erkek denek sayısının dörtte biri olduğu görülmüştür. Bu durum örneklem hatasından kaynaklanmayıp, telekomünikasyon sektöründe kadın çalışan sayısının azlığından kaynaklanmaktadır.

Telekomünikasyon sektöründe öncü ve köklü bir kurumda 202 denek ile yapılan bu araştırma, liderlik tarzları ve yönetici anlayışlarının çalışan iş tatmini üzerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu, yazındaki diğer çalışmalara paralel olarak saptanmıştır.

Elde edilen verilerden hareketle, çalışan profillerinin iyi analiz edilerek her çalışan profilinin öncelik, hassasiyetler ve beklentilerine uygun yönetim anlayışlarının geliştirilmesine zemin hazırlanmalı ve yöneticilerin kişisel liderlik eğitimleri güncellenmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] (tarih yok). Aralık 2013 tarihinde www.e-motivasyon.net.tr adresinden alındı
- [2] Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. Ankara: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- [3] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge University Press.
- [4] Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467), 31-51.
- [5] Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [6] Ateş, M. (2014, Temmuz). *Önderlik*. www.merih.net adresinden alınmıştır
- [7] Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi* (16), 1-20.
- [8] Bolat, T., Bolat, O. İ., Aytemiz Seymen, O., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [9] Bolat, T., İnci, O., Seymen, A., & Barış, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [10] Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management-A Macro Approach*.
- [11] Can, H. (1985). *Başarı Gündüsü ve Yönetimsel Başarı, H. Ü. İİBF. Yayın No: 12. Ankara*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayını.
- [12] Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (28), 68-90.

- [13] Demirel, Y., & Özçınar, M. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* , 23 (1), 129-145.
- [14] Dursun, D. (1992). Bürokrasi Teorisi ve Yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 133-149.
- [15] Düren, Z. (1990). *İşletmelerde Kalite Çemberleri*. Evrim Yayınevi.
- [16] Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. Bursa: Aktüel Yay.
- [17] Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [18] Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 17-26.
- [19] Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- [20] Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- [21] Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [22] Frazier, D. P. (2009). *Job Satisfaction of International Educators*. Florida.
- [23] Görgülüler, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğder: Niğder Üniversitesi.
- [24] Güler, S. (2007). Fiedler'in LPC Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- [25] Haktanıyan, Y. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul.
- [26] İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 24 (4), 195-216.
- [27] Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Atılım Üniversitesi.
- [28] Kayapınar, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. 15. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- [29] Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* , 28 (2), 115-136.
- [30] Koçel, T. (1998). İstanbul.
- [31] Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- [32] Küçük, F. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* , 44 (511), 75-94.
- [33] *Likert's Leadership Styles*. (2014, Temmuz). http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/likert_style.htm. adresinden alınmıştır
- [34] Mine Ömürgönülşen, L. S. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi* , 12 (2), 91-103.
- [35] Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara.

- [36] Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- [37] Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa.
- [38] Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 528.
- [39] Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 523-547.
- [40] Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi* , 257-273.
- [41] Tabak, A., Yalçınkaya, H., & Erkuş, A. (2007). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. *21inci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar* , 349-357.
- [42] Tang, T. L.-P., & Talpade, M. (1999). Sex Differences in Satisfaction With Pay Co-Workers: Faculty and Staff at a Public Institution of Higher Education. *Public Personnel Management* , 28 (3), 345-364.
- [43] Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 8 (1), 91-107.
- [44] Turgut Tan, T. E. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* , 2, 60.
- [45] Türk, Z., & Süngü, A. (2004, Mart). *İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi*. Nisan 14, 2014 tarihinde http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm#_edn5. adresinden alındı
- [46] Tüz, M. V. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

- [47] Tüzün, B. A. (2013). İş Tatminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [48] Üngüren, E., Cengiz, F., & Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (27), 36-56.
- [49] Yılmaz, G., Keser, A., & Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* , 6 (1), 87-107.
- [50] Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi:"Başka Bir Yol Daha Olmalı!". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 159-177.
- [51] Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

6. EKLER

EK A

Kişisel Bilgi Formu

Değerli anket katılımcısı;

Ekteki anket formu Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme anabilim dalı kapsamında yürütülen “Yönetim Anlayışları ve Liderlik Stillerinin Çalışan İş Tatminine Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasına kaynaklık etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete verilen cevaplar anonim olarak toplanacak olup, kişisel bilgi formu üzerinde ad-soyad vb. ayırtediciğini yüksek sorulara yer verilmemiştir. Anket sorularına verilen bireysel cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, hiçbir kurum yetkilisi ya da üçüncü kişiler tarafından görülemeyecektir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi açısından sizlerin, sorulara içtenlikle cevap vermeniz önemlidir.

Katılımınız sonucunda, araştırmaya yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla.

Nagihan YILDIZ TEPRET

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 20-29 ☐
30-39 ☐
40-49 ☐
50 ve üzeri ☐

Cinsiyetiniz :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın ☐
Erkek ☐

Eğitim Durumunuz : (Son mezun olduğunuz derece)

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- İlköğretim ☐
Ortaöğretim ☐
Ön Lisans ☐
Lisans ☐
Yüksek Lisans ☐
Doktora ☐

Çalışılan Alan :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Teknik ☐
İdari ☐
Müşteri İlişkileri ☐

Unvanınız :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Yönetici, Ekip Lideri, Avukat, Uzman, Yetkili, Sorumlu ☐
Memur, Veznedar, Bilgisayar İşletmeni ☐
Temsilci ☐
Mühendis, Mimar ☐
Şef Tekniker, Şef Teknisyen, Tekniker, Teknisyen, Teknisyen Yardımcısı ☐
Diğer ☐

Kaç Yıldır Bu Kurumda

Çalışıyorsunuz :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1 Yıldan Az ☐
1-5 Yıl ☐
6-10 Yıl ☐
11-15 Yıl ☐
16-20 Yıl ☐
21-25 Yıl ☐
26 Yıl ve üzeri ☐

Şuan ki Yöneticinizle Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1 Yıldan Az ☐
1-4 Yıl ☐
5-9 Yıl ☐
10-20 Yıl ☐
20 Yıl ve üzeri ☐

Yöneticinizin Cinsiyeti :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın ☐
Erkek ☐

Yöneticinizin Eğitim Durumu :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Lisans ☐
Yüksek Lisans ☐
Doktora ☐

Aylık Gelir Durumunuz :

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 1000-1999 TL ☐
2000-2999 TL ☐
3000-3999 TL ☐
4000-4999 TL ☐
5000 TL ve üzeri ☐

EK B LİDERLİK ÖLÇEĞİ (Ekvall & Arvonen 1991)

BÖLÜM-II LİDERLİK ÖLÇEĞİ*

Bu bölümde , direkt bağlı olduğunuz (1.) yöneticinizin davranış özelliklerini değerlendirmeniz beklenmektedir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
Arkadaşçadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Astlarının fikir ve önerilerini dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
Düzeni sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Astlarına güvenir.	☐	☐	☐	☐	☐
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	☐	☐	☐	☐	☐
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	☐	☐	☐	☐	☐
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni fikirleri teşvik eder	☐	☐	☐	☐	☐
Tutarlıdır	☐	☐	☐	☐	☐
Eleştirilere açıktır	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	☐	☐	☐	☐	☐
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	☐	☐	☐	☐	☐
Güven vericidir	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek hakkında planlar yapar	☐	☐	☐	☐	☐
Kendine bağlı birimlerin elde ettiği sonuçlar hakkında bilgi verir iyi çalışmaları takdir eder	☐	☐	☐	☐	☐
Kişisel gelişimi teşvik eder	☐	☐	☐	☐	☐
Amaçları belirgindir	☐	☐	☐	☐	☐
Astlarının düşüncelerine önem verir	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni projeler üretir	☐	☐	☐	☐	☐
Uygulanmakta olan projeler üzerinde çok titizdir	☐	☐	☐	☐	☐
Astlarını savunur	☐	☐	☐	☐	☐
Yeniliklere açıktır	☐	☐	☐	☐	☐
İşin denetiminde titizdir	☐	☐	☐	☐	☐
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	☐	☐	☐	☐	☐
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder Astlarına adil davranır	☐	☐	☐	☐	☐
Gerektiğinde çabuk karar alır	☐	☐	☐	☐	☐
Planlarını dikkatli yapar	☐	☐	☐	☐	☐
Karar verirken astlarına söz hakkı verir	☐	☐	☐	☐	☐
Esnek ve değişime açıktır	☐	☐	☐	☐	☐
Talimatlarını açık bir şekilde verir	☐	☐	☐	☐	☐



BÖLÜM-II LİDERLİK ÖLÇEĞİ (Devam)*

Bu bölümde , direkt bağlı olduğunuz (1.) yöneticinizin davranış özelliklerini değerlendirmeniz beklenmektedir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	☐	☐	☐	☐	☐
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	☐	☐	☐	☐	☐



*Not: Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilmiş olan Liderlik Ölçeği Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu tarafından türkçeye kazandırılmıştır. (Ayrıca bakınız; Tengilimoğlu,2005:1-16, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik)

EK C MİNNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ

BÖLÜM III İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, şu an ki işinizden yola çıkarak değerlendirme yapmanız gerekmektedir.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Oldukça Memnunum	Çok Memnunum
Beni her zaman meşgul etmesi açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından,	☐	☐	☐	☐	☐
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumda saygın bir kişi olma şansım bana vermesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım şeylerin vicdanıma aykırı olmaması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Bana güvenli bir gelecek sağlaması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Başkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için	☐	☐	☐	☐	☐
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler başarabildiğim için	☐	☐	☐	☐	☐
Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Terfi olanağının olması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Bana kendi kararlarımı uygulama olanağını vermesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulayabilmem açısından Çalışma koşulları bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşıyor olmaları bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım iyi bir karşılığında takdir edilmem açısından	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım iş sonrasında duyduğum başarı hissi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐

EK D ÇALIŞILAN ALANA İLİŞKİN CROSSTAB TABLOSU

Çalışılan Alan? * Başkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için, Crosstabulation								
			Bşkaları için yararlı bir şeyler yapabildiğim için,					Total
			Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Oldukça Memnunum	Çok Memnunum	
Çalışılan Alan?	Teknik	Count	2	6	51	34	45	138
		% within Çalışılan Alan?	1,4%	4,3%	37,0%	24,6%	32,6%	100,0%
	İdari	Count	2	4	14	7	6	33
		% within Çalışılan Alan?	6,1%	12,1%	42,4%	21,2%	18,2%	100,0%
	Müşteri İlişkileri	Count	1	2	10	12	6	31
		% within Çalışılan Alan?	3,2%	6,5%	32,3%	38,7%	19,4%	100,0%
	Total	Count	5	12	75	53	57	202
		% within Çalışılan Alan?	2,5%	5,9%	37,1%	26,2%	28,2%	100,0%

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nagihan YILDIZ TEPRET

Doğum Yeri ve Tarihi : 30.10.1985 – Trabzon

Yabancı Dili : İngilizce.

Eğitim Durumu

Lise : Bursa Atatürk Lisesi

Lisans : Uludağ Üniversitesi - 2006

Yüksek Lisans : Okan Üniversitesi – 2014

Çalıştığım Kurumlar

Türk Telekomünikasyon A.Ş.- Eylül 2010’dan beri.

Aldığım Eğitimler

Uludağ Üniversitesi (2007)- Orta Öğretim Ortak Alanlar Tezsiz Yüksek Lisans

More Enstitü (2011) – Eğiticinin Eğitimi (MEB Onaylı)

More Enstitü (2011) – İnsan Kaynakları Uzmanlığı (MEB Onaylı)

Sap İK Uygulamaları Eğitimi (2010) – Türk Telekom Akademi

İlgi alanlarım; sosyoloji, psikoloji, uygarlık tarihi, kültürel ve turistik geziler, karikatür, TSM koro çalışmaları, fotoğrafçılık.

Evli ve bir kız çocuk annesiyim.

