

**T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL ORTAMIN KAMU ÇALIŞANLARININ
İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÖZLEM PERVİN ÖTER**

**DANIŞMAN
PROF. DR. FERİT İZCİ**

VAN-2023

KABUL VE ONAY

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Özlem Pervin ÖTER tarafından hazırlanan “Yönetim Tarzı ve Örgütsel Ortamın Kamu Çalışanlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Jüri Üyeleri	İmza
Danışman: Prof. Dr. Ferit İZCİ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Başkan : Prof. Dr. Ferit İZCİ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye : Doç. Dr. Yıldız ATMACA Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye : Doç. Dr. Veysel ERAT Bitlis Eren Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Tez Savunma Tarihi:	12/06/2023
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (12/06/2023)

Özlem Pervin ÖTER

Yüksek Lisans Tezi
Özlem Pervin ÖTER
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Haziran, 2023

**YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL ORTAMIN KAMU ÇALIŞANLARININ
İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

ÖZET

Kamu kurumlarında iş doyumu, çalışanların hizmet sunumunda motivasyon ve bağlılığın temel itici gücü olarak önemli bir rol oynamakta olup, potansiyel bir değerlendirme kaynağı niteliği taşımaktadır. Bu çok boyutlu kavram, çalışanların kişisel değerlerinin tatmini, işin özellikleri, sosyal ilişkiler, fiziksel ortam gibi çalışma ortamına bağlı ve performans yönetimi, iş politikaları, işgücü planlaması gibi yönetsel faktörlerin etkileşimini içermektedir. Bu tez çalışması, iş doyumunun kamu kurumlarında gözlemlenen özelliklerini, belirleyicilerini ve sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek; memnuniyet, çalışan ilişkileri, örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve iş doyumu, yönetim ve liderlik gibi önemli performans ölçütlerine olan etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın amacına uygun şekilde belirlenen faktörlerin iş doyumuna etkisini ölçmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında, iki bölümden oluşan ve 5'li Likert ölçeği kullanılan bir anket geliştirilmiştir. Çalışmanın ana kütlesi, önemli bir kamu kurumu olan üniversitelerin akademi ve idari birimlerindeki çalışanlar olarak belirlenmiştir. Anket çalışması G*Power analiz yazılımı ile 3279 personelin oluşturduğu evrende 280 örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma SPSS for Windows 27 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, Cronbach Alfa Katsayısı güvenilirlik testi ayrıca, anket verilerinin istatistiksel analizi için t testi, tek yönlü varyans analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi gibi yöntemler kullanılmıştır. Verilere göre, yaşın artmasıyla iş memnuniyetinin arttığı, akademi kadro çalışanlarının idari kadro çalışanlarına göre daha yüksek iş doyum puanlarına sahip olduğu ve kuruma olan bağlılığın çalışan ilişkileri ve performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyetin çalışan memnuniyeti, ilişkiler ve performans üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin davranışları ve etkili iletişim ise çalışma ortamını ve iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Yönetim tarzı ve çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzı, Çalışma Ortamı, İş Doyumu, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Liderlik.

Sayfa Sayısı: XII +116.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ferit İZCİ

M.Sc. Thesis

Özlem Pervin ÖTER

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

Haziran, 2023

**THE EFFECT OF MANAGEMENT STYLE AND ORGANZATIONAL
ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION OF PUBLIC EMPLOYEES:
THE CASE OF VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY**

ABSTRACT

Job satisfaction in public institutions plays an important role as the main driving force of motivation and commitment of employees in the provision of services and is a potential source of evaluation. This multidimensional concept includes the interaction of managerial factors such as performance management, business policies, workforce planning, the satisfaction of employees' personal values, job characteristics, social relationships, physical environment, etc. depending on the working environment. This thesis study examines the characteristics, determinants and consequences of job satisfaction observed in public institutions in detail by examining; it aims to reveal the effects of satisfaction on important performance criteria such as employee relations, organizational culture, employee loyalty and job satisfaction, management and leadership. A questionnaire from quantitative research methods was used to measure the effect of factors determined in accordance with the purpose of the study on job satisfaction. Within the scope of this research, a questionnaire consisting of two parts and using a 5-point Likert scale was developed. The main mass of the study was determined as employees in the academic and administrative units of universities, which are an important public institution. The survey was conducted with G*Power analysis software with 280 samples in a universe composed of 3279 personnel. The research was analyzed using the SPSS for Windows 27 program. In order to evaluate the reliability of the data, Cronbach's Alpha Coefficient reliability test, t test, one-way analysis of variance, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis test methods were used for statistical analysis of the survey data. According to the data, it is observed that job satisfaction increases with increasing age, academic staff employees have higher job satisfaction scores than administrative staff employees, and loyalty to the institution has an impact on employee relations and performance. However, it was concluded that gender did not have a significant effect on employee satisfaction, relationships and performance. The behavior of managers and effective communication positively affect the working environment and job satisfaction. It has been determined that the management style and working environment have a significant impact on the job satisfaction of employees.

Key Words: Management Style, Working Environment, Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Commitment, Leadership.

Quantity of Page: XII +116.

Supervisor: Prof. Dr. Ferit İZCİ

İTHAF

Çalışmamı, çocukluğumun eseri ve en derin kaybım olan Münevver ÖTER'e, depremde hayatını kaybeden arkadaşım Nazan TUŞAK'a, deprem sonrası akıbetinden haber alamadığım en büyük rehberim, öğretmenim Hamit ARSLAN'a, acı çekenlere, yaralananlara ve depremde etkilenenlere ithaf etmek istiyorum.

Saygı ve minnetle.



Özlem Pervin ÖTER

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1
1.ÇALIŞMA ORTAMI VE ÇALIŞMA ORTAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	4
1.1. Çalışma Ortamı Kavramı ve Özellikleri	4
1.2.Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler	5
1.2.1.Yönetim Tarzı	7
1.2.2.Fiziksel Ortam.....	18
1.2.3.İş Yüğü ve Zaman Yönetimi.....	19
1.2.4.İş Birliğı ve İletişim.....	20
1.2.5.Çalışan Yetenek ve Becerileri.....	22
1.2.6.Örgüt Kültürü ve Değerler	23
1.2.7.Risk Yönetimi	25
1.2.8.Liderlik	27
2.İŞ DOYUMU: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	31
2.1.İş Doyumu Kavramı ve Özellikleri.....	31
2.2.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	35

2.2.1.Kişisel Faktörler	35
2.2.1.1.Cinsiyet	36
2.2.1.2.Yaş	37
2.2.1.3.Eğitim Seviyesi.....	37
2.2.1.4.Medeni Durum	38
2.2.2.Örgütsel Faktörler	38
2.2.2.1.Ücret	39
2.2.2.2.Çalışma Koşulları	40
2.2.2.3.Terfi	40
2.2.2.4.Güvenlik.....	41
2.2.2.5.Hizmet İçi Eğitim	41
2.2.2.6.Statü ve Prestij.....	42
2.2.2.7.Katılım	42
2.2.2.8.Ödüllendirme.....	43
2.2.2.9.Performans	44
2.2.2.10.Çalışan Desteği ve İletişim.....	45
2.2.2.11.Motivasyon.....	47
2.2.2.12.Verimlilik	48
2.2.2.13.Örgütsel Bağlılık.....	49
2.3.İş Doyumu Teorileri.....	52
2.3.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	52
2.3.2.Sosyal Değişim Teorisi.....	53
2.3.3.Porter ve Lawler Modeli.....	54
2.3.4.Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme Teorisi	55
2.3.5.Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	56
2.3.6.İş Özellikleri Modeli	57
3. VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDE YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL ORTAMIN ETKİSİ: ANKET ARAŞTIRMASI VE BULGULARIN ANALİZİ	59
3.1.Araştırmanın Metodolojisi	59
3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	59

3.1.2.Araştırmanın Ana Soruları.....	60
3.1.3.Araştırmanın Hipotezleri	60
3.1.4.Araştırmanın Yöntemi	61
3.1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Güçlükler	61
3.1.6.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
3.1.7.Verİ Analizi ve İstatistiksel İncelemeler: Normal Dağılım, Güvenirlik ve Gruplar Arası Farklılıkların Belirlenmesi	62
3.1.8. Bulgular	64
3.1.8.1.Demografik Bilgilere Göre Bulgular	64
3.1.8.2.Ölçeklerin Güvenirliği: Cronbach Alfa Değerleri	66
3.1.8.3.Kamu Çalışanlarının Memnuniyetine Yönelik Bulgular	68
3.1.8.4.Kamu Çalışanlarının İlişkilerine Yönelik Bulgular	69
3.1.8.5.Kamu Çalışanlarının Yönetim ve Liderliğe Yönelik Bulguları	70
3.1.8.6.Kamu Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü Algısına Yönelik Bulgular	71
3.1.8.7.Kamu Çalışanlarının Bağlılığı ve İş Doyumuna Yönelik Bulgular ..	73
3.1.8.8.Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Memnuniyet Puanları ve İstatistiksel Değerler	74
3.1.8.9.Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Çalışan İlişkilerinin Puanları ve İstatistiksel Değerler	77
3.1.8.10.Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Yönetim ve Liderlik Algı Puanları ve İstatistiksel Değerler	80
3.1.8.11.Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Örgüt Kültürü Puanları ve İstatistiksel Değerler	82
3.1.8.12.Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu Puanları ve İstatistiksel Değerler	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	108

Ek-1: Anket Formu

Ek-2: Etik Kurul Onayı

ÖZGEÇMİŞ

TEZ ORİJİNALLIK RAPORU



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. : Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler	6



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. 1. : Yönetim Tarzlarının Sınıflandırması	10
Tablo 1. 2. : Örgütlerde Liberal Yönetim Tarzının Avantaj ve Dezavantajları	16
Tablo 1. 3. : Otoriter, Demokratik ve Liberal Yönetim Tarzlarının Sınıflandırması	18
Tablo 3. 1. : Araştırmadaki Sürekli Değişkenlere Ait Normal Dağılım Tablosu	63
Tablo 3. 2. : Araştırmaya Katılan Gönüllülerin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	64
Tablo 3. 3. : Araştırmaya Katılan Akademi ve İdare Çalışanlarının Görev Dağılımı	66
Tablo 3. 4. : Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri.....	67
Tablo 3. 5. : Ölçeklerden Alınan Değerler	67
Tablo 3. 6. : Üniversite Çalışanlarının Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	68
Tablo 3. 7. : Kamu Çalışanlarının İlişkilerine Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler	69
Tablo 3. 8. : Üniversite Çalışanlarının Yönetim ve Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	70
Tablo 3. 9. : Üniversite Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	71
Tablo 3. 10. : Üniversite Çalışanlarının Çalışan Bağlılığı ve İş Doyum Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	73
Tablo 3. 11. : Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 3. 12. : Çalışan İlişkileri Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	77
Tablo 3. 13. : Yönetim ve Liderlik Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	80
Tablo 3. 14. : Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	82
Tablo 3. 15. : Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	85

ÖNSÖZ

Size bu çalışmada yer alan tez çalışmasının önsözünü sunmaktan büyük bir mutluluk duyuyorum. Bu çalışma, titiz bir araştırma ve analiz sürecinin ürünüdür ve bir dizi öğrenme deneyimim ve derinlemesine inceleme sürecimle şekillenmiştir. Tez çalışmamın odak noktası olan konu, benim için büyük bir ilgi kaynağı olmuştur. Çalışmanın her aşamasında, bu konu üzerindeki anlayışımı derinleştirmek ve bilgi birikimimi artırmak için büyük bir çaba harcadım. Umarım, bu çalışma alanındaki diğer araştırmacılara, öğrencilere ve ilgilenen herkese ilham verir ve yol gösterir.

Araştırma süreci boyunca karşılaştığım zorluklarla başa çıkmak için sabır ve kararlılık gerekti, ancak bu deneyim bana birçok yeni yetenek ve öğrenme fırsatı sunarak kişisel ve akademik gelişime katkıda bulundu. Bu çalışma sürecinde birçok kişiden destek aldım ve onlara minnettarım. Tez danışmanım Prof.Dr. Ferit İZCİ'ye, verileri incelememe yardımcı olan Prof. Dr. Reha Saydan, sabrını esirgemeyen annem Behice Öter, babam Fevzi Öter başta olmak üzere bütün aile ve arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Yardımlarınız ve cesaretlendirmeleriniz sayesinde bu tez çalışmasını tamamlamak için gerekli motivasyonu buldum. Minnettarım.

Saygılarımla.

Özlem Pervin ÖTER

GİRİŞ

İş, emek, sermaye, kaynaklar, yetenekler ve pazarlama stratejilerinin bir kombinasyonunu içeren karmaşık bir süreç karşılık gelmektedir. Bu süreç, bireysel olarak işletilebilir, şirketler, kurumlar veya devletler tarafından yönetilebilir, çeşitli sektörlerde ve ölçeklerde değişkenlik gösterebilir. Ancak günümüzün hızla değişen iş dünyasında, sürdürülebilir başarıya ulaşmak için sürecin çalışanların emekleriyle şekillendiği gerçeği sabittir. Bu noktada çalışanların tatmini, motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyeti bütün örgütlerde kritik bir öneme sahiptir. İyi bir yönetim tarzı ve çalışma ortamı ise tam olarak bu unsurları artırmak için gereken stratejileri ve becerileri kullanmada önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim tarzı, liderlik yaklaşımları, karar verme süreçleri, iletişim stratejileri ve çalışanlarla etkileşim şekli gibi faktörler, örgütlerin çalışma ortamını şekillendiren önemli unsurlardır. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve tatmini üzerinde etkili bir ortam oluşturulabilir. Ancak, yönetim tarzının ve çalışma ortamının iş doyumuna olan etkisi oldukça karmaşık bir ilişki ağına sahiptir ve birçok değişken tarafından etkilenebilir. Bu bağlamda çalışma, bilimsel yöntemler ve analitik yaklaşımlar kullanarak yönetim tarzı ve çalışma ortamının iş doyumuna olan etkisini sistematik olarak inceleyecektir.

Batmaz (2012) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada, demokratik liderlik tarzının çalışanların iş doyumunu artırdığı ve motivasyonlarını yükselttiği tespit edilmiştir. Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) tarafından yürütülen bir araştırma, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma, yapısal güçlendirmenin çalışanların iş doyumunu artırdığını ve duygusal bağlılığı etkilediğini göstermiştir. İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından yürütülen bir başka çalışma, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, pozitif bir örgüt kültürünün çalışanların iş tatminini artırdığını ve motivasyonlarını etkilediğini göstermiştir. Öztürk ve Şahbudak (2015) tarafından yapılan bir çalışma, akademisyenlerin iş doyumunu ele almıştır. Bu çalışma, akademisyenlerin iş doyumlarının çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Özellikle, akademisyenlerin çalışma ortamı, çalışma

koşulları, özgürlük ve özerklik gibi unsurların iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmalar, yöneticilerin yönetim tarzlarının, yapısal ve psikolojik güçlendirme, örgüt kültürü ve akademisyenlik gibi faktörler üzerindeki etkilerini bilimsel bir şekilde araştırmış ve önemli bulgular sunmuştur. Hazırlanacak çalışma, bu çalışmalardan farklı olarak çoklu faktörlerin etkileşimini ve faktörlerin birlikte çalıştığına nasıl bir etki yarattığını ele alarak kapsamlı bir analiz sunacaktır. Daha önceki çalışmalardan farklı olarak, teorik bilgiler sunmak yerine, örgütlerin çalışma ortamlarını iyileştirmek için somut pratik adımlar sunmaya odaklanacaktır.

Çalışmanın amacı, kurumların yönetim tarzı ve çalışma ortamını optimize etmek için hangi stratejileri benimseyebileceğini anlamaktır. Bu çerçevede, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların katılımını teşvik eden karar verme süreçlerinin uygulanması, etkili iletişim stratejilerinin benimsenmesi ve çalışanlarla etkileşimin önemsenmesi gibi önemli konular çalışmanın odağını oluşturmaktadır.

Çalışma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tercih edilmiştir. Ankette iki bölüm ve 13 soru bulunmaktadır. Araştırmada 5'li Likert ölçeği kullanılarak veriler toplanacaktır. Verilerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısı güvenilirlik testi uygulanacak, anket verilerinin istatistiksel analizi için t testi, tek yönlü varyans analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi gibi yöntemler kullanılacaktır. T testi ve tek yönlü varyans analizi, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların varlığını belirlemek için kullanılacaktır. Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi ise verilerin sıralama veya normal dağılım özelliklerini taşımadığı durumlarda gruplar arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla tercih edilecektir. Bu analizler sayesinde, anketin içeriği ve verilerin güvenilirliği ve istatistiksel analizi titiz bir şekilde gerçekleştirilecektir. Bulgular, demografik özelliklere göre iş memnuniyeti, çalışan ilişkileri, yönetim ve liderlik algısı, örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve iş tatmini puanlarına göre istatistiksel bir değerlendirme yapılarak sunulacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, çalışma ortamının kavramsal ve kuramsal çerçevesi sunularak, çalışma ortamını etkileyen faktörler açıklayıcı bir şekilde ortaya konulacaktır. Bu kapsamda yönetim tarzı, fiziksel çalışma koşulları, iş yükü ve

zaman yönetimi, iş birliği ve iletişim, çalışan yetenek ve becerileri, örgüt kültürü ve değerleri, risk yönetimi ve liderlik ele alınacaktır.

İş doyumunu kavramının özellikleri ve iş doyumunu etkileyen faktörler, ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Kişisel etkenler (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum) ve örgütsel etkenler (ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları, iş güvenliği, hizmet içi eğitim, statü ve prestij, katılım, ödüllendirme sistemleri, performans değerlendirmesi, çalışma desteği ve iletişim, motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık) iş doyumunu etkileyen faktörler arasında ayrı ayrı ele alınacaktır. Ayrıca, iş doyumunu açıklayan teoriler de detaylı bir şekilde incelenecektir.

Son bölümde ise Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi üzerinde gerçekleştirilen bir anket araştırmasının metodolojisi ve bulguları özetlenecektir. Bu kapsamda hazırlanan hipotezlerin sonuçları irdelenecektir. Ayrıca belirlenen çalışan memnuniyeti, çalışan ilişkileri, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve iş doyumunu ölçekleri arasında akademi ve kadro çalışanlarına yönelik bir takım karşılaştırmalar yapılacaktır.

1. ÇALIŞMA ORTAMI VE ÇALIŞMA ORTAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1. Çalışma Ortamı Kavramı ve Özellikleri

Çalışanların performansını ve iş ruhunu etkileyen faktörler arasında, işyeri ortamı hem içsel hem de dışsal koşullarıyla büyük öneme sahiptir. Bir örgütün temel yapı taşı olan çalışma ortamı, birçok sosyal etkinliğin gerçekleştiği merkezi bir yerdir. Bu ortam hem bir ev ofisi kadar küçük ve özel olabilir hem de halka açık ve büyük bir organizasyon ya da endüstri olabilir. İdeal bir iş yeri ortamı, çalışanların işlerini güvenli, sağlıklı ve rahat bir atmosferde, stres olmadan gerçekleştirebilecekleri bir yerdir.

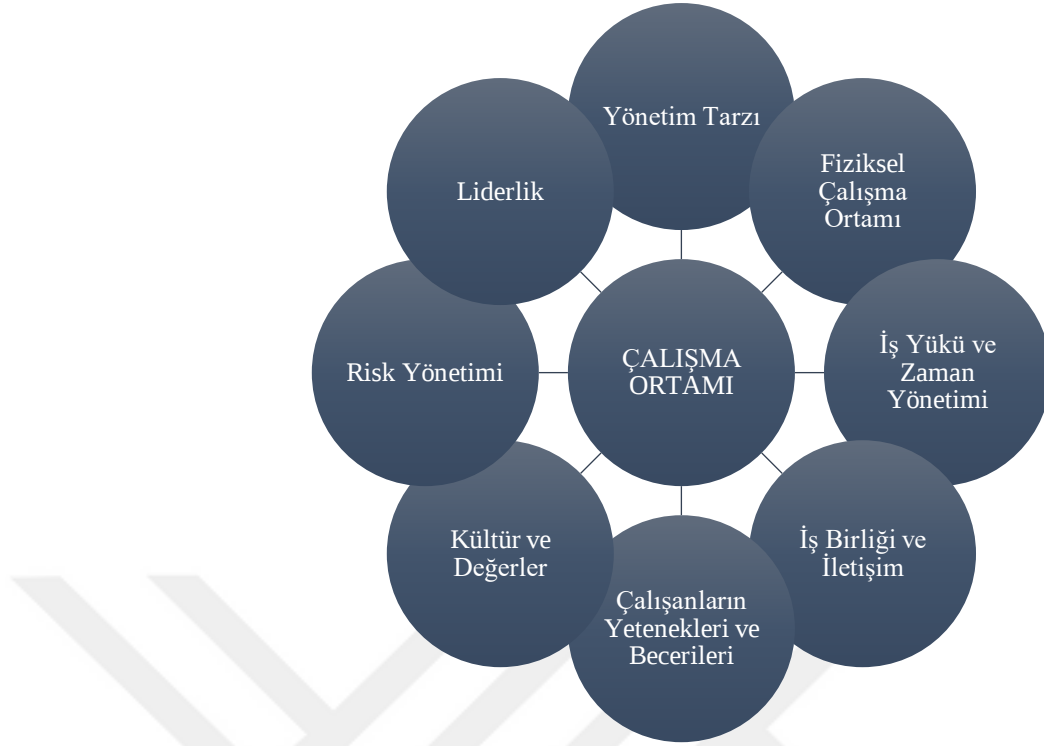
Teknolojideki ilerleme, yenilenmiş ve daha entegre iletişim sistemiyle birlikte, çalışma alanlarını değiştirmiştir. Geleneksel çalışma ortamı, işyerinin fiziksel yapısı, hava kalitesi, gürültü seviyesi, sıcaklık gibi unsurların yanı sıra kahve istasyonları, otoparklar, çocuk bakım tesisleri gibi kullanışlı imkanlar da sunar. Çalışanlar, iş yerlerini ikinci evleri gibi benimseyerek her gün işe hevesle gelir, iş arkadaşlarını ailesi gibi görür ve onlarla geçirmek için gereken zamanı ayırır (Shammout, 2022: 26). İş yeri olarak mükemmel olarak görülen bu ortam, çalışanların kendilerini güvende, stresten uzak, motive olmuş ve mutlu hissetmesini sağlar. Sanal çalışma alanları ise günümüzde giderek daha popüler hale gelen yeni bir çalışma ortamıdır. Bu tür çalışma alanları, fiziksel olarak var olmayan ancak sanal bir platformda birden fazla faaliyetin gerçekleştiği bir işyeri olarak tanımlanmaktadır (Shammout, 2022: 26). Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmasını, işbirliği yapmasını ve hatta uzaktan çalışmasını sağlayan birçok araç ve uygulama içermektedir. Bu yeni çalışma şekli, zaman ve mekandan bağımsız olarak çalışmayı mümkün kılar. Çalışanların daha esnek ve özgür hissetmesine, iş ve özel yaşamlarını daha iyi dengelemesine olanak tanımaktadır. Ancak, sanal çalışma alanlarında iletişim ve koordinasyon noktasında bazı zorluklar da mevcuttur. İletişim kopukluğu, güven eksikliği ve takım çalışmasındaki zayıf bağlar, sanal çalışma ortamının dezavantajları arasında sayılabilir. Bir örgütün bütün bu durumları göz önünde bulundurarak geleneksel çalışma alanını mı yoksa sanal çalışma alanını mı

tercih edeceği örgütün ihtiyaçlarına ve iş yapış şekline göre belirlenmektedir. Her iki yöntemin de avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütler, kendileri için en uygun olanı seçmek zorundadır.

Schaufeli ve diğerleri (2006: 702), iş dışı ve işle ilgili rolleri ele alan "özveri, kendini adama ve dinçlik" olarak ifade edilen pozitif bir çalışma ortamını tanımlamaktadır. Böyle bir çalışma ortamı, çalışanların kariyer gelişimleri için faydalı olabilecek fırsatlar sunarak hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunacaktır. Fiziksel ve fiziksel olmayan unsurların uyumlu bir şekilde bir arada bulunduğu sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların en iyi performansı sergilemesine yardımcı olurken aksi durumda çalışanların verimini düşürebilir. Net bir hedef belirlenmiş, dinamik ve yeterli kaynakların sağlandığı bir çalışma ortamı, aynı zamanda çalışanların iş tatmininde de olumlu etki yaratmaktadır. Çalışanların işlerine güven duymasını sağlar. İşlerinin kendilerinden istenenden fazlasını talep etmediği hissini yaratır. Bu çalışanlar, işlerine yönelik pozitif duygularla karakterize edilir. Uyum içinde olan iş gereksinimleri ve yetenekler, çalışanların takdir duygusunu besler. İş ve özel yaşamları arasında iyi bir denge kurmalarına yardımcı olur.

1.2. Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler

Çalışma ortamı, bir takımın işbirliği içinde faaliyet gösterdiği fiziksel ve psikolojik unsurların bütünüdür. Bu unsurlar, çalışanların memnuniyetini ve performansını etkileyerek çalışma ortamının kalitesini belirlemektedir. Çalışma ortamının kalitesi, çalışma ekipmanlarının, mobilyaların ve diğer araçların işlevsel olması ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanması gibi faktörlerin yanı sıra, takım üyeleri arasında koordinasyonun, etkililiğin ve anlaşmazlıkların yönetiminin sağlanması gibi psikolojik ve sosyal unsurların da dikkate alınmasını gerektirir. Bahsi geçen unsurların Şekil 1.1.'deki gibi sınıflandırmaya tabi tutulması daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 1.1. : Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler

Çalışma ortamını etkileyen faktörler oldukça çeşitlidir ve birçok bilimsel çalışma bu faktörlerin çalışanların memnuniyetini ve performansını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Yönetim tarzı, bir liderin çalışanları yönlendirme ve motivasyon sağlama şeklini ifade eder. Stratejik kararlar almak, kaynakları etkili bir şekilde yönetmek ve çalışanların performansını optimize etmek için kullanılan bir araçtır. Bir yöneticinin vizyonu, etkileme becerisi, iletişim yeteneği ve adaletli bir yaklaşım sergilemesi, çalışma ortamında olumlu bir etki yaratır. Fiziksel çalışma ortamı da çalışanların verimliliği ve refahını etkileyen bir faktördür. Ergonomik düzenlemeler, aydınlatma, sıcaklık, ses düzeyi, bir çalışma ortamının düzenli, temiz ve rahat olması, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve sağlıklarını koruyabilir.

İş yükü ve zaman yönetimi, çalışma ortamında etkili bir şekilde organize olmayı ve görevleri tamamlamayı gerektirir. İş yükü, bir çalışanın üzerine düşen iş miktarını ifade ederken, zaman yönetimi, bu iş yükünü verimli bir şekilde planlama, önceliklendirme ve takip etme becerisidir. İş yükü ve zaman yönetimi becerileri, stresi azaltabilir ve iş kalitesini artırabilir. İş birliği ve iletişim, çalışanlar arasında etkileşimi ve bilgi paylaşımını teşvik eder. İyi bir iş birliği ortamı, takım çalışması,

fikir alışverişi ve çözüm odaklı iletişimi destekler. İyi iletişim becerilerine sahip olmak, anlaşılabilir ve net bir şekilde ifade etmek, dinlemek ve geri bildirim vermek gibi, çalışanların arasındaki etkileşimi kolaylaştırır ve birlikte çalışmayı güçlendirir.

Çalışan yetenek ve becerileri, iş performansını etkileyen önemli bir faktördür. Yetenekler, bir çalışanın doğuştan sahip olduğu potansiyel yetenekleri ifade ederken, beceriler, bu yeteneklerin geliştirilmesi ve pratik uygulamasını ifade eder. Yetenekli ve becerikli çalışanlar, işe uyum sağlama, görevleri etkili bir şekilde yerine getirme ve yeni fırsatları keşfetme konusunda avantaj sağlar. Kültür ve değerler, bir çalışma ortamının atmosferini ve çalışanların davranışlarını şekillendiren önemli bir etmendir. Örgüt kültürü, ortak inançlar, değerler, normlar ve işletme kültürüne dayalı davranışlarla ilgili beklentileri ifade eder. Bir çalışma ortamında sağlıklı bir kültür ve uyumlu değerler, çalışanların motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder ve pozitif bir çalışma deneyimi sağlar. Risk yönetimi, çalışma ortamında karşılaşılan potansiyel riskleri tanımlama, analiz etme ve azaltma sürecini ifade eder. İş güvenliği, veri güvenliği, kriz yönetimi gibi alanlarda risk yönetimi, çalışanların güvenliğini ve şirketin sürekliliğini sağlamayı amaçlar. Risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi, çalışma ortamının istikrarını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Son olarak, liderlik, çalışma ortamında etkili bir şekilde yönetim yapısını ifade eder. Liderlik, vizyon, strateji, yönlendirme ve motivasyon sağlama süreçlerini içerir. İyi bir liderlik, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarır, işbirliğini teşvik eder ve çalışanların performansını optimize eder. Liderlik becerileri, çalışma ortamında etkili bir yönetim ve sürdürülebilir bir başarı için kritik öneme sahiptir. Faktörlerin daha iyi anlaşılması için, her bir faktörün detaylı bir şekilde incelenmesi büyük önem arz etmektedir.

1.2.1. Yönetim Tarzı

Astların duyguları, yöneticilerin yönetim sürecinde oluşturdukları etkiler sonucu şekillenmektedir ve bu duygular, astların işleri, kurumları, amirleri, toplumları ve devletleriyle ilgili tutumlarını ve davranışlarını belirlemede önemli bir temel oluşturur (Özgür, 2011: 224). Bir yöneticinin davranış özellikleri, çalışanlarıyla olan ilişki biçimi, onun yönetimsel davranışı başka bir deyişle yönetim tarzı olarak tanımlanabilir.

Davranış bilimcileri, her yöneticinin başarılı olmak için izlemesi gereken ideal bir reçetenin olmadığı konusunda hemfikirdir. Yöneticiler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için farklı yöntemler uygular, çalışanlara ve astlara karşı farklı tutumlar sergiler. Yönetim tarzı olarak tanımlanan bu özellikler, her yöneticinin farklı örgütsel geçmişe sahip olması ve doğal varlık biçimine dayanmaktadır. Her yönetici, organizasyonun ihtiyaçlarına ve kendi kişisel tarzına uygun bir şekilde örgütlendirme ve yönlendirme yapar (Bucurean and Adriana, 2010: 635). Yöneticiler, örgütün en iyi şekilde organize edilmesi ve yönlendirilmesi adına kendi fikirlerini örgüt değerlerine uygun biçimde uygulamaktadır. Örgütsel yönetimde bazı kurallar olsa da her yönetici bunları kendi öznel yorumu çerçevesinde hayata geçirmektedir.

Örgütün yönetim biçimi, yöneticilerin kişilik özellikleri ve çalışanların davranışlarıyla etkileşime girerek çalışma ortamını belirler. Bir yönetici otoriter bir yaklaşım benimseyerek çalışanları sıkı kontrol altında tuttuğunda, çalışanlar arasında güvensizlik atmosferi oluşabilir. Bu durum, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini zorlaştırır ve işyerinde stresli bir ortam yaratır. Öte yandan, yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir ve kişisel gelişimlerini desteklerse, işyerinde olumlu bir atmosfer oluşur. Çalışanlar, kendilerini ifade etmekten çekinmez, işbirliği ve yaratıcılık gibi olumlu davranışları teşvik eden bir çalışma ortamı oluşur. Bir yöneticinin çalışanlarının iş doyumunu arttırmak için iyi bir yönetim tarzı uygulaması aşağıdaki unsurlarla sağlanabilir:

1. İyi bir iletişim kurmak (Mücevher ve Erdem, 2019: 56).
2. Özerklik tanımak (Mücevher ve Erdem, 2019: 56).
3. Başarıları ödüllendirmek.
4. Hedefleri açıkça belirlemek.

Yöneticilerin rolü, performansları en doğru şekilde yönetmek ve etik davranışları teşvik ederek kurum içinde örnek bir davranış sergilemekle başlar. Kurum içinde etik bir davranışın teşvik edilmesi amacıyla yöneticiler günlük davranış ve performansları aracılığıyla rol modelliği yapar. Bunun yanı sıra en iyi yeteneklere sahip insanları seçerek ve takımlarını esnek bir şekilde yöneterek

rollerini teşvik eder (Başar, 2017: 7). Elbette, ideal koşulların sağlanması her zaman mümkün olmayabilir.

Yönetimsel becerilerini geliştirme noktasında yöneticilerin, astların kişilik özelliklerine bağlı olarak davranışlarının farklı şekillerde yorumlanabileceğini anlamaları önemlidir. Aslında, bir yöneticinin ilettiği aynı mesaj, astların kişilik özelliklerine bağlı olarak birkaç farklı şekilde yorumlanabilir. Bir yöneticinin farklı astlarla sorunsuz iletişim kurabilmesi için, astların kişiliklerini anlaması ve onların dilini konuşması bu noktada büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler, astların kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak ve buna göre davranış sergilemek suretiyle, astların anlama ve işbirliği düzeylerini artırabilir. Her ekip üyesinin üstlendiği roller arasında ayırım yapmak, yöneticilerin takım içindeki her üyenin güçlü yanlarını ve zayıflıklarını anlamalarına yardımcı olur. Yöneticiler, takımlarının performansını optimize edebilir ve kurum içinde etik bir kültür oluşturma hedefine gittikçe yaklaşabilmektedir. Adriana yöneticilerin çalışanlar ile bu yöndeki iletişimi ve çalışma ortamına bağlı sekiz rolünden bahseder. Bu roller grubun büyüklüğüne bağlı olarak belirlenir (Bucurean and Adriana, 2010: 634) .

- Çalışanların düşüncelerini oluşturmak yerine tüm eylemleri üstlenen uygulayıcı,
- Yenilikçiliği teşvik eden uygulayıcı,
- Sorunları analiz eden uygulayıcı,
- Önerilerde bulunan uygulayıcı,
- Fikir ve planları uygulayan uygulayıcı,
- Ekibin çalışanı olan uygulayıcı,
- Kaynakları araştıran uygulayıcı,
- Hedeflere ulaşılmasını sağlayan uygulayıcı olarak açıklanmaktadır.

Çalışanlarla etkileşimde bulunan yöneticilerin, liderlik stratejilerini ve rollerini doğru şekilde belirlemesi, işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturmak için kritik bir faktördür. Adriana'nın çalışması, yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin işyeri performansını ve çalışma ortamını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yönetim tarzı, çalışanların memnuniyeti, verimlilik ve örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Farklı etiketler ve çerçeveler altında birçok benzer ayırım içermektedir. Bu ayrımların alt kümeleri ve noktaları değişkenlik

gösterebilmektedir. Küresel işyerlerinde, yönetim tarzının bazı özellikleri kültürel olarak tanımlanmış olsa da (Lee, Roehl ve Chole, 2000), diğer özelliklerinin ulusal ve kültürel sınırların ötesinde genel kabul gördüğü iddia edilmektedir. Bu ayrımlar, yöneticilerin örgütlerindeki liderlik rollerine ve karar alma süreçlerine uygun şekilde belirlenmektedir. Konuya yönelik araştırmalar incelendiğinde, yönetim tarzının boyutları, örgüt içerisindeki ilişkilere bağlı olarak Tablo 1. 1.'deki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

Tablo 1. 1. : Yönetim Tarzlarının Sınıflandırması

YÖNETİM GÜCÜ	İŞLE İLGİLİ KARAR VERME	YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ	YÖNETİCİNİN İŞ-İNSAN İLİŞKİLERİ	DEĞİŞİM YÖNETİMİ
Otoriter	Katılımcı	İşbirlikçi	Görev Odaklı	Yenilikçi
Demokratik	Baskıcı	Bireyselci	İnsan Odaklı	Muhafazakar
Liberal				

Yönetim tarzının seçimi, örgütün ihtiyaçlarına, çalışanların özelliklerine ve örgüt kültürüne bağlıdır. Yöneticiler, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için belirlenmiş prosedürleri uygularken aynı zamanda vizyonlarını çalışanlara benimseterek ve onları motive ederek çalışma azmi oluşturabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin rolü hem yön gösterici hem de liderlik olabilmektedir. Her iki rolün de önemi büyüktür. Yöneticilikte, hem prosedürel görevleri yerine getirme hem de liderlik yapma becerisi birbirini tamamlayan iki farklı yöndür. Aslında, "iyi yönetici" olarak nitelendirilen kişiler, lider niteliklerine de sahip olan yöneticilerdir. Bir lider yöneticinin, işleri uygulama, yönetme (liderlik yaparak yön verme) ve temel nitelikleri (karakter) konularında yetkin olması gerekmektedir. Bu yetkinliklerin birleşimi, bir lider yöneticinin başarılı olmasını sağlar (Özgür, 2011: 220). Tablo 1. 1.'de verilen boyutlar, farklı yönetici ve liderlik tarzlarının incelenmesinde kullanılır ve yöneticilerin başarılı olmak için hangi boyuta ne kadar ağırlık vermesi gerektiğine yönelik ipuçları sağlar.

Örgütlerde kullanılan yönetim tarzları, örgütün yapısal özelliklerine, işletmenin faaliyet alanına ve yöneticilerin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik

göstermektedir (Shahmohammadi, 2015: 248) Ancak örgütler yaygın olarak, çalışmada da yer verileceği şekilde, yönetimin gücüne bağlı üç yönetim tarzına ağırlık verir (Tunçbilek ve Kaya, 2020: 33): otoriter, demokratik ve liberal(tam serbestiyetçi) yönetim.

Otoriter yönetim tarzı, bir yöneticinin tek taraflı kararlar alarak astlarına tam kontrol ve baskı uyguladığı bir yönetim şeklidir (Akat, 1984: 182). Bu tarz yönetimde, yöneticiler, astlarını sorgulamadan, kendi iradelerini empoz etmektedir. Bu yaklaşım, bazı durumlarda, hızlı ve etkili kararlar alınmasına yardımcı olabilirken genellikle astlarının yaratıcılıklarını, inisiyatiflerini ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Otoriter bir yönetim tarzında, yöneticiler emirler verirken astlar da bu emirlere uymakla yükümlüdür. Bu tarz yönetimde genellikle olağanüstü düzenlemeler uygulanır. Çalışanlara hangi işlerin yapılacağı, ne zaman ve nasıl yapılacağı belirtilir ve çalışma performansları sıkı bir şekilde denetlenir (Karaçetin ve Akbaş, 2019: 242). Yöneticiler tek taraflı kararlar alır. Çalışanların fikir ve görüşleri dikkate alınmaz. Çalışanlar genellikle yönetim tarafından kontrol edilmekte düşünce ve hissiyatları bastırılmaktadır.

Otoriter yönetim tarzı, bir yöneticinin bireysel karar alma yetkisi olduğu ve astlarının kendisine uymaları gerektiği bir hiyerarşik yapıya dayanır. Bu yönetim tarzı yöneticinin hükümranlılığına, astın itaatkârlığına ve yöneticinin tek taraflı kararlarına dayanmaktadır. Antik çağlardan günümüze kadar pek çok lider, otoriter yönetim tarzını benimseyerek yönetimini sürdürmüştür. İmparatorlar, hükümdarlık yetkilerini tek başlarına kullanır ve kararlarını tartışmaya açmazlardı. Bu tarz bir yönetim, imparatorluğun gücünü ve etkisini arttırmıştır. Ortaçağda, kilise liderleri otoriter bir yönetim tarzı benimsemiştir (Kutluay, 2019: 20). Kilisenin gücü ve etkisi, otoriter liderlerin yönetimi sayesinde artmıştır. Kilise liderleri, kilise hiyerarşisi içerisindeki pozisyonlarını kullanarak din adamları ve halk üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Sanayi Devrimi döneminde, örgütlerin ortaya çıkmasıyla otoriter yönetim tarzı modernleştirilerek farklı biçimlerde uygulanmaya çalışıldı. Bu dönemde, fabrika ve atölyelerde çalışan işçilerin büyük çoğunluğu, otoriter liderlerin yönetimi altında çalışmaktaydı. İşçiler, liderlerinin verdiği kararları ve kötü çalışma koşullarını sorgulama hakkına sahip değildi (Fromm, 2014: 9). 20. yüzyılın başlarında, büyük ölçekli fabrikaların yaygınlaşmasıyla bu yönetim tarzı, yöneticiler

arasında daha popüler hale geldi. Fabrika sahipleri, çalışanlarının davranışlarını ve üretim süreçlerini kontrol etmek için sıkı ve sert bir hiyerarşik yapı benimsemiştir. Bu yönetim tarzı, ayrıca hızlı ve etkili kararlar almak için sıklıkla kullanılmıştır. Yüzyılın başından itibaren, devletler ve örgütlerde de bu yönetim tarzı normalleştirilerek varoluşunu sürdürmüştür. Bu dönemde özellikle Sovyetler Birliği, Nazi Almanyası ve Çin Halk Cumhuriyeti gibi otoriter devletler, liderleri tarafından sert bir şekilde yönetilmekteydi. Ancak, 21. yüzyılda, insan kaynakları yönetimi ve psikoloji gibi alanlarda yapılan araştırmalar otoriter yönetim tarzının, sürdürülebilir bir örgüt kültürü yaratmak için uygun olmadığını göstermiştir (Bayraktar, 2007: 92). Günümüzde otoriter yönetim tarzı örgütlerde çok tercih edilen bir yönetim şekli değildir. Yöneticiler, artık çalışanların katılımını ve fikirlerini önemsemekte ve yönetim tarzlarını bu doğrultuda değiştirmektedir. Bunun sebebi, çalışanların motivasyonunu arttırmak adına örgütlerin daha demokratik bir yapıya kavuşması ve yöneticilerin daha katılımcı bir yaklaşım benimsemesidir.

Örgütlerde otoriter yönetim tarzı, yaşanan dönemlerin koşulları neticesinde pek çok önemli ismin de odağı olmuştur. Bu isimler arasında özellikle Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor ve Peter Drucker gibi yönetim teorisyenleri öne çıkar. Max Weber, otoriter yönetim tarzının kurumsal hiyerarşiler ve merkeziyetçi karar verme mekanizmalarıyla karakterize edildiğini ve bu yönetim tarzının özellikle büyük ölçekli işletmeler için etkili olduğunu savunmaktadır (Nickerson, 2023). Henri Fayol ise, otoriter yönetim tarzının altında yatan temel fikrin, bir liderin belirli bir yönetim stili benimsemesi ve işçilere net talimatlar vermesi olduğunu düşünmektedir. Fayol, bu yönetim tarzının verimliliği artırabileceğini savunmaktadır. Frederick Taylor ise otoriter yönetim tarzını iş süreçlerinde detaylı planlama ve denetleme ile karakterize etmiştir (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 161). Buna göre yöneticiler iş süreçlerini detaylı bir şekilde planlayarak ve çalışanların her hareketini yakından denetleyerek verimliliği artırabilir.

Elton Mayo, insan faktörünün örgütlerdeki başarıya etkisini vurgulamıştır. Otoriter yönetim tarzının işçi memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu savunmaktadır (Ward, 2021). Abraham Maslow ve Douglas McGregor, insan ihtiyaçlarını ve motivasyonunu vurgulayarak otoriter yönetim

tarzının çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve yaratıcılığı engellediğini savunmuşlardır. Peter Drucker ise, otoriter yönetim tarzının modern işletme dünyasında artık yerinin olmadığını iddia etmektedir (Drucker, 1994: 33–67). Drucker, işletmelerin daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesi gerektiğini savunmaktadır.

Otoriter yönetim tarzı, planların, hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesinde astlara söz hakkı tanımaz. Yöneticilerin tek başına karar almasına dayanmaktadır. Yöneticiler, emirlerine çalışanların kayıtsız, şartsız uymalarını ve kendilerine sorgusuz güvenmelerini beklemektedir. Bu yönetim tarzı, yöneticilerin güçlerini kötüye kullanma riskini artırmaktadır. Çalışanların eleştirilerine kapalı olan yöneticiler, yanlış kararlar alarak kurumda hoşnutsuzluk yaratabilmektedir. Otoriter yöneticilerin çalışanlarının fikirlerine saygı göstermemesi, ekip içinde iletişim sorunlarına ve işbirliği eksikliğine neden olabilmektedir. Bu yönetim tarzının başarılı olabilmesi için, yönetici kişisel olarak sevilmeli ve saygı görmeli, çalışanlarla güçlü bağlar kurmalıdır (Yörük ve Dünder, 2011: 105). Bu yönetim tarzı, uzun vadede, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve örgütsel etkililiğini azaltmakta, takım çalışmasını engellemektedir.

Bazı durumlarda, otoriter yönetim tarzı gerekli görülür. Otoriter yönetim tarzı, özellikle kriz dönemlerinde veya acil durumlarda tercih edilebilir niteliktedir (Düzgün, 2020: 502). Krizi iyi yönetmek, bir yöneticinin güçlü liderlik becerilerine sahip olmasını gerektirir. Örneğin, acil durumlarda veya kriz zamanlarında yöneticinin, hızlı ve etkili kararlar alması gerekebilir. Bu durum, örgüt içerisinde koordinasyonun sağlanması ve hızlı aksiyon alınmasını kolaylaştırır. Fakat otoriter yönetim tarzının sürekli bir hal alması olumsuz sonuçlar ve çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratabilmektedir. Günümüzde örgütler, katılım, işbirliği ve motivasyonu teşvik eden daha demokratik yönetim tarzlarına doğru evrimleşmiştir. Örgütlerde de, bu yönde gerekli iyileştirmelerin yapıldığı gözlemlenmektedir.

Demokratik yönetim tarzı, yöneticilerin kararları alırken çalışanların fikirlerine değer verdiği ve onların katılımını teşvik ettiği bir yönetim tarzıdır (Niazazari, 2006: 134). Çalışanların karar alma sürecine katıldığı, eşitlik ve adaletin sağlandığı bir yönetimdir. Demokratik yöneticiler, kişisel tercih, beklenti ve

yeteneklere önem verir. Bu tarz yöneticiler, sorumlulukları tek bir kişide toplamak yerine, yaygınlaştırmaya eğilimlidir. Ayrıca, grup içindeki çalışanlara ayrıcalık ve statü farklılıkları sağlama gibi durumlara karşı koyma eğilimindedir. Bu yönetim tarzı, katılıma fırsat verdiği ölçüde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesine hem kendilerine hem örgütlerine yatırım yapmalarına olanak tanır.

Demokratik yönetim tarzı ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların birçoğu, demokratik yönetim tarzının örgütler için faydalarına ve nasıl uygulanabileceğine dair bilgiler içermektedir. Bazı araştırmalar, demokratik yönetim tarzının örgütlerde inovasyon ve yaratıcılık gibi faktörleri artırdığını, iş tatminini ve motivasyonu yükselttiğini, çalışanların örgüte bağlılıklarını, grup içerisindeki iletişimi kuvvetlendirdiğini ve iş performanslarını artırdığını ileri sürmektedir (Ming, Tee ve Chen, 2018: 62). İncelemeler sonucunda demokratik yönetim tarzının aşağıdaki dört ana karaktere sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1. Katılımcılık: Demokratik yönetim tarzında, çalışanlar karar alma sürecine aktif olarak katılır ve fikirlerini paylaşır. Demokratik yöneticiler, takım üyeleriyle birlikte karar verir, eleştirilere açıktır ve çalışanların fikirlerine değer verir. Bu faktör özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde etkili olmaktadır.
2. Eşitlik: Demokratik yönetim tarzında, tüm çalışanlar eşit olarak muamele görür. Hiçbir çalışan diğerinden üstün değildir. Bu durum, çalışanların birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını ve adil bir düzen oluşturulmasını sağlar.
3. Adil kararlar: Demokratik yönetim tarzında, kararlar çalışanlar tarafından çoğunlukla oy birliği ile alınır. Bu, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması için fırsat yaratır. Çalışma ortamında adil bir karar süreci oluşturulur.
4. İletişim: Demokratik yönetim tarzında, açık ve etkili iletişim sağlanır. Bu, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar. Fikirlerin karşılıklı olarak paylaşılmasına olanak tanır.

Örgütlerde demokratik yönetim tarzı, birçok araştırmacı tarafından örgütlerde başarıyı artırmak için etkili bir yönetim tarzı olarak öne sürülmüştür. Bu yaklaşım, özellikle 21. yüzyılda, insan odaklı bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmiştir (Bayraktar, 2007: 92). Örgütsel anlamda bu yönetim tarzı, Mary Parker Follett ve Chester Barnard gibi yönetim teorisyenleri tarafından öne sürülmüştür. Bu

teorisyenler, çalışanların katılımının artması ve karar verme süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Benzer şekilde, Elton Mayo ve diğer Hawthorne araştırmacıları tarafından yürütülen çalışmalar, işyeri koşullarının çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğini göstererek insan faktörünün önemini vurgulamıştır (Ulukan, 2017: 42-43). Çalışanların insan ihtiyaçlarına önem veren yönetim tarzlarına ihtiyaç duydukları üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra Kurt Lewin, demokratik liderliğe vurgu yaparak bu yönetim tarzını "grup üyelerinin katılımını ve işbirliğini teşvik eden bir yönetim tarzı" olarak tanımlamıştır (Tools, 2022).

Araştırmalar, demokratik yönetim tarzının çalışanların iş tatmini düzeyini de artırdığını göstermektedir. Örneğin, Aslankhani (2006), üniversitelerdeki yönetim tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve demokratik yönetim tarzına sahip üniversitelerin profesörlerinin iş tatminiyle korelasyon göstermediğini, ancak yönetim tarzı ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğunu belirtmiştir. Eğitim sektöründeki yönetim tarzını belirlemek için yapılan başka bir çalışma (Sirbu, Tonea ve Pet, 2015), üniversite ve lise düzeyindeki yöneticiler (rektör, müdür) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Demokratik yönetim tarzının uygulandığı ancak yönetici ve çalışanlar arasında etkisiz iletişime neden olduğu öne sürülmüştür.

Sonuç olarak, demokratik yönetim tarzı örgütlerde iş tatmini, motivasyon, performans ve iletişim açısından olumlu sonuçlar veren bir yönetim modelidir. Demokratik yönetim tarzının uygulanması için örgütlerin çeşitli yöntemler kullanarak katılımcı karar alma süreçleri ve çalışanların fikirlerine önem veren bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Ancak, karar verme sürecinin daha uzun olması ve çalışanların fikirlerinin dikkate alınması, bazı durumlarda verimliliği olumsuz etkileyebilir. Her çalışanın fikrinin eşit değerlendirildiği demokratik yönetim tarzı, bazen karar almanın daha uzun sürebileceği anlamına da gelebilmektedir. Bu nedenle, demokratik yönetim tarzının, doğru şekilde uygulanmadığında olumsuz sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

Laissez-faire yönetim tarzı, Fransızca bir terim olup "bırakınız yapsınlar" anlamını taşımakta ve Türkçede liberal yönetim tarzı veya tam serbestiyetçi yönetim tarzına karşılık gelmektedir (Oran, 2018: 22). Liberal yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına minimum müdahale ile özgürlük ve sorumluluk verdiği bir yaklaşımdır

(Cengiz, 2010: 54). Bu yönetim tarzında, çalışanlar kendi işlerine yönelik kararlarda ve sorunlarını çözmede tam serbestliğe sahip olmaktadır. Yöneticiler de işlerin yönetimi konusunda çalışanlara müdahale edilmeyen bir ortam yaratır.

Liberal yönetim tarzı, örgütlerdeki liderlik rollerinin ve işlevlerinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu yaklaşımın kullanımı, çalışanların gelişimini kolaylaştırır. Onları özgürce fikirlerini ifade etmeye teşvik eder. Ancak, bu yaklaşımın olumsuz yönleri de söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar, belirsiz bir iş tanımına sahip olabilmekte ve kendilerini yeterince yönetilmemiş hissedebilmektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin çalışanlarının özerkliğini desteklediğini ve onların yaratıcılığını teşvik ettiğini öne sürmektedir. Ancak, bu yaklaşımın uygulanması, yöneticilerin kontrol kaybına uğramasına neden olabilmektedir. Bu durum, belirli ölçüde takip ve rehberlik gerektirebilir. Örgütlerde liberal yönetim tarzının avantajları ve dezavantajları Tablo 1. 2.'de sunulmaktadır.

Tablo 1. 2. : Örgütlerde Liberal Yönetim Tarzının Avantaj ve Dezavantajları

ÖRGÜTLERDE LIBERAL YÖNETİM TARZININ AVANTAJLARI	ÖRGÜTLERDE LIBERAL YÖNETİM TARZININ DEZAVANTAJLARI
İşlerine sahip çıkmak için motive olan çalışanlar için idealdir.	Kontrolsüz çalışanlar, örgüt içinde bir karmaşa yaratabilir. Bu da örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilir.
Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder (Yörük ve Dünder, 2011: 98). Çalışanlar, kendi fikirlerini hayata geçirme konusunda daha özgür davranır.	Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu kontrol edemez (Eren, 1993: 440). İşler yolunda gitmediğinde, sorunlar kontrolsüz şekilde ilerleyerek daha büyük hal alabilir.
Yöneticiler, çalışanların sorumluluğunu almaz. Bu nedenle zamanlarını diğer örgüt işlerine odaklanarak geçirebilirler.	Çalışanlar, işlerini yürütmek için yeterli beceri ve deneyime sahip olmayabilir. Yöneticilerin yönlendirmesine sürekli ihtiyaç duyarlar.
Çalışanların kendilerini yönetme becerileri gelişir.	İş birliği ve takım çalışması, bu yaklaşımı ile engellenebilir (Eren, 1993: 440).

Bir yönetim tarzının etkileri, örgütün boyutuna, işlevine ve çalışanların beceri seviyesine göre değişmektedir. Küçük örgütlerde, çalışanlar genellikle daha fazla sorumluluk almak zorunda kalır ve yöneticilerin müdahalesi olmadan daha özerk çalışabilir. Büyük örgütlerde ise, çalışanların daha fazla deneyim ve yöneticilerin daha fazla kontrolü gerekmektedir. Ayrıca, bazı sektörlerde, özellikle yaratıcı

endüstrilerde, liberal yönetim tarzı daha verimli olabilirken diğer sektörlerde, özellikle düzenleyici veya disiplinler arası alanlarda, daha fazla liderlik ve kontrol gerekebilmektedir.

Liberal yönetim tarzı ve iş doyumu üzerine yapılan araştırmalar, farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar, liberal yönetim tarzının iş doyumunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 396). Bu araştırmalar, yöneticilerin minimum müdahalesinin, çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve iş performansını azalttığını öne sürmektedir. Liberal yönetim tarzının iş doyumu üzerindeki etkisi, araştırmalara bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Ancak, işletmelerin ve yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve motivasyonunu dikkate alarak, uygun bir liderlik yaklaşımı belirlemeleri ve bu yaklaşımı esnek bir şekilde uygulamaları önemlidir.

Sonuç olarak, örgütlerde tercih edilen yönetim tarzları, örgütün ihtiyaçlarına, yapısına ve yöneticilerin kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Çalışma kapsamında ele alınan otoriter, demokratik ve liberal yönetim tarzlarının karşılaştırmalı analizi Tablo 1. 3.'te ele alınmaktadır. Anlaşılabacağı üzere tek bir optimal yönetim tarzı bulunamamaktadır. Ancak literatür, teknolojik değişim karşısında hızla değişen iş taleplerini ele almak için yönetim tarzında daha esnek ve destekleyici bir yelpazeye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, "en uygun yönetim tarzı" konusunda ortak bir görüşe varamamıştır. Herhangi bir ortam için uygun olan bir yönetim tarzı, başka bir ortam için uygun olmayabilmektedir. Ayrıca bir yönetici, örgütte çalışan farklı kişiler için farklı yönetim tarzlarını aynı anda kullanabilir (Moiden, 2002: 22). Bu nedenle, yönetim tarzının uygunluğu her bir durum için farklılık göstermektedir. Ancak demokratik yönetim tarzı, uzun vadeli başarı söz konusu olduğunda en uygun yönetim tarzı olarak kabul edilmektedir.

Tablo 1. 3. : Otoriter, Demokratik ve Liberal Yönetim Tarzlarının Sınıflandırması

OTORİTER	DEMOKRATİK	LİBERAL
Politikalar lider tarafından belirlenir.	Politikalar liderin yardımı ve grup tartışması sonucu belirlenir.	Bireylere ve gruba, liderin minimum katılımı ile en geniş özgürlük tanınır.
Teknikler ve hareket tarzı otorite tarafından belirtilir, bu nedenle gelecekteki belirsizlik devam eder.	Tartışma sonucunda hareket perspektifi kazanılır, lider teknik yardım gerektiğinde iki veya daha fazla alternatif sunar. Bu nedenle gelecekteki belirsizlik devam edebilir.	Tartışma sonucunda hareket perspektifi kazanılır, lider teknik yardım gerektiğinde iki veya daha fazla alternatif sunar. Bu nedenle gelecekteki belirsizlik devam edebilir.
Lider görevleri atarken herkesin rolünü belirler ve işbirliği yapacak kişileri tanımlar.	Çalışmanın nasıl yürütüleceği, görevlerin nasıl dağıtılacağına ilişkin kararlar, gruptaki bireylerin özgür iradesine bırakılmıştır.	Lider hiç müdahale etmez.
Bireylerin performansını değerlendirirken lider, kendisini her zaman üstün görmez ve aktif gruplardan uzak durarak sadece gözlem yapar.	Lider, eleştirileri ve övgüleri objektif bir şekilde yapar ve olaylara odaklanır. İçtenlikle grupta aktif olmadan gözlem yapar.	Lider, bireylerle ilgili yorum yapmadan önce sorulmadıkça bu tür durumlara girmeme eğilimindedir ve olayları değerlendirme veya düzeltme sürecine müdahale etmez.

Kaynak: Tınaz ve Okakın, 1997: 3.

1.2.2. Fiziksel Ortam

Çalışma ortamı, bir örgütün düzeni ve tasarımı ile önemli ölçüde etkileşim halindedir. Özellikle fiziksel koşullar bir çalışanın çalışma davranışını etkilemektedir. Fiziksel çalışma ortamı, ofis mobilyaları, aydınlatma, temizlik, renklendirme, ısıtma ve soğutma sistemleri, müzik, güvenlik, havalandırma, ses yalıtımı gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bu faktörlerin hepsi, çalışanların rahatlığı ve verimliliği açısından büyük önem arz eder.

Ofis mobilyaları, özellikle de ofis koltukları, çalışanların uzun saatler boyunca oturmalarını gerektirdiği için ergonomik olmalıdır. Ergonomik mobilyaların kullanımının çalışanların sağlığına ve dolayısıyla verimlilik düzeylerine de olumlu etkisi olduğu birçok çalışma tarafından ortaya konulmuştur. Örneğin, bir bankanın 31 şubesinde yapılan bir ankette, ofiste ergonomik ve kullanışlı bir tasarıma sahip olan mobilyaların personellerin işteki performanslarını büyük ölçüde iyileştirdiği gözlemlenmiştir (Veitch ve Newsham, 2000). Ayrıca, yetersiz havalandırılan çalışma alanı, aşırı gürültü, aydınlatma yetersizliği, kötü hava kalitesi, uygun olmayan sıcaklık gibi sağlıksız ve güvensiz çalışma koşullarının, çalışanların üretkenliğini etkilediği, sağlıklarını ve zihinlerini bozduğu belirtilmektedir.

Aydınlatma, çalışma ortamının genel havasını ve çalışanların ruh halini etkiler. Yetersiz ışık, göz yorgunluğuna ve baş ağrısına neden olurken çok fazla ışık gözleri yorarak dikkat dağınıklığına sebep olmaktadır. Sıcak veya soğuk bir ortam, çalışanların rahatsız hissetmesine; gürültü ise çalışanların konsantrasyonun bozulmasına ve iş performansında düşüşe neden olmaktadır. Fiziksel çalışma ortamına etki eden bu gibi unsurların kontrol altında tutulması, çalışanların verimliliğini de artırmaktadır. Aksi durumda memnuniyetsiz çalışanlar örgüt için ciddi sorun haline alır ve işten ayrılma oranında yükseliş meydana gelir. Bu durum, örgütün yeni çalışanlar bulmak ve onları eğitmek için harcayacağı maddi ve zaman kayıpları anlamına gelmektedir.

1.2.3. İş Yüğü ve Zaman Yönetimi

İş yüğü ve zaman yönetimi, örgüt yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, çalışma ortamını etkileyen faktörler arasında sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. İş yüğü, çalışanların belirli bir dönemde yürüttüğü iş miktarıdır (Baltacı, 2017: 102). Zaman yönetimi ise, belirli bir süre içinde işleri yapmak için en etkili ve verimli yolları bulma sürecidir (Vatan ve Özsoy, 2002: 93).

İş yükünün etkili bir şekilde yönetilmesi için ilk adım işlerin öncelik sırasına uygun belirlenmesidir. Bu sıralama yapılırken, önemli ve acil işlerin ehemmiyeti dikkate alınmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların iş yükünü azaltmak için işleri delegasyon etmeleri de faydalı olmaktadır. Delegasyon, çalışanların sorumlu oldukları işlerin bir kısmını başka bir çalışana devretmesi işlemidir (Derdiman ve Uysal, 2014: 251). Bu sayede, çalışanlar daha öncelikli olan işlere odaklanabilmektedir.

Zaman yönetimi teknikleri arasında en önemlisi, zaman planlamasıdır. Çalışanlar, işlerini ne zaman yapacaklarını planlayarak zamanlarını daha etkili bir şekilde kullanabilmektedir. Bu planlama, günlük, haftalık ve aylık olarak yapılabilir. Planlamada, öncelikli işlerin belirlenmesi ve uygun bir zaman dilimine yerleştirilmesi önemlidir. Zaman yönetimi için bir diğer teknik ise, zaman hırsızlarını tanımadır. Telefon çağrıları, e-postalar, toplantılar ve diğer kesintiler, zaman hırsızları veya zaman tuzakları (Keresteci, 2011:71) olarak adlandırılır. Bu tür kesintiler, çalışanların işlerine odaklanmalarını engellemekte ve zamanlarını boşa

harcamalarına neden olabilmektedir. Çalışanların bu kesintileri azaltmaları veya mümkünse tamamen engellemeleri önemlidir.

Genel olarak, iş yükünün dengede tutulması ve zamanın etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışma ortamının geleceği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bir çalışma ortamında iş yükü sürekli olarak artırılırsa, çalışanlar baskı altında hisseder ve stres seviyeleri yükselir. Bu durum, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini engelleyecektir. Ayrıca, artan iş yükü nedeniyle çalışanlar, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmakta zorluklar yaşayabilirler.

Yöneticilerin, çalışanların iş yükünü ve zaman yönetimini dikkate alması önemlidir. Çalışanların sürekli olarak meşgul olması ve dinlenme fırsatlarının sınırlı tutulması, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışanların, performans açısından dinlenme ve yeniden enerji toplama sürecine ihtiyacı vardır. Ayrıca, çalışanların iş yükünün adil bir şekilde dağıtılması da önemlidir. Bir çalışanın sürekli olarak diğer çalışanların yükünü taşıması durumu, gerginlik ve adaletsizlik hissi yaratabilir. Bu durum ast-üst iletişiminde ve genel çalışma ortamında aksaklıklara yol açabilir.

Sonuç olarak, iş yükünün dengeli tutulması ve zaman yönetiminin etkin bir şekilde yapılması, çalışma ortamında refahı ve verimliliği artırır. Çalışanların işten ayrılma oranını azaltırken, ast-üst ilişkilerinde uyum ve işbirliğini teşvik eder. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların iş yüküne ve zaman yönetimine dikkat etmeleri ve bunları uygun bir şekilde yönlendirmeleri önemlidir.

1.2.4. İş Birliği ve İletişim

İş birliği ve iletişim, herhangi bir örgütte başarı için iki anahtar faktördür. İş birliği, farklı insanların birlikte çalışarak belirli bir amaca ulaşmalarını ifade ederken, iletişim bu işbirliği sürecinde bilgi ve fikirlerin etkili bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır. İş birliği, bir örgütün farklı bölümlerinde veya farklı örgütler arasında gerçekleşebilir. Bu süreçte, farklı uzmanlıklara sahip kişilerin birlikte çalışması, yeni fikirlerin keşfedilmesine ve sorunların daha hızlı çözülmesine olanak tanır. Bunların yanı sıra etkili bir koordinasyon ve liderlik de gerektirmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 210). Bu, farklı bölümler veya organizasyonlar arasındaki iletişimi, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını ve faaliyetlerin senkronize bir şekilde

gerçekleştirilmesini içerir. Lider, takım üyelerini bir arada tutar, onları motive eder ve ortak hedeflere yönlendirir. Bu durum işbirliği yapan ekiplerin potansiyelini en üst düzeye çıkarır, sinerji yaratır ve sonuç olarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekler.

İyi bir iletişim, işbirliği sürecindeki tüm paydaşlar arasında etkili bağlar kurulmasını gerektirir. Etkili bir iletişim, açık bir dil kullanılarak fikirlerin, endişelerin ve önerilerin paylaşılmasını öngörmektedir. İşbirliği sürecindeki tüm tarafların birbirlerini anlamasına ve amacın daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine zemin hazırlar.

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin artması, işletmeleri uzaktan çalışma modellerine yönlendirerek iletişim faktörüne yeni boyutlar kazandırmıştır. Uzaktan çalışma modelleri, işletmelerin çalışanlarına işlerini ofis ortamından bağımsız olarak gerçekleştirmesine olanak tanır. Bu sayede işletmeler, ofis masraflarını azaltırken, çalışan da iş ve özel yaşamını daha iyi dengelemektedir. Ancak, uzaktan çalışma modellerinin getirdiği bu faydaların yanı sıra, bir takım iletişim ve iş birliği sorunları da yaşanabilmektedir. Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar fiziksel olarak bir arada bulunmadığı için, iletişim ve iş birliği konusunda bazı zorluklar yaşayabilir (Sütlü ve Keleş Tayşir, 2022: 233). Örneğin, bir takım projesi üzerinde çalışan bir grup, farklı yerlerde bulundukları için, yüz yüze görüşme yapmak yerine, çevrimiçi toplantılar düzenlemek zorunda kalabilmektedir. Bu toplantılar, bazen teknik sorunlar nedeniyle kesintiye uğrayabilir veya herkesin aynı anda bağlanamadığı durumlarda ertelenebilir. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışma modellerinde, çalışanlar arasında yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde, motivasyon kaybı yaşanabilmektedir. Ofis ortamında çalışanlar arasındaki doğal etkileşimlerin olmayışı, çalışanların yalnız hissetmesine veya takım ruhundan uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Sütlü ve Keleş Tayşir, 2022: 233). Ancak teknolojik gelişmeler yakından takip edilerek etkin bir şekilde kullanılırsa iletişim ve iş birliği konusunda bir takım çözümlerin varlığı da farkedilecektir. Çevrimiçi toplantılar, anlık mesajlaşma ve diğer iletişim araçları, çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliğini artırmak için kullanılabilir. Ayrıca, proje yönetim yazılımları gibi araçlar, projelerin takibini kolaylaştırırken, çalışanların

görevlerini takip etmelerine ve işlerini organize etmelerine yardımcı olmaktadır. Kısacası bu çalışma şeklinde aslanan teknolojiyi en faydalı şekilde kullanabilmektir.

1.2.5. Çalışan Yetenek ve Becerileri

Çalışan yetenek ve becerileri, işverenlerin işte istenilen ortamı yakalamak adına özellikle işe alım sürecinde dikkat ettiği önemli bir faktördür. Yetenek, bir kişinin tekrar eden duygu, düşünce ve davranış kalıplarını üretken bir şekilde uygulayabilme kapasitesini ifade eder. Kişinin belirli bir zaman aralığında yaratıcılığını kullanarak işlerini daha kolay ve etkili bir şekilde yapabilmesine ve çevresindeki insanları da harekete geçirebilmesine olanak tanıyan bir kabiliyettir (Doğan ve Demiral, 2008: 150). Yeteneklerin öğretilmesi neredeyse imkansızdır; çünkü bu tür özellikler kişinin benzersiz ve kalıcı özellikleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, özellikle çekicilik, sabırsızlık, empati, rekabetçilik, odaklanma ve stratejik düşünme gibi nitelikler, birer yetenek olarak kabul edilmektedir.

Bir çalışanın, iş yerinde performansını arttırması için, yeteneklerini kullanabileceği ve becerilerini geliştirebileceği bir ortama ihtiyacı vardır. Çalışanların yetenekleri, örgütlerin daha inovatif ve yaratıcı olmasına, ürün, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini arttırmasına ve rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve mentorluk gibi farklı fırsatlar sunarak, onların verimliliğini ve performansını artırabilir. Ayrıca çalışanların yetenek ve becerilerini keşfederek, çalışma ortamını bu özelliklere göre tasarlayabilirler. Örneğin, bir çalışanın analitik düşünme becerileri yüksekse, ona analitik düşünme gerektiren projeler verilerek becerilerini geliştirmeleri beklernir.

Örgütlerin çevresi çok değişken bir yapıya sahip olduğu için bazen örgüt elemanları tarafından uygulamaya konulan faaliyetler, hızlı bir aktiviteye veya değişime cevap veremeyebilir. Bu nedenle, çalışanların yeni metotlar, prosedürler ve yaklaşımlar uygulaması, desteklemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu yöndeki yenilikçi davranış, çalışanların alternatif kanallar önermesi, yeni teknolojik araçlar keşfetmesi, yeni çalışma metotları uygulaması ve yeni kaynakları araştırmasını gerektirmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Bu yöndeki örgütsel yenilikçilik davranışı, örgütlerin değişen ihtiyaçlara ve dışsal faktörlere uyum sağlamalarını

sağlar. Çalışanların yeni fikirler ortaya koyması, sürekli olarak değişen iş ortamında rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına olanak tanır. Ayrıca, inovasyonun teşvik edildiği bir çalışma kültürü, çalışanların yaratıcılığını ve girişimciliklerini destekler, böylece örgütün adaptasyon yeteneği güçlenir.

1.2.6. Örgüt Kültürü ve Değerler

Bir örgütün kültürü, çalışanların işyerindeki tutum, davranış ve genel atmosferini belirleyen bir faktördür. Değerler ise, örgütün amaçlarını belirleyen ve çalışanların işyerinde nasıl davranmaları gerektiğini tanımlayan kılavuz niteliğindeki prensiplerdir. Örgüt kültürü, bir grup insanın benimsediği ve ortak kabul edilen bir varsayım biçimidir. İnsanların örgüt içinde hissettikleri, düşündükleri ve tepki verdikleri ortak bir duygu ve düşünce şeklidir (Demir, 2007: 17). Bu minvalde bir düşünme biçimi olarak örgüt kültürü, insanların sorunları görme ve çözme şekillerini belirler.

Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanları arasında paylaşılan davranış kalıpları, inançlar ve değerlerin bir bütünüdür (Doğan, 2007: 109). Paylaşılan bir örgüt yapısıdır. Bu kültür, örgütün kimliği ve işleyişiyle alakalıdır. Çalışanların örgütteki hissiyatlarını ve davranışlarını etkileyerek davranışlarına, tutumlarına ve performanslarına yön verir.

Örgütler, etkileşim içinde oldukları insan gruplarının alışılmış özelliklerinden etkilenecek kültürlerini oluşturur. Bu kültür, üyelerinin ortak algılarını yansıtır. Yiing ve Ahmad (2009) tarafından yapılan çalışmalar, farklı örgütsel geçmişlere sahip bireylerin bile örgüt kültürünü benzer terimlerle tanımlama eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, örgüt kültürünün, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir algı olduğunu ve bireylerin bu algıyı benzer şekillerde yorumladığını göstermektedir. Böylece, örgüt kültürü, farklı geçmişe sahip bireylerin bile ortak bir anlayışa sahip olabileceği bir paylaşılan değerler ve inançlar sistemi olarak kabul edilebilir.

Değerler, örgütün kültürünü şekillendirir. Örgüt değerleri, çalışanların işyerindeki tutumlarını, davranışlarını ve işletmenin hedeflerine ulaşmak için ne tür bir yaklaşım sergileyeceklerini belirler (Vurgun ve Öztop, 2011: 226). Örneğin, bir

örgüt sürdürülebilirliği önemiysorsa, çalışanların çevreye duyarlı olmaları ve kaynakları tasarruflu kullanmaları gerekebilir.

Örgütler, kültür ve değerlerini geliştirmek amacıyla çeşitli adımlar atabilir. Yöneticiler, çalışanlarına işletmenin amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini açıkça iletmeli ve çalışanların bu değerlere uygun davranışları konusunda örnek olmalıdır. Ayrıca, çalışanlara farklı kültürlerden gelen meslektaşlarıyla çalışma fırsatı vermek, işyerinde çeşitliliği teşvik ederek kültürü geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Örgüt başarısı için, içe dönük düşünmek yerine, küresel bir perspektif benimsenmeli ve yenilik yapmaya açık olunmalıdır. İnsanlar, örgüt içinde her şeyin yolunda olduğunu düşündükleri sürece aidiyet duygusu içinde olur.

Birçok uzman, güçlü kültüre sahip örgütlerin önemli başarılar elde ettiğini düşünmektedir. Bazı örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar, örgüt değerlerine uyumlu davranışlar sergileyerek örgütten gelen teşviklere olumlu yanıt verir ve bu da güçlü bir kültür oluşumunu sağlamaktadır. Güçlü kültürlerin egemen olduğu örgütlerde çalışanlar farklı düşüncelere, psikolojilere ve fikirlere sahip olsalar bile, örgütsel düşüncelere meydan okumayacak şekilde hareket ederler. Gelişmiş bir örgüt kültürüne aşağıdaki koşullar dikkate alınarak ulaşılabilir (Bucurean and Adriana, 2010: 634).

- a) Her çalışan, açık ve alçakgönüllü bir doğaya ve davranışa sahip olmalıdır.
- b) Örgüt, çevresindeki hesap verebilirlik ve kişisel sorumluluğu teşvik etmelidir.
- c) Çalışanlar, kendi sınırları içinde risk alma özgürlüğüne sahip olmalı ve yeni fikirleriyle örgüte katkıda bulunabilmelidir.
- d) Yöneticiler, çalışanların olumlu yönlerini desteklemeli ve olumsuz yönlerini geliştirmeleri için teşvik etmelidir.
- e) Örgütler, şeffaf, güvenilir ve açık bir iletişim kültürü benimsemelidir.
- f) Örgüt, çalışanları bir araya getirerek beraberlik içinde güçlerini artırmalıdır.
- g) Örgüt, başarısını artıracak danışmanlarla işbirliği yapabilmelidir.

Robbins tarafından öne sürülen görüşe göre örgüt kültürü, belirli bir toplulukta paylaşılan ve bağlayıcı olan bir felsefe, ideoloji, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardan oluşur(Widagdo ve Roz, 2020). Üyelerin ortak anlamlar sistemine sahip olduğu bir yapıdır ve bu yapı, örgütü diğer

örgütlerden ayıran en önemli özelliktir. Öne sürülen bu örgüt kültürü teorisinde, örgüt kültürünün bireyler ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Robbins'in teorisine göre örgüt kültürünün önemli unsurları (Widagdo ve Roz, 2020: 101):

- a. Çalışanların inovasyon ve risk almaya cesaret etmeleri için teşvik edilmesi,
- b. Doğruluk, analiz ve detaylara odaklanma gerekliliği,
- c. Sonuç odaklı yönetim talebi, teknik ve süreçlere değil sonuçlara odaklanma gerekliliği,
- d. Bireylerin etkisi göz önünde bulundurularak yönetim kararları alınması,
- e. Takım çalışması gerekliliği, bireysel değil takım odaklı iş faaliyetleri,
- f. Rekabetçi ortam, saldırgan ve hırslı çalışma atmosferi,
- g. İstikrarlı bir faaliyet düzeyinin sağlanmasıdır.

Bu unsurlar işletmelerin başarısı ve iyi bir örgüt kültürünün temel dayanaklarıdır. Bir örgütün başarılı olabilmesi için, üyelerinin yenilikçi fikirlere açık olması ve dış dünyaya odaklanması gerekmektedir. Bu durum, örgüt kültürünün geliştirilmesiyle mümkün olabilir.

1.2.7. Risk Yönetimi

Günümüzde örgütler, sürekli değişen ve karmaşıklaşan çalışma ortamında faaliyet göstermektedir. Bu temelde, örgütlerin karşılaştığı riskler de giderek artmaktadır. Örgütler, risk yönetimi stratejileri geliştirerek, risklerin etkilerini minimize etmeyi hedefler. Örgütlerde risk yönetimi ve çalışma ortamı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Risk yönetimi, bir örgütün potansiyel tehlikeleri tanımlaması, analiz etmesi ve bu risklere karşı önlemler alması sürecidir. Çalışma ortamı ise, çalışanların güvenliği, sağlığı ve refahını etkileyen faktörlerin bulunduğu alanı ifade eder.

Çalışanların sağlığı ve güvenliği, örgütün başarısı için kritik bir faktördür ve risk yönetimi bu sürecin önemli bir parçasıdır. Örgütler, risk yönetimi stratejilerini kullanarak, çalışanların sağlığı ve güvenliği konusunda daha bilinçli ve proaktif bir yaklaşım benimsemektedir (Açar, Uçan ve Avcı, 2019: 678). Örgütler, çalışanlarının sağlığı ve güvenliğiyle ilgili potansiyel riskleri önceden belirlemeye çalışır ve bu riskleri en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için önlemler alır. Örneğin, tehlikeli

iş ekipmanlarının doğru kullanımı, işyerindeki ergonomik düzenlemeler, eğitim programları ve acil durum prosedürleri gibi düzenlemeler yapılabilir. Bunun yanı sıra, risk yönetimi stratejileri, çalışanları bu risklere karşı eğitmek ve bilinçlendirmek için de kullanılır. Eğitimler, çalışanların potansiyel tehlikeleri tanımalarına, riskleri nasıl önleyeceklerini ve nasıl tepki vereceklerini öğrenmelerine yardımcı olur. Bu şekilde, çalışanlar riskleri önceden fark edebilir, potansiyel tehlikelere karşı tedbir alabilir ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturabilir.

Öncelikle, örgütlerin risk yönetimi sürecinde, riskleri tanımlamak, analiz etmek ve yönetmek için bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu strateji, örgütün hedeflerine ve faaliyet alanına uygun olarak belirlenmelidir. Risk yönetimi stratejisi, risklerin öncelik sırasına göre belirlenmesi, risklerin etkilerinin değerlendirilmesi ve risklerle mücadele etmek için gerekli kaynakların belirlenmesi gibi aşamaları içermektedir. Risk yönetimi stratejisi oluşturulduktan sonra, örgütler riskleri önlemek amacıyla çeşitli yöntemler kullanabilmektedir. Örneğin, örgütler riskleri kabul etme, riskleri azaltma, riskleri transfer etme veya riskleri tamamen ortadan kaldırma gibi yöntemler uygulayabilmektedir (Emhan, 2009: 217-218). Risk yönetimi süreci, genellikle aşağıdaki adımlardan oluşur (Emhan, 2009: 212):

- Risk tanımlama: Örgütün potansiyel risklerini belirleme sürecidir.
- Risk analizi: Tanımlanan riskleri analiz etmek ve olası sonuçlarını tahmin etmek için kullanılan süreçtir.
- Risk değerlendirmesi: Risklerin önem derecesinin belirlendiği süreçtir.
- Risk yönetimi stratejisi: Riskleri yönetmek için seçilen stratejinin belirlendiği süreçtir.
- Risk yönetimi uygulaması: Seçilen stratejinin uygulandığı süreçtir.
- Risk yönetimi izleme: Yönetilen risklerin izlendiği süreçtir. Örgütlerin, risklerle mücadele etmek için uygun bir yöntem belirlemesi, örgütün işin sürekliliğini koruması açısından önemlidir.

Örgütlerde risk yönetimi sadece bir strateji geliştirmek ve riskleri önlemekten ibaret değildir. Risk yönetimi aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir. Örgütün risk yönetimi kültürü, örgütlerin çalışanlarının riskleri belirlemek, riskleri analiz etmek ve riskleri yönetmek için bir dizi adım atmasını

sağlamaktadır (Ionescu, 2007: 131). Bu durum örgütlerin risklerle başa çıkmasını kolaylaştırır.

1.2.8. Liderlik

21. yüzyılın başlangıcında, birçok kuruluş, hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurmak için gerekli olan köklü değişiklikleri yapmakta zorlanmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125). Bu durum, birçok sorunun ortaya çıkmasına neden oldu. Ancak, bu tür değişimleri başarıyla uygulayabilen örgütler, genellikle çok yetenekli liderler tarafından yönetilmekteydi. Bu durumun fark edilmesi ile liderlik tarzları ve liderlerin örgütsel davranışları üzerine yapılan araştırmalar arttırılmıştır.

Başarıya ulaşmak için liderlik faaliyetleri, ölçek ve sektör fark etmeksizin her örgüt için önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, liderlik kavramının çok boyutlu ve karmaşık olduğunu söyleyebiliriz. Her örgüt, liderliği kendi ihtiyaçlarına ve değerlerine göre tanımlayabilir ve liderlik yaklaşımını bu doğrultuda şekillendirebilir. Bu temelde liderliğin tanımı, farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılmaktadır. Kuruşcu ve Aydoğan (2018: 176), liderliğin en önemli ve tanınmış tanımlarından bazılarını sunarak bu çeşitliliği göstermektedir:

- Liderlik, bireylerin grubun ortak hedeflerine yönelik davranışlarını kapsayan bir durumdur.
- Liderlik, kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirerek takipçilerinin motivasyonunu arttırmaya ve uyum sağlamaya çalışan bir uygulamadır.
- Liderlik, grup etkisi sürecini kullanarak grup değerleri üzerinde etki yaratarak, herkesin amacına ulaşabileceği bir ortam yaratmaya çalışır.
- Liderlik, vizyonun oluşturulması, değerlerin belirlenmesi ve tüm hedeflerin gerçekleştirilebileceği bir ortam yaratılması ile ilgilidir.
- Liderlik, bir amaç veya hedefe ulaşmak için bir grup insanı yönlendirme yeteneğidir.

Lider, örgütünün vizyon ve misyonlarının geliştirilmesi ve paylaşılması konusundan sorumludur. Değişimleri başlatan ve örgütlerde vizyon ve misyonun

uygulama yollarını belirleyen ajandır (Robbins, 1990: 302). Uygulanabilir vizyonlar ve stratejiler geliştirerek çalışanlarını bu hedeflere yönlendiren kişi konumundadır.

Northhouse, neredeyse tüm liderlik tanımlarında ortak olan dört bileşeni tanımlar. Bunlar liderliğin bir süreç olduğu, liderliğin yaptırım içerdiği, liderliğin grup bağlamında görüldüğü ve liderliğin bir hedefe ulaşmayı içerdiği şeklinde sıralanabilir (Northhouse, 2013: 5). Liderlik literatürüne göre, başarılı liderler, örgütün sürekli değişen ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturarak, örgütün başarısını artırmayı hedefler. Bu kültür, çalışanların yenilikçi olmalarını teşvik eder ve sürekli olarak işlerini geliştirmeleri için motivasyon sağlar.

Liderlik tarzı, bir örgütü yönetmenin belli ve farklı bir yolunu ifade eden uyumlu bir dizi faaliyet ve prosedürlerden oluşmaktadır. Farklı liderler, kişilikleri, eğitimleri ve doğalarıyla birlikte liderlik ettiği grubun görev özelliklerine göre farklı liderlik stilleri uygular, bu nedenle her birinin kendine özgü bir liderlik tarzı vardır. Bunun yanı sıra, en başarılı liderler, durumun özelliklerine ve yönettikleri kişilerin yetkinlik düzeyine bağlı olarak, gerektiğinde çeşitli liderlik stillerini kullanabilme esnekliğine sahip kişiler olarak da görülmektedir. Bir lider, etkili liderlik stillerini koruyarak ve uygulayarak örgütteki destek görevlilerini, normal sınırlarının ötesine yönlendirerek harekete geçmelerini sağlayabilir. Ayrıca, bu sayede tüm personelin katılımını artırarak daha yüksek üretkenlik seviyelerine ulaştırabilir ve örgütü güçlendirebilir. Lider böyle bir durumda hedeflere ulaşmak için yön veren kişi konumundadır. Ancak, bu durumun gerçekleşmesi doğal bir süreç değildir. Büyük ölçüde liderlerin çalışanların güvenini kazanma yeteneklerine bağlıdır. Bu durum, liderin liderlik tarzının kuruluşun ihtiyaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğunu yansıtmaktadır.

Katzenbach ve Smith (2008: 4-11), iyi takım liderlerinin özelliklerini tanımlarken, liderlerin iki önemli şeyi yapmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. İlk olarak, lider, hataların varlığına rağmen, olayla alakalı kişi veya kişilerle ilgilenir, asla onları suçlamaz. İkinci olarak, iyi bir takım lideri, bir kişiyi azarlamak için zaman harcamaz. Başarılı bir takım lideri, takım üyelerine suçlamada bulunmaz. Hataların kaçınılmaz olduğunu kabul eder ve takımın üyeleri ile ilgilenerek hatalardan ders çıkarmalarına yardımcı olur. Lider, başarısızlıkların üstesinden

gelmek için yapıcı yollar arar ve takımın tüm üyeleri için eğitim veya başka fırsatlar sağlayarak çalışma güvenlerinin azalmamasını sağlar. Ayrıca, iyi takım lideri, takımın performansındaki zayıflıkları kabul eder ve bu sorunların üstesinden gelmek için takım odaklı çözümler arar. Ekibin başarısını ve başarısızlığını kabul ederek ekip üyelerinin birbirine bağlılığını pekiştirir ve herkesi özgürce ve yeteneklerine göre çalışmaya teşvik eder.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, liderlik tarzının hem kamu hem de özel sektördeki yöneticilerin performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların güvenini ve katılımını doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt imajı, yetenek çekiciliği ve dikkat stratejisi ile de ilişkilidir (Kalkan ve ark., 2020: 11). Özellikle, örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı, çalışan ile olan ilişkilerini ve örgütün performansını yansıtmaktadır.

Liderlik tarzlarına ilişkin araştırmaların yanı sıra, günümüzdeki yoğun rekabet ortamında, örgütlere liderlik edebilecek lider adaylarının belirlenmesine yönelik araştırmalar da artmaktadır. Farklı kültür ve seviyeye göre en uygun liderlik tarzını araştırmak amacıyla birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar, liderlik tarzlarının örgütün başarısında önemli bir rol oynadığını ve liderlerin örgüt kültürü, performansı ve çalışan bağlılığı gibi faktörlere etki ettiğini göstermektedir. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarında yapılan bu araştırmalar, liderliğin nasıl işlediğine dair durumlara dayanmaktadır. Tüm bu teoriler ve ampirik çalışmalar, üç farklı yaklaşım şeklinde sınıflandırılmıştır (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 166): kişisel özelliklere dayalı yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım. Kişisel özelliklere dayalı yaklaşım, insan davranışını kişilik özelliklerine ve karakteristiklerine bağlar. Bu yaklaşım, insan davranışını belirleyen faktörlerin inançlar, değerler ve deneyimler olduğunu savunur. Kişisel özelliklere dayalı yaklaşım, kişilik özelliklerinin insan davranışında ne kadar etkili olduğunu anlamak için kullanılır. Bu yaklaşımın eleştirileri arasında, kişilik özelliklerinin çok boyutlu olduğu ve insan davranışını tam olarak açıklayamaması yer almaktadır. Davranışsal yaklaşım, insan davranışını belirleyen faktörlerin öğrenme ve çevre koşulları olduğunu savunur. Bu yaklaşım, insan davranışını sadece belirli bir durumda sergilenen tepkiler olarak görmektedir. Davranışsal yaklaşım, insan davranışını etkileyen çevre koşullarını anlamak için kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın eleştirisi, insan davranışının sadece çevresel

faktörlerle açıklanamayacağı ve insan davranışında kişilik özelliklerinin de önemli bir rol oynadığıdır. Durumsal yaklaşım ise insan davranışını belirleyen faktörlerin belirli bir durumda ortaya çıkan faktörler olduğunu savunur. Bu yaklaşım, insan davranışının birçok farklı faktör tarafından etkilendiğini, ancak her durumun farklı olduğunu ve insan davranışının her duruma uygun şekilde değişebileceğini gösterir. Durumsal yaklaşım, insan davranışının çevre koşullarına ve durumlara göre nasıl değiştiğini anlamak için kullanılmaktadır. Ancak, bu yaklaşımın en güçlü eleştirisi, insan davranışının sadece durumsal faktörlere bağlı olamayacağı ve kişisel özelliklerin de önemli bir rol oynadığı yönündedir.

Ralean'a göre, günümüzün örgütleri bilgiye dayalıdır ve başarılı olabilmek için her bir çalışanın deneyim ve bilgi birikimlerini paylaşması gerekmektedir (Pureta, 2018: 115). Liderlik, tüm çalışanların ortak inançlarını gözden geçirerek örgütün yaratıcılığı, yeniliği ve benzersiz bir işleyiş biçimini sağlayacak yetenekleri ortaya çıkarmalarını gerektirir. Günümüzün rekabetçi pazarında başarılı olmak için, liderlik yetkinliklerinin iyi geliştirilmiş olması önemlidir. Modern yöneticilerin kararları uzun vadeli sonuçlar doğurabilir, bu yüzden her kuruluş lideri, daha kaliteli kararlar alabilmek adına yetkinliklerini geliştirmek için çalışmalıdır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve eğitim kurumları gibi karmaşık yapılar, günlük olarak karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmak zorundadır. Bunun için etkili bir iç iletişim kurarak, ortak bir vizyon ve hedefe odaklanarak, örgütsel değişiklikleri kabul ederek ve değişime adapte olmanın önemi konusunda farkındalık yaratarak bu hedef gerçekleştirebilir.

2. İŞ DOYUMU: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Doyumu Kavramı ve Özellikleri

Günlük hayatta ve araştırmalarda sıklıkla kullanılmasına rağmen, iş doyumunun tanımlanması noktasında bir fikir birliği yoktur. Aslında, iş kavramının özünü tam anlamıyla betimleyebilecek bir tanımlama yoktur. Bu nedenle, iş doyumunu tanımlamaktan önce işin doğasını ve anlamını ele almak daha doğru olacaktır. Kimi araştırmacılar işin tanımına yönelik bir takım betimlemelerde bulunmuştur. Bunların en yaygın olanı Hackman ve Oldham tarafından yapılmıştır. Buna göre iş anlamı gereği, iş görenin işini sadece para kazanmak için değil, işini değerli görmesi nedeniyle de çaba göstermesidir (Hackman ve Oldham, 1976: 162). Bu tanıma göre yerine getirilen görevlerin ve harcanan çabanın çalışan açısından değer taşıması ve çalışanı psikolojik olarak iyi hissettirmesi beklenir.

İş doyum kavramı ilk kez 1920'lerde ele alınmıştır. Ancak 1940'larda kavramın önemi ve gerekliliği tam olarak anlaşılmıştır (Eğimli, 2009). Belirtilen tarihlerden bu yana farklı yazarların iş doyumunu tanımlama noktasında farklı betimlemeleri olmuştur. İş doyumunun resmi olarak yapılmış ilk tanımı, Fisher ve Hanna'nın çalışmalarına kadar dayandırılabilir. Fisher ve Hanna çok sayıda vaka çalışmasına dayanarak, iş doyumunu “düzenli olmayan ruh hali eğiliminin bir ürünü” (Zhu, 2013: 293) şeklinde tanımlamaktadır.

İş doyum araştırmalarına göre, bazı bilim insanları iş doyumunu tek bir kavram olarak, değişkenler göz ardı edilerek, çalışanların işe karşı genel bir tutum veya görüşü oluşturduğunu iddia etmiştir. Bu görüşün temsilcilerinden olan Hoppock, doktora tezinde iş doyumunu, çalışanların çalışma senaryolarına olan öznel tercihleri, yani çalışanların çalışmadaki duygusal tercihleri veya çalışma ortamlarıyla ilgili öznel duyguları olarak tanımlamıştır. Hoppock, iş doyumunu, bir kişinin işinden gerçekten memnun olduğunu dile getirmesine izin veren psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlar (Açar, Avcı ve Uçan, 2019: 678). Bu yaklaşım, iş doyumunu, birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanların gerçekte ne hissettikleri ile ilgili içsel faktörlere bağlar.

1940'lardaki genel algıdan farklı olarak, ilerleyen yıllarda bilim insanları, iş doyumunun özel bir kavram olduğu konusunda artık hemfikirdiler. Bu bilim insanlarına göre, iş doyumunu çalışanların, çalışmalarının her yönüyle ilgili değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Bu temelde Vroom tarafından yapılan iş doyumunu tanımı, çalışanın iş ortamında üstlendiği role dikkat çekmektedir. Vroom, iş doyumunu, bireyin hali hazırda üstlendiği role paralel olarak gelişen duygusal eğilimleri olarak tanımlamıştır (Sıgır ve Basım, 2006: 133). Buna göre, 1962 yılında araştırmacı Vroom, iş doyumunun yedi yönüne dikkat çekmektedir: tazminat, lider, meslektaş, çalışma ortamı, işin içeriği, terfi ve örgütün kendisi.

İş doyumunu kavramının betimlenmesi noktasında en yaygın tanım Spector tarafından yapılmıştır. Spector, çalışmasında iş doyumunun üç önemli özelliğinden bahseder (Yanık ve Taniş, 2020: 367). İlki ve en önemlisi, bir örgüte insani değerlerin öncülük etmesidir. Bu tür örgütler, çalışanlara adil ve saygılı davranacak biçimde tasarlanmalıdır. Böyle bir örgütte iş memnuniyetinin sürekli olarak değerlendirilmesi, çalışanların etkinliğinin iyi bir göstergesidir. Bu durum, insanların işlerini ne kadar sevip sevmedikleri ile ilgilidir. Buna göre yüksek düzeyde iş doyumunu, çalışanın duygusal ve zihinsel sağlığının iyi olduğunu gösterecektir. İkinci önemli özellik, çalışan davranışının, iş doyumuna bağlı olarak örgütlerin proje ve faaliyetlerini etkilemesi yönündedir. Buna göre yüksek düzeyde iş doyumunun olumlu davranış yarattığı, iş doyumsuzluğunun ise olumsuz çalışan davranışına yol açtığıdır. Üçüncü özellik, iş doyumunun örgütsel performansı yansıttığı yönündedir. Spector'a göre, iş doyumunu, ücretlendirme, terfi, denetim, yan haklar, koşullu ücret, işletme prosedürleri, çalışanlar, iş türü ve iletişimi içerir (Wen, 2018: 25). Bu etkenlere bağlı olarak verilen birey tepkisi, çalışan tutumu olarak kabul edilir. Çalışanların işteki tutumlarını; işe katılım düzeyi, iş ortamında yöneticilerin astlarıyla iletişimi ve örgütün finansal durumu gibi çeşitli konular etkileyebilmektedir. Çalışanlar ayrıca yaptıkları işin niteliği, çalışma arkadaşları ve maaşları gibi çalışma ortamına bağlı farklı alanlar hakkında da tutumlara sahip olabilmektedir. Bu tutumlar örgüte olan sadakatlerini ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

İş doyumunu ölçümünün temel olarak bilişin ölçümüne dayandığı düşüncesi 1993 yılında Moorman'un Bilişsel ve Duyuşsal Temelli İş Doyumu Ölçütlerinin

Memnuniyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki'sinde şu şekilde açıklanmaktadır: duygusal perspektifle değerlendirildiğinde iş doyumunu, genel bir olumlu duygusal değerlendirmedir. Buna göre sevgi temelindeki iş doyumunu, işe yönelik genellikle olumlu bir duygusal yorumlamadır. Biliş ise akıl ve mantık çerçevesinde iş doyumunu ele alır. Bu görüş, iş doyumunun, çalışanların pozitif duygularını uyarıp uyarmadığıyla ilgilenir (Moorman, 1993: 761) Sevgi temelinde değerlendirilen iş doyumunu, çalışanların iş ortamındaki his ve duygularını ölçmektir. Pozitif his ya da duygular, yüksek düzeyde iş doyumuna yorumlanır. Biliş temelindeki iş doyumunu, mantık ve rasyonalizm çerçevesinde ele alınır. Bu tanıma göre biliş temelindeki iş doyumunu bir kıyaslama içerir. Çalışma şartları; gelişim fırsatlarının değerlendirilmesi ve buna yönelik harcanan çabanın çıktısı durumundadır. Burada, biliş temelindeki iş doyumunu; işin niteliğinin, şartlarının ve gelişim fırsatlarının çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını ölçmektedir.

1996 yılında Motowidlo, “kendi kendine raporlama tarzı” tanımına dayanarak iş doyumunu şu şekilde tanımlamaktadır: çalışma ortamına bağlı dostluğun bir yargısı (Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). 21. yy gelindiğinde Vondrasek iş doyumunun içsel, dışsal ve genel doyumunu içerdiğini belirtmiştir. İçsel doyum kategorisinde faaliyet, sosyal hizmet, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, bağımsızlık, iş güvenliği, sorumluluk, yetenek kullanımı, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları yer almaktadır. Dışsal doyum ise kategori, denetim-insan ilişkileri, denetim tekniği, kurum politikası, tazminat, kariyer gelişimi ve tanınma boyutudur (Vondrasek, 2001: 28). Genel memnuniyet ise çalışma koşulları ve iş arkadaşları da dahil olmak üzere iki ek boyutla birlikte içsel ve dışsal memnuniyet boyutlarının toplamıdır.

Weiss, Motowidlo'nun çalışmasında geçen tanıma benzer bir iş doyumunu tanımını 2002 yılındaki çalışmasında ortaya koymaktadır. Buna göre iş doyumunu, çalışanın, çalışma şartlarına yönelik pozitif ölçülebilir yargısıdır. Weiss'e göre iş doyumunu, çalışanın işini sevmeye ya da sevmemesine bağlı içsel bir durum ve bu içsel durumun derecelendirilmesidir. Buna tanıma göre, iş doyumunu tutumlarla ilgilidir (Weiss, 2002: 174). Weiss işe bağlı olumlu tutumların bir tür iş doyumuna olduğuna dikkat çekmektedir.

Bugünlerde, çalışanların insani olarak yaradılışında var olan şekliyle, ihtiyaçları ve kişisel arzuları olan bir varlık olarak görülmesi ve bu yönde davranılması gerektiği düşüncesinde ısrar eden Yeni Yönetim Paradigması, modern örgütlerde iş doyumunun önemini vurgulamaktadır. İş doyumunu araştırmaları değerlendirilirken işinden memnun çalışanların duygusal açıdan da mutlu çalışan olduğu, bu mutlu çalışanın da işinde başarılı olduğu varsayılır. Maddi ve psikolojik ihtiyaçların giderilme şekline ve oranına bağlı olarak gelişen iş doyumunun, işin algılanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan bir duyguyu temsil ettiği düşünülür (Aziri, 2008: 46). Ne yazık ki iş doyumunun önemi, iş tatminsizliğinin sonucu olarak; özellikle sadakat eksikliği, artan çekimserlik ve çalışanın hata sayısı gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya gelindiğinde fark edilir.

İş doyumunu davranış ve içsel durumun ötesine geçen, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş doyumunu araştırmaları temelinde, çalışanların, tutumlarını betimlemeye çalışan örgütler sayesinde iş doyumunu kavramının tanımsal olarak sürekli geliştiğini belirtmek gerekir. Bütün bu çalışmalarda tanımlardan yola çıkarak iş doyumunun, çalışanların işyerinde hissettikleri olumlu veya olumsuz duygu ve tutumların birleşimine karşılık geldiği söylenebilir. Örgütteki çalışan, işine beraberinde beklentilerini, ihtiyaçlarını, isteklerini ve deneyimlerini getirir. Bu durumda iş doyumunu, fiili ücrete kıyasla beklentilerin ne kadar iyi karşılandığının göstergesidir ve bireyin işteki davranışıyla yakından ilgilidir.

İş doyumunu, herhangi bir örgütün çalışanlarından beklediği performansı görebilmesi ve hedeflerine ulaşması için önemli bir faktördür. Örgütün beklentilerinin karşılanması için çalışan için gerekli koşulların yaratılması gereklidir. Gerek akademik kurumlarda gerek diğer kurum ve kuruluşlarda verimliliğin ve istikrarın korunmasına yardımcı olmaktadır.

Özetlemek gerekirse, araştırmacılar iş doyumunu kavramını hangi perspektiflerden incelerse incelesin, iş doyumunu tanımları az ya da çok kişisel duygularla ilgilidir, sonucuna ulaşmaktadır. Kavram, bireysel bir karaktere sahiptir. Herkesin inandığı değerlere ve standartlara göre farklı bir memnuniyet düzeyi vardır. Çoğunlukla motivasyonla bir değerlendirilir, ancak iki kavram arasındaki ilişkinin doğası değişkenlik göstermektedir.

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu temelindeki araştırma tasarıları, çevre-insan için uygun bir paradigma üzerinde çalışır. İş doyumu düzeyi, işe yönelik etkili kişisel duyguları değerlendiren kapsamda farklılık gösterir. Bunlar işin özelliklerini yansıtan duygulardır (Kılıçaslan, 2019: 56). Farklı iş özelliklerine bağlı olarak iş doyumu da kişinin işindeki mutluluk ve zevk düzeyine farklı biçimlerde yansır. İş doyumu birbiriyle ilişkili birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Farklı kaynaklardan gelen iş doyumu, farklı araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından farklı algılanmaktadır.

Doyum; eğitim, yaş, ırk, cinsiyet, medeni durum ve işteki yetenekler gibi çeşitli kişisel faktörler altında incelenmektedir. Ayrıca, esnek ve paylaşımlı çalışma ortamı, terfi, tatmin edici ücret, saygınlık, takdir edilme, denetim gibi örgüte bağlı değişkenler de öz kaynakların değerini artıran olumlu sonuçlar yarattığı için örgütsel değişkenler başlığı altında irdelenmektedir. Her faktör ayrı öneme sahiptir ve küçümsenmemelidir. Tüm bu faktörler dönemsel değişikliklere tabidir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışma hayatında, her bir çalışanın kendine özgü bireysel yapısı ve farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar çalışanın (Başaran, 1982: 158); bedensel yapısı, fizyolojik özellikleri, duygusal yapısı, beden dili ve davranışları, kabiliyetleri, yetenek ve yeterlilikleri, statü farklılıkları, zeka düzeyi, karakter özellikleri olabilmektedir. Bu farklılıklar, çalışanların iş hayatında farklı şekillerde etkileşimde bulunmalarını ve iş yerinde çeşitlilik yaratmalarını sağlamaktadır. Bu durum, iş yerinde farklı görüşlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri birçok şeyin olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, bu farklılıkların yönetilmesi de önemlidir. İşverenler, bu farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi ve çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için uygun bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Bireysel faktörler, iş doyumunun oluşmasında oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Bu faktörler, kişinin doğuştan getirdiği özelliklerle birlikte yaşamı boyunca edindiği deneyimlerden oluşmaktadır. (Demir, 2016: 48). Kişisel (demografik) faktörler, yaş, cinsiyet, ücret, eğitim seviyesi, medeni durum gibi bir nüfusun istatistiksel görünümünü sağlayan bilgilerdir. Her bir faktörün davranış

üzerinde farklı etkileri vardır. Bu nedenle, faktörler farklı başlıklar altında, ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

2.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet, alışkanlıklar, değerler ve işin uygulanış tarzına yönelik tutumları etkileyebilmektedir. Cinsiyete bağlı bu alışkanlıklar, daha kapsamlı bir ifadeyle bu kültür, dolaylı şekilde çalışma tarzına ve iş doyumuna etki edebilmektedir. Bu konuyla ilgili araştırmaların çoğunda kadınların ev dışında pozisyon aldıklarında çoklu rollerinden kaynaklı erkeklere oranla işlerinden daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır (Negiz, Aksoy ve Akman, 2011). Kadınların geleneksel olarak sahip oldukları işgücü piyasasındaki kötü konumuna rağmen, işlerinden daha düşük beklentileri olması, iş doyum düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Yani, kadınların erkeklere oranla daha kötü konum ve daha düşük ücret koşullarına “razı olma durumu” söz konusu olabilmektedir. Ayrıca kadınların arkadaş canlısı ve sosyal konumu iyi olan insanlarla çalışmayı tercih ettikleri de bilinmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Eren (2012: 203) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla daha fazla devamsızlık yapmaktadır. Bu durumun nedeni olarak ise, kadın çalışanların işlerine daha az bağlı oldukları ve daha az tatmin oldukları gösterilmektedir. Tack ve Patitu (1993) tarafından yapılan bir araştırmada da kadınların evleri ve aileleriyle ilgili sorumlulukları daha fazla önemsendiği öne sürülmektedir. Bu durum, kadın akademisyenler için de geçerlidir. Kadın akademisyenler erkek meslektaşlarına kıyasla hem akademik işlerini yapar hem de ev ve aileye yönelik sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır (Akman ve Kelecioğlu ve Bilge, 2006: 20). Bu ikilemde meslek hayatını sürdürmeye çalışan kadınların iş doyum seviyesinin yüksek olması beklenemez. Kadın ve erkeklerin iş doyumlarındaki bu farkı kaldırmak adına kadın çalışanların ev ve iş yaşamlarını dengede tutmalarını kolaylaştıracak esnek çalışma saatleri, çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve destek programları gibi uygulamalar tercih edilebilir.

2.2.1.2. Yaş

Çeşitli araştırma bulguları, yaş ve iş doyumu arasında her alanda önemli derecede etkileşim olduğunu (Azreem, 2010: 2) ileri sürerken kimi bulgular etkileşimin bazı iş durumlarıyla sınırlı olduğunu ileri sürer. Bu ilişki üzerine yapılan çalışmalar farklı gruplarda farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı gruplarda iş doyumu yaş arttıkça daha yüksek, diğer gruplarda ise daha düşüktür. Azeem'e göre (2010: 3), yaş ve hizmet süresi iş tatmini düzeyini artırmaktadır. Yaş aldıkça çalışanların etkisi, örgütün hızlı ve verimli statüye doğru hareketi olarak değerlendirmektedir. Zamanla kariyer noktasında kat edilen ilerleme doğru meslek tercihi yapıldığı düşüncesi yaratır. Bu durumda denilebilir ki yaş ve hizmet süresi arasında da paralel bir bağ söz konusudur.

Bu fenomenlerin yanı sıra, iş doyumu ilk birkaç yıl boyunca yüksek olduğu ve daha sonra giderek azaldığı da gözlemlenebilir. Yaşlı bireylerin iş doyumuna erken yaşlarda ulaşabileceği, zamanla monoton hale gelen çalışma düzeninden sıkılma eğilimi gösterebileceği ve buna bağlı iş doyumunda düşüş yaşayabileceği de ihtimal dahilindedir. Yeni başlayan bir çalışanın daha istekli ve hevesli olduğu fakat zamanla bu duygu seviyelerinde azalma meydana gelebileceği göz önünde buundurulmalıdır.

2.2.1.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim, bir kuruluştaki çalışanların başarısı ve doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, daha iyi eğitilmiş çalışanların daha az tatmin olma eğilimindeyken daha az eğitilmiş çalışanların daha mutlu ve tatmin olma eğilimi olduğunu gösteriyor. Diğer çalışmalar, hiç bir ilişki olmadığını göstermekte ve örgütlerin eğitim ile ilerleme politikası yerine farklı değişkenleri dikkate alması gerektiği üzerinde durmaktadır. Ancak her durumda eğitim seviyesi, örgütün mesajlarını ve yönünü anlamada önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. İletilmek istenen mesajın eğitilmiş çalışanda yarattığı bakış açısı ile eğitimsiz çalışanın konuya yaklaşımı farklı olabilmektedir.

Yükseköğretim düzeyindeki çalışanların görevlerini daha az destekle veya bağımsız olarak tamamlamada daha yüksek başarılarla sahip oldukları bir gerçektir. İş için gerekli eğitime sahip çalışan daha hızlı algılayabilmekte ve kimsenin yardımına gerek kalmadan tek başına görevi tamamlayabilmektedir. İş noktasında gerekli

eğitime sahip olmayan çalışan ise yardıma bağımlı halde hem işin hızını etkileyebilmekte hem duygusal açıdan eksik hissederek doyumsuzluğa kapılabilmektedir. Bu nedenle, eğitim düzeyi demografik faktör olarak iş performansını ve iş doyumunu önemli ölçüde etkilemektedir.

2.2.1.4. Medeni Durum

Medeni durum, çalışanların etkinliğini ve üretkenliğini olumlu yönde etkileyen demografik bir faktör olarak kabul edilmektedir. Evli yetişkinlerin yaşamlarından önemli ölçüde daha yüksek düzeyde mutluluk ve memnuniyet içinde oldukları gözlemlenmektedir. Araştırmalar incelendiğinde de evlilik ile fiziksel ve psikolojik refah arasında olumlu bağlantı olduğu görülmektedir (Clark ve Fairburn 1997: 342). Evli bireylerin verimliliği ve kariyer performansı daha yüksek olmakta, terfi ve yıllık performansları göz önünde bulundurulduğunda performanslarının bekar bireylere oranla daha iyi olduğu görülebilir.

şimdiye kadar ele alınan kişisel faktörler değerlendirilirken sadece verilenlere odaklanmak doğru olmayacaktır. Çalışanın aile ilişkileri, sosyal statüsü, eğlence mekanları, sosyal alanda üstlendiği roller de göz önünde bulundurulmalı, farklı bir çok kişisel faktörün iş doyumunu etkileyebildiği göz ardı edilmemelidir. Tek bir faktör iş doyumunu etkilememektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, sosyal ilişkiler iş doyumunu etkileyen demografik faktörler olarak bir bütün şeklinde etkileşim içerisindedir.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve tatmin düzeyini belirleyen önemli etkenlerdir. Çalışanın yaşı, sağlığı, eğitim düzeyi, mizacı ve istekleri gibi kişisel faktörler önemlidir. Fakat bunların yanı sıra; aldığı ücret, kararlara katılımı, iş arkadaşları ve yönetici ile iletişimi, terfi, güvenlik, statü ve prestiji, çalışma koşulları da bir o kadar önem taşımaktadır.

Araştırmacılar, alışanların iş doyumunu etkileyen çeşitli faktörleri incelemektedir. Bu faktörler ilk zamanlarda, ücret, denetim, terfi, iş türü, bağlılık ve iş arkadaşlarıyla ilişki gibi örgütsel iş özellikleri ile sınırlıydı. Fakat bu faktörlerin sayısı zaman içerisinde artmakla kalmayıp aralarındaki ilişki irdelenmeye

başlanmıştır. Bu faktörler analiz noktasında asla birbirinden ayırt edilemez. Bu faktörler bir bütün olarak kişinin işlerini hissetmesini ve işle ilgili düşüncelerini etkiler. İnsanların duygu durumunu ya mutlu ya da işlerinden hayal kırıklığına uğramış olarak etkileyebilir. Hatta bu faktörler doyumun derecesini en düşükten en yükseğe ve aynı zamanda günlerden güne değiştirebilmektedir.

2.2.2.1. Ücret

Ücret, iş doyumunun en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, işlerinin karşılığında aldıkları ücretin, becerileri, deneyimleri ve katkılarıyla uyumlu olduğunu, performanslarının doğru bir şekilde değerlendirildiğini ve bu değerlendirmenin ücretlerine yansıdığını görmek ister. Yeterli bir ücret, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılamalarına ve yaşam standartlarını sürdürebilmelerine olanak sağlar. Ancak bu, tüm çalışanların memnun olduğu anlamına gelmez. Kimi çalışanların en büyük beklentisi ücretin yüksek olması değildir.

Ücret iş tatmininde olumlu bir faktör gibi görünmektedir, ancak yükseköğretimdeki çalışanlar için güvenlik ve ilerleme fırsatları ücretlerden çok daha değerli olabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar sadece aldıkları mutlak ücretle değil, bazı referans gruplarının aldığı maaşa göre de ücretleriyle ilgilenmektedir (Üçüncü, 2016: 13). Çalışanlar, aynı pozisyonda ve aynı yetkinliklere sahip olan diğer çalışanlarla karşılaştırıldıklarında, ücretlerinin adil bir şekilde belirlendiği beklentisindedirler. Eşit işe eşit ücret prensibi, çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu artırabilirken, adaletsizlik hissi ters etki yaratarak iş doyumunu azaltabilir. Bu, bir bireyin mutluluğunun sadece kendi gelirine değil, başka bir grubun gelir düzeyine de bağlı olabileceği anlamına gelir.

Bazı bilim insanları tarafından iş doyumunun olası belirleyicileri incelenmiştir. Bu belirleyiciler sendika üyeliği, örgüt hacmi, meslek serbestisi, maaş, çalışma saatleri ve kıdem olarak saptanmıştır (Clark ve Oswald, 1996: 362). Bunun yanı sıra, bir kişinin gelirinin iş doyumundaki tahmini etkisi ile ilgili bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Gelirin teorik olarak çalışanların iş doyumunu etkilediği düşünülürken, bu hipotezi test eden ampirik kanıtlar karışıktır. Clark ve Oswald (1996) tarafından yapılan bu çalışma, bir işçinin bildirdiği refah durumunun en iyi ihtimalle, geliriyle zayıf bir bağ ile ilişkili olduğunu buldu. Benzer şekilde, Belfield ve Harris (2002), üniversite çalışanlarının iş doyumunun gelirle ilişkili olduğuna dair

hiçbir kanıt bulamamıştır. Ayrıca yüksek düzeyde iş doyumu örgütün mali durumunu iyileştirebileceği gibi, işgücü maliyetlerinin artmasıyla birlikte örgütün değerini de düşürebilmektedir. Görüldüğü gibi, bir örgütte farklı iş doyum düzeylerinin mali etkisi de bir o kadar farklılaşabilmektedir.

2.2.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iş yerindeki günlük verimliliğe ve üretkenliğe etki eden, işin hangi yöntemlerle yapıldığı, nerede gerçekleştirildiği, ne zaman tamamlandığı ve o işi bitirmek için gerekli olan tüm faktörleri kapsar (Pradhan ve Jena, 2016: 4). Fiziksel veya psikolojik ortam, sosyal özellikler gibi bir çalışanın işte sergilediği performansa doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden bütün unsurlar ve daha genel bir ifadeyle tüm örgüt, çalışma koşulları kavramının kapsamına girer.

İyi ve güvenli çalışma koşullarına sahip bir iş ortamında, çalışanlar da pozitif ve sağlıklı zihinsel duruma ve istenen örgütsel sonuçları elde etmede motivasyonel güce sahip olur. Bu çalışanlar istisnai durumlar haricinde daha iyi performans gösterir. Konforlu çalışma koşulları bu nedenle önemli bir faktördür. Daha iyi çalışma koşulları, daha az yorgunluğa neden olurken daha yüksek iş tatmini sağlayacaktır. Ayrıca işe ve ilerlemeye olan ilgiyi artırmaya ve çalışan çatışmasını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır.

2.2.2.3. Terfi

Terfi, çalışanın bir kuruluştaki belirli bir rütbe veya konuma ulaşması olarak tanımlanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Sadece tek bir rütbe olmasına rağmen, terfi, iyi performans ve başarıların ödülü olarak çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Yeni statünün yanı sıra terfi ile gelen maaş ve yan haklar veya diğer ayrıcalıklar da terfinin amaç edinilmesini sağlar. Bunun gibi birçok kariyer fırsatının sunulduğu iş yerlerinde iş doyumu yüksek olduğu için bu tür kurumlarda işe girmeye yönelik talep de fazla olmaktadır.

Öte yandan, çalışanların adil bir şekilde deneyimledikleri terfi fırsatları, onları işlerine daha fazla dahil olmak için teşvik eder. Çalışanın, liyakatle yükselmesi veya doğru bir şekilde tanınması ve takdir edilmesi durumu, çalışanın işlerinin kalitesi hakkındaki algısını arttırır. Hatta zamanla insanlar ilerlemeye, ödemediği daha fazla değer verebilmektedir.

2.2.2.4. Güvenlik

Çalışma ortamının güvenliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını korumada temel bir rol oynar. Yapılan tüm çalışmalar, çalışanların istikrarlı ve güvenli bir iş istediklerini, iş güvenliği olduğunda iş doyumunun da yüksek olacağını göstermektedir. İş güvenliğinden memnun olan bir çalışan, olmayan birinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir. İş güvenliği önlemlerinin uygulanması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının riskini azaltır ve işçilerin güvenliklerini sağlamaya yardımcı olur.

İşyerindeki güvenliği sağlamak için öncelikle iş güvenliği eğitimleri verilmeli ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Ayrıca, işyerinde güvenliği sağlamak için gerekli olan ekipman ve araç gereçlerin temin edilmesi, iş yerinin güvenli bir şekilde tasarlanması ve iş yerindeki tehlikeli maddelerin doğru şekilde depolanması şarttır. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettiklerinde işlerine daha fazla odaklanmakta, endişe ve stres düzeyleri azalmaktadır. Aynı şekilde, yönetimin güvenlik konusuna verdiği önem, çalışanların işverene olan güvenini artırır ve iş ilişkilerini olumlu yönde etkiler.

2.2.2.5. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, bir araç olarak kurumdaki çalışanların mesleki gelişimi, bilgi, öğretme ve öğrenme kalitesini artırma noktasında önemlidir. Çalışanlar iş dünyasında yeni zorluklar ve değişimlerle karşı karşıyadır ve çalışanların iş gören olarak önemli ve etkili bir rol oynayabilmesi için hizmet içi eğitime katılarak kendini yeni bilgi ve becerilerle donatması gerekmektedir.

Eğitimin işle ilgili ve etkili olması, profesyonel gelişim ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması açısından önemlidir. Hizmet içi eğitimin etkinliği, yöneticinin rolü, çalışanın tutumu, ihtiyaç analizi ve eğitim programında kullanılan stratejilerden etkilenir (Öztürk ve Sancak, 2007: 767). Çalışanlar için hizmet içi eğitimin yürütülmesinde önemli faktörlerden bir diğeri ise programın etkililiğidir. Çalışanlar, eğitimin başından sonuna kadar yer alacakları programın etkili olmasına bağlı şekilde kurumun hedeflerine ulaşmasına destek verir. Ayrıca eğitim programının etkililiği, çalışanların kendi kendine öğrenme, gelişme ve yenilenme konusundaki farkındalıkları ile önemli ölçüde ilişkilidir.

2.2.2.6. Statü ve Prestij

Statü ve prestij, çalışma ortamının sosyal ve psikolojik dinamiklerini etkileyen önemli unsurlardır. Hem örgütler hem bireyler için statü, toplumsal hiyerarşideki birikmiş saygı eylemlerinden kaynaklanan konum olarak anlaşılır (Sauder, Lynn and Podolny, 2012: 268). Statü, bir çalışanın işyerindeki konumu ve hiyerarşik seviyesini yansıtır. Prestij ise çalışanın mesleki başarıları, yetkinlikleri ve itibarıyla ilişkilidir. Bu faktörler, çalışanların kendilerini değerli, önemli ve tanınmış hissetmelerini sağlamada önemli rol üstlenir.

Statü ve prestij; mesleki durum, zeka, gelir ve eğitim düzeyi ile değişkenlik gösteren yüksek bir korelasyon göstermektedir. Daha az sosyal statü ve prestije sahip olan işlerde, çalışanların memnuniyetsizliğinin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Örgütün her kademesindeki çalışanlar, çaba harcadıkları başarıları için takdir edilmek, tanınmak ve tanınmayla ölçülü yeni bir konumda yer almak ister. Bu, çalışanın işine yönelik aidiyet hissini kuvvetlendirmede ve iş tatminini sağlamada önemli bir niteliktir (Atılğan, 2017: 39). İyi işlerinin bir ödülü olarak statüsünde değişiklik yapılması her çalışanın beklentisidir.

Yüksek statü ve prestij sahibi çalışanlar, işyerinde daha fazla özerklik, sorumluluk ve karar verme yetkisine sahip olma eğilimindedir. Bununla birlikte, statü ve prestij faktörleri, çalışanlar arasında sosyal hiyerarşiyi ve rekabeti de tetikleyebilir. Düşük statü ve prestij sahibi olan çalışanlar, düşük özsaygı, motivasyon eksikliği ve iş memnuniyetinde düşüş gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Bu nedenle, örgütlerin statü ve prestij faktörlerini adil bir şekilde yönetmeleri ve çalışanlar arasında eşitlik ve fırsat eşitliği sağlamaları önemlidir. Çalışma ortamında bunu her düzeydeki çalışana aşılama bu noktada önemlidir.

2.2.2.7. Katılım

Çalışan katılımı, olumlu bir tutum, bir başarı duygusu, canlılık ve bağlılık ile karakterize edilen işle ilgili bir zihinsel ifadedir. Kişinin katılımı belirli bir görevi yerine getirirken dikkat ve memnuniyet düzeyini gösterir. Katılım, iki yönü yansıtmaz ve katılımın işine bağlı çalışanlar için kurum hakkında farkındalık yaratması beklenir (Saks, 2006: 603). Katılım, çalışanların işlerine odaklanmalarını, dikkatlerini görevlere yönlendirmelerini ve işle ilgili sorumlulukları üstlenmelerini teşvik eder. Aynı zamanda, katılımın işine bağlı çalışanlar için kurum hakkında

farkındalık yaratması, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu durum, işyerinde daha olumlu bir iş ortamı ve işbirliği kültürü oluşturur, örgütün performansını artırır ve rekabet avantajı sağlar.

Örgüt içerisinde artan katılım, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmasını sağlayarak yaratıcı fikirler ortaya koyulmasını sağlayacaktır. Böyle bir durum, örgüte karşı bir değer duygusu, bir çalışanın yaptığı işten daha memnun ve daha az stresli, işten ayrılma niyetine minimum eğilim göstermesini sağlar. Homyamyen, Kulachai ve Phuangthuean tarafından 2017’de yapılan bir araştırma bu savı desteklemektedir (Bravo ve diğ, 2021: 2981). Öğretmenlerin müfredat geliştirmeye katılımı, daha büyük bir profesyonellik getirmiş ve bu öğretmenlerin iş doyumu düzeyinde de artış gözlemlenmiştir. Öğretmenler müfredatı anlamının kendilerini daha hazırlıklı hissettirdiğini ve sınıfları üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, müfredat kararları üzerinde ne kadar fazla etkiye sahip olduklarını, öğretimde ne kadar rahat olduklarını, daha etkili şekilde dersler verdiklerini ve öğrencilerin daha fazla öğrendiklerini belirtmiştir.

2.2.2.8. Ödüllendirme

Ödüllendirme, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir motivasyon ve performans yönetimi aracıdır. Ödüller, örgütler tarafından çalışanlara sağlanan hizmetin, çabanın veya başarının tanınması olarak tanımlanmaktadır (Akçit, 2011: 14). Ödüller ister grup halinde ister kişisel olsun bir görevi yerine getirmek için, bir teşvik olarak, para veya hediye şeklinde verilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşırken personel çabaları tanınır ve ödüllendirilir (Akçit, 2011: 22). Bu durum, görevi gereken süre içinde başarıyla tamamlayan çalışanlar için bir avantajdır.

Kişi, yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri seçer ve adil bir ücret ve terfi almak ister. Çalışanın, zevk aldığı, iyi yaptığı ve çabaları için ödüllendirildiği bir işi yapması işinden memnun olma düzeyini arttırmaktadır. Ödüller büyümeyi, sorumluluğu ve artan sosyal duruşu teşvik etmektedir.

Bilimsel araştırmalar, doğru şekilde uygulandığında ödüllendirmenin çalışanlar ve çalışma ortamı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Ancak, ödüllendirmenin etkisi üzerine yapılan araştırmalar aynı zamanda bazı dikkate değer faktörleri de ortaya koymaktadır. Ödüllerin etkisi, ödülün adil ve uygun bir şekilde verildiği hissiyatına dayanmaktadır. İnsanlar adil olduklarını

düşündükleri ödüller alırlarsa, tatmin olacaklardır ve bu muhtemelen en yüksek performansı sergilemelerini sağlayacaktır. Bu sebeple, ödül sistemi açık ve şeffaf olmalı, çalışanlar tarafından değerlendirilme süreciyle ilgili güven duygusu oluşturmalıdır. Ayrıca, ödüllerin çeşitliliği ve uygunluğu da önemlidir. Çalışanların farklı motivasyon ve ihtiyaçlarına hitap eden ödüllerin sunulması daha etkili sonuçlar elde etmede yardımcı olacaktır.

2.2.2.9. Performans

Çalışan performansı, norm, prosedür standardı ve kuruluştaki belirlenmiş veya uygulanmış kriterler tarafından yönlendirilen ana görev ve işlevleri yerine getirirken örgütte içindeki bir bireyin veya grubun çalışmalarının miktarı veya kalitesidir. Çalışan performansı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir faaliyetin uygulanmasının başarı düzeyidir. Çalışan performansını birçok faktör etkilemektedir. Bu faktörlerden bazıları örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve iş tatminidir. Bunun nedeni, bu faktörlerden bazılarının bir kuruluşun hedeflerine ulaşmada çalışan performansını artırabilmesidir.

İş doyumu konusunda en önemli isimlerden biri olan Vroom, 1964'te iş doyumu ile iş davranışının çeşitli yönleri arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yayınladı. İş davranışı ile iş tatmini arasında bir bağlantı olduğunu gösteren çalışmaları sıraladı. Burada, onları ciro, devamsızlık, kaza ve iş performansı şeklinde ayırır. İş tatmini ve işyerinde davranış değişikliği üzerine araştırmalar geliştirerek bir dizi sonuç çıkarmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir (Mishra, 2013: 45):

- İş doyumu ile istifa etme olasılığı arasında her zaman negatif bir bağ vardır.
- İş doyumu ile çalışanın devamsızlığı arasında daha az tutarlı negatif bir bağ vardır.
- İş doyumu ile işteki yaralanmalar arasında negatif bir bağ ihtimal dahilindedir.
- İş doyumu ile iş performansı arasında bir ilişki yoktur. Bu değişkenler arasındaki korelasyonlar çok değişkendir.

1970'li yıllara kadar işinden memnun olan çalışanların daha üretken ve verimli olduğu düşüncesinin yaygın bir şekilde kabul gördüğü yürütülen çalışmalarda göze çarpmaktadır. Fakat sonraki yıllarda iş doyumunun iş performansı üzerinde büyük etki yarattığı düşüncesine katılan kişi sayısı düşüktür. Bu yıllardan sonra bu alandaki araştırmalar çalışan performansının iş doyumu üzerindeki etkisine

odaklanmıştır. Çalışan performansının iş tatminini etkilediği yönündeki fikirler, içsel motivasyon teorisi (Deci ve Ryan, 1985: 71) gibi farklı psikolojik teorilerle desteklense de, bu fikri destekleyen çalışma sayısı azdır.

Bazı araştırmacılar, iş doyumunun performans üzerindeki etkisinin önemine dikkat çekmektedir. Buna göre iş doyumunu, işinden memnun olan çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlaması veya tatminsiz çalışanlara göre kararlarda daha etkili olması bakımından verimliliği etkilemektedir. Bu sav, Yiing ve Zaman tarafından yapılmış olan bir araştırma ile desteklenmektedir(Yiing ve Zaman, 2009: 76). Buna göre iş doyum düzeyinin yüksek olduğu bir kurum, üretkenliği, performansı ve verimliliği artırmak amacıyla örgüt kültürünü çalışmalarına yansıtabileceklerdir. Öte yandan, işlerinden memnun olmayan çalışanlar, düşük verimlilik ve performans göstermekte ve örgüt kültürünü işlerine uygulayamamaktadır.

Sonuç olarak, doyumdaki artışın mı performansı yükselttiği yoksa performanstaki yükselişin mi doyumunu arttırdığı halen tartışma konusudur. Son araştırma kanıtları göstermektedir ki, iş doyumunu her zaman bireysel performansın gelişimini sağlamaz, ancak birim ve organizasyon düzeyinde gelişme sağlayabilir. Ayrıca iş performansının iş doyumunu üzerinde ihmal edilebilir bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmak için, ortak faktörlerin hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini dikkate almak önemlidir.

2.2.2.10. Çalışan Desteği ve İletişim

Çalışan desteği ve iletişim, işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Çalışan desteği, çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmelerini ve işyerinde desteklenmelerini sağlamaktadır. Bu destek, çeşitli şekillerde ifade edilebilir, örneğin yöneticilerin çalışanlara kaynak sağlaması, iş-yaşam dengesi konusunda esneklik gösterilmesi, gelişim fırsatları sunulması ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gibi. İletişim ise çalışanlar arasında etkileşimi kolaylaştırır, işbirliğini teşvik eder ve bilgi akışını sağlar. İyi bir iletişim, fikir paylaşımını, çözümsel yaklaşımları ve takım çalışmasının desteklemesini gerektirir.

İşyerinde çalışanlara verilen ücretler ve rütbeler gibi maddi faydalar ve ödüller, amir ve iş arkadaşlarından artan destek ve rehberlikle birlikte çalışanları pozitif yönde etkileyerek yüksek motivasyonu yaymaya yardımcı olur (Kum, 2014:

81). Örgütsel bir ortamda akran desteğinin artan etkisi, herkesin bireysel olarak değil de bir takım olarak çalıştığı olumlu ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratır. Çalışanların birbirleriyle işbirliği içinde çalıştıkları, birbirlerine destek sağladıkları ve olumlu bir iş ortamı oluşturdıkları bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur.

Çalışan, yöneticileri ve meslektaşları ile büyük ölçüde düzenli bir şekilde iletişim ve etkileşim içindedir. Çalışanın; yöneticisinin ve çalışma arkadaşlarının davranışını nasıl algıladığı, iş doyumunu üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. Yöneticiden gelen sözsüz yakınlık dahi kişilerarası ilişkilerin artmasına, astlarının iş doyumunu etkilemesine yardımcı olur. Hatta çoğu zaman yöneticilerin astlarına ilettikleri tavır, sözlü içerikten daha önemli olabilmektedir (Teven, 2007: 156). Çalışanın yüz ifadesi, vücut hareketleri, göz teması kurması ve ses tonu gibi iletişimsel davranışlar ast-üst ya da akran ilişkilerinin geleceği için büyük öneme sahiptir.

Yöneticilerinden hoşlanmayan ve yöneticileri hakkında olumsuz düşünen bireyler, iletişim kurmaya daha az istekli veya daha az çalışma motivasyonuna sahip olurken, yöneticilerini beğenen ve olumlu düşünen bireylerin ortak çalışma ortamlarında iletişim kurma ve bu ortamdan memnun olma olasılıkları daha yüksektir. Bu durum tek taraflı olmayıp yöneticinin de iş doyumunu etkileyebilmektedir. Şöyle ki sözsüz yakınlık, samimiyet ve açık bir şekilde iletişim kuran yöneticilerin, astlarından olumlu geribildirim alması ve daha fazla tatmin olması mümkündür. Arkadaş canlısı olmayan ve iletişim kurmayan yöneticiler doğal olarak işyerinde astlarından olumsuz geri bildirim almaktadır.

Bir çalışanın kendisine verilen görevi tamamlaması amacıyla yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini alması, ihtiyaç duyduğunda onların bilgilerinden ve uzmanlıklarından yararlanması doyum noktasında büyük öneme sahiptir. Gerekli desteğe kolay ulaşılabilmesi, çalışanı iyi performans göstermesi için motive eder. Bunun yanı sıra bazı istisnai durumlar da söz konusu olabilmektedir. Yöneticiniz veya iş arkadaşlarınız tarafından sunulan desteği kabul etmek her zaman iyi bir düşünce olarak görülmeyebilir. Destek almak bazen bir çalışanın yetenek ve bağımsızlık eksikliğini kanıtlayacak olan, çalışandaki beceriksizliği ve yetersizliği yansıtan olumsuz bir izlenime neden olabilir (Genzorova, Corejova ve Stalmasekova,

2017: 449). Bu durum yönetici ve çalışma arkadaşlarının işyerindeki politik davranışlarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, yönetici ve çalışma arkadaşlarının her zaman işe karşı yapıcı bir tutum yaydıkları düşünülemez.

Yönetici ve iş arkadaşlarının desteği, çeşitli işyeri ortamlarında bir tartışma konusu olmuştur. Bir grup içindeki çatışmalar veya yanlış anlamalar, insanlar arasındaki işbirliğinin doğal bir sonucudur (İmirlioğlu, 2005: 107). Çatışmanın olumsuz sonuçları kadar olumlu sonuçları da olabilmektedir. Bir gruptaki çatışmanın varlığı, çoğu zaman problemi kaliteli bir şekilde çözüme kavuşturabilir (İmirlioğlu, 2005: 109). Çatışan grupların, çatışmayan gruplara göre yaratıcı alternatifler bulma olasılığı daha yüksektir. Kriz grupları, çatışmasız gruplardan daha etkili çalışabilmektedir. Çatışmalarla nasıl başa çıkılacağı, çatışmanın yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğu belirlendikten sonra ortaya çıkar. Bunun yanında kriz ne kadar çok çatışmaya neden olursa, bir karardan sonra uzlaşma o kadar yapıcı da olabilir. Bu nedenle, çatışma en iyi ekibin birincil enerji kaynağı olarak görülür, ancak ekibin avantajı için kullanılmalıdır.

Çoğu zaman, çatışmanın üstü yönetici tarafından örtülür ve çözülmez. Bu, ekip üyeleri arasındaki kırgınlığın sürekliliğine yol açarak ekibin performans düzeyini bozabilir. Bir takımdaki çatışmayla baş etmede önemli bir nokta, takımın amacının çatışmayı azaltmak değil, onunla yapıcı bir şekilde başa çıkmak olduğunun kabul edilmesidir. Olumlu çatışma sonuçlarının ortaya çıkması için çatışan tarafların bir ekip olarak çatışmayı etkin bir şekilde yönetmesi önemlidir. Grup liderinin rolü ve çelişkili davranışlarla başa çıkma yeteneği bu aşamada önemlidir. İyi ekip liderleri, çatışmayla başa çıkmak için yapıcı yollar arar. Örgütteki destek, çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini hem bireysel hem de ekip olarak ölçmelerine, örgüt ortamının çalışanlar için olumlu, destekleyici ve arkadaşça olmasına yardımcı olacaktır. Bunun doğal sonucu çalışanların mutlu olmaları, iş doyum seviyelerinin artışı ve daha iyi performans göstermeleridir.

2.2.2.11. Motivasyon

Motivasyon, çalışanların işe yönelik ilgi, enerji ve çaba düzeyini belirler. Robbins, Judge, Millet ve Boyle (2013: 204), motivasyonu, bir kişinin hedeflerine ulaşmadaki yoğunluğunu, yönünü ve kararlılığını açıklayan süreç olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, çalışanları olumlu tutum sergilemelerine iten bir

faktördür. Çalışanlar yüksek düzeyde motive olduklarında, örgütü bir sonraki seviyeye taşımaya yardımcı olur.

Motivasyon, bireylerin harekete geçmelerini sağlayan içsel bir güçtür. Batmaz (2002: 46) motivasyonu, organizmanın hareketini başlatan güç ve davranışı bir amaca doğru başlatan ve sürdüren, içten gelen koşul olarak ifade etmektedir. Bu içsel güç, kişinin içinde bulunduğu ortamdan veya dışarıdan gelen çeşitli uyarıcılardan kaynaklanabilir.

Ryan ve Deci'ye göre (2000: 72), motivasyon, insanlarda sürekli olarak bir işe, mevzuya veya role ilgi duymaya ve bağlı kalmaya ya da bir hedefe ulaşmak için çaba göstermeye yönelik arzu ve enerjiyi dürtten, iç ve dış unsurların birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler iş doyumunun nedenlerini ve olası etkilerini değerlendirmede yardımcı olur. Onlara göre iş doyumunu, ihtiyacın veya arzusun yoğunluğu, amacın teşvik veya ödül değeri, akranların ve bireyin beklentileri gibi hem bilinçli hem de bilinçsiz faktörlerin etkileşiminden doğar.

Bir kuruluşun etkinliği, insan unsurunun çalışma yeteneği ve kişisel motivasyonuna bağlıdır. Örgütlerin, personeli arasında yüksek düzeyde moral ve motivasyon sağlaması örgüt için hayati önem taşımaktadır. Moral, ölçülmesi zor ve kişiden kişiye büyük farklılıklar gösteren öznel ve soyut bir durumdur (İzci, Othman ve Ameen, 2021: 15). Bu bakımdan özellikle çalışanın bağlılığını, verimliliğini, etkinliğini ve üretkenliğini artırmak için morali düşürmemek ve motivasyon yaratmak örgüte büyük kazançlar sağlayacaktır. Düşük motivasyon, bireyin amaçlarına ulaşmak için harcadığı çabanın azalmasına ve faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Ayrıca motivasyon eksikliği çalışanların sağlık durumlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Nevrozlar, uykusuzluk, baş ağrısı ve duygusal sapmaların yanı sıra psikolojik çöküntü, stres ve hayal kırıklığına neden olabilir (Adeniji, 2011: 154). Bu durumun nihai bireysel sonuçlarının yanında örgütün verimlilik kapasitesinde de düşüş yaşanması ihtimal dahilindedir.

2.2.2.12. Verimlilik

Verimlilik, örgütlerin hedeflere ulaşmak için kaynaklarını ne kadar etkili bir şekilde kullandığını ifade eden önemli bir örgütsel faktördür. Verimlilik, bir örgütsel faktör olarak, bir kuruluşun, kurumun veya işletmenin kaynakları (insan, malzeme, zaman, enerji) kullanarak üretkenlik düzeyini artırması anlamına gelir. Verimlilik,

girdileri (kaynakları) çıktılarına (ürünler veya hizmetler) dönüştürme sürecindeki etkinlik ve etkinlik düzeyini ifade eder. Örgütler, sınırlı kaynakları en etkili şekilde kullanarak maksimum çıktıyı elde etmek istedikleri için verimlilik, önemli bir ölçüt haline gelmektedir.

Verimlilik, hem miktar hem de kalite açısından değerlendirilmektedir (İleri, 1999). Miktar açısından, verimlilik, üretim sürecinde daha fazla ürün veya hizmetin elde edilmesini ifade ederken, kalite açısından, verimlilik, daha yüksek kaliteli ürünler veya hizmetlerin elde edilmesini ifade eder. Verimlilik, örgütün rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilirlik sağlayabilir. Daha yüksek verimlilik düzeyleri, maliyetleri düşürebilir, kaynakların etkili kullanılmasını sağlayabilir ve iş süreçlerindeki hataları azaltabilir. Bunlar, örgütün karlılığını artırabilir ve rekabetçi bir avantaj sağlayabilir.

Verimlilik, birçok faktörün etkileşimi sonucunda oluşur. Bu faktörler arasında iş gücü becerileri, teknolojik altyapı, iş süreçleri, yönetim sistemleri ve çalışma koşulları bulunur. Örgütler, verimliliği artırmak için bu faktörleri iyileştirmek ve optimize etmek için çaba sarf ederler. Örneğin, iş gücü eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla becerilerini artırabilir, teknoloji ve otomasyonu kullanarak iş süreçlerini verimli hale getirebilir veya iş ortamını iyileştirebilir.

Çok sayıda bilimsel araştırmanın sonucu, iş doyumu ile verimlilik arasında güçlü bir bağ olmadığı yönündedir (Wright ve Staw, 1999). Bilimsel araştırmaların kapsamlı bir meta-analizi, verimlilik ve iş doyumu arasındaki bağın yalnızca en iyi olasılığını gösterir. Verimlilik, birçok faktörden etkilenebilir ve yalnızca iş doyumu üzerindeki tek belirleyici olmayabilir. Bununla birlikte, farklı örgütlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. İş doyumu yüksek çalışanlar her zaman en iyi üreticiler olmayabilmektedir. Birçok olası kontrol değişkeni vardır. Ödüllendirme bunların en önemlisi gibi görünmektedir.

2.2.2.13. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini tanımlama ve örgüte katılım sağlama konusundaki göreceli yeteneğidir. Ayrıca örgütün amaç ve değerlerine olan inanç ve bunları kabul etme, örgütle gerçek bir ilişki geliştirme arzusu ve örgütün bir üyesi olmak için güçlü bir istek olarak tanımlanmaktadır. Güven ve örgütün amaç ve değerlerinin güçlü bir şekilde kabul edilmesi ve örgütsel çıkarlara ulaşmak için bir

çalışanın çaba gösterme arzusu ile karakterize edilen psikolojik bağlıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütsel bağlılık önemli kabul edilir. Çünkü örgütün değerlerini paylaşan çalışanların güvenilirliğine, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunmaya istekli olmalarına ve örgütün üyesi olarak kalma sadakatine dayanır. Böyle bir durumda çalışanların bağlılığı, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak ve örgüt başarısını yükseltmek için bir kriter haline gelir.

Meyer ve Allen (1991: 67), çalışanın örgüte bağlılığını üç ayrı kategoride inceler: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve sürekli bağlılık. Duygusal bağlılık, bir çalışanın işle duygusal bir bağ hissettiği durumları ifade eder. Örgütle özdeşleşmeye ve örgüte katılım sağlama durumuna karşılık gelir (Meyer ve Allen, 1991: 71). Çalışanların duygusal bağlılığı, örgütleriyle güçlü bir duygusal bağ hissetmeleri, örgütlerine bağlılık hissetmeleri ve örgütlerine sadık olmalarıyla karakterizedir. Normatif bağlılık, bir çalışan kendini örgüte karşı borçlu hissettiğinde ortaya çıkan bir sadakat biçimidir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütsel taleplerin baskısı altında çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini ifade eder (Meyer ve Allen, 1991: 72). Normatif bağlılık, çalışanın dışsal veya toplumsal normlara dayalı olarak örgüte olan bağlılığını ifade eder. Bu tür bağlılık, bireyin örgütte kalmayı bir sorumluluk veya taahhüt olarak görmesine dayanır. Bireyler, örgütlerinde kalmayı etik, sosyal veya kişisel değerlerine uygun olduğunu düşündükleri için tercih etmektedir. Son olarak, örgütsel bağlılığın sürekliliği, çalışanın başka bir yerde iş bulma fırsatının olmamasından kaynaklanan, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetlerine bağlılık düzeyidir (Meyer ve Allen, 1991:73). Çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetlerinin ve kayıplarının farkında olması ve bu nedenle örgütte kalma kararını mali veya kişisel nedenlerle vermesidir. Bu tür bağlılık, daha çok bireyin örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için örgütte kalma eğiliminde olduğu durumları yansıtmaktadır.

Çoğu araştırma, iş doyumu ve çalışan katılımını sağlayan örgütsel kültür, liderlik, iletişim, karar verme, takım çalışması, motivasyon ve gelişimsel faktörlerin nasıl organize edileceğini ve düzenleneceğini açıklamaya çalışır. Bu konuya yönelik çalışmalar ise iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Vanderberg ve Lance'in, bilgi hizmetlerinde çalışan 100 profesyonel üzerinde uyguladıkları beş aylık bir çalışmada, iş doyumu ile çalışan

bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vanderberg ve Lance, 1992: 157). Günlü, Aksaraylı ve Percin (2010: 710) tarafından yapılan bir başka araştırma; Türkiye'deki otel yöneticilerinin dışsal, içsel ve genel iş doyumunun normatif ve duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, sürekli bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. Araştırmalar, iş doyumu arttıkça çalışanların bağlılığının da arttığını gösteriyor. Çalışan bağlılığı genellikle bir sadakat anketi aracılığıyla ölçülür ve puanlar yüksek değilse ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

İş doyumu yüksek düzeyde olan çalışanların örgüte daha fazla dahil olmaları ve örgütün amaç ve çıkarlarını takip etmeleri beklenmektedir (Eren, 2012: 555). İş sadakati düşükse, çalışan daha az tatmin olacak ve iş değiştirmeye çalışacaktır. Kuruma bağlı çalışanlar ise işlerine daha fazla güven duyacak ve bu durum memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. İş doyumu yüksek olan çalışanlar işlerini severek ve gönülden yapacaklardır.

Örgütsel bağlılık, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler de dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde erkeklerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bir meta-analiz, cinsiyet etkisinin tanımlama ve içselleştirme düzeylerinde erkekleri desteklediğini ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel normları ve değerleri daha fazla benimsediğine ulaşmaktadır. Bu çalışmaya göre kadın öğretmenler daha çok kazançları nedeniyle örgüte dahil olma eğilimindedir (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2011: 631). Bu konu üzerindeki araştırmalar, büyük ölçüde uzmanlar tarafından üstlenilmiştir. Bu konunun önemle incelenmesinin temel nedeni, birçok örgütsel taahhüdün, işteki devir, devamsızlık, performans, motivasyon ve işten çekilme davranışı dahil olmak üzere işteki çıktı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu düşüncesidir.

Bir örgütün, örgütsel performansını sürdürmedeki en önemli faktörlerden biri, yetenekli ve deneyimli çalışanların bağlılığını sağlamak ve bunu sürekli kılmaktır. Öyleyse, çalışan bağlılığını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin ortaya çıkarılması ve aksiyon alınması, kurumların daha fazla iyileştirilmesi için önemli bir yön olmalıdır. Bu durum kurumların çalışan bağlılığını güçlendirmek ve sürdürmek için odaklanması gereken alanları belirlemesine yardımcı olur.

2.3. İş Doyumu Teorileri

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlamak için önemli bir psikoloji teorisidir. Bu teori, beş farklı seviyeden oluşan bir hiyerarşi sunar ve insanların bu ihtiyaçları bir öncelik sırasına göre karşıladıklarını öne sürer. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bu hiyerarşinin temel bileşenleridir (Şeker, 2014: 6). Maslow'un hiyerarşisi hem insan ihtiyaçlarını hem de insanların başarı düzeylerinin temsiliyeti noktasında kullanılmaktadır. Teoriye göre, insanlar bu ihtiyaçları bir seviyeden diğerine ilerleyerek karşılar. Örneğin, bir bireyin açlık veya güvenlik endişeleri karşılanmadan kendini gerçekleştirme hedeflerine odaklanması zor olmaktadır. Maslow ayrıca bir ihtiyacın bir kez tatmin edildiğinde artık bireysel davranışı yönlendirmediğini düşünmektedir. Dolayısıyla, ilk basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığında, daha üst basamaklardaki ihtiyaçların karşılanması için bir itici güç haline gelir.

Maslow'un teorisine göre örgütler insanların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hizmetleri yürütme esasıyla kurulur (Kurt, 2020). Örneğin, okullar, gençlere gerekli eğitimi vererek o topluluğu destekler. Öğretmenler, öğrenciler ile doğrudan iletişim kurabilme olanağı sayesinde öğrenci üzerinde büyük tesire sahiptir. Bu teoride, öğretmenler öğrendikçe ve öğretme becerilerini geliştirdikçe daha fazla liderlik fırsatına sahip olmaktadır. Öğretmenlerin eğitim dolayısıyla üstlendikleri sorumlulukları bu teoride çok yönlüdür. İşinde yetkinlik kazanmak ve seçkin uygulamalarda bulunmak onları Maslow'un kendini gerçekleştirme evresine doğru itmektedir (Fisher ve Royster, 2016: 1004). Maslow, güvenlik, tanıma, benlik kavramı, sadakat gibi kişisel ihtiyaçların ve iş doyumunu sağlayan koşulların oluşumunun liderlik vasfı ve güçlü yönetim becerileri gerektirdiğini ifade etmektedir. İş doyumunun hem çaba-ödül pazarlığı yaklaşımının hem de işin iç doğasının, ücret ve çalışma fırsatları gibi önemli teşviklerin kullanılmasıyla sağlanabileceğini ileri sürmektedir.

Bir çalışanın temel fizyolojik ihtiyaçları, güvende hissetme ihtiyacı ve sosyal aidiyet ihtiyacı iş ortamında karşılanmazsa, bu çalışanın iş doyumunu düşebilir. Öte

yandan, saygı ihtiyaçlarının ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının işte karşılanması, çalışanın iş doyumunu artırabilir. Örneğin, bir çalışanın iş yerinde yeterli bir maaş alması (fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması), güvenli bir çalışma ortamında bulunması (güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması), iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurması ve takdir edildiğini hissetmesi (aidiyet ve saygı ihtiyaçlarının karşılanması), ve yeteneklerini kullanma fırsatı bulması (kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması), iş doyumunu artırabilmektedir. Ancak, iş doyumunu sadece Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanarak açıklanamaz. İş doyumunu çok faktörlü bir kavramdır ve çalışma koşulları, işin özellikleri, liderlik, çalışma ilişkileri gibi birçok diğer faktör de etkili olabilir.

Bilimsel araştırmalar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin geçerliliği konusunda bazı karışık bulgular sunmaktadır. Bazı çalışmalar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin evrensel bir yapıya sahip olabileceğini ve insanların temel ihtiyaçlarını karşılamadan üst düzey ihtiyaçlara yönelmeyeceğini desteklemektedir. Ancak, bireylerin ihtiyaçlarının karmaşık ve kişisel bir biçimde şekillendiğini ve hiyerarşik bir sıraya tam olarak uymadığı gerçektir. İnsanların farklı zamanlarda ve farklı yaşam koşullarında farklı ihtiyaçlara odaklanabileceği ve bazı durumlarda bir seviyeden diğerine atlayabileceği bilinmektedir. Ayrıca, kültürel ve bireysel farklılıklar da ihtiyaçların karşılanma şeklini etkilemektedir. Kültürel değerler, kişisel deneyimler, toplumsal etkileşimler ve diğer faktörler, bireylerin ihtiyaçlarını farklı bir şekilde deneyimlemelerine neden olmaktadır.

2.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bir grubun veya toplumun içinde yer alan bireylerin davranışlarının nasıl değiştiğini ve bu değişimin nasıl gerçekleştiğini açıklamayı amaçlayan bir teoridir. Sosyal Değişim Teorisi, bireyin sosyal ilişkilerine bağlı bir takım bedeller ödediği ve aynı zamanda faydalar elde ettiği fikrini yansıtmaktadır. Tüm sektörlerde ve tüm ilişkilerde maliyetlerin ve elde edilen faydaların ölçülmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Ana unsuru karşılıklılık kavramı olan Sosyal Değişim Teorisi, çalışan tutum ve davranışlarının motivasyonel dayanağını açıklamak için araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493). Bu ilkeye göre kişiler, katılımlarıyla orantılı faydalar

aldıklarını hissettiklerinde sosyal durumlara katılmaya devam edeceklerdir. Burada her iki taraf birbirini düşünerek hareket etmekte ve birbirlerine önemli değerli kaynaklar sağlamak için heves ettikleri anda karşılıklı güçlenir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492). Bunun sonucunda taraflar arasında karşılıklı bir yükümlülük duygusu yaratan bir dizi olumlu değişiklik meydana gelir. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama yönündeki beklentileri giderildiğinde ve duygusal katılımları geliştirildiğinde, çalışanlar olumlu iş davranış ve tutumları ile karşılık verir.

Sosyal değişim teorisi, iş ortamında gerçekleşen sosyal etkileşimlerin ve ilişkilerin, çalışanların iş doyumunu etkileyebileceğini ön görmektedir. Örneğin, çalışanlar arasındaki olumlu ve destekleyici ilişkiler, iş doyumunu artırabilirken, çatışmalı ve stresli ilişkiler iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Sosyal değişim teorisi ayrıca, liderlik faktörünün de iş doyumunu etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin destekleyici, adaletli ve iletişime açık bir liderlik tarzı benimsemesi, çalışanların iş doyumunu artırmaktadır.

2.3.3. Porter ve Lawler Modeli

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen model, iş performansını ve iş doyumunu açıklamak için bir çerçeve sunan bir liderlik ve motivasyon teorisi olarak kabul edilir. Bu model, bireylerin motivasyonunu ve performansını etkileyen çeşitli faktörleri ele alır ve bu faktörlerin nasıl etkileşimde bulunduğunu açıklar. Porter ve Lawler Modeli, çalışanların motivasyonunu ve performansını açıklamak için bir dizi faktöre odaklanmaktadır. Bu faktörler, bireysel özellikler, görev karakteristikleri, ödüller, performans sonuçları ve tatmin düzeyleri gibi çeşitli psikolojik ve sosyal faktörlerdir. Bu modele göre, çalışanlar işlerinde performans göstermek için bir dizi çaba harcar ve bu çaba doğrudan elde edecekleri ödül miktarını belirler (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 861). Ödüller, maddi ve manevi olarak farklılaşabilir ve çalışanların motivasyonunu ve performansı üzerinde etki yaratabilir.

Porter ve Lawler Modelinde, çalışanların memnuniyet ve iş doyum düzeylerine yönelik bir takım fikirler öne sürülmektedir. Lawler tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunun temelinde çalışanın işinden aldığı haz ve yaşadığı duygu yoğunluğu ile işini isteyerek yapmasının yattığı öne sürülmektedir (Başaran, 2008:

263). Doyum düzeyleri, çalışanların işlerine olan tutumlarına ve iş yerinde kalmak isteyip istemediklerine etki eder. Bu nedenle, doyum düzeyleri, çalışanların işverenlerinin kalifiye çalışanları elde tutmalarına yardımcı olan kritik bir faktördür (Eren, 2012: 539). Bu modele göre, motivasyon ve performans arasındaki ilişki, çıktılar ve çıktıların elde edilmesi için harcanan çaba arasındaki farka dayanmaktadır. Çalışanlar, işlerinde performans gösterdikleri sürece ödüllendirilirler ve bu ödüller, çalışanların motivasyonunu artırır.

Porter ve Lawler, süreç tabanlı bir model oluşturmak için Vroom'da sunulan beklenti teorisini de kullanmaktadır. Aslında onların modeli, Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısıdır (Demir, 2016: 37). Verimliliği beklentilerin bir işlevi ve çalışan beklentileriyle doğrudan ilişkili olarak görmektedirler. Çalışmaları, örgütlerin verimliliklerini artırmak için çalışanları uygun ödüller ve ücretlerle tatmin etmeleri gerektiği algısını vermektedir. Bu ödülleri, içsel ve dışsal biçimlere göre sınıflandırmaktadırlar (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 859). Çalışanların temel doyum faktörleri hem içsel hem de dışsal biçimlerdeki ödüller ve ücretlerdir. İçsel ödüller, işverenin çalışanlarını iyi hissettirmek için yarattığı koşullar, itibar ve boydur. Dışsal olanlar ise, ücret, ikramiye artışı ve terfi alınma durumudur.

Bu model ayrıca performansı etkileyen diğer faktörleri de dikkate alır. Bunlar arasında yetenek düzeyi, çaba-performans ilişkisi, performans-ödülleri ilişkisi, ödüllerin değeri ve bireylerin iş doyumunu etkileyen kişisel değerler yer almaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 863). Porter-Lawler Modeli, işletmelerin motivasyon stratejilerini geliştirmelerine ve çalışanların iş performansını artırmalarına yardımcı olabilir. Model, işletmelerin bireylerin motivasyonunu anlamalarına ve uygun ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemleri oluşturmalarına rehberlik eder. Ancak, modelin karmaşık olduğu ve gerçek dünyadaki motivasyon süreçlerini tam olarak açıklayamadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.4. Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme Teorisi

Alderfer'in Büyüme Teorisi, insan davranışlarını ve motivasyonlarını anlamak için kullanılan bir teoridir. Bu teori, Abraham Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinin bir genişlemesi olarak kabul edilir ve ihtiyaçların daha spesifik bir şekilde sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Alderfer, ihtiyaçları üç kategoriye ayırmaktadır

(Tekin ve Görgülü, 2018: 1560): varoluşsal ihtiyaçlar, ilişkisel ihtiyaçlar ve büyüme ihtiyaçları. Varoluşsal ihtiyaçlar, temel fizyolojik ihtiyaçları kapsamakta ve insanların hayatta kalmalarını sağlamaktadır. İlişkisel ihtiyaçlar, sosyal bağlantıları, sevgiyi ve aidiyeti içerir. Büyüme ihtiyaçları ise, insanların kendini gerçekleştirme arayışı, kişisel gelişim ve yaratıcılık gibi daha soyut ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Alderfer, bu üç kategoriyi ihtiyaçların bir hiyerarşiye göre sıralanması yerine (Tekin ve Görgülü, 2018: 1562) bir dizi talep olarak görmektedir. Yani, bireylerin ihtiyaçlarını farklı şekillerde sıralayabileceğini ve bazı ihtiyaçların diğerlerinden daha öncelikli olabileceğini kabul etmektedir. Bu, ihtiyaçların birbirleriyle bağlantılı olabileceği ve bir ihtiyaç tatmin edilmediğinde başka bir ihtiyacın önem kazanabileceği anlamına gelmektedir. Hatta bir kişi aynı anda hem ilişki hem de büyüme ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyebilir.

Alderfer'in teorisi, insanların dikkatlerini ve enerjilerini ilişki ihtiyaçlarına adamadan önce, kendisinin en önemli gördüğü varoluşsal ihtiyaçları karşılamaları gerektiğini de öne sürmektedir. Alderfer'e göre, büyüme ihtiyaçlarını karşılamak için çok fazla enerji harcanmadan önce hayatta kalma ve akrabalık ihtiyaçları karşılanmalıdır. Ayrıca, daha yüksek ihtiyaçlar karşılanmaya başladıkça, tatmin edilen ihtiyaçların güçlendiğine ve insanların daha fazlasını istediğine inanmaktadır.

2.3.5. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, iş yerinde çalışanların doyumunu artırmak için iki ana faktöre odaklanmaktadır. Bu faktörler, motivasyon ve hijyen faktörleridir. Motivasyon faktörleri, çalışanların işlerinde kendilerini iyi hissetmelerini ve başarılı olmalarını sağlar. Bu faktörler arasında işin kendisi, sorumluluk, tanınma, başarı ve ilerleme yer almaktadır. Hijyen faktörleri, çalışma ortamının temel gereksinimlerini karşılamaya yönelik unsurlardır. Bu faktörler arasında maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş arkadaşları ve yönetim biçimi yer almaktadır (Başaran, 1982: 182). Hijyen faktörleri, çalışanların iş yerinde mutlu olmalarını sağlamak için gereklidir. Ancak, çalışanların motivasyonunu artırmak için yeterli değildir.

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisinde (iki faktör teorisi), iş ortamındaki doyum ve doyumsuzluğun her zaman farklı faktörlerden etkilenecek olduğu varsayılır. Herzberg'in hijyen faktörleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, ücret, denetim ve örgüt politikası gibi memnuniyetsizlik yaratan duygularla bağlantılıdır. Motivatörler, başarı, tanınma, hesap verebilirlik ve terfi gibi işin kendisine gömülü faktörlerdir. Herzberg, tatmin edici ihtiyaçların çalışanları daha üretken olmaya sevk ettiğini belirtir (Kayım, 2018: 38). Aksi yönü, çalışma ortamında memnuniyetsizlik ve daha düşük üretkenliğe yol açar.

Herzberg'in motivasyon ve hijyen teorisi, bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan sistemlerin olduğunu varsayar. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında, Herzberg'in çevre dediği durumla karşı karşıya kalır. İşlerinden memnun olduklarını söylediklerinde, işin kendisinden de memnundurlar.

Herzberg'in teorisi, Maslow'un hiyerarşisinden farklıdır. Çünkü Maslow'un doyum sadece hiyerarşisinin en üst seviyesi olan kendini gerçekleştirme söz konusu olmaktadır (Eguji ve Chigozie, 2018: 380). Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, örgütlerin, çalışanların iş doyumunu artırmak için hem motivasyon hem de hijyen faktörlerine odaklanmaları gerektiğini savunur.

2.3.6. İş Özellikleri Modeli

İş Özellikleri Modeli, işin içsel yapısal özelliklerinin çalışanların motivasyonu, performansı ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini inceleyen bir liderlik ve iş psikolojisi teorisidir. İş Özellikleri Modeli, 1980 yılında Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilmiştir ve işin zenginleştirilmesi ve daha anlamlı hale getirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Hackman ve Oldham tarafından önerilen İş Özellikleri Modeli, örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılan bir iş tasarım stratejisidir.

İş Özellikleri Modeli, işin içerdiği belirli özelliklerin, görev çeşitliliği, iş zenginliği, otonomi, geribildirim ve görev önemi olarak beş faktör aracılığıyla çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilediğini öne sürmektedir (Çoban ve Bozkurt, 2020: 126). Görev çeşitliliği, işte farklı beceri ve yeteneklerin kullanılması ve çeşitli görevlerin yerine getirilmesine karşılık gelir. Monoton ve tekrarlayan işler yerine çeşitlilik, çalışanların işe ilgisini canlı tutar. Görev önemi ilkesine göre

Çalışanlar, işlerinin anlamlı olduğunu ve toplum için değeri taşıdığını hissettiklerinde daha fazla motive olmaktadır. Otonomi, çalışanların işlerinde karar alma özgürlüğüne sahip olmaları, kendi iş yöntemlerini belirleyebilmeleri ve sorumluluk alabilmelerine yöneliktir. Özerklik, çalışanların kendilerini işte daha bağımsız hissetmesini sağlar. Çalışanlara düzenli ve yapıcı geribildirim sağlamak da performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olmakta, çalışanların hedeflerine ulaşma sürecinde yol gösterici bir rol oynamaktadır. İş zenginliği, bir işin bütünlüğünü görebilme ve işin sonucunu değerlendirebilme yetisinin çalışanlara aşılanmasını ifade eder (Gürsel, 2022: 13). İş Özellikleri Modeli, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyen işin içsel faktörlerini vurgulayarak iş tasarımı ve liderlik stratejileri için önemli bir çerçeve sunar. Bu modele göre, işlerin zenginleştirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırırken iş doyumunu ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre işin baştan sona takip edilebilmesi ve sonucunun görülebilmesi, çalışanların işe olan bağlılığını artırmaktadır.

3. VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDE YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL ORTAMIN ETKİSİ: ANKET ARAŞTIRMASI VE BULGULARIN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışması, kamu kurumlarında iş doyumunu etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin çalışanların performansına olan etkilerini bilimsel bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, çalışan memnuniyeti, çalışan ilişkileri, yönetim ve liderlik algısı, örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve iş tatmini ölçeklerini kullanarak bu faktörler arasında karşılaştırmalar yapmayı hedeflemektedir. Bu analizler, kamu kurumlarında iş doyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmemizde bize yol gösterecektir. Ayrıca, çalışmanın odaklandığı üniversite örneği, akademik bir çevredeki çalışma ortamının etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde incelememizi sağlayacaktır.

Alana yönelik önceki çalışmalarda iş doyumunu ve çalışma ortamı veya iş doyumunu ve yönetim tarzı arasındaki ilişki incelenmektedir. Ancak, her iki değişkenin birlikte ele alınması ve iş doyumuna olan etkilerinin ortaya konulması yenidir. Bu araştırma, bu açığı doldurmak ve iş doyumunu, çalışma ortamı ve yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi çoklu bakış açısıyla daha iyi anlamak için tasarlanmıştır. Bu çalışmanın bilimsel katkıları çok yönlü olacaktır. İlk olarak, yönetim tarzı ve örgütsel ortamın iş doyumuna etkilerini anlamak, kamu sektöründe çalışan memnuniyetini artırma ve işten ayrılma oranlarını azaltma konusunda yöneticilere ve politika yapıcılara önemli bilgiler sunacaktır. İkinci olarak, üniversitelerdeki yönetim tarzı ve örgütsel ortamın iş doyumuna olan etkilerinin incelenmesi, diğer kamu kurumlarında da benzer çalışmaların yapılmasına ilham verecek ve daha geniş bir perspektif sunacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Ana Soruları

"Kamu çalışanlarının yönetim tarzı ve çalışma ortamının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek için hangi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir?", "Çalışanlar nasıl bir yönetim tarzını desteklemektedir?" araştırma soruları, kamu çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek ve yönetim tarzı ile çalışma ortamının bu iş doyumuna etkisini değerlendirmek ve çalışanların yöneticinin yönetim tarzına yönelik ne tür beklentiler içerisinde olduğunu saptamayı hedeflemektedir. Bu çalışma, üniversite yönetimi ve ilgili paydaşlar için kamu çalışanlarının iş doyumunu artırmak, eğitim, hizmet, yönetim ve diğer alanlarda etkililik, üretkenlik ve kaliteyi artırmak için potansiyel iyileştirme alanlarını ve stratejilerini sunmayı hedeflemektedir.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmaya yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Çalışanların yaşları, iş memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Akademik kadro çalışanları, idari kadro çalışanlarına göre daha düşük düzeyde iş doyumuna sahiptir.

Hipotez 3: Kadınlar ve erkekler arasında çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: Çalışanların kuruma olan bağlılık düzeyi, çalışan ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Cinsiyet, çalışan ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Yöneticilerin liderlik becerileri ve kurumun iletişim kültürü, çalışanların performansı üzerinde etkili bir şekilde rol oynar.

Hipotez 7: Kurumun çalışma ortamı ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışılan kadro (akademik ve idari) ile çalışan bağlılığı ve iş doyumunda anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 9: Çalışanın eğitim düzeyi ile iş doyumunda anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 10: Hizmet süresi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Anket 5 ölçekten ve 13 adet sorudan oluşmaktadır. Kamu çalışanlarının örgüte yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan anket, "demografik bilgiler" ve "genel değerlendirmeler" olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk 6 sorusu, "demografik bilgiler" adı altında hedef kitlenin sosyo-demografik bilgilerini öğrenmeye yöneliktir. Geri kalan 7 soru ise "genel değerlendirmeler" başlığı altında hedef kitlenin örgüte yönelik algılarını ölçmeye yöneliktir. Çalışma, çalışan memnuniyeti, çalışan ilişkileri, yönetim ve liderlik algısı, örgüt kültürü, çalışan bağlılığı ve iş doyumu ölçekleri arasında karşılaştırma yapmayı hedeflemektedir.

Anket 5'li Likert Ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. Her ifade için 280 katılımcıdan elde edilen yanıtlar, 5 seviyeli Likert Ölçeğinde değerlendirilmiştir. Beş seviye, "5-Kesinlikle katılıyorum", "4-Katılıyorum", "3-Kararsızım", "2-Katılmıyorum", "1-Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde ifade edilmektedir. Katılımcılara sunulan ifadeleri değerlendirmek için bu beş seviyeden birini seçmeleri istenmiştir. Ölçek, katılımcıların her ifadeye verdikleri yanıtların derecesini belirlemek için kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçların doğru bir şekilde yorumlanması ve tartışılabilir ifadelerin belirlenmesi amacıyla çalışma sürekli olarak uzmanlara danışılarak düzenlenmiştir. Anket formlarının değerlendirilmesinde SPSS for Windows 27 programı kullanılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Güçlükler

Bu çalışmanın sonuçlarının, farklı bölgelerde ve farklı kuruluşlarda çeşitlilik gösterebileceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın tüm üniversitelerde gerçekleştirilmesi arzumıza rağmen, her birine erişim sağlamak için gereken zaman, maliyet ve katılımcılara ulaşma zorlukları gibi nedenlerle bir kısıtlama getirilmiştir. Bu nedenle, çalışmamız sınırlı sayıda üniversite kurumunda gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışması yapılırken 2 akademisyen tarafından akademisyenlerin gerek rektörle gerek dekanla mecburi bir durum söz konusu olmadıkça iletişime geçilmediğini dile getirdiği ve buna dayanarak yönetim tarzı veya liderlik üzerine yapılan değerlendirmelerin kendi anketlerinde gerçeği çok yansıtmayacağı öne sürülmüştür. Benzer şekilde aynı kişiler tarafından 8. soruda yer alan “5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirecek olursanız” ibaresinin 5 yıl önce kurumda bulunmayanlar açısından değerlendirmeye uygun olmadığı dile getirilmiştir. Ayrıca dağıtılan 300 anketin %93.3’ü toplanırken geriye kalan anketler çalışanların iş yoğunluğu ve online eğitime geçişle ofislerinde bulunmamaları nedeniyle toplanamamıştır.

3.1.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi’nde aktif olarak çalışan 1.720 akademik personel ve 1.559 idari personel olmak üzere toplam 3279 kamu çalışanından oluşmaktadır. Test tipi: Bağımsız iki örneklem t-testi, etki büyüklüğü: 0.5, hata payı 0.05, güç değeri 0.95, toplam örneklem büyüklüğü: 3279 olarak belirlenmiştir. Bu parametreler G*Power yazılımında analiz edilmiştir. Bu yöntemle, en az 270 anket yapılması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında bütün ihtimallere karşı 300 farklı kişiye anket dağıtılmıştır. 12 ankete ulaşılamamış 288’i toplanmıştır. %96 oranında bir geri dönüş olmuştur. Fakat geri dönen anketlerin 8’i değerlendirilmeye uygun bulunmamıştır. Bu durumda 300 anketin %93.3’ü değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla araştırma 280 gönüllü ile yürütülmüştür. Gönüllülerin 150’si akademisyen, 130’u ise idari birimlerden kamu çalışanlarıdır. Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri ise Tablo 3. 2. ve Tablo 3. 3.’te listelenmiştir.

3.1.7. Veri Analizi ve İstatistiksel İncelemeler: Normal Dağılım, Güvenirlik ve Gruplar Arası Farklılıkların Belirlenmesi

Bu çalışmadan elde edilen veriler, kodlama yapıldıktan sonra SPSS for Windows 27 (Statistical Package For Social Sciences) programına aktarılmıştır. Gerekli istatistik analizler bu program aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Akademik ve idari personelin ölçeklerden aldıkları puanların normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için çapıklık (Skewness), basıklık (Kurtosis) ve histogram

analizleri yapılmıştır. Normal dağılıma sahip olan puanlar için t-testi (bağımsız örneklem t-testi) ve varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılarak ölçek puanlarının ortalamaları hesaplanmıştır. Normal dağılıma sahip olmayan puanlar için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılarak ölçek puanları hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca verilerin sayısal, yüzdesel, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerini kullanarak araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni ve Games-Howell testleri kullanılmıştır.

Tablo 3. 1. : Araştırmadaki Sürekli Değişkenlere Ait Normal Dağılım Tablosu

Sürekli Değişkenler	N	Skewness Kat Sayısı		Kurtosis Kat Sayısı	
		İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Çalışan Memnuniyeti	280	-0,399	0,29	0,012	0,29
Çalışan İlişkileri	280	-0,368	0,146	-0,359	0,29
Yönetim ve Liderlik	280	-0,162	0,146	-0,53	-0,29
Örgüt Kültürü	280	-0,198	0,146	0,127	0,29
Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu	280	-0,263	0,146	-0,322	0,29

Skewness (Çarpıklık) Kat Sayısı: Skewness, dağılımın simetrisini ölçer. Negatif değerler, dağılımın sola çarpık olduğunu gösterirken, pozitif değerler sağa çarpıklığı ifade eder. Tablodaki tüm değişkenler negatif skewness değerine sahiptir, yani sola çarpıktır. Bu, verilerin çoğunlukla yüksek değerlerde yoğunlaştığını gösterir.

Kurtosis (Basıklık) Kat Sayısı: Kurtosis, dağılımın sivrilik veya düzlük özelliğini ölçer. Pozitif değerler, normal dağılımdan daha sivri bir dağılımı temsil ederken, negatif değerler daha düz bir dağılımı gösterir. Tablodaki değişkenlerin bazılarında pozitif, bazılarında ise negatif kurtosis değerleri vardır. Ancak, bu değerler genellikle kabul edilebilir aralıkta bulunur.

İstatistik ve Standart Hata: İstatistik, veri setinin özetini sunarken, standart hata, tahminin hassasiyetini gösterir. Tablodaki değerler, her değişken için farklı istatistiksel hesaplamaları ve ilgili hataları gösterir. Bu tablonun sonuçlarına

dayanarak, incelenen değişkenlerin genel olarak sola çarpık olduğunu ve dağılımlarının biraz düz veya sivri olabileceğini söyleyebiliriz.

3.1.8. Bulgular

3.1.8.1. Demografik Bilgilere Göre Bulgular

Akademik ve idari personellerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulguların dağılımı Tablo 3. 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2. : Araştırmaya Katılan Gönüllülerin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler(N=280)		Çalışma Alanı		
		Akademi	İdari	Toplam
Yaş				
< 25 yaş	n	9	7	16
	%	6,6	4,9	5,7
26 - 35 yaş	n	57	30	87
	%	41,6	21	31,1
36 - 45 yaş	n	50	62	112
	%	36,5	43,4	40
46 - 55 yaş	n	14	21	35
	%	10,2	14,7	12,5
56 - 65 yaş	n	7	23	30
	%	5,1	16,1	10,7
Cinsiyet				
Kadın	n	52	49	101
	%	38	34,3	36,1
Erkek	n	85	94	179
	%	62	65,7	63,9
Kurumdaki hizmet süresi				
1-5 yıl	n	58	14	72
	%	42,3	9,8	25,7
5 -10 yıl	n	39	33	72
	%	28,5	23,1	25,7
10- 15 yıl	n	22	40	62
	%	16,1	28	22,1
15- 20 yıl	n	7	19	26
	%	5,1	13,3	9,3
20 yıl veya daha fazla	n	11	37	48
	%	8	25,9	17,1
Eğitim Durumu				
Ortaöğretim	n	0	21	21
	%	0	14,7	7,5
Önlisans	n	0	19	19
	%	0	13,3	6,8
Lisans	n	3	54	57
	%	2,2	37,8	20,4
Yüksek lisans	n	32	38	70
	%	23,4	26,6	25
Doktora	n	102	11	113
	%	74,5	7,7	40,4

Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?				
Bir üniversite çalışanı	n	37	56	93
	%	27	39,2	33,2
Üniversitemizin bir çalışanı	n	100	87	187
	%	73	60,8	66,8
5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirecek olursanız;				
5 yıl öncesine göre daha iyi	n	66	44	110
	%	48,2	30,8	39,3
5 yıl öncesine göre daha kötü	n	37	38	75
	%	27	26,6	26,8
Aynı, değişen bir şey yok	n	34	61	95
	%	24,8	42,7	33,9

Katılımcıların çoğunluğu erkek (%63,9) ve 36-45 yaş aralığında (%40) bulunmaktadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde, doktora derecesine sahip olanların oranı yüksektir (%40,4). Ayrıca, katılımcıların çoğunluğu “üniversitemizin çalışanı” ibaresini tercih etmiştir (%66,8). Bu veriler, araştırmanın sonuçlarını ve bulgularını daha iyi anlamak için sosyo-demografik faktörlerin etkisini değerlendirmemize yardımcı olmaktadır. Tablo 3. 2. ‘ye göre:

- Katılımcıların çoğunluğu 36-45 yaş aralığındadır, bu yaş aralığındaki gönüllülerin oranı %40'dır.
- En az katılım ise 56-65 yaş aralığında gerçekleşmiştir.
- Katılımcıların çoğunluğu erkektir, erkeklerin oranı %63,9'dur.
- Katılımcıların %25,7'si 1-5 yıl hizmet süresine sahiptir.
- 5-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar ile 10-15 yıl hizmet süresine sahip olanların oranları birbirine yakındır.
- Katılımcıların çoğunluğu doktora derecesine sahiptir (%40,4).
- Ortaöğretim düzeyinde eğitim alanların oranı çok düşüktür.
- Katılımcıların çoğunluğu üniversitemizin bir çalışanı olduğunu belirtmiştir (%66,8).
- Katılımcıların %39,3'ü kurumunun 5 yıl öncesine göre daha iyi olduğunu belirtmiştir. %26,8'lik bir grup ise kurumunun 5 yıl öncesine göre daha kötü olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3. 2.'ye dayanarak, araştırmaya katılan gönüllülerin genellikle orta yaş grubunda, erkeklerden oluştuğunu ve yüksek eğitim düzeyine sahip olduğunu söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların çoğunluğunun kurumlarıyla özdeşleşmiş

olduğunu (“üniversitemizin bir çalışanı” oranının ortalaması dikkate alınarak) ve kurumlarının genellikle 5 yıl öncesine göre iyileştiğini düşündüğünü belirtmek gerekir. Araştırmaya katılan çalışanların görev dağılımı Tablo 3. 3.’de verilmiştir.

Tablo 3. 3. : Araştırmaya Katılan Akademi ve İdare Çalışanlarının Görev Dağılımı

Akademi/ İdari kadro ünvanı	N	%
Araştırma Görevlisi	60	21,4
Öğretim Görevlisi	21	7,5
Dr. Öğretim Üyesi	44	15,7
Doçent	13	4,6
Profesör	12	4,3
Memur	89	31,8
Şef	12	4,3
Şube Müdürü	15	5,4
Müdür	7	2,5
Daire başkanı	7	2,5

Tablo 3. 3. incelendiğinde akademik ve idari alanında çalışanların %21,4’ü araştırma görevlisi, %7,5’u öğretim görevlisi, %15,7’si dr. öğretim üyesi, %4,6’sı doçent, %4,3’u profesör, %31,8’i memur, %4,3’ü şube müdürü %2,5’i müdür ve %2,5’i ise daire başkanı olduğu tespit edilmiştir.

Bu değerlendirme, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun memurlar ve araştırma görevlisi olduğunu göstermektedir. Akademi kadro üyeleri arasında dr. öğretim üyeleri ve öğretim görevlileri de önemli bir yer tutmaktadır. İdari pozisyonlar ise memurların yüksek katılımıyla temsil edilmektedir.

3.1.8.2. Ölçeklerin Güvenirliği: Cronbach Alfa Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha testi kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin Cronbach’s Alpha değeri Tablo 3. 4.’de sunulmuştur.

Tablo 3. 4. : Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri

Ölçekler	Cronbach alfa	Soru sayısı
Çalışan Memnuniyeti	0,89	16
Çalışan İlişkileri	0,89	5
Yönetim ve Liderlik	0,93	9
Örgüt Kültürü	0,95	18
Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu	0,92	6

Bu tabloyu analiz etmek için Cronbach alfa katsayılarını, ölçek adlarını ve soru sayılarını göz önünde bulundurarak her bir ölçeğin güvenilirlik düzeyini değerlendirebiliriz. Çalışan memnuniyeti ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,89 olarak verilmiş ve ölçekte 16 soru bulunmaktadır. Cronbach alfa katsayısı genellikle 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e ne kadar yakınsa, ölçeğin iç tutarlılığı o kadar yüksektir. Bu durumda, çalışan memnuniyeti ölçeği için 0,89 yüksek bir Cronbach alfa değeri olarak kabul edilebilir, bu da ölçeğin yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden alınan değerler Tablo 3. 5.'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışan memnuniyeti ölçeğinin ortalaması $3,81 \pm 0,04$, çalışan ilişkileri ölçeğinin ortalaması $3,34 \pm 1,02$, yönetim ve liderlik ölçeğinin ortalaması $3,31 \pm 0,95$, Örgüt kültürü ölçeğinin ortalaması $3,36 \pm 0,83$ ve Çalışan bağlılığı ve iş doyumu ölçeğinin ortalaması $3,55 \pm 0,96$ olarak saptanmıştır.

Tablo 3. 5. : Ölçeklerden Alınan Değerler

	Min.	Maks.	Ort $\pm$ SS
Çalışan Memnuniyeti	1	5	$3,81 \pm 0,04$
Çalışan İlişkileri	1	5	$3,34 \pm 1,02$
Yönetim ve Liderlik	1	5	$3,31 \pm 0,95$
Örgüt Kültürü	1	5	$3,36 \pm 0,83$
Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu	1	5	$3,55 \pm 0,96$

Yukarıdaki tabloda, her bir ölçeğin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu değerler, ölçeklerin dağılımı ve genel eğilimleri hakkında bilgi sağlar. Örneğin Çalışan Memnuniyeti ölçeği için minimum değer 1, maksimum değer 5, ortalama değer 3.81 ve standart sapma 0.04 olarak verilmiştir. Ortalama değer, çalışan memnuniyeti düzeyinin ortalama olarak 3.81

olduğunu gösterir. Standart sapma ise verilerin ortalama etrafında ne kadar yayıldığını gösterir ve burada çok düşük bir değer olan 0.04, verilerin genel olarak ortalama etrafında yoğunlaştığını gösterir.

Bu değerlere dayanarak, çalışan memnuniyeti, örgüt kültürü ve çalışan bağlılığı ve iş tatmini düzeylerinin ortalama olarak yüksek olduğu söylenebilir (ortalama değerler 3'ün üzerinde). Ancak çalışan ilişkileri ve yönetim ve liderlik düzeylerinin biraz daha düşük olduğu (ortalama değerler 3'ün altında) ve biraz daha değişken olduğu görülmektedir (daha yüksek standart sapmalar). Bu değerler, ölçekler arasında karşılaştırmalar yapmamızı sağlar ve hangi alanlarda geliştirme potansiyeli olduğunu belirlememize yardımcı olur. Örneğin, çalışan ilişkileri ve yönetim tarzı ve liderlik alanlarına odaklanarak bu alanlardaki performansı artırma stratejileri geliştirilebilir.

3.1.8.3. *Kamu Çalışanlarının Memnuniyetine Yönelik Bulgular*

Üniversite çalışanlarının memnuniyeti düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3. 6. : Üniversite Çalışanlarının Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

	N	Ortalama	SS
Mevcut işimde çalışmaktan memnunum.	280	4,02	1,016
Gerektiğinde, bir işi halletmek için fazladan çaba göstermeye hazırım.	280	4,16	1,007
İşim becerilerimi, bilgilerimi ve yeteneklerimi kullanmama fırsat verir.	280	3,83	1,161
İşim kim olduğumun temel bir parçası haline geldi.	280	3,89	1,108
Mevcut işim kariyer hedeflerime yardımcı olur.	280	3,84	1,274
İşim bana kişisel başarı hissi veriyor.	280	3,93	1,144
İş katkılarım ve başarılarım için yeterli takdiri alıyorum.	280	3,54	1,267
Performansım ile ilgili belirlediğim hedeflere ulaşmamı sağlayacak geri bildirimleri alıyorum.	280	3,38	1,215
İşimi iyi yaptığım zaman almayı beklediğim takdirden memnunum.	280	3,41	1,344
Yaptığım iş için adil bir şekilde ödüllendirilirim. (örneğin: maaş, emeklilik).	280	3,01	1,396
Ağır iş yükü olanlara sık sık yardım etmeye çalışırım.	280	3,90	1,030
Çalıştığım kurumda bürokratik kurallar ve süreçler az olmuş olsaydı daha çok üretken olurum. (Örn. düzenleyici veya idari süreçleri).	280	3,83	1,191
Kurumuma yardımcı olmak için zorunlu olmadığı halde gönüllü iş yaparım.	280	4,00	0,960

Çalışma alanının geliştirilmesi konusunda kurumuma önerilerde bulunurum	280	3,95	0,984
Yaptığım iş konusunda takdir görmesem bile kurumum için gereken fedakarlığı her zaman yaparım.	280	4,15	0,907
Kurumumda yapılan işlerin kayıt altına alınması ve korunması konusundaki sorumluluklarımı çok iyi bilirim.	280	4,16	1,018

Tablodaki veriler, bir çalışanın mevcut işinden ne kadar memnun olduğunu ve iş performansı ile ilgili bazı öğeleri değerlendirmek için kullanılan bir anketin sonuçlarını temsil etmektedir. Her bir öge için, bir dizi soru yöneltilmiş ve katılımcılar puanlar vermiştir. İş memnuniyeti ölçeğinin maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek ortalama 4,16 ile “Gerektiğinde, bir işi halletmek için fazladan çaba göstermeye hazırım” ve “Kurumumda yapılan işlerin kayıt altına alınması ve korunması konusundaki sorumluluklarımı çok iyi bilirim” en düşük ortalama ise 3,01 ile “Yaptığım iş için adil bir şekilde ödüllendirilirim. (örneğin: maaş, emeklilik)” şeklindeki yargı olduğu gözlenmiştir. Bu değerlendirmeler, katılımcıların genel iş tatmini, performans değerlendirme ve ödüllendirme, çalışma ortamı ve kuruma olan bağlılık gibi alanlardaki görüşlerini yansıtmaktadır.

3.1.8.4. Kamu Çalışanlarının İlişkilerine Yönelik Bulgular

Kamu çalışanlarının ilişkilerine ve iş kültürünü algılama düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3. 7.'de verilmiştir.

Tablo 3. 7. : Kamu Çalışanlarının İlişkilerine Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler

	N	Ortalama	SS
Çalışma arkadaşlarım, iş yerine katkılarından dolayı kendilerine değer verildiğine inanır.	280	3,17	1,196
Çalışma arkadaşlarım, çalışma konusunda her zaman iş birliği yapar.	280	3,41	1,215
Çalışma arkadaşlarım, iş konusundaki bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle her zaman paylaşır.	280	3,32	1,252
Çalışma arkadaşlarım, ilişkilerinde dürüst, açık ve şeffaftır.	280	3,42	1,174
Çalışma arkadaşlarım, iş ortamında meydana gelen sorun ve anlaşmazlıkları çok hızlı biçimde çözer.	280	3,38	1,245

Çalışan ilişkileri ölçeğinin maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek ortalama 3,42 ile “Çalışma arkadaşlarım, ilişkilerinde dürüst, açık ve şeffaftır.” en düşük ortalama ise 3,17 ile “Çalışma arkadaşlarım, iş yerine katkılarından dolayı kendilerine değer verildiğine inanır” şeklindeki yargı olduğu saptandı.

Genel olarak, çalışma arkadaşları iş yerine katkılarının değerlendirildiğine inanır, iş birliği yapar, bilgi ve deneyim paylaşımı yapar, ilişkilerinde dürüst ve şeffaf davranır ve iş ortamındaki sorunları hızlı bir şekilde çözer. Ancak, her bir ifade için yanıtlar arasında bir miktar farklılık olduğu gözlenmektedir. Standart sapma değerleri, çalışma arkadaşları arasında farklı algıların olduğunu göstermektedir.

3.1.8.5. *Kamu Çalışanlarının Yönetim ve Liderliğe Yönelik Bulguları*

Kamu çalışanlarının yönetim tarzı ve liderlik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3. 8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 8. : Üniversite Çalışanlarının Yönetim ve Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

	N	Ortalama	SS
Yöneticim(ilk derece amir/üst), yeni iş ve görevler için kendimi nasıl geliştireceğim konusunda beni her zaman motive eder.	280	3,41	1,230
Yöneticim(ilk derece amir/üst), performansı düşük olan çalışma arkadaşlarımla her zaman yakından ilgilenir.	280	3,31	1,173
Yöneticim(ilk derece amir/üst), çalışma ortamında her zaman dürüst davranışlar sergiler.	280	3,60	1,166
Yöneticim(ilk derece amir/üst), farklı deneyim geçmişi olan insanlarla her zaman duyarlılıkla ve etkili bir biçimde çalışır.	280	3,50	1,173
Kurumumda, liderlik yüksek kalitededir.	280	3,28	1,108
Kurumum iyi yönetiliyor.	280	3,30	1,146
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır.	280	3,19	1,176
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler gelecekte olası zorluklarla nasıl baş edileceği konusunda yakından ilgilenirler.	280	3,11	1,174
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler her zaman ulaşılabilir ve kurum için ön planda olur.	280	3,18	1,248

Yönetim ve liderlik ölçeğinin maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek 3,60 ortalama ile “Yöneticim(ilk derece amir/üst), çalışma ortamında her zaman dürüst davranışlar sergiler.” en düşük ortalama ise 3,11 ile “Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler gelecekte olası zorluklarla nasıl baş edileceği konusunda yakından ilgilenirler.” İfadesidir.

Bu analizlere dayanarak, çalışanlar genel olarak yöneticilerinin motivasyon desteği, dürüst davranış ve çeşitliliği destekleme konularından memnun olduklarını ifade etmektedir. Ancak liderlik, iletişim, performans izlemesi ve zorluklarla baş

etme konularında iyileştirme gerektiği görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin ve kurumun bu alanlarda daha fazla çaba sarf etmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 3. 8. verilerine dayanarak, Hipotez 6 (yöneticilerin liderlik becerilerinin ve kurumun iletişim kültürünün çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu) sonucu olumlanmıştır. Yöneticilerin çalışanları motive etmeleri ve yeni iş ve görevler için gelişimlerini desteklemeleri, ortalama memnuniyet puanını artırmıştır (3,41). Ayrıca, yöneticilerin performansı düşük olan çalışma arkadaşlarıyla yakından ilgilenmeleri ve dürüst davranışlar sergilemeleri, çalışanların memnuniyetini artırmıştır (3,31 ve 3,60). Bunun yanı sıra, üst düzey liderlerin farklı deneyimlere sahip insanlarla duyarlılıkla çalışmaları da ortalama memnuniyet puanını yükseltmiştir (3,50). Bu veriler, yöneticilerin liderlik becerilerinin ve kurumun iletişim kültürünün çalışanların performansını ve memnuniyetini etkileyebileceğini göstermektedir. İyi bir liderlik ve etkili iletişim, çalışanların motive olmasını, gelişimlerini desteklemesini ve işbirliği yapmasını teşvik edebilir. Bu da kurumun başarısına olumlu bir şekilde katkıda bulunabilir.

3.1.8.6. Kamu Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü Algısına Yönelik Bulgular

Kamu çalışanlarının örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3. 9.'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 9. : Üniversite Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

	N	Ortalama	SS
Kurumum, çalışmak için iyi bir yerdir.	280	3,81	0,970
Genel olarak kurumumda meydana gelen çıkar çatışmaları iyi şekilde yönetilir.	280	3,24	0,994
Genel olarak, kurum çalışanları kurumumda meydana gelen riskleri birlikte yönetir.	280	3,20	0,979
Kurum çalışanları, kurumsal katkılarından dolayı kendilerini değerli hisseder.	280	3,25	1,062
Kurumum, çalışanların öğrenmesine ve gelişimine yüksek öncelik veriyor.	280	3,28	1,120
Dürüstlük, kurumumun öncelikli ilkelerinden biridir.	280	3,33	1,161
Kurumum, çalışanların performansının düşük olmasıyla yakından ilgileniyor.	280	3,08	1,167
Bu kurumda çalışıyor olmak kişisel farklılığımı görmem için çok önemlidir.	280	3,51	1,057

Kurumumun başarısı takdir edildiğinde kendimin takdir edildiğini hissederim.	280	3,74	1,057
Kurumum hakkında konuştuğumda, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	280	3,76	1,143
Kurumum, görev ve terfi konularında sadece liyakati esas alır.	280	3,02	1,257
Kurumum, her zaman gerçekleştirilebilir performans göstergelerini esas alır.	280	3,13	1,238
Kurumum, işimle ilgili bilgi ve tecrübemi arttırmak için bana her fırsatı sunmaktadır.	280	3,11	1,251
İşyerimde; üst ve astlar arasında her zaman iyi ilişki ortamı vardır.	280	3,34	1,257
Çalıştığım kurumda her zaman uygun yönetim süreçleri devreye girer.	280	3,34	1,174
Kurumum değişimi her zaman iyi yönetir.	280	3,31	1,161
İş yerim, sağlığım ve refahım için oldukça iyidir.	280	3,53	1,154
Genel olarak kurumumdan memnunum.	280	3,67	1,098

Örgüt kültürü ölçeğinin maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek 3,81 ortalama ile “Kurumum, çalışmak için iyi bir yerdir.” en düşük ortalama ise 3,02 ile “Kurumum, görev ve terfi konularında sadece liyakati esas alır.” şeklindeki yargıdır. Bununla birlikte, bazı ifadelerde daha yüksek memnuniyet düzeyleri görülmektedir. Örneğin, "Kurumumun başarısı takdir edildiğinde kendimin takdir edildiğini hissederim" ve "Bu kurumda çalışıyor olmak kişisel farklılığımı görmem için çok önemlidir" ifadelerinde daha yüksek puanlar görülmektedir.

Diğer yandan, bazı alanlarda düşük memnuniyet düzeyleri ve yüksek standart sapma değerleri göze çarpmaktadır. Örneğin, "Kurum çalışanları, kurumsal katkılarında dolayı kendilerini değerli hisseder" ifadesi altında ortalama puan 3.25 olmasına rağmen standart sapma değeri 1.062 olarak oldukça yüksektir. Bu durum, çalışanların kurumsal katkılarının ne ölçüde değerli görüldüğü konusunda farklı düşüncelerin olduğunu göstermektedir.

Çalışanların genel olarak kurumlarında meydana gelen çıkar çatışmalarının iyi şekilde yönetildiğini belirtmeleri (ortalama puan: 3,24) ve üst ve astlar arasında her zaman iyi ilişki ortamının olduğunu ifade etmeleri (ortalama puan: 3,34), çalışma ortamının önemli bir faktör olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, çalışanların kurumlarının değişimi her zaman iyi yönettiğini belirtmeleri (ortalama puan: 3,31) ve sağlık ve refahlarının iş yerinde oldukça iyi olduğunu ifade etmeleri (ortalama puan:

3,53), çalışma ortamının çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla Hipotez 7 (kurumumun çalışma ortamı ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki vardır) desteklenmektedir.

Tablo 3 .9. genelinde, bazı ifadelerde genel tabloya oranla daha düşük puanlar ve standart sapma değerleri görülmektedir. Örneğin, "Kurumum, görev ve terfi konularında sadece liyakati esas alır" başlığı altında ortalama puan 3.02 ve standart sapma değeri 1.257 olarak belirlenmiştir. Bu, çalışanların kurumlarında görev ve terfi konularında adaletin sağlanması konusunda düşük memnuniyet düzeyleri olduğunu göstermektedir.

3.1.8.7. Kamu Çalışanlarının Bağlılığı ve İş Doyumuna Yönelik Bulgular

Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık ve doyum düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3. 10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 10. : Üniversite Çalışanlarının Çalışan Bağlılığı ve İş Doyum Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

	N	Ortalama	SS
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	280	3,79	1,065
Kurumumu her zaman iyi bir iş yeri olarak tasvir ederim.	280	3,77	1,139
Kurumumda kariyer gelişimim için sunulan imkanlardan memnunum.	280	3,34	1,210
Kurumuma karşı güçlü bir kişisel bağlılık hissediyorum.	280	3,68	1,086
Kurumum, bana mesleğimde en iyisini yapmam için ilham veriyor.	280	3,40	1,144
Kurumum, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmam için beni motive ediyor.	280	3,33	1,187

Örgütsel bağlılık ve iş doyum ölçeğinin maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek 3,79 ortalama ile “Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.” en düşük ortalama ise 3,33 ile “Kurumum, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmam için beni motive ediyor.” şeklindeki yargı olduğu ifade gösterilmiştir. Genel olarak, çalışanların kurumlarına duydukları gurur ve memnuniyetin yüksek olduğu, güçlü bir bağlılık hissettikleri ve kurumun motivasyon ve hedef desteklemesi konusunda farklı deneyimlere sahip oldukları görülmektedir.

3.1.8.8. Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Memnuniyet Puanları ve İstatistiksel Değerler

Tablo 3. 11. : Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Değişkenler(N=280)	Çalışan Memnuniyeti Puanlar	İstatistiksel Değerler	Post Test	Hoc
Yaş	Median(Q1-Q3)			
< 25 yaş	4,37(3,42-4,84)			
26 - 35 yaş	3,87(3,18-4,37)	KW=5,857		
36 - 45 yaş	3,78(3,31-4,25)	p=0,210		
46 - 55 yaş	3,56(3,0-4,25)			
56 - 65 yaş	3,93(3,62-4,26)			
Cinsiyet	Ort.(SS)			
Kadın	3,85(0,72)	t=0,712		
Erkek	3,78(0,70)	p=0,481		
Çalışılan kadro	Ort.(SS)			
Akademik	4,04(0,65)	t=5,606		
İdari	3,58(0,69)	p<0,001		
Akademi/ İdari kadro ünvanı	Median(Q1-Q3)			
Araştırma Görevlisi	4,21(3,64-4,64)			
Öğretim Görevlisi	3,62(3,28-4,62)			
Dr. Öğretim Üyesi	3,87(3,64-4,46)			
Doçent	4,18(3,87-4,50)	KW=42,746		
Profesör	4,37(3,81-4,95)	p<0,001		
Memur	3,37(3,03-3,93)			
Şef	3,5(3,45-4,23)			
Şube Müdürü	4,00(3,12-4,50)			
Müdür	3,68(3,68-4,31)			
Daire başkanı	3,81(3,56-3,81)			
Kurumdaki hizmet süresi	Ort.(SS)			
1-5 yıl	4,0(0,79)			
5 -10 yıl	3,73(0,67)	F=1,986		
10- 15 yıl	3,76(0,57)	p=0,097		
15- 20 yıl	3,65(0,72)			
20 yıl veya daha fazla	3,77(0,76)			
Eğitim Durumu	Ort.(SS)			
Ortaöğretim(1)	4,04(0,67)			
Önlisans (2)	3,31(0,66)	F=13,005	*1-2,1-3,2-5,2-5,3-5,4-5	
Lisans (3)	3,42(0,78)	p<0,001		
Yüksek lisans(4)	3,75(0,62)			
Doktora(5)	4,07(0,60)			
Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?	Median(Q1-Q3)			
Bir üniversite çalışanı	3,68(3,25-3,87)	Z=-4,918		
Üniversitemizin bir çalışanı	4,0(3,37-4,50)	p<0,001		

5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumu	Ort.(SS)		
5 yıl öncesine göre daha iyi(1)	3,99(0,72)		
5 yıl öncesine göre daha kötü(2)	3,70(0,72)	F=6,491	**1-2,1-3,2-3
Aynı, değişen bir şey yok(3)	3,68(0,63)	p=0,002	

t=bağımsız grup t testi, KW=Kruskal-Wallis, F=One-Way ANOVA, Z=Mann-Whitney, *Borferoni, ** Games-Howell

Üniversite çalışanların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre çalışan memnuniyeti ölçeği puanlarının karşılaştırılmasına ait bulguların yer aldığı Tablo 3. 11.'de çalışılan kadro düzeylerine göre çalışan memnuniyeti puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (t=5,606; p<0,001). Bu sonuca göre akademi personelinin çalışan memnuniyeti daha yüksek saptanmıştır.

Akademi/ İdari kadro ünvanına göre çalışan memnuniyeti puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (KW=42,746; p<0,001). Profesör kadrosunda olanların memnuniyet puanları daha yüksek bulunmuştur. Tablo 3. 11.'de eğitim durumuna göre üniversite çalışanlarının memnuniyet ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=13,005; p<0,001). Yapılan post-hoc analizinde çalışan memnuniyeti varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır.

Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz durumuna göre çalışan memnuniyeti puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (Z=4,918; p<0,001). Üniversitemizin bir çalışanı puanları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumuna göre çalışan memnuniyeti puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=6,491; p=0,002). Yapılan post-hoc analizinde çalışan memnuniyeti varyanslar homojen dağılmadığı için Games-Howell testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki Tablo 3. 11.'deki yaş, cinsiyet ve hizmet süresi, çalışan memnuniyeti ile karşılaştırıldığında bu değişkenler bakımından benzer olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p>0,05). Dolayısıyla bu yöndeki Hipotez 1 (çalışanların yaşları, iş memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahiptir) çürütülmüştür. Kruskal-Wallis testi (KW) kullanılarak yaş grupları arasındaki istatistiksel farklılık test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen p değeri 0.210 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, yaş grupları arasında iş memnuniyeti açısından

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablo 3. 11. verilerini özetleyecek olursak:

- 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar, diğer yaş gruplarına göre daha düşük bir çalışan memnuniyeti puanına sahiptir. Diğer yaş grupları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Kadın ve erkek çalışanlar arasında çalışan memnuniyeti puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fakat kadınların memnuniyet puanı (3.85) erkeklere göre biraz daha yüksektir (3.78). İki cinsiyet arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0.712$, $p=0.481$). Bu veriye dayanarak ($p=0.481$) Hipotez 3 (Kadınlar ve erkekler arasında çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir farklılık vardır) sonucu olumlanamamıştır.
- Akademi kadrosunda çalışanlar, idari kadroda çalışanlara göre daha yüksek bir memnuniyet puanına sahiptir. Akademik kadro çalışanları ile idari kadro çalışanları arasındaki farkı incelemek için t-testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda, p değeri <0.001 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu yöndeki Hipotez 2 (Akademik kadro çalışanları, idari kadro çalışanlarına göre daha düşük çalışan memnuniyeti puanlarına sahiptir) çürütülmüştür. Akademi ve idari kadro arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Profesör ve doçentler, diğer kadro ünvanlarına sahip çalışanlara göre daha yüksek bir memnuniyet puanına sahiptir. Diğer kadro ünvanları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Farklı hizmet sürelerine sahip çalışanlar arasında çalışan memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olanlar, ortaöğretim mezunu ve doktora derecesine sahip olanlara göre daha düşük bir memnuniyet puanına sahiptir.
- Lisans mezunu olanlar, diğer eğitim düzeylerine sahip olanlara göre daha düşük bir memnuniyet puanına sahiptir.
- Eğitim düzeyi yükseldikçe memnuniyet puanlarında artış görülmektedir. Önlisans mezunları en düşük memnuniyet puanına (3.31) sahipken, doktora mezunları en yüksek memnuniyet puanına (4.07) sahiptir.
- "Üniversitemizin bir çalışanı" olarak kendini görenler, "Bir üniversite çalışanı" olarak kendini görenlere göre daha yüksek bir memnuniyet puanına sahiptir.

- Kurumu 5 yıl öncesine göre daha iyi değerlendirenler, diğer gruplara göre daha yüksek bir memnuniyet puanına sahiptir. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3. 11.'deki istatistiksel testlerin sonuçlarına göre belirli değişkenlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ancak, bu yorumlar sadece verilen istatistiksel analizlere dayanmaktadır ve diğer faktörlerin (örneğin çalışma koşulları, iş yükü, kişisel tercihler vb.) memnuniyet üzerindeki etkisini tam olarak yansıtmayabilir.

Sonuç olarak, çalışanların memnuniyet puanları çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Yaş, cinsiyet ve kurumdaki hizmet süresi gibi bazı değişkenlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak, çalışılan kadro, akademi/idari kadro ünvanı, eğitim durumu, kendini nasıl gördüğü ve kurumu değerlendirme durumu gibi faktörlerin memnuniyet üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

3.1.8.9. Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Çalışan İlişkilerinin Puanları ve İstatistiksel Değerler

Tablo 3. 12. : Çalışan İlişkileri Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Değişkenler(N=280)	Çalışan İlişkileri Puanlar	İstatistiksel Değerler	Post Hoc Test
Yaş	Ort.(SS)		
< 25 yaş(1)	2,57(0,97)		
26 - 35 yaş(2)	3,15(1,08)	F=4,169	*1-3,1-4
36 - 45 yaş(3)	3,49(0,99)	p=0,003	
46 - 55 yaş(4)	3,53(0,82)		
56 - 65 yaş(5)	3,45(0,97)		
Cinsiyet	Ort.(SS)		
Kadın	3,19(1,11)	t=-1,821	
Erkek	3,42(0,96)	p=0,070	
Çalışılan kadro			
Akademi	3,18(1,03)	t=-2,492	
İdari	3,48(1,00)	p=0,013	
Akademi / İdari kadro ünvanı	Median(Q1-Q3)		
Araştırma Görevlisi	3,1(2,3-4,0)		
Öğretim Görevlisi	4,0(2,9-4,0)		
Dr. Öğretim Üyesi	3,0(2,25-3,80)		
Doçent	3,6(3,1-4,0)	KW=17,797	
Profesör	3,3(3,0-4,0)	p=0,038	
Memur	3,4(2,8-4,0)		
Şef	3,7(3,0-4,15)		

Şube Müdürü	4,0(3,6-4,6)		
Müdür	3,0(3,0-4,2)		
Daire başkanı	2,4(2,4-4,0)		
Kurumdaki hizmet süresi	Ort.(SS)		
1-5 yıl (1)	2,93(1,18)		
5 -10 yıl (2)	3,31(1,02)	F=7,241	**1-2,1-5,2-3,1-4,4-5
10- 15 yıl (3)	3,69(0,87)	p<0,001	
15- 20 yıl (4)	3,03(0,69)		
20 yıl veya daha fazla (5)	3,69(0,82)		
Eğitim Durumu	Ort.(SS)		
Ortaöğretim	3,89(0,91)		
Önlisans	3,03(0,93)	F=2,342	
Lisans	3,42(1,10)	p=0,055	
Yüksek lisans	3,22(1,01)		
Doktora	3,31(1,00)		
Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?			
Bir üniversite çalışanı	2,87(0,83)	t=-5,577	
Üniversitemizin bir çalışanı	3,56(1,03)	p<0,001	
5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumu	Ort.(SS)		
5 yıl öncesine göre daha iyi(1)	3,59(1,06)		
5 yıl öncesine göre daha kötü(2)	3,11(0,96)	F=6,004	*1-2,1-3
Aynı, değişen bir şey yok(3)	3,22(0,96)	p=0,003	

t=bağımsız grup t testi, KW=Kruskal-Wallis, F=One-Way ANOVA, *Borferoni, ** Games-Howell

Tablo 3. 12.'ye göre kurumdaki hizmet süresinin çalışan ilişkileri puanları bakımından anlamlı farklılık saptanmıştır (F=7,241; p<0,001). Hizmet süresi 5-10 yıl ve 20 yıl veya daha fazla olanların çalışan ilişkileri puanları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan ileri analizde çalışan ilişkileri varyansları homojen dağılmadığı için Gamel howell testi uygulanmıştır. Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz durumuna göre çalışan ilişkileri puanları bakımından anlamlı farklılık belirlenmiştir (t=5,577; p<0,001). Üniversitemizin bir çalışanı puanları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumuna göre çalışan ilişkileri puanları bakımından anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=6,004; p=0,003). Yapılan post-hoc analizinde çalışan ilişkileri varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki Tablo 3. 12.'deki cinsiyet ve eğitim durumu çalışan ilişkileri durumları ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır (p>0,05). Tablo 3. 12.'deki verilerin sonuçları özetlenecek olursa:

- 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların çalışan ilişkileri puanları, diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksektir.

- Kadınların çalışan ilişkileri puanı (3.19) erkeklere göre biraz daha düşüktür (3.42). T-testi sonucunda p değeri 0.070 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, cinsiyetin çalışan ilişkileri puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu veriler ($p=0.070$) dikkate alındığında Hipotez 5 (Cinsiyet, çalışan ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir) sonucu yanlışlanmıştır.
- Akademi kadrosunda çalışanların çalışan ilişkileri puanları (3.18) idari kadroda çalışanlardan (3.48) daha düşüktür. İdari görevde çalışan personelin çalışan ilişkileri puanları daha yüksek bulunmuştur.
- Farklı kadro ünvanları arasında çalışan ilişkileri puanları farklılık göstermektedir. Öğretim görevlisi ile şube müdürü kadrosunda olanların çalışan ilişkileri puanları daha yüksek bulunmuştur.
- Farklı hizmet sürelerine sahip çalışanlar arasında çalışan ilişkileri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Post hoc test sonuçlarına göre, 1-5 yıl ve 5-10 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar arasında, 1-5 yıl ve 15-20 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar arasında ve 1-5 yıl ve 46-55 yaş arasındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.
- Eğitim düzeyi çalışan ilişkileri puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.
- "Üniversitemizin bir çalışanı" olarak kendini görenlerin çalışan ilişkileri puanı (3.56), "Bir üniversite çalışanı" olarak kendini görenlere kıyasla (2.87) daha yüksektir. T-testi sonucunda bağlılığın ilişkiler üzerinde anlamlı derecede bir etkiye sahip olduğu (p değeri <0.001 dayanılarak) saptanmıştır. Bu sonuca göre, Hipotez 4 (Çalışanların kuruma olan bağlılık düzeyi, çalışan ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir) desteklenmektedir.
- 5 yıl öncesine göre kurumu daha iyi değerlendirenlerin çalışan ilişkileri puanı (3.59), diğer gruplara kıyasla daha yüksektir.

Sonuç olarak, çalışan ilişkileri puanları değişkenlere göre değişiklik göstermektedir. Yaş, cinsiyet, çalışılan kadro ve eğitim durumu gibi bazı değişkenlerin çalışan ilişkileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, akademi/idari kadro ünvanı, kurumdaki hizmet süresi, kendini nasıl gördüğü ve kurumu değerlendirme durumu da çalışan ilişkileri puanları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

3.1.8.10. Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Yönetim ve Liderlik Algı Puanları ve İstatistiksel Değerler

Tablo 3. 13. : Yönetim ve Liderlik Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Değişkenler(N=280)	Yönetim ve Liderlik Puanları	İstatistiksel Değerler	Post Hoc Test
Yaş	Median(Q1-Q3)		
< 25 yaş	3,55(3,11-3,77)		
26 - 35 yaş	3,44(2,55-4,22)	KW=2,810	
36 - 45 yaş	3,27(2,69-4,0)	p=0,590	
46 - 55 yaş	3,44(3,0-4,0)		
56 - 65 yaş	3,33(2,0-3,77)		
Cinsiyet	Ort.(SS)		
Kadın	3,42(0,90)	t=1,385	
Erkek	3,26(0,97)	p=0,167	
Çalışılan kadro			
Akademik	3,51(0,97)	t=3,334	
İdari	3,13(0,89)	p<0,001	
Akademi / İdari kadro ünvanı	Median(Q1-Q3)		
Araştırma Görevlisi	3,77(3,44-4,44)		
Öğretim Görevlisi	4,0(2,27-4,66)		
Dr. Öğretim Üyesi	3,11(2,44-4,0)		
Doçent	3,77(3,05-4,0)	KW=41,062	
Profesör	3,0(2,69-4,91)	p<0,001	
Memur	3,11(2,33-3,44)		
Şef	4,0(3,44-4,19)		
Şube Müdürü	3,22(3,2-4,11)		
Müdür	2,0(2,0-2,77)		
Daire başkanı	2,66(2,66-3,44)		
Kurumdaki hizmet süresi	Ort.(SS)		
1-5 yıl (1)	3,52(0,96)		
5 -10 yıl (2)	3,32(0,92)	F=3,433	*1-4,4-5
10- 15 yıl (3)	3,19(0,98)	p=0,009	
15- 20 yıl (4)	2,79(0,75)		
20 yıl veya daha fazla(5)	3,45(0,93)		
Eğitim Durumu	Ort.(SS)		
Ortaöğretim(1)	3,64(0,84)		
Önlisans (2)	2,61(0,92)	F=5,408	*1-2,2-4,2-5
Lisans (3)	3,06(0,80)	p<0,001	
Yüksek lisans(4)	3,37(0,99)		

Doktora(5)	3,47(0,95)		
Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?			
Bir üniversite çalışanı	2,67(0,88)	t=-9,096	
Üniversitemizin bir çalışanı	3,64(0,81)	p<0,001	
5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumu	Ort.(SS)		
5 yıl öncesine göre daha iyi(1)	3,78(0,85)		
5 yıl öncesine göre daha kötü(2)	3,09(1,03)	F=26,065	**1-2,1-3,1-3
Aynı, değişen bir şey yok(3)	2,95(0,76)	p<0,001	

t=bağımsız grup t testi, KW=Kruskal-Wallis, F=One-Way ANOVA, *Borferoni, ** Games-Howell

Yönetim ve liderlik ölçeğinin üniversite çalışanlarının sosyo-demografik ve mesleki özelliklerle karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3. 13.'te verilmiştir. Çalışılan kadro düzeylerine göre yönetim ve liderlik puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Akademi personelinin yönetim ve liderlik puanı daha yüksek saptanmıştır (t=3,334; p<0.001). Akademi/ İdari kadro ünvanı göre yönetim ve liderlik puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (KW=41,062; p<0,001). Öğretim görevlisi ve şef kadrolarında olanların yönetim ve liderlik puanları daha yüksek bulunmuştur. Tablo 3. 13.'e incelendiğinde; kurumdaki hizmet süresinin yönetim ve liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak farklılık saptanmıştır (F=5,408; p<0,001). Hizmet süresi 1-5 yıl olanların yönetim ve liderlik puanları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan ileri analizde yönetim ve liderlik varyansları homojen dağıldığı için Borferoni testi yapılmıştır. Tablo 3. 13.'de eğitim durumuna göre üniversite çalışanlarının yönetim ve liderlik ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=5,408; p<0,001). Yapılan post-hoc analizinde yönetim tarzı ve liderlik varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır.

Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz durumuna göre yönetim ve liderlik puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=9,096; p<0,001). Üniversitemizin bir çalışanı puanları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumuna göre yönetim ve liderlik puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=26,065; p<0,001). Yapılan post-hoc analizinde yönetim ve liderlik varyanslar

homojen dağılmadığı için Games-Howell testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki Tablo 3. 11.'deki yaş ve cinsiyet değişkenleri yönetim ve liderlik puanları özellikleri ile karşılaştırıldığında bu değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Analiz sonuçları farklı değişkenler arasında yönetim tarzı ve liderlik puanları arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin, çalışılan kadro, kadro ünvanı, eğitim durumu ve kurumu değerlendirme gibi değişkenler, yönetim tarzı ve liderlik puanları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bulgular, yönetim ve liderlik uygulamalarının belirli gruplara odaklanarak geliştirilebileceğini göstermektedir.

3.1.8.11. Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Örgüt Kültürü Puanları ve İstatistiksel Değerler

Tablo 3. 14. : Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Değişkenler(N=280)	Örgüt kültürü Puanlar	İstatistiksel Değerler	Post Hoc Test
Yaş	Ort.(SS)		
< 25 yaş	3,44(0,72)		
26 - 35 yaş	3,31(0,84)	F=0,320	
36 - 45 yaş	3,42(0,77)	p=0,864	
46 - 55 yaş	3,31(0,90)		
56 - 65 yaş	3,35(0,98)		
Cinsiyet			
Kadın	3,31(0,84)	t=-0,882	
Erkek	3,40(0,82)	p=0,379	
Çalışılan kadro			
Akademik	3,51(0,85)	t=2,945	
İdari	3,22(0,91)	p=0,004	
Akademi/ İdari kadro ünvanı	Median(Q1-Q3)		
Araştırma Görevlisi	3,5(3,0-3,95)		
Öğretim Görevlisi	3,88(2,97-4,61)		
Dr. Öğretim Üyesi	3,38(2,66-4,09)		
Doçent	3,83(3,30-4,30)		
Profesör	3,63(3,09-4,68)	KW=31,076	
Memur	3,11(2,50-3,69)	p<0,001	
Şef	3,30(3,01-3,77)		
Şube Müdürü	4,0(3,11-4,05)		
Müdür	2,66(2,66-3,44)		
Daire başkanı	3,11(3,11-3,38)		
Kurumdaki hizmet süresi	Ort.(SS)		

1-5 yıl	3,44(0,78)		
5 -10 yıl	3,35(0,84)	F=1,252	
10- 15 yıl	3,40(0,87)	p=0,289	
15- 20 yıl	3,04(0,77)		
20 yıl veya daha fazla	3,41(0,82)		
Eğitim Durumu	Ort.(SS)		
Ortaöğretim(1)	3,71(0,77)		
Önlisans (2)	2,70(0,75)	F=7,578	*1-2,2-5,3-4,3-5
Lisans (3)	3,15(0,74)	p<0,001	
Yüksek lisans(4)	3,27(0,80)		
Doktora(5)	3,58(0,81)		
Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?			
Bir üniversite çalışanı	2,82(0,71)	t=-8,773	
Üniversitemizin bir çalışanı	3,64(0,74)	p<0,001	
5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumu	Ort.(SS)		
5 yıl öncesine göre daha iyi(1)	3,74(0,73)		*1-2,1-3,2-3,1-3
5 yıl öncesine göre daha kötü(2)	3,06(0,83)	F=21,896	
Aynı, değişen bir şey yok(3)	3,17(0,77)	p<0,001	

t=bağımsız grup t testi, KW=Kruskal-Wallis, F=One-Way ANOVA, *Borferoni

Tablo 3. 14.'e göre çalışılan kadro derecesine şekline göre örgüt kültürü puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur (t=2,945; p=0,004). Akadem personellerinin örgüt kültürü puanları daha yüksek bulundu. Akademi/ İdari kadro ünvanı göre örgüt kültürü puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptandı (KW=31,076; p<0,001). Şube müdürü kadrosunda olanların örgüt kültürü puanları daha yüksek bulunmuştur.

Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz durumuna göre örgüt kültürü puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (t=8,773; p<0,001). Üniversitemizin bir çalışanı puanları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumuna göre örgüt kültürü puanları bakımından anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=6,004; p<0,001). Yapılan post-hoc analizinde örgüt kültürü varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki Tablo 3. 14.'teki yaş, cinsiyet ve kurumdaki hizmet süresi durumu örgüt kültürü durumları ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulundu (p>0,05). Özetlenecek olursa:

- Yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her yaş grubu, kurum kültürüne benzer puanlar vermiştir.
- Kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki cinsiyet de benzer ölçüde kurum kültürüne değerlendirme yapmıştır.
- Akademi ve idari kadro arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Akademi kadro çalışanları, idari kadro çalışanlarından daha yüksek puanlar vermiştir.
- Farklı kadro ünvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretim görevlileri ve doçentler, diğer kadro ünvanlarına göre daha yüksek puanlar vermiştir.
- Memur çalışanlar, kurum kültürüne diğer çalışanlardan daha düşük puanlar vermiştir.
- Hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Farklı hizmet sürelerine sahip çalışanlar benzer puanlar vermiştir.
- Eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortaöğretim mezunları ve lisans mezunları, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha yüksek puanlar vermiştir.
- "Bir üniversite çalışanı" olarak kendini görenler ile "Üniversitemizin bir çalışanı" olarak kendini görenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. "Üniversitemizin bir çalışanı" olarak kendini görenler, daha yüksek puanlar vermiştir.
- 5 yıl öncesine göre kurumu daha iyi olarak değerlendirenler ile daha kötü olarak değerlendirenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kurumu daha iyi olarak değerlendirenler, daha yüksek puanlar vermiştir.

Sonuç olarak, analiz sonuçları göstermektedir ki çalışılan kadro, kadro ünvanı, eğitim durumu, kendini nasıl gördüğü ve kurumu değerlendirme durumu gibi değişkenler, örgüt kültürü puanları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün belirli gruplara göre şekillendirilebileceğini ve farklı değişkenlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisini anlamak için dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

3.1.8.12. Çalışanların Demografik ve İşle İlgili Özelliklere Göre Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu Puanları ve İstatistiksel Değerler

Tablo 3. 15. : Çalışan Bağlılığı ve İş Doyumu Ölçeğinin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Değişkenler(N=280)	Çalışan bağlılığı ve İş Doyumu Puanları	İstatistiksel Değerler	Post Hoc Test
Yaş	Median(Q1-Q3)		
< 25 yaş	3,83(3,0-5,0)		
26 - 35 yaş	3,66(3,0-4,0)	KW=2,214	
36 - 45 yaş	3,66(4,0-5,0)	p=0,697	
46 - 55 yaş	3,5(2,66-4,0)		
56 - 65 yaş	3,83(2,29-4,37)		
Cinsiyet			
Kadın	3,50(3,0-4,0)	Z=-0,137	
Erkek	3,66(3,0-4,0)	p=0,891	
Çalışılan kadro			
Akademik	3,83(0,91)	t=4,978	
İdari	3,28(0,93)	p<0,001	
Akademi / İdari kadro ünvanı	Median(Q1-Q3)		
Araştırma Görevlisi	3,91(3,16-5,0)		
Öğretim Görevlisi	4,0(3,0-5,0)		
Dr. Öğretim Üyesi	3,58(3,0-4,0)		
Doçent	3,83(3,08-5,0)		
Profesör	4,66(3,54-5,0)	KW=36,908	
Memur	3,33(2,33-3,83)	p<0,001	
Şef	3,5(3,04-4,0)		
Şube Müdürü	3,33(3,0-4,0)		
Müdür	2,16(2,1-2,83)		
Daire başkanı	3,83(3,66-3,83)		
Kurumdaki hizmet süresi	Ort.(SS)		
1-5 yıl (1)	3,79(1,02)		
5 -10 yıl (2)	3,31(1,03)		
10- 15 yıl (3)	3,58(0,84)	F=2,418	*1-2
15- 20 yıl (4)	3,33(1,00)	p=0,033	
20 yıl veya daha fazla (5)	3,59(0,79)		
Eğitim Durumu	Ort.(SS)		
Ortaöğretim(1)	3,90(0,89)		
Önlisans (2)	2,77(0,98)	F=12,114	*1-2,1-3,1-3,3-4,3-5,2-3,2-4,2-5
Lisans (3)	3,05(1,02)	p<0,001	
Yüksek lisans(4)	3,56(0,79)		

Doktora(5)	3,85(0,86)		
Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz?	Median(Q1-Q3)		
Bir üniversite çalışanı	3,0(2,66-3,66)	Z=-6,230	
Üniversitemizin bir çalışanı	3,83(3,16-4,83)	p<0,001	
5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumu	Ort.(SS)		
5 yıl öncesine göre daha iyi(1)	3,92(0,88)		
5 yıl öncesine göre daha kötü(2)	3,23(0,98)	F=15,288	*1-2,1-3,1-3
Aynı, değişen bir şey yok(3)	3,36(0,90)	p<0,001	

t=bağımsız grup t testi, KW=Kruskal-Wallis, F=One-Way ANOVA, Z=Mann-Whitney, *Borferoni

Çalışan bağlılığı ve iş doyumu ölçeğinin üniversite çalışanlarının sosyo-demografik ve mesleki özelliklerle karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3. 15.'te verilmiştir. Akademi / İdari kadro ünvanı göre çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir (KW=36,908; p<0,001). Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre (KW=36,908, p<0,001), profesörlerin en yüksek bağlılık ve iş doyumu puanlarına sahip olduğu belirlenirken, diğer kadro ünvanları arasında farklılık olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 8 (çalışılan kadro (akademik ve idari) ile çalışan bağlılığı ve iş doyumu arasında anlamlı bir fark vardır) Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre (KW=36,908, p<0,001) desteklenmektedir. Tablo 3. 15. incelendiğinde; kurumdaki hizmet süresinin çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları bakımından istatistiksel olarak farklılık saptanmıştır (F=2,418; p=0,033). Hizmet süresi 1-5 yıl olanların çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan ileri analizinde çalışan bağlılığı ve iş doyumu varyansları homojen dağıldığı için Borferoni testi yapılmıştır. F-testi sonuçlarına göre (F=2,418, p=0,033), hizmet sürelerinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla Hipotez 10 (hizmet süresi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır) desteklenmektedir. Post hoc testlerine göre, 1-5 yıl ve 5-10 yıl arasındaki hizmet süresi kategorilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,033). Diğer hizmet süresi kategorileri arasında ise anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 3. 15.'de eğitim durumuna göre üniversite çalışanlarının çalışan bağlılığı ve iş doyumu ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı

olduğu görülmüştür ($F=12,114$; $p<0,001$). Yapılan post-hoc analizinde çalışan bağlılığı ve iş doyumu varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır. Tablodan elde edilen verilere göre, çalışanların eğitim düzeyleri arasında (ortaöğretim, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) iş doyumu puanları arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. F-testi sonuçlarına göre ($F=12,114$, $p<0,001$) dikkate alınarak Hipotez 9 (Çalışanın eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında anlamlı bir fark vardır) desteklenmektedir.

Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak görürsünüz durumuna göre çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bulundu ($Z=-6,230$; $p<0,001$). Üniversitemizin bir çalışanı puanları daha yüksek bulunmuştur. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirme durumuna göre çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=15,288$; $p<0,001$). Yapılan post-hoc analizinde örgütsel bağlılık varyanslar homojen dağıldığı için Borferoni testi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki Tablo 3. 15.'deki yaş ve cinsiyet değişkenleri çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanları özellikleri ile karşılaştırıldığında bu değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptandı ($p>0,05$). Sonuç olarak, çalışılan kadro, kadro ünvanı, kurumdaki hizmet süresi, eğitim durumu ve kendini nasıl gördüğü gibi değişkenlerinin çalışan bağlılığı ve iş doyumu üzerinde etkili olabileceği görülmektedir. Bu bulgular, çalışan bağlılığı ve iş doyumu etkileyen faktörleri anlamak ve çalışanların bağlılığını ve doyumunu artırmak için dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim tarzı ve çalışma ortamı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır, zira yönetim tarzı bir örgütün işleyişini ve çalışanlarıyla nasıl etkileşimde bulunacağını belirleyen önemli bir faktördür. Çalışma ortamı ise çalışanların fiziksel ve sosyal açıdan etkileşimde bulundukları ortamdır. Örgütlerin yönetim tarzı, çalışma ortamının nasıl oluşturulacağına ve çalışanların hangi tür bir ortamda çalışacaklarına karar vermekte etkilidir. Bir yöneticinin otoriter bir tarzı varsa, çalışanlar genellikle baskı altında hisseder. Bu durum, çalışanların performansını olumsuz etkilemekte ve işyerinde yüksek bir stres seviyesi yaratabilmektedir. Öte yandan, yöneticinin daha demokratik bir yaklaşımı söz konusu ise çalışanlar daha bağımsız bir ortamda çalışmakta ve performansını artırmaktadır. Bu durum işyerinde daha az stres yaratmaktadır.

Yönetim tarzı ve çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi konusu, kamu yönetimi, işletme yönetimi ve organizasyon psikolojisi alanlarında sıkça incelenen bir konudur. Birçok araştırma, bu iki faktörün çalışanların iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Bu araştırmalara göre, yönetim tarzına bağlı faktörler ve çalışma ortamını etkileyen faktörler birbirinden bağımsız veya birbiriyle ilişki halde yani her iki durum fark etmeksizin iş doyumunu etkileyebilmektedir.

Bu tez, yönetim tarzı ve çalışma ortamının iş doyumunu üzerindeki etkisini inceleyerek, kamu çalışanlarının iş doyumunu anlamamıza yardımcı olmuştur. Ancak, sınırlılıklar da bulunmaktadır. Bu çalışmanın kapsamı sadece Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile sınırlıdır, bu nedenle genelleştirilebilirlik konusunda dikkatli olunmalıdır. Gelecekteki araştırmalar, farklı kurumlarda ve sektörlerde benzer analizler yaparak sonuçların doğrulanmasına ve genelleştirilebilirliğine katkıda bulunabilir.

Çalışma sonucunda bir takım çıkarımlara ulaşılmıştır. Araştırmalar, 10-15 yıl gibi uzun süreler boyunca çalışanların daha yüksek bir çalışan bağlılığı ve iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumun çeşitli nedenleri ve sonuçları bulunmaktadır. Birincisi, uzun süreli çalışanların işe olan bağlılıklarının artması ve deneyimlerinin gelişmesi ile ilişkilidir. Zamanla, bu çalışanlar işlerini daha iyi yapmak için gereken beceri ve bilgileri kazanmakta ve işin değerini daha iyi

değerlendirmektedir. İkinci olarak, uzun süre çalışanlar, işyeri ilişkilerinde daha güçlü bağlar kurma eğilimindedir. Uzun süreli çalışma, çalışanların diğer iş arkadaşlarıyla daha fazla etkileşime girmelerine, güven ve bağ kurmalarına olanak sağlar. Yüksek bağlılık ve iş doyumu, genellikle daha yüksek verimlilik ile ilişkilidir. Uzun süreli çalışanlar, işlerine daha çok odaklanır ve daha fazla çaba gösterirler, bu da iş performansını artırır ve işyerindeki süreçleri daha verimli hale getirir. Ayrıca, uzun süre çalışanların daha az personel devir hızına sahip olduğu görülmektedir. Bu da istikrarlı bir iş gücünün korunmasına ve kurumun maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olabilir. Son olarak, uzun süreli çalışanların bağlılığı ve iş doyumu, kurumun işveren markası ve itibarı açısından da önemlidir. Yüksek bağlılık ve memnuniyet, potansiyel yeni çalışanlar için kurumu daha çekici hale getirebilir ve işyerinin imajını olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenlerle, kurumlar çalışanların uzun süreli bağlılık ve iş doyumunu desteklemek için işe başlama aşamasından itibaren destekleyici bir iş ortamı ve gelişim fırsatları sunmalıdır.

Çalışanlar, genel olarak mevcut işlerinden memnun görünmektedir. Özellikle 56-65 yaş aralığındaki kişilerin ve profesörlerin daha yüksek bir çalışan bağlılığı ve iş doyumu puanına sahip olduğu görülmektedir. Diğer kadro ünvanları arasında ise bazı farklılıklar bulunmaktadır. Profesörlerin diğer çalışanlara göre yüksek iş doyumuna sahip olmalarının nedenleri arasında akademik özgürlük, yaratıcılık, öğrencilerle etkileşim, araştırma ve bilimsel keşifler ile akademik prestij gösterilebilir. Profesörlerin yüksek iş doyumuna sahip olması, akademide iş birliği, inovasyon ve keşiflerin teşvik edilmesinde önemli bir etken olabilir.

Çalışanlar, ekstra çaba gösterme konusunda istekli olduklarını ve işlerinde beceri ve yeteneklerini kullanabildiklerini ifade etmektedir. Bu, çalışanların kendilerini işlerine bağlı hissettiklerini ve işlerinin kendi kimlikleriyle bütünleştiğini göstermektedir. Ayrıca, mevcut işlerinin kariyer hedeflerine yardımcı olduğunu düşünmeleri, çalışanların uzun vadeli hedeflere ulaşma motivasyonuna sahip olduklarını göstermektedir. İş birliği yapma, sorunları çözme ve bilgi paylaşma konusunda istekli olan çalışanlar, iş ortamında işbirliği ve iletişim becerilerine sahip olduklarını yansıtmaktadır. Ayrıca, dürüstlük, açıklık ve şeffaflığa önem vermeleri, sağlıklı bir iş ilişkileri ve iletişim kültürüne sahip olduklarını göstermektedir. Ancak, çalışanlar yeterli takdiri almadıklarını ve performans hedeflerine ulaşmalarını

sağlayacak geri bildirimlerin yetersiz olduğunu ifade etmektedir. İstatistiksel veriler, çalışanların takdir ve övgüye daha fazla ihtiyaç duyduklarını, kendilerine tam olarak değer verildiğine inanmadıklarını ve adil bir şekilde ödüllendirilmediklerini düşündüklerini göstermektedir. Bu çıkarımlar, kurumun çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için bazı önlemler alması gerektiğini işaret etmektedir. Çalışanların takdir edilmesi, övgü ve geri bildirim süreçlerinin güçlendirilmesi, çalışanların performansını artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir. Ayrıca, çalışanların değerli hissetmelerini sağlamak için adil bir ödüllendirme sistemi kurulması ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için destek ve fırsatlar sunulması önemlidir. Bu çıkarımlar, çalışanların motivasyonunu artırmak ve kurumun başarısını sürdürmek için stratejik önlemler alınmasını gerektirmektedir. Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarına odaklanmak, işyerinde olumlu bir çalışma ortamı ve kültürü oluşturmak için önemlidir.

Çalışanların kurumlarında daha az bürokrasi ve düzenleyici süreçlerin olması durumunda daha üretken olabilecekleri bunun gerçekleşmesi amacıyla daha esnek ve verimli bir çalışma ortamı sunulması gerektiği tespit edilmiştir. Daha az bürokrasiye sahip kurumlar, karar alma süreçlerini hızlandırır ve daha esnek bir iş yapısı sunar. Çalışanlar, daha az engel ve kısıtlama ile kararlarını uygulayabilir ve geliştirebilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırır ve üretkenliklerini yükseltir. Ayrıca, bu durum çalışanlara daha fazla özgürlük ve sorumluluk verir, çalışanların kendilerini daha değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Daha esnek bir çalışma ortamı ile iletişim ve işbirliği daha kolay hale gelir. Çalışanlar, daha rahat bir şekilde fikir alışverişinde bulunabilir, bilgi ve deneyimlerini paylaşabilir ve proaktif olarak işbirliği yapabilir. Bu durumun sonuçları da dikkate değerdir. Daha az bürokrasiye sahip kurumlarda çalışanlar, daha fazla yaratıcılık ve inovasyon potansiyeline sahiptir. Bu durum, kurumun rekabet avantajını artırır.

Kurumun yönetim ve liderlik uygulamalarında bazı hatalar ve eksiklikler görülmektedir. Yeni iş ve görevler için motive edici davranışların sergilenmesiyle birlikte, performansı düşük olan çalışanlarla ilgilenme konusunda tutarlılık sağlanamaması, motivasyon eksikliğine ve adaletsizlik algısına yol açabilir. Çalışanlar, başarılarının takdir edilmediğini ve düşük performansla ilgili geri bildirim almadıklarını düşünebilir. İletişim eksikliği, kurumda genel olarak etkili iletişim

olduğu ifade edilmesine rağmen, gelecekteki zorluklarla ilgili iletişimde eksiklikler olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların kurumsal hedefler, değişimler ve beklentiler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşündürebilir. İletişim eksikliği, çalışanların yönetimden uzaklaşmasına ve işbirliği eksikliğine neden olabilir. Ayrıca, işbirliği ve duyarlılık konusundaki eksiklikler, yöneticilerin farklı deneyimlere sahip insanlarla etkili bir şekilde çalıştığı ifadesine rağmen, liderlik kalitesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların ekip çalışmasına katılımını ve işbirliğini olumsuz etkileyebilir. Bu bağlamda, hatalı yönetim ve liderlik uygulamalarının nedenleri arasında tutarsızlık, iletişim eksikliği ve işbirliği eksiklikleri öne çıkmaktadır.

Liderlerin etkili iletişim, yönetim becerileri ve stratejik düşünme yetenekleri konusunda yetersiz olmaları, çalışanların liderlik performansını düşük değerlendirmesine yol açabilir. Ayrıca, liderlerin kurumun önceliklerine tam olarak odaklanamamaları, zaman yönetimi problemleri veya görevleri etkili bir şekilde önceliklendirememeleri de bu duruma katkıda bulunabilir. Bu durumu çözmek için liderlere yönelik liderlik gelişimi ve eğitim programları düzenlenmesi, iletişim ve işbirliği becerilerinin geliştirilmesi ve liderlerin kurumun önceliklerine odaklanmalarının teşvik edilmesi önemli adımlar olabilir.

Çalışanların kurumda sunulan kariyer gelişim imkanlarından memnuniyet düzeyi düşüktür. Bu durumun nedenleri arasında, kurumun kariyer yol haritasının net olmaması, çalışanlara uygun ve ilerleme sağlayıcı gelişim fırsatlarının sunulmaması ve kariyer yönetimi süreçlerinde yetersizlikler yer alabilir. Kariyer gelişim fırsatları sınırlı olan veya eksik olan bir kurum, yetenekli çalışanların ilgisini kaybedebilir ve onları rakip kurumlara yönlendirebilir. Bu durum, kurumun yetenek kaybına uğramasına ve rekabet gücünün azalmasına neden olabilir. Çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerine yardımcı olacak net bir kariyer yol haritası oluşturulmalı ve çalışanlara ilerlemelerini sağlayacak eğitim, mentorluk veya rotasyon gibi destek programları sunulmalıdır. Ayrıca, kurumun çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine ve ilerlemelerine olanak tanıyan bir kültür oluşturması önemlidir.

İdari kadro çalışanlarının kuruma bağlılık ve iş doyumu düzeyleri, akademik kadrodaki çalışanlara kıyasla daha düşüktür. Bu durum, idari kadro çalışanlarının

kurumda yeterli destek ve tanıma görmemeleri veya işleriyle ilgili daha az tatmin olmalarıyla ilişkilidir. İdari kadro çalışanlarının ihtiyaçlarına daha fazla odaklanan bir destek sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İdari kadro çalışanlarının kuruma bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin akademik kadrodaki çalışanlara kıyasla daha düşük olması, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Birinci neden, idari kadro çalışanlarının işlerinde daha az özerklik ve daha fazla rutin görevlerle uğraşmaları olabilir. Akademik kadro genellikle daha fazla akademik özgürlüğe sahipken, idari kadro daha sınırlı bir hareket alanına sahip olabilir. Bu durum, idari kadro çalışanlarının işlerinde daha az tatmin edici bir deneyim yaşamalarına yol açabilir. İkinci neden, idari kadro çalışanlarının kurum içindeki kariyer ve ilerleme fırsatlarına daha sınırlı erişim sahip olmaları olabilir. Akademik kadro genellikle daha fazla akademik yükselme imkanına sahipken, idari kadro çalışanlarının kariyer gelişimi daha sınırlı olabilir. Bu durum, idari kadro çalışanlarının gelecekteki kariyer perspektifleri ve ilerlemeleri konusunda endişeler yaşamalarına ve iş doyumu düzeylerinin düşmesine neden olabilir. Üçüncü neden, idari kadro çalışanlarının kurum içindeki iletişim ve paylaşım fırsatlarının sınırlı olması olabilir. Akademik kadro genellikle araştırma projeleri ve akademik toplantılar gibi ortamlarda daha fazla etkileşim şansına sahipken, idari kadro daha çok yönetimsel ve operasyonel görevlere odaklanabilir. Bu durum, idari kadro çalışanlarının işbirliği ve takım çalışması fırsatlarının sınırlı olmasına neden olabilir. Bu durumu iyileştirmek için kurum, idari kadro çalışanlarına daha fazla özerklik, gelişim fırsatları ve iletişim olanakları sunmalıdır. İdari kadro çalışanlarının kariyer planlamalarını desteklemeli, onları yönetimsel karar süreçlerine dahil etmeli ve işbirliği ve paylaşım kültürünü teşvik etmelidir.

Önlisans mezunu çalışanların bağlılık ve iş doyumu düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine kıyasla daha düşüktür. Diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlar, daha ileri eğitim almış olmaları sayesinde daha spesifik ve derinlemesine bilgi ve becerilere sahip olabilir. Ayrıca, önlisans mezunu çalışanların kariyer gelişim ve ilerleme fırsatlarının daha sınırlıdır. Diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlar genellikle daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olmaları ve bu nedenle daha fazla kariyer fırsatına erişebilmeleri açısından avantajlıdır. Önlisans mezunu çalışanlar genellikle daha düşük maaş ve yan haklara sahiptir. Diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlar, daha yüksek eğitim seviyelerine sahip oldukları için genellikle daha yüksek maaş ve daha

kapsamlı yan haklara sahip olma eğilimindedir. Bu durumu iyileştirmek için kurum, önlisans mezunu çalışanlara daha fazla kariyer gelişim ve ilerleme fırsatları sunmalı, eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalı ve maaş ve yan haklar konusunda adil bir politika izlemelidir. Ayrıca, önlisans mezunu çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini değerlendirmek ve onlara daha fazla sorumluluk ve liderlik fırsatları vermek, bağlılık ve iş doyumu düzeylerini artırabilir.

Çalışanların kendilerine tam olarak değer verildiğine inanmadıkları ve yaptıkları iş için adil bir şekilde ödüllendirilmedikleri düşüncelerine sahip olmaları, kurumun liyakat konusunda yetersizliklerini göstermektedir. Kurumun performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinin şeffaf olmaması veya belirsizlik içermesi buna yol açabilir. Çalışanlar, başarılarının ve katkılarının nasıl değerlendirildiğini anlamada zorluk yaşadıklarında, değer verilmediğine veya adaletsiz bir şekilde ödüllendirildiklerine inanabilir. Ayrıca kurum kültüründe ve yönetim yaklaşımında liyakatin yeterince vurgulanmaması bu durum üzerinde etkili olabilmektedir. Eğer yöneticiler performans ve ödüllendirme kararlarını kişisel ilişkilere veya diğer etkenlere dayandırıyor, çalışanlar adil bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemine güvenmekte zorlanabilir. Liyakatin yetersiz olduğu ve yozlaşmanın görüldüğü bir ortamda, yöneticilerin kişisel ilişkileri performans değerlendirme ve ödüllendirme kararlarını etkileyebilir. Bu durumda, çalışanlar liyakat temelinde değil, kişisel faktörlere dayanan kararlarla karşılaşabilir. Bu da çalışanların değerlerinin görülmediği ve adil bir şekilde ödüllendirilmedikleri algısını güçlendirir. Dolayısıyla etiğe ve ahlaki değerlere dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesi önemlidir. Yöneticilerin örnek olmaları ve adaleti vurgulamaları, çalışanların kendilerine tam olarak değer verildiğine inanmalarını ve adil bir şekilde ödüllendirilmelerini sağlayabilir. Ayrıca, yozlaşma riskini azaltmak için denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi de önemlidir.

Çalışmanın, “Kamu çalışanlarının yönetim tarzı ve çalışma ortamının iş doyumu üzerindeki etkisini belirlemek için hangi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir?” araştırma sorusuna binaen; yöneticinin birliği, liderlik vasıfları, demokratik yönetim tarzı, iletişim, iş yükü, ödüllendirme, tanıma, kariyer gelişimi, performans yönetimi, geribildirim, adalet ve eşitlik faktörleri büyük oranda iş doyumuna etki etmektedir. Ayrıca çalışanların yöneticileri tarafından motive

edilmeleri, performansı düşük çalışma arkadaşlarına yöneticilerin ilgi göstermesi, çalışma ortamında dürüst davranışlar sergilenmesi ve farklı deneyimlere sahip insanlarla duyarlılıkla çalışılması gibi faktörler, çalışanların iş memnuniyeti ve doyumu noktasında yine önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, liderlik kalitesi, kurum yönetimi ve üst düzey liderler/yöneticiler arasında etkili iletişim ve gelecekteki zorluklarla ilgilenme gibi faktörler de çalışanların kurumlarına olan bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca iş birliği, bilgi paylaşımı ve sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi de çalışma ortamının gelişiminde önemli faktörlerdir.

Anket sonucunda çalışanların nasıl bir yönetim tarzını desteklediği yönündeki bir diğer araştırma probleminde de bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlar katılımcı, işbirlikçi, yer ve zamana bağlı olarak hem görev hem insan odaklı, yenilikçi, demokratik bir yönetim tarzı beklentisi içerisindedir. Bu yönetim tarzları, çalışanların beklentilerini ve tercihlerini yansıtan özelliklere sahiptir. Diğer yönetim tarzları ise çalışanlar tarafından desteklenmemekte veya beklenti içinde olunmamaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, kamu kurumlarında yönetim tarzı ve çalışma ortamının iş doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin çalışma ortamını iyileştirmek ve çalışanların iş doyumunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu stratejilerin belirlenmesinde destekleyici nitelikte bir takım öneriler sunulacaktır. Bunlar:

- Çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitim programları düzenlemek ve tüm çalışanları bu eğitimlere katılmaya teşvik etmek.
- İşe alım sürecinde çeşitlilik hedefleri belirlemek ve farklı arka planlardan gelen adayları çekmek için çeşitli kaynaklara başvurmak.
- Kurum içinde mentorluk ve koçluk programları oluşturarak farklı bakış açılarının paylaşılmasını teşvik etmek.
- İletişim kanallarını çeşitlendirmek ve çalışanların özgürce fikirlerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlamak.
- Net ve ölçülebilir performans hedefleri belirlemek ve çalışanlarla paylaşmak.

- Objektif kriterler kullanarak performans değerlendirmeleri yapmak ve tarafsız bir değerlendirme süreci yürütmek.
- Düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturmak ve çalışanlara gelişimleri için destekleyici eğitim ve programlar sunmak.
- Kariyer planlama ve gelişim programları oluşturmak ve çalışanlara terfi ve yükselme fırsatları sunmak.
- Yetenek yönetimi ve halefiyet planlaması yaparak çalışanların kariyerlerini desteklemek.
- ğrenme ve gelişim fırsatları sunarak çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine destek olmak.
- Başarıları kamuoyuna duyurmak ve takdir etmek için ödül törenleri veya kutlama etkinlikleri düzenlemek.
- Çalışanların başarılarını anında ve açık bir şekilde tanımak ve ödüllendirmek.
- Takdir politikalarını şeffaf hale getirerek çalışanların takdir edilme süreçlerini anlamalarını sağlamak.
- Esnek alışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi esnek çalışma düzenleri sunmak.
- ocuk bakımı ve bakım izinleri gibi destekleyici politikalar uygulamak.
- Stres yönetimi ve sağlıklı yaşam programları düzenlemek.
- Otomasyon ve dijitalleşme araçları kullanarak süreçleri basitleştirmek ve karar alma süreçlerini hızlandırmak.
- İş akışlarını gözden geçirerek gereksiz adımları ortadan kaldırmak ve bürokrasiyi azaltmak.
- İletişim becerilerini geliştirmek için yöneticilere eğitimler sağlamak.
- Düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlamak ve çalışanların görüş ve önerilerini almak.
- Açık kapı politikası uygulayarak çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmak.
- İş birliği ve dayanışmayı teşvik etmek ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarına odaklanmak.
- Stres yönetimi ve zorlu durumlarla başa çıkma konusunda kaynaklar sunmak.
- Karar alma süreçlerinde şeffaflığı ve katılımcılığı teşvik etmek.

- İş yükünü adil bir şekilde dağıtmak ve adaletli bir ücret politikası izlemek.
- Ortak hedefler belirlemek ve takım çalışmasını ödüllendirmek.
- İşbirliği becerilerini geliştirmek için eğitimler sağlamak.
- Çalışanları bir araya getiren etkinlikler ve ekipler oluşturmak.
- İç iletişim araçları ve platformlar kullanarak bilgi akışını sağlamak.
- İşbirliğini ve bilgi paylaşımını ödüllendiren bir kültür oluşturmak.
- Bilgi paylaşımını teşvik eden programlar veya etkinlikler düzenlemek.
- Çatışma çözme eğitimleri sağlamak.
- İletişim ve işbirliği becerilerini güçlendirmek.
- Çalışanların fikir ve önerilerini dinlemek ve çözüm odaklı yaklaşımlar benimsemek.
- Küçük jestlerle çalışanları motive etmek, örneğin teşekkür notları veya özel ödüller.
- Kadın çalışanların ihtiyaçlarını ve zorluklarını anlamak için geri bildirim mekanizmaları oluşturmak.
- Kadın liderlerin rol model olmasını teşvik etmek ve mentorluk programları oluşturmak.
- Kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarında cinsiyet eşitliğini sağlamak.
- Kadın çalışanların görüşlerini ve katılımlarını teşvik etmek için liderlik pozisyonlarında çeşitlilik hedefleri belirlemek.

Bu öneriler, mevcut istatistiksel veriler ve gözlemlere dayanılarak yapılmıştır. Ayrıca, önerilerin uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için sürekli bir geri bildirim ve izleme süreci önemlidir. Bu, kurumun değişen ihtiyaçlarına ve çalışanların geri bildirimlerine göre önerilerin revize edilmesini ve iyileştirilmesini sağlar. Kurumun spesifik ihtiyaçları, çalışanların geri bildirimleri ve diğer faktörler dikkate alınarak önerilerin uygulanması ve özelleştirilmesi büyük önem taşır. Bilimsel bir yaklaşım, yönetim ve iş dünyasında kanıta dayalı politikalar ve stratejiler oluşturulması için gereklidir.

KAYNAKÇA

- Açar, O. Uçan, A. G. F. ve Avcı, S. B. (2019). Politik Becerinin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracı Rolü. **Hoca Ahmet Yesevi 2. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi**, 2, 6-8.
- Adeniji, A. A. (2011). **Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University**. Business Intelligence Journal, 4(1), 151-166.
- Akat, İ. (1984). **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçyayınıcılık.
- Akçit, V. (2011). **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi**. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Akman, Y., Kelecioğlu, H. ve Bilge, F. (2006). Öğretim Elemanlarının İş Dokumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30. 11-20.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), 491-509.
- Aslankhani. M. A. (2006). **Describing The Management Style and Organizational Condition and Its Relationship With Job Satisfaction From the Perspective of The Selected University's Sports Masters**, Tehran: Doctoral Treatise University.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 5 (10) , 157-176.
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. **KAÜİİBFD**, 8(15), 35-55.
- Aydin, A., Sarier, Y. ve Uysal, S. (2011). The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 11(2), 628-632.

- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees In The Sultanate Of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.
- Aziri, B. (2008). Menaxhimi I Burimeve Njerëzore, *Satisfaksioni Nga Puna Dhe Motivimi I Punëtorëve, Tringa Design, Gostivar*, 46.
- Baltacı, A. (2017). İş Yükü Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Ampirik Bir Araştırma. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 101-121.
- Başar, S. (2017). Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 1-19.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayraktar, B. B. B. (2007). *21. Yy. Bilgi Yöneticisi, Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi, *Standard Dergisi*, 45: 45-48.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Belfield, C. R. ve Harris, R. DF. (2002). How Well Do Theories Of Job Matching Explain Variations in Job Satisfaction Across Education Levels? Evidence For UK Graduates. *Applied Economics*, 34(5), 535-548.
- Bravo, A., Buenaflor, N., Baloloy, J., Guarte, L., Osinaga, A., Salartin, A. and Tus, J. (2021). Amidst the COVID-19 Pandemic: The Job Burnout and Job Satisfaction of Public School Teachers in the Philippines. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 7(3), 2979-2993.

- Bucurean M. and Madalina-Adriana, C. (2010). The Impact Of Organization's Personality On Managerial Behavior, *Annals Of Faculty Of Economics, University Of Oradea*, 1(1), 633-638.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark A. E. (1997), Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clark, A. E., ve Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
- Çoban, Ö. ve Bozkurt, S. (2020). X-Y Nesli Öğretmenlerine Göre İş Özellikleri Yaklaşımı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49 (226) , 123-147.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Demir, S. (2016). *Akademisyenlerin Mesleki Motivasyonları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Derdiman, R. C. ve Uysal, Y. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (27) , 251-277. Doi: 10.21550/Sosbilder.269512
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, D. D. S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3) , 145-166.
- Drucker, P. F. (1994). *Management, Butterworth-Heinemann*. London: Oxford.

- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23) , 492-514.
- Eguji, E. T. ve Chigozie, P. (2018). Synergy Between Motivation And Performance: A Theoretical Analysis, *International Journals of Multi-Dimensional Research*, 4(6) ,173- 181.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3) , 35-52.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29) , 198-213.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Feinstein, A. H. and Vondrasek, D. (2001). *A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees*, Department of Food and Beverage, Management William F. Harrah College of Hotel Administration, Las Vegas.
- Fisher, M. H. and Royster, D. (2016). Mathematics Teachers' Support and Retention: Using Maslow's Hierarchy To Understand Teachers' Needs. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 47(7), 993-1008.
- Fromm, E. (2014). *İtaatsizlik Üzerine*, Çev. Nurdan Soysal, İstanbul: Say Yayınları.
- Genzorova, T.Corejova, T. ve Stalmasekova, N. (2017). *Employee Benefits As One Of Factors Of Work Motivation*. Cbu International Conference Proceedings.
- Gürsel, M. (2022). *Kamu Yararına Bağlılığın İş Tatmini İle İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Değişken Rolü*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

- Gunlu, E., Aksarayli, M., ve Percin, N. Ş. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Hotel Managers İn Turkey. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***.
- Hackman, J., ve Oldham, G. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 16, 250-279.
- Hoy, W. K., ve Miskel, G. C. (2012). ***Educational Administration, Theory, Research And Practice*** (7th Ed.). (Translation Editor: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Publications.
- Ionescu, L. (2007). Internal Control, Human Resource Management And Risk Assessment. ***Economics, Management and Financial Markets***. 2(2), 129-136.
- İmirlioğlu, İ. (2005). İş Yaşamında Çatışma. ***Verimlilik Dergisi***, (3).
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 21(1), 119-135.
- İleri, H. (1999). Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokul Dergisi***, 1 (2) , 9-24.
- İzci, F. , Othman, N. ve Hamad Ameen, S. (2021). The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector. ***Akademik İzdüşüm Dergisi***, 6(2), 1-18.
- Jena, L. K. and Pradhan (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. ***Business Perspectives and Research***, 5(1),1-17.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., ve Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, And Organizational İmage. ***Sage Open***, 10(1).

- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), 239-255.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (2008). *The Discipline Of Teams*. ABD: Harvard Business Press.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi. *NOSYON: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (1), 31-45.
- Keresteci, G. T. (2011). *Zaman Yönetimi: Literatür Taraması*, İşletme Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne: Trakya Üniversitesi/ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıçaslan, S. (2019). Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Hekimler Üzerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 52-65.
- Kum, F. D., Cowden, R. ve Karodia, A. M. (2014). The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A case study of ESCON Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105.
- Kuruşcu, M. ve Aydoğan, S. (2018). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17 (2) , 167-206.
- Kutluay, F. (2019). Siyasal Otorite Kavramının Tarihsel Seyri. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-29.
- Lee, J., Roehl, T. W. ve Choe, S. (2000), What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience And Culture İn Korean and Japanese Firms. *Journal Of International Business Studies*, 4(31), 631–52.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Mishra, P.K. (2013). Job Satisfaction, *IOSR Journal of Humanities and Social Science* ,14(5), 45-54. DOI:10.9790/1959-1454554.
- Ming,W.W. P. Tee, N.E. ve Chen, C. H. (2018). Transformational Leadership, Motivation, And Organizational Commitment Towards Corporate Social Responsibility İn Banking Service Industry, Sarawak, *Global Business And Management Research: An International Journal*, 10(2), 58-70.
- Moiden N. (2002). Evolution Of Leadership İn Nursing. *Nurs Manag (Harrow)*, 9(7), 20-5. Doi: 10.7748/Nm2002.11.9.7.20.C2131.
- Moorman, R. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship. *Behavior Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Mücevher, M. ve Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Negiz, N. , Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14) , 207-229.
- Niazazari. K. (2006); Theories Of Organization And Management, With Emphasis On Educational Organizations, *Farashenakhti Andisheh Publications*, 1.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). Sage Publications, Inc.
- Oran F. Ç. (2018). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi
- Özalp, İ. , Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre (Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.

- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215- 230.
- Öztürk, D. ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2 (7) , 761-794.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İş Doyumu. *Journal Of International Social Research*, 8(40).
- Pureta, I. and Pureta, T. (2018). The Role of Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation in Distinguishing more from less Successful Organizations. *Interdisciplinary Management Research*, 14, 112-130.
- Robbins, S. P. (1990). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B. ve Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson: Higher Education AU.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of İntrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 600-619.
- Sauder, M., Lynn, F. and Podolny, J. M. (2012). Status: Insights From Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology*, 38, 267–283.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship Between Management Style With Human Relations And Job Satisfaction Among Guidance School' Principals İn District 3 Of Karaj, *Propedia - Social And Behavioral Sciences*. 205, 247-253.

- Shammout M. (2022). *The Impact Of Work Environment On Employees Performance*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Sirbu, C.C. and Tonea E. and Pet, E. .(2015).Aspects Related To Management Styles And Manager Types İn The Educational Organizations, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 182(30–31), 555-559.
- Sütlü, U. ve Keleş Tayşir, N. (2022). Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri. *Troyacademy*, 7(3), 230-257.
- Tekin, G. ve Görgülü, B., (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 17(4), 1559- 1566.
- Teven, J. J. (2007). Effects Of Supervisor Social İnfluence, Nonverbal İmmediacy, And Biological Sex On Subordinates' Perceptions Of Job Satisfaction, Liking and Supervisor Credibility. *Communication Quarterly*, 55 (2): 155–177. doi:10.1080/01463370601036036.
- Tınaz, P. ve Okakın, N. (1997). *Liderin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Tunçbilek, M. M. ve Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3 (2) , 31-52.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2) , 121-156.

- Ulukan, H. (2017). *Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Üçüncü, K.(2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yay.
- Vanderberg, R. J. and Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Orgazatioanal Commitment, *Journal of Management*, 18(1), 153–167.
- Vatan, F. ve Altuğ Özsoy, S. (2002). Zaman Yönetimi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. 18 (1-3), 89-104.
- Veitch, J. A. and Newsham, G. R. (2000). Exercised Control, Lighting Choices, And Energy Use: An Office Simulation Experiment. *Journal Of Environmental Psychology*, 20(3), 219–237.
- Vurgun, Y. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 217-230.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wen, N.H. (2018). *Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Teachers: The Moderating Effect Of Demographic Factors*, (Master Thesis), Malezya: Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business.
- Widagdo, B. ve Roz, G.(2020). The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University, *European Journal of Business Management and Research*, 12 (12), 99-107.
- Wright, T. A. and Staw, B. M. (1999). Affect And Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests Of The Happy-Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1-23.

Yanık, G. ve Taniş, V. (2020). Çalışma İlişkilerinin İş Yükü ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 83, 363-378.

Yiing, L. H., Zaman, K.. and Ahmad, B. (2009). The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

Yörük, D. ve Dünder, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1) , 93-106.

Yuan, F. and Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior İn The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy Of Management Journal*, 53, 323-342.

Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1).

İNTERNET KAYNAKLARI

Kurt S. (30 Ocak 2021). *Maslows’ Hierarchy of Needs in Education*. <https://educationlibrary.org/maslows-hierarchy-of-needs-in-education/> (Erişim Tarihi: 10.02.2023).

Nickerson, C. (20 Nisan 2023). *Weber’in Bürokratik Teorisi*, <https://Simplysociology.Com/Bureaucratic-Theory-Weber.Html>. (Erişim Tarihi: 05.02.2023).

Ward, P. (29 Ağustos 2021), *Elton Mayos’ Management Theories*, <https://Nanoglobals.Com/Glossary/Elton-Mayo-Management-Theories/>. (Erişim Tarihi:06.03.2023).

Tools M. (2022), *Liderlik Stilleri*. <https://www.Mindtools.Com/A7m23wp/Leadership-Styles>. (Erişim Tarihi:11.03.2023).

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket çalışması, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda, Prof. Ferit İZCİ danışmanlığında yürütülen **“Yönetim Tarzı ve Örgütsel Ortamın Kamu Çalışanlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği ”** isimli yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının kurumlarında uygulanan yönetim tarzına ve oluşturulan örgütsel atmosfere yönelik algılarını ölçmek ve bu algının iş doyumuna etkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Anket sorularının dikkatlice okunması ve cevaplarınızın içtenliği, çalışmamızın objektifliğine ve doğru sonuç alınmasına önemli katkı sağlayacaktır. Vakit ayırdığınız teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Yaşınız nedir?

- ☐ <25 yaş
- ☐ 25 - 35 yaş
- ☐ 35 - 45 yaş
- ☐ 45 - 55 yaş
- ☐ 55 - 65 yaş

2. Cinsiyetiniz nedir?

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

3. Hangi kadroda çalışıyorsunuz?

- ☐ Akademi
- ☐ İdari

4. Akademi / İdari kadro ünvanınız nedir?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ☐ Araştırma Görevlisi | ☐ Memur |
| ☐ Öğretim Görevlisi | ☐ Şef |
| ☐ Dr. Öğretim Üyesi | ☐ Şube Müdürü |
| ☐ Doçent | ☐ Müdür |
| ☐ Profesör | ☐ Daire Başkanı |

5. Kurumunuzdaki toplam hizmet süreniz nedir?

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 5 -10 yıl
- ☐ 10- 15 yıl
- ☐ 15- 20 yıl
- ☐ 20 yıl veya daha fazla

6. Eğitim Durumunuz nedir?

- ☐ Orta öğretim
- ☐ Ön lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek lisans
- ☐ Doktora

B. GENEL DEĞERLENDİRMELER

1. Lütfen mevcut işinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Mevcut işimde çalışmaktan memnunum.				
Gerektiğinde, bir işi halletmek için fazladan çaba göstermeye hazırım.				
İşim becerilerimi, bilgilerimi ve yeteneklerimi kullanmama fırsat verir.				
İşim kim olduğumun temel bir parçası haline geldi.				
Mevcut işim kariyer hedeflerime yardımcı olur.				
İşim bana kişisel başarı hissi veriyor.				
İş katkılarım ve başarılarım için yeterli takdiri alıyorum.				
Performansıyla ilgili belirlediğim hedeflere ulaşmamı sağlayacak geri bildirimleri alıyorum.				
İşimi iyi yaptığım zaman almayı beklediğim takdirden memnunum.				
Yaptığım iş için adil bir şekilde ödüllendirilirim. (örneğin: maaş, emeklilik).				
Ağır iş yükü olanlara sık sık yardım etmeye çalışırım.				
Çalıştığım kurumda bürokratik kurallar ve süreçler az olmuş olsaydı daha çok üretken olurdum. (örn Düzenleyici veya idari süreçleri).				
Kurumuma yardımcı olmak için zorunlu olmadığı halde gönüllü iş yaparım.				
Çalışma alanımın geliştirilmesi konusunda kurumuma önerilerde bulunurum				
Yaptığım iş konusunda takdir görmesem bile kurumum için gereken fedakarlığı her zaman yaparım.				
Kurumumda yapılan işlerin kayıt altına alınması ve korunması konusundaki sorumluluklarımı çok iyi bilirim.				

2. Lütfen çalışma grubunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışma arkadaşlarım, iş yerine katkılarından dolayı kendilerine değer verildiğine inanır.					
Çalışma arkadaşlarım, çalışma konusunda her zaman iş birliği yapar.					
Çalışma arkadaşlarım, iş konusundaki bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle her zaman paylaşır.					
Çalışma arkadaşlarım, ilişkilerinde dürüst, açık ve şeffaftır.					
Çalışma arkadaşlarım, iş ortamında meydana gelen sorun ve anlaşmazlıkları çok hızlı biçimde çözer.					

3. Lütfen birim yöneticiniz ve üst düzey liderinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yöneticim(ilk derece amir/üst), yeni iş ve görevler için kendimi nasıl geliştireceğim konusunda beni her zaman motive eder.					
Yöneticim(ilk derece amir/üst), performansı düşük olan çalışma arkadaşlarımla her zaman yakından ilgilenir.					
Yöneticim(ilk derece amir/üst), çalışma ortamında her zaman dürüst davranışlar sergiler.					
Yöneticim(ilk derece amir/üst), farklı deneyim geçmişi olan insanlarla her zaman duyarlılıkla ve etkili bir biçimde çalışır.					
Kurumumda, liderlik yüksek kalitededir.					
Kurumum iyi yönetiliyor.					
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır.					
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler gelecekte olası zorluklarla nasıl baş edileceği konusunda yakından ilgilenirler.					
Kurumumda, üst düzey liderler/yöneticiler her zaman ulaşılabilir ve kurum için ön planda olur.					

4. Lütfen kurumunuzun çalışma ortamının çeşitli yönleriyle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumum, çalışmak için iyi bir yerdir.					
Genel olarak kurumumda meydana gelen çıkar çatışmaları iyi şekilde yönetilir.					
Genel olarak, kurum çalışanları kurumumda meydana gelen riskleri birlikte yönetir.					
Kurum çalışanları, kurumsal katkılarından dolayı kendilerini değerli hisseder.					
Kurumum, çalışanların öğrenmesine ve gelişimine yüksek öncelik veriyor.					
Dürüstlük, kurumumun öncelikli ilkelerinden biridir.					
Kurumum, çalışanların performansının düşük olmasıyla yakından ilgileniyor.					
Bu kurumda çalışıyor olmak kişisel farklılığımı görmem için çok önemlidir.					
Kurumumun başarısı takdir edildiğinde kendimin takdir edildiğini hissederim.					
Kurumum hakkında konuştuğumda, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.					
Kurumum, görev ve terfi konularında sadece liyakati esas alır.					
Kurumum, her zaman gerçekleştirilebilir performans göstergelerini esas alır.					
Kurumum, işimle ilgili bilgi ve tecrübemi arttırmak için bana her fırsatı sunmaktadır.					
İşyerimde; üst ve astlar arasında her zaman iyi ilişki ortamı vardır.					
Çalıştığım kurumda her zaman uygun yönetim süreçleri devreye girer.					
Kurumum değişimi her zaman iyi yönetir.					
İş yerim, sağlığım ve refahım için oldukça iyidir.					
Genel olarak kurumumdan memnunum.					

5. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
Kurumumu her zaman iyi bir iş yeri olarak tasvir ederim.					
Kurumumda kariyer gelişimim için sunulan imkanlardan memnunum.					
Kurumuma karşı güçlü bir kişisel bağlılık hissediyorum.					
Kurumum, bana mesleğimde en iyisini yapmam için ilham veriyor.					
Kurumum, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmam için beni motive ediyor.					

6. Seçim yapmanız istenirse, öncelikle kendinizi ne olarak gördüğünüzü söyley misiniz?

- Bir üniversite çalışanı
- Üniversitemizin bir çalışanı

7. 5 yıl öncesine göre kurumu değerlendirecek olursanız;

- 5 yıl öncesine göre daha iyi
- 5 yıl öncesine göre daha kötü
- Aynı, değişen bir şey yok

Ek-2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.08.2022-10206

	T.C. VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ YAYINETİK KURUL BAŞKANLIĞI ETİK KURUL KARARLARI
TOPLANTI TARİHİ: 05.08.2022 OTURUM SAYISI: 2022/17 TOPLANTIDA ALINAN KARAR SAYISI:06	Sayfa: 01/06

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu'nun 05/08/2022 tarihinde saat 14.00' da zoom üzerinden Prof. Dr. Orhan DENİZ başkanlığında online yapmış olduğu toplantıda aşağıdaki karar/kararları almıştır:

KARAR NO 2022/17-01. Danışmanlığını İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Ferit İZCİ'nin yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Özlem Pervin ÖTER'e ait "Yönetim Tarzı ve Örgütsel Ortamın Kamu Çalışanlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi; Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği" adlı tez çalışmasında kullanılacak olan anket ve ölçekler incelenmiş olup, söz konusu araçların ilgili kişilere uygulanmasında Sosyal ve Beşeri Etik Kuralları ve İlkeleri çerçevesinde herhangi bir sakınca olmadığına toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

	BAŞKAN Prof. Dr. Orhan DENİZ Edebiyat Fakültesi	
ÜYE Prof. Dr. Mehmet Şirin ÇINAR İlahiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Zihni MEREY Eğitim Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Zafer KANBEROĞLU İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi
ÜYE Prof. Dr. Gülsen BAŞ Edebiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Mehmet KARATAŞ Eğitim Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Muhammet Cevat YILDIRIM Eğitim Fakültesi

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4575&eD=BSN8KR8VMH&eS=10206> adresinden yapılabilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı Adı: ÖTER, Özlem Pervin

Uyruğu: T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Van YYÜ/ Kamu Yönetimi	2023
Lisans	Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi /Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	2016

Puanlar:

YDS (İngilizce) : 80

Yayınlar:

Prof. Dr. Ferit İZCİ ve Özlem Pervin ÖTER

“Türkiye’nin Afetle Mücadele Politikalarının Covid-19 Pandemi Özelinde Analizi”

IV. Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu

(İSEPA2021) /Bildiri Kitabı(Proceedings Book)

TEZ ORİJİNALLIK RAPORU



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLIK RAPORU

12/06/2023

Tez Başlığı/ Konusu:

“Yönetim Tarzı ve Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği”

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 12 /06 /2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3 (yüzde üç) tür.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçmediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

12/06/2023

Özlem Pervin ÖTER

Adı Soyadı: Özlem Pervin Öter

Öğrenci No: 12020010063

Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Programı: Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Y. Lisans ☒ Doktora ☐

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ferit İZCİ

12/06 /2023

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR

/06 /2023

Prof.Dr. Bekir KOÇLAR

Enstitü Müdürü