

**T.C.
HARP AKADEMİLERİ
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNDE İŞ
DOYUMUNUN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ**

**SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
İbrahim NALBANT**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

İSTANBUL – 2013

(BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.)

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : İbrahim NALBANT

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Yöneticilerin Problem Çözme Becerilerinde İş Doyumunun
Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü

ENSTİTÜ : Stratejik Araştırmalar Enstitüsü

ANA BİLİM DALI : Savunma Kaynakları Yönetimi

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 13.06.2013

SAYFA SAYISI : 147

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Uğur YOZGAT

DİZİN TERİMLERİ : Yönetici, Problem Çözme Becerisi, İş Doyumu, Algılanan
Örgütsel Destek

TÜRKÇE ÖZET : Örgüt yöneticilerinin her durumda en iyi çözümü üretmesi
ve karşılaştığı problemleri çözmesi gerekmektedir. İş
doyumu yüksek olan ve örgütsel olarak desteklenen
yöneticinin problem çözme becerisinin yüksek olduğu
değerlendirilmektedir. Bu çalışma yöneticilerin problem
çözme becerilerinde iş doyumunun ve algıladıkları örgütsel
desteğin rolünü analiz etmek amacıyla yapılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. Stratejik Araştırmalar Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

**Bu tezin içerdiği hususlar bireysel görüşlerimi yansıtır, Türk Silahlı
Kuvvetlerinin görüşlerini yansıtmaz.**

İbrahim NALBANT

**T.C.
HARP AKADEMİLERİ
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNDE İŞ
DOYUMUNUN VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ**

**SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
İbrahim NALBANT**

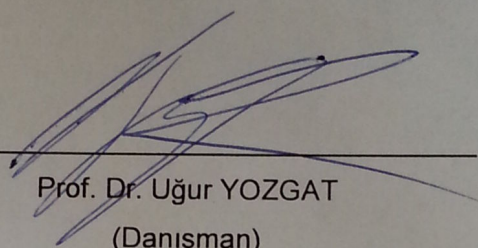
**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

İSTANBUL – 2013

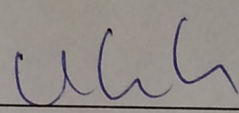
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim NALBANT'ın Yöneticilerin Problem Çözme Becerilerinde İş Doyumunun Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü adlı tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ ana bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

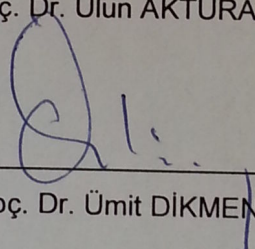
Başkan


Prof. Dr. Uğur YOZGAT
(Danışman)

Üye


Doç. Dr. Ulun AKTURAN

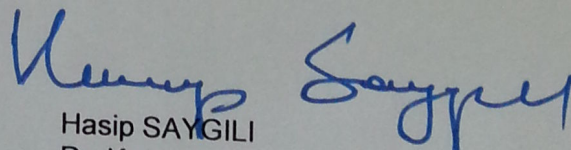
Üye


Doç. Dr. Ümit DİKMEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

4... / ... / 2013


Hasip SAYGILI
Dr. Kurmay Albay
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışma, yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın dayandığı araştırma, 2013 yılında Ankara ilinde, Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi veya kısa adı ile OSTİM olarak anılan Türkiye'nin en büyük, küçük ve orta boy sanayi üretim alanında yer alan Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı 97 olan) ile Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı 45 olan) işletmelerinde görev alan yöneticilerden toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Heppner ve Petersen'in Problem Çözme Envanteri, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Eisenberg'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgileri içeren ölçek kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular, yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algılanan örgütsel desteğin önemli rolleri olduğunu göstermiştir.

Problem çözme yeteneğine güven boyutunun bağımsız değişkenler ile regresyon analizi sonucu en çok etkinin algılanan örgütsel destek boyutunda pozitif yönlü ve orta derecede olduğu, içsel doyum 1 boyutunun anlamlı olmadığı, içsel doyum 2 boyutunun negatif yönlü düşük bir ilişki içinde olduğu, dışsal doyum boyutunun pozitif yönlü orta dereceli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Aceleci yaklaşım boyutunun analizinde en çok etkinin dışsal doyum boyutunda pozitif yönlü ve orta derecede olduğu, içsel doyum 1 boyutunun anlamlı olmadığı, içsel doyum 2 boyutunun negatif yönlü orta derece bir ilişki içinde olduğu, algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü orta dereceli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kaçıngan yaklaşım boyutunun analizinde algılanan örgütsel destek boyutu, içsel doyum 1 boyutu ve içsel doyum 2 boyutunun anlamlı olmadığı, dışsal doyum boyutunun pozitif yönlü düşük bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Değerlendirici planlı yaklaşım boyutunun bağımsız değişkenler ile regresyon analizi sonucu en çok etkinin algılanan örgütsel destek boyutunda pozitif yönlü ve

orta derecede olduğu, içsel doyum 1 ve dışsal doyum boyutunun anlamlı olmadığı, içsel doyum 2 boyutunun negatif yönlü düşük bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel desteğin, evli olanlarda bekâr olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı desteğin yaş ilerledikçe daha fazla arttığı görülmüştür. İş doyumunun tüm boyutlarında yaş ilerledikçe doyum oranının arttığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcıların hizmet süresine göre farklılaştığı ve hizmet süresi fazla olan yöneticilerin desteği daha fazla hissettikleri belirlenmiştir. Hizmet süresine bağlı olarak iş doyumunu içsel doyum 1 ve içsel doyum 2 boyutlarında, çalışma süresi fazla olan personelin daha fazla doyuma ulaştığı görülmektedir. Yöneticilik süresine bağlı olarak yapılan incelemede içsel doyum 2 boyutunda doyumun yöneticilik süresi fazla olanlarda arttığı, problem çözme becerisi aceleci yaklaşım ve kaçınan yaklaşımda daha kontrollü oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel desteğin sağladığı yararlardan birisi de; personelin iş doyumunu yükseltmesidir. Algılanan örgütsel destek personelin iş doyumunu yükselmekte ve olumlu bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır. Böylece; personelde örgüte daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticilerin problem çözme becerilerinin artırılması amaçlanıyorsa örgütsel desteğin ve iş doyumunun artırılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde iş doyumunun yükseltilebilmesi için de, örgütsel desteğin sağlanması gerektiği görülmüştür. İş doyumunun ve örgütsel desteğin artırılmasına yönelik olarak alınacak tedbirlerle, yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin daha kolay üstesinden gelmesi sağlanarak örgütsel düzeyde önemli yararlar elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Problem Çözme Becerisi, İş Doyumu, Algılanan Örgütsel Destek.

SUMMARY

This study was carried out to determine how effective job satisfaction and perceived organizational support are for the administrators' problem-solving skills.

The research based on the study in 2013, in Ankara, was carried out with the analysis of data collected from managers who are involved in Defence and Aviation Cluster (Number of Members 97) and the Renewable Energy and Environmental Technologies Cluster (Number of Members 45) businesses which are located in the Middle East Industry and Trade Center (OSTİM), Turkey's the largest, small and medium-sized industrial production field.

In the Research, Heppner and Petersen's Problem Solving Inventory, Minnesota Job Satisfaction Scale, Eisenberg's Perceived Organizational Support Scale and a scale containing personal information prepared by the researcher were used.

The findings have shown that job satisfaction and perceived organizational support play an important role in the problem-solving skills of administrators.

According to the regression analysis with independent variables for confidence dimension to problem-solving skills: Perceived organizational support is positive and has moderate effect, internal satisfaction dimension 1 is meaningless, internal satisfaction dimension 2 is negative and has low effect and external satisfaction dimension is positive and has moderate effect.

It was seen in the analysis of the hasty approach that external satisfaction dimension is positive and moderate in size, internal satisfaction dimension 1 is meaningless, the internal satisfaction dimension 2 is in a moderately negative relationship and perceived organizational support was found to have a positive impact.

In the analysis of avoidant approach it was seen that the perceived organizational support dimension, internal satisfaction dimensions 1 and 2 are meaningless and external satisfaction dimension was found to be in low positive relationship.

According to the regression analysis of assessor's planned approach dimension with in dependent variables: Perceived organizational support is positive and has moderate effect and it is the most effective one, internal satisfaction 1 and external satisfaction dimensions are meaningless, and internal satisfaction 2 dimension is negative and has low relationship.

The organizational support perceived by the participants in the study has been found to be higher for married people than singles. What is more, it was also seen that the same support is increasing with age. In all aspects of job satisfaction, the rate of satisfaction has been found to increase along with age. Perceived organizational support differs from the others according to participants' length of service and the administrators who had more length of service feel more support. Depending on the length of service, it was seen that staff who had more working years reached more job satisfaction and in terms of internal dimensions 1 and 2. In this research, depending on the duration time of management, it was found that internal satisfaction 2 dimension increased for those who have more management time. In addition, depending on the duration of the management, the problem solving skill is decreased for those who had more management time in avoidant and hasty approach.

One of the benefits of organizational support is to increase employees' job satisfaction. Perceived organizational support increases staff job satisfaction and put them in a positive mood. Hence, the motivation of employers for contributing to organization increases.

Finally, if administrators' problem-solving abilities are aimed to be increased, the neccessity in increasement of organizational support and job satisfaction is clearly seen. Similarly to be able to increase job satisfaction, there must be organizational support. With the measures to increase job satisfaction and organizational support, the administrators may solve the problems easily and benefit at a significant level.

Key words: Administrator, Problem-Solving Skill, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ	XIII
ÖN SÖZ	XIV
GİRİŞ	1
BÖLÜMLER	
BİRİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	
1.1. PROBLEM ÇÖZME	4
1.1.1. Problemlerin Sınıflandırılması	7
1.1.2. Problem Çözme Süreci	8
1.1.3. Problem Çözme Becerisi	10
1.1.4. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler	11
1.1.5. Problem Çözme İle İlgili Kuramlar	13
1.1.5.1. John Dewey'in Yaratıcı Düşünme Kuramı	14
1.1.5.2. Guilford'un Yaratıcı Problem Çözme Modeli	15
1.1.5.3. Alex Osborn'un Problem Çözme Kuramı	16
1.1.5.4. Karl Popper ve Problem Çözme	18
1.1.5.5. Parnes'in Yaratıcı Problem Çözme Modeli	18
1.1.5.6. Hermann'ın Yaratıcı Problem Çözme Modeli	19
1.1.6. Örgüt Yöneticisi Ve Problem Çözme	20
1.2. İŞ DOYUMU	20
1.2.1. İş Doyumunun Önemi	23
1.2.2. İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi	24
1.2.2.1. İş Tutumu	25
1.2.2.2. Moral	26
1.2.2.3. Verimlilik	26
1.2.2.4. Güdü (Motivasyon)	27
1.2.3. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar	28
1.2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	28
1.2.3.2. Çift Etmen Kuramı	30
1.2.3.3. Eşitlik Kuramı	31

1.2.3.4. ERG Kuramı	32
1.2.3.5. İş Karakterleri Kuramı	33
1.2.3.6. Cornell Kuramı	34
1.2.3.7. Vroom'un Beklenti Kuramı	34
1.2.3.8. Lawler ve Porter Kuramı	35
1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	36
1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	37
1.3.1.1. Karşılıklı İlişki Kuramı	38
1.3.1.2. Sosyal Değişim Kuramı	38
1.3.1.3. Örgütsel Destek Kuramı	40
1.3.1.4. Lider Üye Değişimi Kuramı	41
1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	41
İKİNCİ BÖLÜM: DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	
2.1. PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	46
2.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	50
2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	63
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	63
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	64
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	66
3.5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI	66
3.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ	67
3.7. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	67
3.7.1. Problem Çözme Envanteri (PÇE)	68
3.7.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği	69
3.7.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	71
3.7.4. Kişisel Bilgi Formu	71
3.8. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ	72
3.9. BULGULAR VE YORUM	72
3.9.1. Güvenirlilik ve Faktör Analizi	72
3.9.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları	76
3.9.3. Korelasyon Analizleri	80
3.9.4. Değişkenlerin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Farklılaşması	88
3.9.5. Değişkenlerin Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması	93
3.9.6. Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	99

3.9.7. Değişkenlerin, Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	103
3.9.8. Değişkenlerin Yöneticilik Süresi Bakımından Farklılaşması	109
3.9.9. Regresyon Analizleri	115
3.10. ARAŞTIRMANIN KATKILARI	133
SONUÇ	134
KAYNAKÇA	137
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

KISALTMALAR

PÇE	: PROBLEM ÇÖZME ENVANTERİ
PÇB	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ
AÖD	: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK
İD	: İŞ DOYUMU
AOD	: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK BOYUTU
DB	: İŞ DOYUMU GENEL BOYUT
DB1	: İŞ DOYUMU 1İNCİ ALT BOYUT: İÇSEL BOYUT 1
DB2	: İŞ DOYUMU 2NCİ ALT BOYUT: İÇSEL BOYUT 2
DB3	: İŞ DOYUMU 3ÜNCÜ ALT BOYUT: DIŞSAL BOYUT
DBI	: İŞ DOYUMU İÇSEL BOYUT 1 VE İÇSEL BOYUT 2NİN BİRLEŞTİRİLMİŞ HALİ
PC	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ GENEL BOYUT
PC1	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ 1İNCİ ALT BOYUT: PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİNE GÜVEN YAKLAŞIMI
PC2	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ 2NCİ ALT BOYUT: ACELECİ YAKLAŞIM
PC3	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ 3ÜNCÜ ALT BOYUT: KAÇINGAN YAKLAŞIM
PC4	: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ 4ÜNCÜ ALT BOYUT: DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM
AODDB	: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞ DOYUMU BOYUTLARININ BİRLEŞTİRİLMİŞ HALİ

TABLÖLAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Algılanan Örgütsel Destek Tek Boyut Soruları	72
Tablo-2 İş Doyumu Ölçeği 1inci Boyut: İçsel Doyum 1 Soruları	73
Tablo-3 İş Doyumu Ölçeği 2nci Boyut: İçsel Doyum 2 Soruları	74
Tablo-4 İş Doyumu Ölçeği 3üncü Boyut: Dışsal Doyum Soruları	74
Tablo-5 Problem Çözme Becerisi 1inci Boyut: Problem Çözme Yeteneğine Güven Yaklaşımı Soruları	75
Tablo-6 Problem Çözme Becerisi 2nci Boyut: Aceleci Yaklaşım Soruları	75
Tablo-7 Problem Çözme Becerisi 3üncü Boyut: Kaçınan Yaklaşım Soruları	76
Tablo-8 Problem Çözme Becerisi 4üncü Boyut: Değerlendirici Planlı Yaklaşım Soruları	76
Tablo-9 Ankete Katılanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş Özellikleri	76
Tablo-10 Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri, Meslekteki Hizmet Süreleri ve Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Süreleri	77
Tablo-11 Ankete Katılanların Çalıştıkları Örgütteki Personel Sayısı, Haftalık Çalışma Süresi ve Yönetim Alanında Aldığı Kurs veya Seminer Sayısı	78
Tablo-12 Ankete Katılanların Hangi Yönden İş Doyumu Sağladıklarının Ve Yöneticilik Görevini İcra Ederken Ailelerinden Ve Çevrelerinden Destek Alma Durumları	79
Tablo-13 Değişkenlerin Korelasyon Tablosu	80
Tablo-14 Cinsiyete Göre Farklılaşma	88
Tablo-15 Medeni Duruma Göre Farklılaşma	91
Tablo-16 Algılanan Örgütsel Desteğin Yaşa Göre Farklılaşması	93
Tablo-17 İş Doyumu Genel Boyutun Yaşa Göre Farklılaşması	95
Tablo-18 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	95
Tablo-19 İçsel Doyum 2 Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	96
Tablo-20 İş Doyumu Dışsal Doyum Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	96
Tablo-21 Problem Çözme Genel Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	97
Tablo-22 Problem Çözme Envanteri Problem Çözme Yeteneğine Güven Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	97
Tablo-23 Problem Çözme Envanteri Aceleci Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	98
Tablo-24 Problem Çözme Envanteri Kaçınan Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	98
Tablo-25 Problem Çözme Envanteri Değerlendirici Planlı Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması	99
Tablo-26 Algılanan Örgütsel Desteğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	99
Tablo-27 İş Doyumu Genel Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	100

Tablo-28 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	101
Tablo-29 İş Doyumu İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	101
Tablo-30 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	102
Tablo-31 Problem Çözme Becerisi Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	102
Tablo-32 Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	103
Tablo-33 İş Doyumu Genel Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	104
Tablo-34 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	104
Tablo-35 İş Doyumu İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	105
Tablo-36 İş Doyumu Dışsal Doyum Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	106
Tablo-37 Problem Çözme Becerisi Genel Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	106
Tablo-38 Problem Çözme Becerisi Problem Çözme Yeteneğine Güven Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	107
Tablo-39 Problem Çözme Becerisi Aceleci Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	107
Tablo-40 Problem Çözme Becerisi Kaçınan Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	108
Tablo-41 Problem Çözme Becerisi Değerlendirici Planlı Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	108
Tablo-42 Algılanan Örgütsel Desteğin Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	109
Tablo-43 İş Doyumu Genel Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	109
Tablo-44 İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	110
Tablo-45 İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	111
Tablo-46 Dışsal Doyum Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	111
Tablo-47 Problem Çözme Becerisi Genel Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	112
Tablo-48 Problem Çözme Yeteneğine Güven Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	112
Tablo-49 Aceleci Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	113

Tablo-50 Kaçınan Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	114
Tablo-51 Değerlendirici Planlı Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	115
Tablo-52.1 Modelin Özeti PC-DB,AOD	115
Tablo-53.1 Modelin Özeti PC-AOD	116
Tablo-54.1 Modelin Özeti PC-AOD,DB1,DB2,DB3	118
Tablo-55.1 Modelin Özeti PC-AOD,DB2,DB3	119
Tablo-56.1 Modelin Özeti PC1-AOD,DB1,DB2,DB3	121
Tablo-57.1 Modelin Özeti PC1-AOD,DB2,DB3	122
Tablo-58.1 Modelin Özeti PC2-AOD,DB1,DB2,DB3	124
Tablo-59.1 Modelin Özeti PC2-AOD,DB2,DB3	125
Tablo-60.1 Modelin Özeti PC3-AOD,DB1,DB2,DB3	127
Tablo-61.1 Modelin Özeti PC3-DB3	128
Tablo-62.1 Modelin Özeti PC4-AOD,DB1,DB2,DB3	130
Tablo-63.1 Modelin Özeti PC4-AOD,DB2	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Araştırmanın Modeli	65
Şekil-2 Faktörler Arası Korelasyon Modeli	81
Şekil-3 İçsel Doyum 1, İçsel Doyum 2 ve Dışsal Doyumun Birleştirilerek Tek Boyut Halinde İş Doyumu Boyutunun Korelasyon Modeli	85
Şekil-4 Algılanan Örgütsel Destek İle İş Doyumunun Birleştirilmiş Halinin Korelasyon Modeli	86
Şekil-5 Algılanan Örgütsel Destek, İş Doyumu Ve Problem Çözme Becerisinin Ayrı Ayrı Birer Boyut Olarak Korelasyon Modeli	87
Şekil-6 Genel Regresyon Modeli	115
Şekil-7 AOD, DB1, DB2, DB3 Bağımsız Değişkenleri Ve Pc Bağımlı Değişkeni Regresyon Modeli	118
Şekil-8 AOD, DB1, DB2, DB3 Bağımsız Değişkenleri İle PC1, PC2, PC3, PC4 Bağımlı Değişkenlerinin Regresyon Modeli	121

EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET

ÖN SÖZ

Zorlu ve yoğun bir süreç sonrasında hazırlanmış olan bu çalışma, çok değerli kişi, kurum ve akademisyenlerin katkı ve desteği sonucunda ortaya çıkmıştır. Kütüphaneler, elektronik veri tabanları, üniversitelerde yer alan eserlerden faydalanılarak, 2013 yılında Ankara ilinde, kısa adı ile OSTİM olarak anılan Türkiye'nin en büyük, küçük ve orta boy sanayi üretim alanında yer alan Savunma Ve Havacılık Kümelenmesi ile Yenilenebilir Enerji Ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi işletmelerinde yönetim görevini icra eden personelin katkısıyla hazırlanmıştır.

Bu kapsamda öncelikle, tez çalışmamın başından sonuna kadar her safhasında benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, en ufak sorunumda çekinmeden iletişime geçebildiğim, engin bilgi ve tecrübesi ile beni her konuda aydınlatan; yoğun ders programı ve yürütmekte olduğu faaliyetlerine rağmen benimle yakından ilgilenen tez danışmanım Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgi, tecrübe ve deneyimleri ile üst düzeyde bir eğitim almamıza vesile olan Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü'nde görevli seçkin öğretim üyeleri, yönetici ve çalışanlara da göstermiş oldukları yakın ilgi ve destekten dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, bugünlere gelmemde çok büyük emeği ve manevi desteği olan aileme, yüksek lisans eğitimim boyunca sabır ve hoşgörü ile yanımda olan ve tüm zorluklara rağmen bana rahat bir çalışma ortamı sağlayan sevgili eşim Fatma NALBANT'a da ayrıca teşekkür etmek isterim.

Çalışmanın literatüre katkı yapmasını ümit eder, bu alanda çalışmak isteyen kişilere yol gösterici olmasını temenni ederim.

GİRİŞ

Kişiler günlük yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşamda da birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel ortamda ortaya çıkan problemler, örgütsel performansın artmasını ve örgütsel başarının elde edilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda; örgütlerde, problemlerin çözümünde yetenekli ve fırsatları değerlendirebilen, problemlerin fiziksel ya da ruhsal olarak hayatlarını etkilemesine izin vermeyen, karşılaştıkları problemlerle baş etmeyi beceren kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, örgütün her kademesinde problem çözme becerisi yüksek kişilerin bulunması, örgütsel performans ve başarı açısından önem taşımaktadır. Örgütün veya birimlerinin başında bulunan ve her türlü başarı ve başarısızlığa yön veren yöneticilerin bu konuda yetkin olmaları örgüt için büyük önem arz etmektedir.

Örgüt, bir hiyerarşik düzenlilik içerisinde ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve aralarında iş bölümü, uzmanlaşma, iletişim ve etkileşim bulunan kişilerin oluşturduğu yapıdır. Örgütlerde yönetim sürecinden söz edebilmek için yapılacak bir işin (amaçlar), iş yapacak çalışanların (insan kaynakları) ve gerekli örgütsel kaynakların bulunması gereklidir.¹ Bütün kaynakların amaçlar doğrultusunda iyi yönlendirilmesi yönetimin sorumluluğundadır.

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir.²

Yönetici, örgüt kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlamak, organize etmek, yöneltmek ve denetlemek yoluyla örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir.³ Başka bir tanımda yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişi olarak açıklanmıştır.⁴

¹ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 20-21.

² Rachman D., et. al., *Business Today*, McGraw-Hill Inc., New York, 1993, s.154; aktaran Nezahat Güçlü; "Stratejik Yönetim", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt 23, Sayı 2, 61-85, s. 63.

³ İnan Özalp vd., *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s. 23.

⁴ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.24.

Yöneticiler problemleri kriz halinde patlak vermeden önce fark etmek zorundadırlar. Etkin yöneticiler, tanımlayıcı anların başarılı çözümlerine ilişkin koşulları, bu anlar gerçeklikle henüz ortaya çıkmadan uzun süre önce belirler.⁵

Örgütlerde yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin her geçen gün giderek artması, karmaşılaşması karşısında problem çözme becerisi çağdaş yönetimin en önemli konuları arasında yer almaktadır. Yönetim süreci, bir problem çözme sürecidir. Yöneticinin işi, problemleri çözmektir ve problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Sürekli değişim halinde olan bir örgütte etkili yönetici olabilmek her geçen gün biraz daha güçleşmektedir. Günümüzde örgütler arasındaki rekabet amansız hale gelmekte ve çalışanların örgütten isteklerine her gün yenileri eklenmektedir. Bütün bunlara paralel olarak, yöneticilerden beklentiler de artmaktadır. Yöneticilerden beklenen davranışların başında kaynakları verimli bir şekilde kullanma, örgüt-çevre ilişkilerinde tutarlı olma, örgüt başarısını yükseltme ve programlanmış konularda karar verme gibi davranışlar gelmektedir. Öte yandan; günümüzde bir yöneticiden daha fazla şey istenmekte ve yöneticinin örgütteki kriz durumlarıyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, personeli motive etmesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması beklenmektedir.

Bir insan olarak yöneticilerin işlerine bağlanmaları, performansları ve karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri ile yaptıkları işten sağladıkları doyum arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çünkü; yöneticilerin yaptıkları işlerde sorunların üstesinden gelmeleri, başarılı olmalarını ve haz duymalarını sağlamaktadır. Bu da, etkili problem çözme becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir.

Problemlerin çözümüne katkı yapan çeşitli örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesi, kişilerin problem çözme becerilerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede, kişilerin örgütsel uygulamalardan algıladığı destek, örgüte karşı yapıcı ve olumlu tutumlarını etkileyerek, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda daha fazla istekli ve azimli olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, kişilerin yaptıkları işi sevmesi veya işe yönelik olumlu tutumlar beslemesi, özellikle işle ilgili problemlerin daha etkili biçimde çözümlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

⁵ Joseph L. Badaracco, "The Discipline of Building Character", *Harvard Business Review* Vol 76, no.2, 1998; p. 115-124.

Ülkemizde örgütlerde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, bu araştırmanın temel amacı olan yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algıladıkları örgütsel desteğin rolü daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgüt yöneticileri, etkili ve nesnel kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler. Yöneticilerin bir çok seçenek arasından seçim yapması her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Örgütler için çok önemli olan ve süreklilik gösteren problem çözme becerisinin ve bu beceriyi etkileyen faktörlerin örgütün yönlendiricisi ve baş aktörleri olan yöneticilerde belirlenmesi, yöneticilere bu konuda sahip olmaları gereken niteliklerin kazandırılması açısından uygulamaya yönelik önemli yararlar sağlayabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PROBLEM ÇÖZME

Her insanın hayatı boyunca çeşitli sorunlarla karşılaşması ve bu sorunların üstesinden gelmek için uygun çözüm yolları aramaya çalışması doğaldır ve bu yaşam boyunca sürmektedir. İnsanlar her yaş döneminde çözülmesi gereken özel sorunlarla karşılaşır. Gerek günlük yaşantılardan, gerekse yaşam dönemlerinden kaynaklanan tüm sorunlar, insanların yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için problem çözme becerilerini kullanmalarını gerektirmektedir.⁶

Problem kavramı oldukça geniş kapsamlıdır. Bazı problemler basit bir yapıya sahip olabilirken bazılarının da çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülebilmektedir. Bazı problemler duygu yüklü, bazıları bilişsellik, bazıları da yaratıcılık ya da hepsinin bileşimine sahip olabilir. Günlük yaşamda sık sık karar verme güçlükleri, büyük sorumluluk getiren işler, çelişen amaçlar, çeşitli engellenmeler ve ihtiyaçların karşılanamaması durumları ile karşılaşılabilir.⁷

Problem kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanım olduğu görülmektedir. Dewey, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlamıştır. Bingham, bir kişinin istenilen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engel olarak; Morgan, bireyin bir hedefe ulaşmada engelleme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak tanımlamaktadır.⁸

Kişisel veya örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan problemler; genellikle mevcut durumla istenilen durum arasındaki fark⁹ veya istenilen bir duruma ulaşmak için takip edilen yol üzerindeki çeşitli engeller¹⁰ olarak tanımlanmaktadır.

⁶ Sabahat Taylan, Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1990, s.1 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷ Gökhan Albayrak, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2002, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸ Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, (Çev. Hüsnü Arıcı vd.), Meteksan, Ankara, 1999, s.149.

⁹ Sawyer Hunley and Kathy Mcnamara, **Tier 3 of the RTI Model: Problem Solving Through a Case Study Approach**, Corwin Pub, California, 2010, p. 37.

¹⁰ Arthur M. Nezu, et. al., **Solving Life's Problems solving: A 5-Step Guide to Enhanced Well-Being**, Springer Publishing Company, New York, 2007, p.18.

Başka bir tanımlamayla problem; bireyin ulaşmak istediği bir hedefe ulaşmasına ket vuran engeller sonucunda ortaya çıkan durumdur.¹¹ Problem, bir ortamdan ya da durumdan başka ortama ya da duruma geçiş sırasında karşılaşılan engeller ve zorluklardır.¹² Problem, içinde bulunulan durumda bir tehlike ya da aşılması gereken bir güçlük karşısı karşıya olmaktadır.

Problem çözmenin de değişik tanımları yapılmıştır. Bingham¹³ belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı gerektiren bir süreç, Morgan¹⁴ ise karşılaşılan engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak olarak tanımlamaktadır. Problem çözme, kişinin problemi hissetmesinden, ona çözüm buluncaya kadar geçirdiği süreçtir.

Heppner ve Krouskopf¹⁵ problem çözmeyi iç ya da dış istekler ya da çağrılara uyum sağlamak amacı ile davranışsal tepkilerde bulunma gibi bilişsel ve duygusal işlemleri bir hedefe yönlendirmek olarak ele almış ve problem çözmenin aşamalarını *genel yaklaşım, problemin tanımı, seçeneklerin oluşturulması, karar verme ve değerlendirme* olarak sıralamışlardır.

Problem çözme; farklı bakış açılarıyla yaklaşıldığında, bir güçlüğü üstesinden gelme ya da tek bir açıdan duruma bakmaktan kaçınma, mantık, analiz, boşluğu kapatma, ihtiyacı karşılama, güçlüklerin üstesinden gelme olarak tanımlanabilir. Bilim adamlarına göre, problem çözme, sorulara cevap verme, belirsizlikleri silme, önceden anlaşılmayan şeyleri açıklama ve olan ile olması istenen arasındaki boşluğu kapama olarak algılanır. Bu yaklaşımlardan yola çıkarak, problem çözme bir soruya cevap vermenin planını yapma, zor bir duruma tatmin edici ve çözümleyici karşılık sunma, bir olanak önerme ya da ilgi göstermektir.¹⁶ Başka bir tanımla, problem çözme, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır.¹⁷

Gerek günlük yaşantılardan, gerekse yaşam dönemlerinden kaynaklanan tüm problemler, insanların yaşamlarını etkili bir biçimde sürdürebilmeleri için problem

¹¹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.

¹² Selahiddin Öğülmüş, *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

¹³ Alma Bingham, *Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi*, (Çev. A. Ferhan Oğuzhan). Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1998.

¹⁴ Morgan, a.g.e., p. 151.

¹⁵ Paul P. Heppner and Charles J. Krouskopf, "The Integration of Personal problem Solving Processes Within Counseling", *The Counseling Psychologist*, 1987, Vol.15, p. 371-447.

¹⁶ Özlem Evren Ülger, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2003, s.34 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷ Cüceloğlu, a.g.e. s. 219.

özme becerilerini kullanmalarını gerektirmektedir. Problem özme becerisi eğitimi, deneyim, değer yargıları, çalışılan örgütün işleyiş biçimi gibi değişkenlerden etkilenmektedir.

Problem ile başa ıkmanda kişinin problemlili durumları çözme yeteneği, kendini bilişsel olarak değerlendirmesine ve büyük ölçüde probleme yoğunlaşmasına bağlıdır.¹⁸

Problem özüm sürecinin gerektirdiği davranış biçimi, problemden probleme bireyden bireye farklı olsa bile problem çözme işleminin kesinleşmiş ve oldukça ortak gibi görünen bazı genel ve temel yöntemleri bulunmaktadır. Bunları Heppner ve Baker şöyle sıralamaktadır:¹⁹

- Problemi tanımak ve onunla uğraşma ihtiyacını duymak,
- Problemi açıklamaya, niteliğini, alanını tanımaya ve onunla ilgili ikincil problemleri kavramaya çalışmak,
- Problemle ilgili bilgileri toplamak,
- Problemin özüne uygun düşecek verileri seçmek ve düzenlemek,
- Toplanmış verilerin problemle ilgili bilgilerinin ışığı altında çeşitli muhtemel çözüm yollarını tespit etmek,
- özüm şekillerini değerlendirmek ve duruma uygun olanlar arasından en iyisini seçmek,
- Kararlaştırılan özüm yolunu uygulamak,
- Kullanılan problem çözme yöntemini değerlendirmek.

İnsanlar problem çözmeyi çeşitli yollardan öğrenmektedirler. Örneğin; başkalarını gözlemleyerek, kendi davranışlarının sonuçlarından aldıkları geri bildirimleri değerlendirerek, problem çözmeyle ilgili verilen bilgileri işleyerek öğrenmektedirler.²⁰

Bireylerin belirli şeyleri yapma biçimleri, yani alışkanlıkları, yeni problemleri de bu biçimde ele almaya hazır olmalarını sağlar. Bu hazır olma durumu önceki yaşantılar yoluyla ya da yerleşmiş alışkanlıklar yoluyla oluşturulur. Bu hazır olma

¹⁸ Nezahat Güçlü, "Lise Müdürlerinin Problem özme Becerileri", *Milli Eğitim Dergisi*, 2003, Sayı:160, s.272-300.

¹⁹ Paul P. Heppner and Charles E. Baker, "Applications of the Problem Solving Inventory", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 1997, 29, p. 229-241.

²⁰ Taylan, a.g.e., s.34.

durumu, bireyin düşüncelerini belli bir doğrultuda yönlendirerek, düşüncelerinin yanlı olmasına yol açabilir.²¹

Bilim ve teknolojiadaki meydana gelen hızlı değişimler, bütün olumlu ve olumsuz yönleriyle çağımız insanını eskiye nazaran daha fazla etkiler duruma gelmiştir. Teknoloji çağının toplumsal değişimleri kaçınılmaz olduğuna göre, onun yarattığı çeşitli sorunlar için gerekli önlemlerin alınması zorunludur. Fakat her şeyin üstünde de insanın uyum gücünü artırıcı önlemlerin alınması gerekmektedir. Çağımız insanının karşılaştığı problemler çeşitli ve güçlü olduğuna göre o ölçüde de, problemleri çözebilmede insanların yeterli olması beklenmektedir.

1.1.1. Problemlerin Sınıflandırılması

Problemler alışılmış olmaları ve yaratıcılık gerektirmeleri bakımından farklılaşmaktadırlar. Alışılmış problemler, bir kişinin tipik olarak tepkiye hazır olduğu durumlardır. Örneğin; bir arkadaşta telefon edip etmemekte tereddüt etme, giysi alırken renkte ve modelde kararsız kalma gibi. Bu gibi görevler bir problem olarak düşünülmeyişi gibi, zorlukları da fark edilmez, alışılmış şekilde yerine getirilirler.²²

Problemlerin bazıları yeni ve yaratıcı tepkiler gerektirirler. Bu tür problemlerle karşılaşıldığında çözümü için düşünmek, yeni çözüm yolları aramak gerekir.

Gordon'a göre, problemin kime ait olduğu çok önemlidir. Çünkü problemi sahiplenen kişi, problemi tam olarak ortaya koyabildiği andan itibaren çözümü için önemli bir adım atmış demektir. Problemin sonuçlarından kim etkilenirse, problem onun problemi olmaktadır.²³

Problem kavramına, içerdiği boyutlara, ortaya çıkardığı tepkilerin somut, niceliksel ya da kişisel-toplumsal nitelikte oluşuna göre de yaklaşılmaktadır. Burada somut problemler; niteliklerinin belirgin olduğu ve kanıtlandığı matematiksel problemleri yansıtır ve problem hakkında verilen bilgiler, problemi çözmek için olası işlemleri ve amaçları içerirler. Kişisel-sosyal nitelikteki problemler ise; nitelikleri açık olmayan, gerçek hayattaki kişisel problemleri veya kararları içerirler. Heppner, problemleri gerçek hayattaki kişisel problemler ve kuramsal problemler olarak

²¹ Morgan, a.g.e., s.165.

²² Taylan, a.g.e., s.9.

²³ Gökhan Albayrak, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2002, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

sınıflandırmıştır. Problemler gerektirdikleri tepkilere veya performanslara göre de sınıflandırılmışlardır.²⁴

- Hâlihazırdaki isteklere veya krizlere karşı ertelenebilir tepkiler gerektiren problemler,
- Alışılmışa karşı karmaşık tepkiler gerektiren problemler,
- Tek bir probleme karşı çok yönlü tepkiler gerektiren problemler.

Problem yapılan ve çözümlerin kabul edilebilirlik durumlarına göre problemler, iyi ve kötü tanımlanmış problemler olarak sınıflandırılırlar. İyi tanımlanmış bir problem, iyi yapılandırılmış bir problem anlamına gelmektedir. Bu tür problemlerde kişi problemi çözmede ihtiyaç duyacağı tüm bilgilere sahiptir. Kötü tanımlanmış bir problem ise, iyi tanımlanmış bir problemin tersi özellikler gösterir. Günlük hayatın içinde ortaya çıkan problemlerin çoğu kötü tanımlanmış problemlerdir. Örneğin “yaşamımı daha iyi nasıl yaparım?” şeklinde bir problem kötü tanımlanmış bir problemidir. Çünkü hazır olan bir durum iyi tanımlanmamıştır. Aynı şekilde, arzu edilen durumda da belirsizlikler vardır.²⁵ Bu tip problemler görelî bir kalite ölçeği temelinde saptanabilen çok sayıda çözümleri kabul ederler. Bu durumda, cevabın gerekliliklere uygunluğunun belirlenmesi yargılayıcıların değerlendirmelerine göre gerçekleşir.

Problemlerin sınıflandırılmaları daha detaylı olarak, problemlerin modellerine, fonksiyonlarına, yapılarına, boyutlarına, belirsizlik derecelerine, açıklayıcı olmalarına, genelleştirilebilirliklerine, nicelik ve nitelik durumlarına göre yapılabilir. Böyle yapılacak sınıflandırmalar, problem çözmede yaratıcılığın kullanılmasını kolaylaştıracaktır.

1.1.2. Problem Çözme Süreci

Problem çözme; belirli bir durumla başa çıkabilme için etkili seçenekleri oluşturmayı, birini seçmeyi ve uygulamayı içeren bilişsel ve davranışsal bir süreçtir. Aslında problem çözme becerisi, diğer beceriler gibi öğrenilebilir bir beceridir. Bu nedenle; kişisel ve örgütsel problemlerin çözümünde gerekli olan ilk şey, problem çözme sürecinin bilinmesidir.

²⁴ Heppner'den aktaran Güçlü a.g.e., s. 284.

²⁵ Jacob Weisberg and Abraham Sagie, “Teachers’ Physical, Mental, Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, *The Journal of Psychology*, 1999, 133 (3), p. 333-339.

Stevens problem çözme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:²⁶

- Problemin anlaşılması,
- Gerekli bilgilerin toplanması,
- Problemin köküne inilmesi,
- Çözüm yollarının ortaya konulması,
- En iyi çözüm yolunun seçilmesi,
- Problemin çözülmesi.

Amaçlara ulaşmak üzere sorun ve engelleri yok etme süreci olarak tanımlanan problem çözme sürecinin özellikleri şöyle özetlenebilir.²⁷

- Problem çözmek, teknik bir konudur. Bu nedenle, bilgi toplamak, bilgileri işlemek, bilinçli bir seçim ve tercih yapabilmek için bu konuda yeterli olmak çok önemlidir.
- Problem çözmede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür.
- Problem çözmede yöneticinin, finans ve insan kaynaklarını kullanabilme yetkisine sahip olması gerekir.
- Problem çözme süreci, psikolojik bir stres yaratır. Seçenekleri araştırmak, bulmak ve seçim yapmak zor bir iştir.
- Kararın verilmesi ve uygulanmasında zaman önemli bir faktördür.
- Problem çözme, belirsizliklerle mücadele etmektir.

D’Zurilla ve Nezu problem çözme süreçlerini beş boyutta ele almıştır.²⁸ Bu boyutlardan ikisi, problem yönelimi olarak pozitif ve negatif yönelimleri gösterirken; diğer üç boyut, problem çözme yaklaşımları olan, rasyonel, dürtüsel/dikkatsiz ve kaçınma boyutlarından oluşmaktadır. Diğer yandan Heppner ve Petersen ise yaptıkları çalışmada, insanların problem çözme davranışına yönelik çeşitli yaklaşımlar sergilediklerini tespit etmişlerdir.²⁹ Heppner ve Petersen problemi tanımlamada, alternatifler üretmede ve kararlar vermede değişik yetenekler

²⁶ Michael Stevenes, **Sorun Çözümleme**, (Çev: Ali. Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.12-17.

²⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 322.

²⁸ Thomas J. D’ZURILLA and Arthur M. NEZU, **Problem Solving Therapy**, Keith S. Dobson (Ed.), **Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies**, The Guilford Press, New York, 2010, s.56.

²⁹ Paul P. HEPPNER and Chris H. PETERSON, “The Development and Implications of a Personal-Problem Solving Inventory”, **Journal of Counseling Psychology**, 1982, 29, 66-75. p.69.

gerektiren ve bilişsel bir süreç olan problem çözme becerisini üç boyutu ile ele almıştır. Bunlar, problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma kaçınma ve kişisel kontrol olarak sıralanmaktadır. Bu boyutlardan problem çözme yeteneğine güven boyutu, kişilerin problem çözme faaliyetlerine başlarken, kendilerine duydukları özgüveni ve problem çözme yeteneklerine olan kişisel inançlarını ifade etmektedir. Bu boyut, bir bakıma problem çözme sürecindeki etkililiğin de bir göstergesidir. Zira problem çözme yeteneğine güven, kişinin ilgisi, merakı ve olumlu etkililiği ile aynı yönlü; sinir, endişe, depresyon ile ters yönlü ilişki içindedir.

Diğer boyut olan yaklaşma-kaçınma; farklı problemlerin çözülmesinde farklı yaklaşımların tercih edilmesidir. Kişiler, bazı problemlerin çözümünde problemlere yaklaşma ve çözme eğiliminde iken; bazı problemler karşısında kaçınma eğilimlerini tercih etmektedirler. Yaklaşma eğilimi, özellikle problemi tanımlama ve çözüm yolları bulma aşamalarında etkili problem çözme süreçleri açısından önemli bir eğilimdir.

Son boyut olarak kişisel kontrol ise, problem çözme esnasında duyguların ve davranışların kontrol edilmesidir. Bu bağlamda; aşırı duygusal tepki ve davranışların problem çözme süreçlerinde kontrol altına alınması, problemlerin daha etkili çözümlenmesine olanak vermektedir.³⁰

1.1.3. Problem Çözme Becerisi

Problem çözme, bir amaca erişmekte karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir, bu da bilgiyi kullanarak ve buna orijinallik, yaratıcılık ya da hayal gücünü ekleyerek çözüme ulaşma süreci olarak açıklanabilir. İnsanların karşılaştıkları problemleri çözmeleri bazen mümkün olmakta, bazen de bu gerçekleşmemektedir. Karşılaşılan problemlerin çözümünde bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Bu kişilik özellikleri; özgüven duygusuna sahip olma, nesnel bir bakış açısı, yaratıcı düşünebilme, olaylar karşısında fazla kaygılanmama ve atılgan olabilmelerdir.³¹

Problem çözme becerisi, bireylerin ve grubun içinde yaşadığı çevreye etkin bir şekilde uyum sağlamasına yardım eder. Bu nedenle, tüm insanların yaşadıkları çevreye etkin uyum sağlayabilmeleri için problem çözme öğrenmeleri gerekmektedir. Bazı problemlerin doğru cevapları veya kesin çözümleri varken

³⁰ Fatih Çetin vd., "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 2011, Cilt:18/Sayı:1, 71-85, s.77.

³¹ Halis Saygılı, Problem Çözme Becerisi ile Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2000,(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

bazılarının çözümleri kesin değildir. Bu problemlerin çözümü, disiplinler arası bilgiyi, çok yönlü düşünmeyi ve yaratıcılığı gerektirir.

Problem çözme becerisine sahip olan kişilerin özelliklerini Koberg ve Bagnal³² şöyle sıralamaktadır; yenilikçidir; tercih ve kararlarını açıkça belirtir; sorumluluk duygusuna sahiptir; esnek düşündür; cesaretli ve maceracıdır; farklı fikirler ortaya koyar; kendine güvenir. İlgili alanları genişler; mantıklıdır, nesnel davranır, rahat ve duygusaldır, etkin ve enerji doludur; yaratıcı ve üreticidir; eleştirel bir yapıya sahiptir.³³

Problemlerini etkili çözemeyen bireylerin, etkili problem çözme becerisine sahip bireylere göre, daha fazla kaygılı ve güvensiz oldukları, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz kaldıkları ve daha fazla duygusal problemleri oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etkisiz problem çözenin, stres verici durumlara ve psikolojik uyumsuzluklara neden olacağı bulunmuştur.³⁴

1.1.4. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler

Bir bireyin problem çözme konusundaki başarısı, problemin özelliğinden çok bazı kişisel faktörlere bağlıdır. Bireyin kendisine ilişkin bu etkenlerden biri zekâdır. Bir kimsenin daha önceki yaşantılarının toplamı, onun kimliğini, mevcut kişiliğini meydana getirir. Bir kimsenin bilgisi, inançları, değerleri, duyguları, hareketleri, kullandığı kelimeler ve yaptığı işler hep onun eski yaşantılarının sonucudur. Kişinin bir problem üzerindeki çalışması, kısmen onun değer sistemiyle ayarlanır. Problem çözen bir kimsenin görüş ve kavrayış gücünün kaynağı onun şahsen özümlediği ahlaki ve kültürel geleneklerden derlenmiş değerleridir.³⁵

Problem çözme becerisini, problemin özelliklerinden daha çok, kişisel faktörler etkilemektedir. Olumlu kişilik özellikleri problemlerin çözümünde etkili olmaktadır. Özgüven duygusu, objektif bakış açısı, yaratıcı düşünce, sakinlik, girişkenlik gibi özellikler kişinin problem çözme becerisini etkileyen faktörler arasında sayılabilir.³⁶ Ahlaki ve kültürel değer yargıları, olaylar karşısında takınılan tavır ve olayları

³² Koberg, D. ve Bagnal, J.. **The Universal Traveler**. California, Kaufman Inc., 1981, aktaran Sevil Eves, Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Tokat, 2008, s.50.

³³ Nezahat Güçlü, "Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:160, s.272-300.

³⁴ Güçlü, a.g.e. s.279.

³⁵ Bingham, a.g.e., s.84.

³⁶ Güçlü a.g.e., s.280.

algılama gücü de problem çözme becerisini etkileyen faktörlerdendir.³⁷ Özgüveni yüksek olan insanlar, problemleri tanımaya, kabul etmeye ve problemlerle mücadelele girişmeye daha yatkındırlar.³⁸

Kişiler genel olarak problemlerle karşılaştıklarında, öncelikle daha önceden kullandıkları çözüm yöntemlerine başvurmakta, bu yöntemin başarı getirmeyeceğini düşündüklerinde ise kişisel yeteneklerini kullanarak bir çözüm üretmek için çaba göstermektedirler.³⁹ Bununla birlikte bazı durumlarda karşılaşılan problemleri çözmek yerine, problemlerden kaçma yolu da tercih edilebilmektedir.⁴⁰ Bu bağlamda, birçok faktör kişilerin problemler karşısında başarılı veya başarısız olmasında rol oynamaktadır.

Kişilerin problem çözme sürecinde başarısız olmasına neden olan faktörlerden bazıları; problem çözmeye yönelik isteksizlik, gerekli bilgi ve yetenekten yoksun olmak, problem çözme tekniklerini etkili olarak kullanamamak, çözümü etkili bir şekilde uygulayamamak gibi faktörlerdir.⁴¹ Bunlara ilaveten; çözme sürecinde tek bir yol izlemek ve tek cevap aramak, fikirlere ön yargılı bakmak, beklenen cevabı vermeğe çalışmak, açık olan cevapla boğuşmak, çok çabuk değerlendirme yapmak, başarısızlık ve küçük düşme korkusu, belirsizlik, çatışan istekler, duygusal zorluklar, kaynakların azlığı gibi faktörler de bu kapsamda sıralanabilmektedir.⁴²

İnsanlar belli bir problem çözümünü öğrendikleri zaman, benzer bir durumda da aynı şekilde davranırlar. Kişinin belleğinde ne kadar çok hazır çözüm yolları varsa, bir problemi çözüme ulaştırmak da o kadar kolay ve hızlı olur.⁴³ Morgan, bu hazır çözüm yoluna başvurma durumuna kurulum adını vermektedir. Morgan'a göre; kurulum, problemin başında bireyin düşüncelerini belirli bir doğrultuda yönlendirerek, düşüncenin yanlı olmasına yol açar. Eğer problem, bireyin yanlılığı yönünde davranımlar gerektiriyorsa, bu yanlılık yardımcı olabilir yani olumlu aktarma

³⁷ Meltem Akın Kösterelioğlu, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007, s. 24 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁸ Sibel Sonmaz, Problem Çözme Becerisi İle Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.18 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁹ Priyanka B. Carr and Claude M. Steele, "Stereotype Threat and Inflexible Perseverance in Problem Solving", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, Vol.45, 853-859, p. 854.

⁴⁰ Paul P. Heppner ve Dong-gwi LEE, "Problem Solving Appraisal and Psychological Adjustment", SNYDER, C. Rick ve LOPEZ, Shane J. (Ed.), **Oxford Handbook of Positive Psychology**, New York: Oxford University Press. 2009, p.68

⁴¹ Stevens, a.g.e. p.63

⁴² D'zurilla, a.g.e p.41.

⁴³ Münire Erden ve Yasemin Akman, **Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, Arkadaş Yayınları, Ankara,1997.

sağlayabilir. Fakat problem bireyin yapmak için kurulu olduğundan farklı olmasını gerektiriyorsa, bu yanlışlık onu köstekler, olumsuz aktarmaya yol açar.

Önceleri, insanın yaşadığı deneyim ne kadar çok stres verici olursa o kadar çok olumsuz fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğuracağına inanılırdı. Halbuki yapılan birçok araştırmada, günlük yaşantıda ne kadar önemsiz görülürse görülsün bütün olayların sonucunda her insanın aynı derecede etkilenmeyeceği ortaya çıkmıştır. Belli kişilik özelliklerine sahip bazı insanların büyük stres verici durumlara karşı koyabildikleri ve problemleri daha kolay çözebildikleri görülmüştür.⁴⁴

İnsanlar problemlerini çözmek için güdülenmiş olmalıdırlar, böylece yalnızca problemin amacına ilişkin olan düşünceler üzerinde durulur. Güdülenme en çok problem çözmenin başlangıç ve son aşamaları için gereklidir. Düşünen insanın işe başlamasında ve problemin çözümünü toparlamasında yardımcı olur.⁴⁵

Bireyler, kendi problemlerine ilişkin içten gelen, değişebilir ve kontrol edilebilir nedensel yüklemeler yaptığında çözüm için daha çok gayret gösterecek ve güdülenecektir. Bu güdülenme durumunda problem çözmeye yönelik çabalar artacaktır.⁴⁶

1.1.5. Problem Çözme İle İlgili Kuramlar

Medeniyetlerin ve kültürlerin farklılaştığı en önemli yönlerden biri, problemleri çözerken kullandıkları yöntemlerdir. Problemleri çözmek için sistematik bir yöntem kullanmak gerekir. Bunu sistematik hale getirebilmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Ortak özellikler kullanılarak oluşturulan bu yöntemler problem çözmede başarıyı da getirir. Modern dünyanın en belirgin ayırıcı özelliği, problemleri çözme yolu olarak çeşitli yöntemler kullanmalarıdır.

Problem çözme yöntemleri bilimsel problemlerin olduğu kadar kişisel problemlerin çözülmesinde de kullanılabilir. Bu yöntemler insanların zor ve karmaşık problemleri çözerken kullandıkları yöntemlerdir.

⁴⁴ Coşkun Arslan, Öğretmenlerin ve Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2001 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁵ Morgan, a.g.e. p.175.

⁴⁶ Arslan, a.g.e. s.47.

1.1.5.1. John Dewey'in Yaratıcı Düşünme Kuramı

Yaratıcı düşünce, daha iyi sonuçların alınması, yaşamın zenginleştirilmesi için sistemli bir hazırlık, problemler ve tecrübe gerektirir. John Dewey'in yaratıcı problem çözme modeli

1. Algılanmış bir problem,
2. Problem üzerinde yaratıcı düşünme süreci,
3. Ön gözlem aşaması,
4. Probleme ilişkin farklı tanımlar önerme,
5. Güçlüğü çözülebilir bir problem olarak biçimlendirme,
6. Çözümler önerme, hipotezler ortaya atma,
7. En iyi çözümü bulabilme,
8. Çözüm yolunu iki biçimde sınama,
9. Çözümün kendi içindeki elemanlarla içsel tutarlılığı,
10. Eylem ya da kontrol,
11. Başarısızlık durumunda 3, 4, 5, 6'ncı aşamalara geri dönme,
12. Tutumlar ve istekleri gözden geçirme,
13. Problemin öyküsünü ve çözümünü yeniden gözden geçirme,
14. Çözümün başarısını ortaya koyma,
15. Yeni dengelerin kurulması basamaklarından oluşmaktadır.

1950'li yıllara kadar problem çözme konusunda klasik bir model olarak kabul edilen Dewey'in modelinin, özellikle bilim ve matematik alanlarında halen pratik olduğu düşünülüyor olmasına rağmen, bilişsel kuramcılar bu modelin çok fazla basitleştirilmiş olduğunu ileri sürmektedirler. Dewey, problem çözmenin aşamalarının değişmez olmadığını ve herhangi bir sırayı izlemediğini vurgulayarak, sürecin herhangi bir basamaktan başlayabileceğini belirtmektedir. Ayrıca Dewey'e göre bu aşamalar genişletilebilmekte, bazıları çıkarılabilmektedir. Sürecin her aşamasında bilinenden bilinmeyene bir sıçrama vardır. Sahip olunan, kurulu düzenin ötesinde bir boşluktur. Bu durum, problemi çözen kimsenin kültürüne, tercihlerine, ilgilerine ve o andaki duygusal durumuna bağlıdır.⁴⁷

⁴⁷ Nuray Sungur, Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği –EYP-Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 1988, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.

1.1.5.2. Guilford'un Yaratıcı Problem Çözme Modeli

Guilford'un yaratıcı problem çözme modeli, onun zihin yapısı teorisine dayanmaktadır. Guilford hem çevreden, hem de kişinin kendinden gelen bazı girdilerle problem çözme davranışının başladığını belirtmektedir.

Guilford zekâyı üç boyutlu ele almış ve bunları; içerik, işlevsel ve ürünsel olarak sınıflamıştır. Bu sınıflamaları da kendi içinde alt bölümlere aşamalı olarak ayırmıştır. İçerik boyutu görsel, işitsel ve kassal duyum, sembolik, sözel ve davranışsal olarak dört alt basamakta toplamıştır. İşlevsel boyutu bilgi, hatırlama, yakınsak düşünme, ıraksak düşünme ve değerlendirme şeklinde aşamalı olarak sıralamıştır. Ürünsel boyutu ise sınıflama, ilişkiler, sistem, çevirme ve doğurgular olarak sınıflamıştır.

Guilford'un modelinde, bilişsel alanla ilgili olan, özellikle yaratıcı süreç için gerekli beş aşaması vardır:⁴⁸

- Süzgeç, biliş
- Hafıza, hatırlama,
- ıraksak üretim, ıraksak düşünme
- Yakınsak üretim, yakınsak düşünme
- Değerlendirme.

Bu değişkenlerin herhangi birinde karşılaşılan problemler, problem çözme engelleyebilmektedir.⁴⁹

Problem çözmenin ilk basamağında davranış üzerinde girdinin herhangi bir etkisi olup olmadığını inceleyen bir süzgeç vardır. Burada yer alan 1. çıkış, problemten tamamen kaçınıldığını göstermektedir. Eğer süzgeç 1. çıkışta durdurulursa, kişi problemin farkında değildir. Hafızayı depolama, süzgeçle başlayarak tüm adımlarını etkilemektedir.

Değerlendirme ise, kontrol ederken ve doğrularken süreç boyunca oluşmaktadır. Önce problemin farkına varılmakta, sonra cevaplar araştırılmaya başlanmaktadır. Kişi 2. çıkışta yeterince zaman olmaması ve başkalarının

⁴⁸ Christopher M. Barlow, "Guilford's Structure of the Intellect", *The Co-Creativity Institute*, 2000,p.1-2

⁴⁹ Sungur, a.g.e s. 76.

ilgilenmesi gerektiği gibi bazı bilinçli sebepler nedeniyle problemi bırakabilir. Eğer kişinin problemle ilgilenmesi gerekiyorsa 1. ve 2. çıkışta problemi bırakmaktan kaçınılmalıdır. Bu aşamada belirli cevaplar oluşturulmaya başlanır. Problemi kavramanın, genellikle çevreden veya bedenden gelen girdileri içerdığını ve buradaki süzgecin onların farkında olmasını engelleyebileceğini belirtir.

Üretim safhasında, kısa veya uzun vadeli cevaplar üretilmektedir. Her ikisinin de üretilmesi mümkündür. Hafızadan bilgileri çekip çıkarma ve bağlantıyı keşfetme yeteneği, uzun vadeli düşünmenin temelini oluşturur.

Çoğu insanın problemi bıraktığı durum, 3. çıkıştır. Yeterli olduğu düşünülen her cevap kabul edilmektedir. Çünkü problem çözme, sıkıntılı bir iş olarak görülmektedir. Yeni ve zengin girdiler durumun daha derinden anlaşılması için ilave edilebilirler. Problem üzerinde çalışanlar eğer 4. çıkışta bırakmazlarsa, eşsiz değerdeki fikir üretimi, ikinci üretim safhasında oluşabilmektedir. 5. çıkışta problem çözen kişilerin doğru bir şekilde yaratıcı çözümleri önermeleri çok daha fazla imkân dâhilindedir.

Guilford'un modeli, yaratıcı problem çözmenin daha önceki düşüncelerden çok daha fazla karmaşık olduğunu göstermektedir. En önemlisi bu model, yaratıcı düşünmenin nasıl kolaylaştırılacağına keşfedilmesi açısından önemli ayrıntılara sahiptir.⁵⁰

1.1.5.3. Alex Osborn'un Problem Çözme Kuramı

Beyin fırtınası tekniğini geliştiren Osborn'a göre, yaratıcı problem çözme süreci, üç aşamadan oluşmaktadır.

1. Problem bulma
 - A-Problemi tanımlama
 - B-Hazırlık
2. Fikir bulma
 - C-Fikir üretme
 - D-Fikir geliştirme
3. Çözüm bulma

⁵⁰ Elif Ağcayazı Altuntaş, Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2008, s.16-17 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

E-Değerlendirme

F-Seçme.

Problem bulma, problemin tanımlanmasını ve hazırlığını gerektirmektedir. Problemi tanımlama, onu karmaşanın içinden çıkarmayı, hazırlık ise, gerekli verilerin toplanması ve çözümlenmesi işlemlerini kapsamaktadır. Problemi tanımlamada geniş odaklı düşünmeye başlanarak, daralan biçimde alt problemlerin saptanması gerekir.⁵¹

Fikir bulma, fikir üretmeyi ve geliştirmeyi kapsamaktadır. Fikir üretme, mümkün olduğu kadar çok düşüncenin ortaya atılması, fikir geliştirme ise, ortaya atılan fikirleri yeniden isteyerek en uygun sonucu seçmek demektir.

Çözüm bulma, değerlendirme ve seçme basamaklarından oluşur. Değerlendirme, çeşitli çözüm yollarının denenmesi, kontrol edilmesidir. Seçme ise, çözümü kabul etmektir. Bir düşünceyi başkaları ile karşılaştırmayı ve son şeklini vermeyi içerir. Yaratıcı problem çözme süreci, bir düşünceyle sona ermemekte, aksine yeni başlamaktadır. Üretilen düşüncelerden en etkili olan özenle seçilmeye ve sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak karışık durumlar ve hayat koşulları mükemmel çözümü engellediği için, yeni problemler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sürecin başına geri dönmekte ve basamaklar yeniden uygulanmaktadır.⁵²

Beyin fırtınası, problem çözümünde geniş olarak kullanılan, yüksek düzeyde fikirler üretmeye yardımcı olan bir tekniktir. Mümkün olduğu kadar, diğer insanlardan farklı fikirler üretmek esası üzerine kurulmuştur. Beyin fırtınası tekniği uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

- Saçma olsa da her türlü fikir kabul edilir.
- Otaya atılan fikirler hakkında tartışma ya da eleştiri yapılmaz.
- Bilinçli ya da bilinçsiz olarak fikirler kişilere zorla kabul ettirilmeye çalışılmaz.
- Yüksek düzeyde fikirlerin üretilmesini sağlamak amacıyla cesaretlendirme yapılır.
- Fikirlerle herkesin katkıları kabul edilir.

⁵¹ Gökhan Albayrak, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2002, s. 20 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵² Nuray Sungur, Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği –EYP-Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 1988, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**).

- Fazla sayıda fikir üretilmesi, probleme alternatif çözümler sunmada çeşitlilik sağlaması bakımından iyidir.⁵³

1.1.5.4. Karl Popper ve Problem Çözme

Problem çözmeyi bir dünya görüşü olarak tanımlayıp çözümleyen Popper'e göre, bilim gözlemlerle değil, problemlerle başlar. Problem çözmeye, problemin kendisiyle ve bulunan bir problem olmasının nedenleriyle başlamanın önemli olduğunu düşünmektedir. Popper'e göre bir problemi anlamaya çalışmak, problemin bir parçasını sezinlemek, onun alt birimleri ile tanışmış olmak ve onlar arasındaki mantık örüntüsünü anlamak demektir. Problemi anlamak için yapılacak ilk şey, güçlüğün nerede olduğunu bulmaktır. Problemi tam olarak tüm yönleriyle anlamadan getirilen çözümler başarısız olacaktır.⁵⁴

Popper, problem çözmeye deneme çözümlerinin cesaretle ortaya atılmasını, bunların eleştiriye ve denemeye tabi tutulması gerektiğini savunmaktadır. Popper'e göre, insanlar ortaya çıkan problemleri çözmek için yaratıcı zekâlarını kullanarak kuramlar geliştirirler. Geliştirilen bu kuramlar da, beraberinde yeni problemler getirir. Bu durum zincirleme bir şekilde devam eder.

1.1.5.5. Parnes'in Yaratıcı Problem Çözme Modeli

Parnes tarafından geliştirilen model, yaratıcı düşünme sürecinin her evresinde rehberlik ettiği için kullanışlı bulunmaktadır. Model beş basamaktan oluşmaktadır.

- Gerçeği bulma: Problem hakkında bilinen her şeyin bir listesinin çıkarıldığı aşamadır. Bu aşamada "Kim?", "Ne?", "Ne zaman?", "Nerede?", "Nasıl?" ve "Niçin?" soruları sorulur.
- Problemi bulma: Asıl problem ve onu oluşturan alt problemlere ait alternatif tanımların getirildiği bir liste çıkarılır. Akılda tutulması gereken, problemin tanımın ona getirilecek çözümü de belirleyecek olmasıdır.
- Fikir bulma: Kabul edilen problem tanımlarının her biri için değişik düşüncelerin serbestçe üretildiği beyin fırtınası dönemidir. Bu aşamada amaç mümkün olduğu kadar çok fikir üretilmesidir.

⁵³ Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayıncılık, Ankara. 2011, s.109.

⁵⁴ Nuray Sungur, Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği –EYP-Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 1988, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.

- Çözüm bulma: Ortaya konan fikirlerin değerlendirildiği, kriterlerin belirlendiği dönemdir. Bu dönemde problemi çözebilecek alternatif çözümler seçilir. Kriterlerin sağlıklı oluşturulması ve değerlendirmenin tarafsız yapılması gereklidir. Değerlendirme, bazen her bir kritere ağırlık vererek ve bunların alternatiflere uygulanması ile yapılır. Bu sayede her fikrin ve alternatifi dikey ve yatay sıralandığı bir matris hazırlanır.
- Kabul bulma: Hareket planının hazırlandığı basamaktır.

Parnes, sıralanan basamakların bireylerde alışkanlık haline gelinceye kadar defalarca uygulanmasının gereğini ifade etmektedir. Amaç, bireyin her durumda problem hakkındaki gerçeği bulma, problemi değişik açılardan tanımlama, çözümler üretme, kriterler geliştirerek alternatifleri değerlendirme, çözümün nasıl uygulanacağı ve kabul göreceği konusunda tahmin yürütme alışkanlığını kazanarak günlük hayatta kullanılabilir hale gelmesidir.⁵⁵

1.1.5.6. Hermann'ın Yaratıcı Problem Çözme Modeli

Beyni dört bölüme ayıran Hermann, yaratıcı problem çözmenin beynin tüm bölümlerinin ortak bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Yaratıcı problem çözmede altı değişik zihni melekeye ihtiyaç vardır. Hermann bu melekeleri altı meslek grubu ile karakterize etmektedir.⁵⁶

Mühendis: Fikirleri geliştirir, ham haldeki fikirleri pratik hale getirir, optimum çözümler üretir.

Yargıç: En doğru fikri seçer.

Kâşif: Problemin tam olarak ne olduğunu ortaya koyar.

Dedektif: Problemi bütün yönleriyle ele alır.

Sanatçı: Alternatif bakış açıları üretir. Ortaya atılan fikirler çoğu zaman çözüm üretmeyen, saçma fikirler gibi görünse de çok sayıda fikir üretilmesi gereklidir.

Prodüktör: Çözümün uygulanması için denemeler gerçekleştirir, taktik planlamalar yapar.⁵⁷

⁵⁵ Özden, a.g.e. s.127.

⁵⁶ E. Lumsdaine and M. Lumsdaine, 1995 *Creative Problem Solving*, Mac Graw Hill, New York, 1995; aktaran Mahmut Aydın, Sorun Çözme Becerisi İle Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2009, s.16 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵⁷ Özden, a.g.e. s.129.

1.1.6. Örgüt Yöneticisi Ve Problem Çözme

Problem, karmaşık ve sıkıntılı bir durumdur. Problemler kişisel, örgütsel, toplumsal, ekonomik veya teknolojik olabilir. Bütün problemler iki ana öğeden oluşur: Bunlardan birincisi, problem çözmeye gereksinim duyulmasıdır. İkincisi ise, çözüm seçeneklerinden birine karar verilmesidir.⁵⁸

Örgütlerde yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin her geçen gün giderek artması, karmaşıklaşması karşısında problem çözme becerisi çağdaş yönetimin en önemli konuları arasında yer almaktadır. Yönetim süreci, bir problem çözme sürecidir. Yöneticinin işi problemleri çözmektir ve problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. İş yaşamının ayrılmaz bir ögesi olan problemler olmasaydı, yöneticilere de gerek kalmazdı. Yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya problemler çıkarır. Yönetici, insan boyutunu hesaba kattığı için, başarılı olacak çözümü bulma ihtiyacındadır.⁵⁹

Bazı yöneticiler bir problemle karşılaştığında, problemin getireceği yükün altında kalmak istemediğinden ya da çözemeyeceğinden, problemi ortaya çıkararak çözmek yerine yönetimlerinin kötü yanlarının ortaya çıkacağı korkusu nedeniyle gizlemek veya görmezlikten gelmektedir.

Yöneticilerin pek çok farklı seçenekler arasından seçim yapması, her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Örgütler için çok önemli olan ve süreklilik gösteren problem çözme becerisinin yöneticilerde belirlenmesi, yöneticilere bu konuda sahip olmaları gereken niteliklerin kazandırılması uygulamaya yönelik önemli yararlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.2. İŞ DOYUMU

İş, insan yaşamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İnsan, gününün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmekte ve bunu ömrünün büyük bir bölümünde devam ettirmektedir. Kişinin yaşamında mutlu olabilmesi, bir bakıma onun işinden

⁵⁸ James R. Evans, Creativity in OR/MS: The Creative Problem Solving Process, Part 1, *Journal on the Practice of Operations Research* Vol. 27 no. 5, 78-83. 1997, s.80.

⁵⁹ Güçlü, a.g.e s. 278.

doyum sağlaması ile yakından ilgilidir. Kişinin işinden doyum sağlaması, onun hem organik, hem psikolojik varlığı için önemlidir.⁶⁰

Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre, hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde doyumunu ya da doyumsuzluğu; gerek birey, gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları sevinç ve üzüntüleri olacak; tüm bunların sonucu olarak işine veya işletmesine karşı tutumları oluşacaktır.

İş, kişinin sosyal ve ekonomik sistem içinde, meslek adı altında yerine getirdiği, sosyal olarak edinmiş olduğu rollerden biridir.⁶¹ Doyum ise; organizmada açlık, susuzluk, cinsellik vb. temel biyolojik ihtiyaçların ya da merak, sevgi, yakınlık, başarı vb. ruhsal ihtiyaçların giderilmesi sonucu denge durumunun yeniden kurulmasıdır.⁶²

İş doyumunu; bu tutumların genel yapısı ya da en basit şekliyle, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumudur.⁶³ İşe karşı tutum olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş doyumunu, “bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir.⁶⁴ İş doyumunu, bir kişinin işinden kaynaklanan olumlu ya da keyif verici duygusal durum veya kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir.⁶⁵

Soyut bir kavram olan iş doyumunu anlatmak için çoğunlukla; işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlar kullanılır.⁶⁶

İş doyumunun üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır: birincisi, iş doyumunu iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla da görünmez, yalnızca hissedilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının kesin yargılar

⁶⁰ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 13.

⁶¹ Kamil Orhan, İş Doyumu ve Değerler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir, 1997, s. 51 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶² Selçuk Budak, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000, s. 226.

⁶³ Nevzat Demir, Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005, s. 105–106 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁶⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 231.

⁶⁵ Hakan Dilek, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005, s. 35 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁶⁶ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990, s. 50.

içermemesi ve net bir iş doyumunu tanımlı oluşturulamaması doğaldır. İkincisi; iş doyumunun derecesi genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Üçüncüsü ise iş doyumunu çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir ifadeyle bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Dolayısıyla; genel iş doyum ölçütleri bu farklılıkları ölçmede yetersiz kalacağından, çok boyutlu bir iş doyum profilinin belirlenmesinin daha yararlı ve kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir.⁶⁷

Locke, iş doyumunu insanların değer sistemine ve iş davranışlarına bağlı olan bireysel düzeyde algılama şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumunu yüksek olan birey, işe karşı olumlu bir tutum içerisindeyken; iş doyumunu düşük olan birey ise, işine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olacaktır.⁶⁸

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal bir yanıttır. Bundan dolayı görülmez ancak ifade edilebilir.
- İş doyumunu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar gerçekleştiğinin belirlenmesidir.
- İş doyumunu, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları ifade eder. Bunlar, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzeridir

Başka bir tanımla iş doyumunu; kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması durumu veya işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal durumdur.⁶⁹

İş doyumunu, bireyin işinden elde ettiği maddi çıkarlar ve bunun yanında birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile işiyle ilgili bir eser meydana getirme; yani kendini gerçekleştirme mutluluğudur.⁷⁰

İş ve meslek yaşamından elde edilen doyum, bireyin mesleki yeterlilik, yetenek ve kapasitesine ilişkin algılarına; istekleri ve elde ettikleri arasındaki farka; mesleğin geleceğine ilişkin optimizme; benzeri kişilerle yaptığı karşılaştırmalara ve

⁶⁷ Türker Baş, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt:17/2, 19-37, s. 20.

⁶⁸ Locke'den aktaran Ferhan Bıçakçılar, Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri ile İş Doyum Düzeyleri, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002 s.14 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁹ Gönül Akçamete, Sema Kaner ve Bülbin Sucuoğlu, *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.63.

⁷⁰ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1989, s. 145.

genel memnuniyet düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan bilimsel bir değerlendirme tepkisidir. İş doyumunu, işgörenlerin örgüte katkısı ile doğru orantılı olarak değişmektedir.⁷¹

Bireyin işinden duyduğu doyumun çalışma yaşamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu etki, yaşamının önemli bir kısmını çalışarak geçiren insanların, işlerinin kendilerine bir şey ifade etmediği şeklindeki yakınmalarından kendini açıkça gösterir. Söz konusu olumsuz etki yalnızca iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanın kendisiyle sınırlı kalmayıp doğrudan veya dolaylı olarak bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansıyabilmektedir.⁷² İş doyumunu, işgörenlerin verimini artırmaktadır.⁷³

1.2.1. İş Doyumunun Önemi

Çalışma hayatı, kişinin işyerine ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. alışan, alışma hayatı süresince işe ilgili bilgi ve becerisini geliştirmesinin yanında yaşadığı mutluluk, üzüntü, endişe vb. duyguları açısından da gelişme sağlamaktadır. Kişinin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimlerin tümü ya da deneyimlerin sadece bir kısmı işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut işyerinde üstlendiği görevden ne kadar memnun olduğu, işini daha iyi yapması için bir koşul oluşturmaktadır.

Ayrıca iş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işe ilgili olumlu birtakım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır.

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörlere bağlıdır. İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, çalışanın iş doyum düzeyinin işin kendisine, çalışma şartları ve iş güvenliğine, iş karşılığı ödenen ücrete, işte terfi olanaklarına, çalışılan örgütünün yapısal ve yönetsel özelliklerine,

⁷¹ Bıçakçılar, a.g.e. s. 34.

⁷² Sevil Eves, Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Problem özme Becerileri Arasındaki İlişi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2008, s. 8 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷³ Aşkın Keser, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, **alışma ve Toplum**, 2005, Cilt:4, s. 77-95.

çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Daha genel bir ifade ile iş doyumu çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentilerine bağlıdır.⁷⁴

İş doyumuna ilişkin yapılan tüm araştırmalarda araştırmacılar, iş doyumuna ilişkin farklı teori ve modellerden yararlınsalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu olgunun, içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur. İş doyumuna etki eden faktörler kapsamında değerlendirilebilecek içsel faktörler, bireyin işinden doyum sağlamasında etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörlerdir. Dışsal faktörler ise, bireyin işinden doyum sağlamasına katkıda bulunan ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen örgüt işleyişi, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi konulardır.⁷⁵

1.2.2. İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi

İş doyumu birçok kavramla iç içe geçmiştir. Bunlar, güdü (motivasyon), moral, tutumlar, işini sevmek, işe uyum, iş adaptasyonu, örgütsel vatandaşlık vb. dir. Doyum bu kavramlarla ortak amaçlar içerir ve hepsi çalışan davranışlarını yönlendirmeye yönelik yöntemler ile ilgilidir.

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görülemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. Birey bu ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmadıkça bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar.

Amerika'da Elton Mayo ile arkadaşları tarafından 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları doyuma ulaşmış çalışanın daha çok üretim yapacağı tezinden hareketle, başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fiziki faktörleri incelemeye başlamıştır. Araştırmalar ilerledikçe Elton Mayo ve arkadaşları,

⁷⁴ İbrahim Efe Efeoğlu, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s. 28 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁷⁵ Elbeyi Pelit, İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s. 85-87 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

sosyal faktörlerin iş doyumuna ve böylece üretime etkisi olduğunu fark etmişlerdir.⁷⁶ Daha sonra iş doyumuna üzerine araştırmalar devam etmiştir.

Geleneksel (klasik) yaklaşımda daha çok çalışanların fiziksel şartları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Hawthorn araştırmaları ile sosyal faktörlerinin iş doyumuna ve verimliliğe etkisinin olduğu fark edilmiştir. Bu çalışmalarla beraber insan ilişkileri yaklaşımı çalışmaları başlamıştır. Daha sonra Herzberg, Mausner ve Synderman'ın araştırmaları ile işin çağdaşlaştırılması ekolü başlamıştır.⁷⁷

İşin çağdaşlaştırılması ekolündeki araştırmacıların amacı, iş organizasyonu yapılırken, bireyin iş doyumunu sağlamak ve grup ilişkisini doyurucu bir şekilde vermektir. Çağdaş yönetim anlayışlarının ise insan faktörünü ön plana çıkardığını görülmektedir.

1.2.2.1. İş Tutumu

İş doyumuna ve iş tutumu kavramları çoğu kez karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Örneğin; Vromm'a göre, iş doyumuna ve iş tutumu eş anlamlıdır ve personelin hali hazırdaki iş rollerine karşı olan duygusal tepkilerini gösterirler. Oysa iş tutumu, iş doyumuna değildir, ancak iş doyumuna katkıda bulunabilir. Çünkü iş doyumuna, birçok tutumun sonucu olan genel bir durumdur. İş tutumu ise, işle ilgili özgül etkenlerle ilişkili olarak belli bir yolda eyleme geçmeye hazır olma, diye algılanabilir.⁷⁸

İş doyumuna tutumu, işgörenin işine karşı genel ve olumlu tutumunun ifadesidir. İşe karşı olan olumlu tutumların gerisinde çalışanların kişilik özellikleri ve beklentilerinin etkisi kadar çalıştıkları örgütte başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların işe ve insan ilişkilerine yönelik olumlu tutumlara sahip olmasının etkisi vardır. Olumlu tutumlara sahip olunmadığı durumlarda çalışanların ve yöneticilerin insan ilişkileri konusunda olsun, örgüt işleyişine ilişkin konularda olsun eğitilmelerine ve bozuk ilişkilerin düzeltilmesine gerek vardır.

⁷⁶ Tülin Ulusoy, İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İstanbul, 1993, s. 2 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁷⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 227-228.

⁷⁸ Bıçakçılar, a.g.e. s. 26.

1.2.2.2. Moral

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfere moral adı verilir.⁷⁹ Guba'ya göre moral, kurumsal görevleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan en üst düzeydeki enerji çıktısı ile ilgilidir. *Doyum* ise, istekler ve elde edilenler arasındaki uygunluk ya da denge ile ilgilidir. Daha uzun ve daha yoğunluk gerektiren durumlara dönük olabilmeyi öngören uygun düzeydeki doyum için, bir gereksinmenin var olması gerekir. Bu demektir ki, iş doyumunu moralin önünde yer alır ve uygun bir moral düzeyine ulaşabilmesinin gerekli ön koşuludur.⁸⁰

Egon G. Guba ayrıca, "Moral ve Doyum" adlı çalışmasında, moral konusunda şu noktayı vurgulamaktadır: Moral örgütsel görevin yapılması için, gerekli enerjiden fazlasının harcanması ile ilgilidir. Bu anlamda bakıldığında, yüksek moral, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için ek bir çabanın gösterilmesi eğilimi olarak düşünülebilir.⁸¹

1.2.2.3. Verimlilik

Bir birim ürünü niteliğini düşürmeden en ucuza mal etmek diye tanımlanan verimlilik ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu; işten doyumun azlığının verimi de düşüreceği görüşü işgörenler arasında kabul görmüş bir görüştür.⁸²

Önceleri yüksek düzeyde iş doyumunun aynı doğrultuda yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayıldı. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki bulunurken; bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.⁸³ Bu bulgular sonucunda bazı yönetim bilimcilerinde, işgörenlerin iş doyumunun azlığının onu daha yüksek verimlilik için güdüleyeceği inancının doğmasına sebep olmuştur.

⁷⁹ Eren, a.g.e., s.197.

⁸⁰ Nurhayat Özdayı, Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990, s.54 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

⁸¹ Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2010, s. 224.

⁸² İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s. 198.

⁸³ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 251.

Bunlara göre, iş doyumsuzluğu işgöreni iş doyumunu aramaya yöneltirken, iş doyumunu ise gevşemeye neden olabilmektedir.⁸⁴

1.2.2.4. GÜDÜ (Motivasyon)

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan motivasyon kelimesi Latince’de hareket etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiş olup psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır. Acıktığımız zaman yiyecek, susadığımız zaman su aramamız, dumandan boğulmamak için açık havaya çıkmamız, belli bir hedefe yönelik maksatlı davranışlar olup güdülenme konusunun incelenme alanı içine girer.

Bursalıoğlu’na göre güdüleme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksinimlerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yönetilmesi sürecidir. İş doyumunu ise; çok genel olarak, bireyin gereksinimlerinin işinde doyurulması derecesinin bir işlevidir. Görüldüğü gibi güdülemede, gereksinimlerin yarattığı güçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltmesi esas olurken, iş doyumunu, bu gereksinimlerin doyurulmasını gerektirmektedir. O halde gereksinimler doyurulmadığı sürece, doyuma erişme isteği, güdüleme için bir ön koşul niteliğindedir denir.⁸⁵

Motivasyon, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranması sürecidir.⁸⁶ Bir örgüt için motivasyon ise, örgütün ve çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamının oluşturularak, bireylerin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir.⁸⁷ İş doyumunu kavramının teorik temelleri bazı motivasyon kuramlarına dayanmaktadır.⁸⁸

⁸⁴ Başaran, a.g.e., s. 156-160.

⁸⁵ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara, 2000, s. 140.

⁸⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 465.

⁸⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 173.

⁸⁸ Mehmet Karakuş, İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2008, s. 49 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

1.2.3. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. Maslow *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında* insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır. Wroom, iş doyumunun oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Adams *Eşitlik Kuramında* kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir.

İş doyumunu açıklayan bu yaklaşımlar yanında, Clayton Alderfer'in ERG Kuramı, Hackman ve Oldham'ın İş Karakterleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş doyumunu açıklamaya çalışan önemli yaklaşımlardandır.⁸⁹

1.2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.^{90,91}

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı üç temel varsayıma dayanmaktadır:

- İnsan davranışları, onun belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.⁹²

⁸⁹ Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, Cilt:8/1, 92-107, s. 94.

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s. 137.

⁹¹ Selma Söyük, *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 62 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

⁹² Koçel, a.g.e., s.304.

- İnsan ihtiyaçları öncelik sırasına konabilmektedir. Buna göre alt düzeydeki ihtiyaç karşılanmadıkça, birey bir üst düzey ihtiyacı karşılamaya yönelemez.⁹³
- İnsan alt düzeydeki ihtiyacını giderince üst ihtiyaç seviyesine yönelir/çıkar.⁹⁴

Maslow, insan ihtiyaçlarının beş aşamadan oluştuğunu öne sürmektedir ve bunu bir piramide benzetmektedir. İhtiyaç piramidin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır. Bu kuram, bir insanın tutumunun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemede kolaylık sağlamaktadır. Bu ihtiyaç sıralaması bireyden bireye değişmektedir.⁹⁵

Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*'nın özellikleri şunlardır.⁹⁶

- Karşılanmayan ihtiyaçlar davranışları yönlendirir ve bireyi o davranışı gerçekleştirme yönünde güdüler.
- İhtiyaçlar karşılanmadığı sürece bireyin bilincini tekeline alır ve davranışını güdüleme hususunda neredeyse sınırsız bir güce sahip olur.
- Karşılanmamış olan ihtiyaçlar kişiyi güdüleme gücünü kaybeder.
- İhtiyaçlar önem sırasına göre karşılanır. Bir sonraki ihtiyaç basamağı kişiyi güdüleyecek güce, ancak bir önceki basamak yeterli seviyede karşılandıktan sonra erişir.
- Fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme, giyinme, cinsellik, giyinme, barınma gibi en temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar hiyerarşinin en alt düzeyinde yer alır.
- Güvenlik İhtiyacı; tehlike ve korku karşısında korunmak gibi ihtiyaçlardır.
- Sosyal İhtiyaçlar; ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi sosyal nitelikteki ihtiyaçlardır ve insan ilişkilerinin sosyal yönünü yansıtır.
- Saygı Görme İhtiyacı; güç, başarı kazanma, statü sahibi olma gibi ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar bireyin kendisine saygısını ve başkalarından saygı görmesini içerir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst sırasındaki bu ihtiyaç bireyin, özündeki temel yapıya ilişkin ihtiyaçlardır. Bireyin olabileceği her şeye ulaşması; tüm yetenek ve becerilerini

⁹³ Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 372.

⁹⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 322.

⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.51.

⁹⁶ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 11-16.

kullanarak erişebileceği ihtiyaçları en üst sıradaki ihtiyaç olarak ele alınmıştır.

Maslow'un yaklaşımının işletmeler ve yöneticiler açısından değeri, ihtiyaçların motivasyondaki önemini vurgulamış olmasından kaynaklanmaktadır. Zira işgörenlerin ihtiyaçlarının saptanması ve onları karşılamaya yarayacak imkânların sağlanması, kişilerin motivasyonu açısından önemlidir.⁹⁷

1.2.3.2. Çift Etmen Kuramı

Bu yaklaşım da, bireyleri davranışa yönlendiren ihtiyaçların belirlenmesi üzerinde durmuştur. Herzberg yaptığı çalışmalarda, insanları tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduklarını tespit etmiş ve çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri *motive edici*; tatminsiz eden faktörleri ise *hijyen* faktörler olarak tasnif etmiştir. İşin dışında kalan ancak işle ilgili olan faktörleri hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendine yönelik faktörleri ise motive edici faktörler olarak adlandırmıştır.⁹⁸

Herzberg Teorisini, diğer teorilerden ayıran, ihtiyaçların sınıflandırılmasıdır. Çift faktör kuramının ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısındanadır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir.⁹⁹ Motivasyon, işgörenlerin içsel durumları ile ilgilidir. Oysa Herzberg; iş görenlerin çalışma hayatında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri ayrı ayrı sıralamıştır. Dolayısıyla, Çift Etmen Teorisinde tam anlamıyla ihtiyaçları sınıflandırmaktadır. Hatta birbirinden ayırmakta, elde etmek istenilenleri motivasyon ve dolayısıyla iş doyumu sağlayan, kaçınmak istediklerini ise hijyen ve iş tatminsizliğine sebep olan etmenler olarak kabul etmektedir.

Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik, bir yelpazenin iki zıt ucu değildir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklı iki boyuttur ve bu boyutlar birbirinden farklı şekilde ele alınmalıdır. Tatmin seviyesi, güdüleyiciler için yani işin kendisi ile ilgili unsurlar tarafından belirlenir. Olumsuz hijyen unsurlarını ortadan kaldırmak

⁹⁷ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 92.

⁹⁸ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 442.

⁹⁹ İnsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt:6/Sayı:2, 291-306, s. 294.

güdülenme düzeyini otomatik olarak yükseltmez, fakat olumlu etki sağlayabilecek bir veya daha fazla unsurun önünü açabilir.¹⁰⁰

Hijyen Faktörler; örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu faktörlerin güçlü güdüleyici etkisi yoktur. Ancak bunlar yoksa iş görenlerin güdülenmesi de mümkün değildir. Çünkü bu faktörler güdülenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan ortamı oluşturur. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca güdüleme faktörlerini sağlamak, iş görenleri güdülemek için yeterli olmayacaktır.

Güdüleyici Faktörler; işin muhtevasıyla bağlantılıdır ve başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişim ve ilerleme gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, işgörene başarı hissi verdiği için, güdüleyici niteliktedir. Bunların yokluğu ise, tatminsizlik duygusu yaratabileceği için işgörenin güdülenmesine engel olabilecektir.¹⁰¹

Yöneticiler, işgörenlerinin en iyi şekilde çalışabilmeleri için, onları güdülemek ve performansı daha üst seviyelerde tutmak için, harekete geçiren şartlara ya da gelişme faktörlerine önem vermelidirler. Yöneticiler; öncelikle hijyen faktörleri düzeltilmeli, daha sonra motive edici faktörlere yer vermelidir. Böylelikle; kişi belli bir yöne daha iyi kanalize edilebilir.¹⁰²

1.2.3.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'a göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır.¹⁰³ Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu durum dört süreci içerir. Bu süreçler kendini değerlendirme, başkalarını değerlendirme, kendini diğerleriyle kıyaslama ve sonuçta eşitlik veya eşitsizlik hissetmektir.¹⁰⁴ Bu kuram personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusunun güdülenmeyi etkilediği varsayımına dayanır.

¹⁰⁰ Hüseyin Alkış, İşgörenlerin Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001, s. 45-47 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁰¹ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s. 261.

¹⁰² Paksoy, a.g.e. s. 103.

¹⁰³ İnan Özalp vd., *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s.313.

¹⁰⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.174.

Eşitlik kuramına göre kişiler örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkı veya girdileri neticesinde elde ettikleri sonuçları (ücret, işe ilişkin ödüller, gözetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, vb.) diğer benzer işi yapan iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarını diğerlerinin girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algıarlarsa ortaya bir eşitlik çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum besleyeceklerdir. Bu karşılaştırmalarda birey için diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte fakat düşük alması durumunda bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak vb.) olmaktadır.¹⁰⁵

Eşitlik yaklaşımı, eşitsizlik davranışının hissettirdiklerinin meydana getirdiği duruma, yöneticilerin dikkatini çekmeye yardımcı olabilir. Bu dikkat çekme örgütlerin kendilerine pahalıya mal olabilecek durumlardan kurtulmasına faydalı olur.

1.2.3.4. ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in teorisi, bir ihtiyaçlar teorisidir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisine alternatif olarak öne sürülmüş ve geliştirilmiştir. Alderfer, ihtiyaçları var olma ihtiyaçları, ilişkili olma ihtiyaçları, gelişim ihtiyaçları olmak üzere üç ana sınıfa ayırmaktadır. Kuram bu sözcüklerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan ERG (Existence, Relatedness, Growth) sözcüğü ile anılmaktadır.¹⁰⁶ ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinden iki önemli noktada farklıdır. Bunlardan birincisi; ERG teorisinde, insanların aynı anda birkaç çeşit ihtiyacı bir arada duymalarının mümkün olabileceğinin kabulüdür. Bir ihtiyaç tatmin edilmeden, bir başkası söz konusu olabilecektir. İkinci farklı yön, Maslow'un teorisinde tatmin edilmiş bir gereksinmenin artık motive edici bir öge olmaktan çıktığı yönünde düşünülmektedir.¹⁰⁷

Alderfer'in kuramının yöneticiler açısından önemi; yöneticilerin, işgörenlerinin engellenen ihtiyaçlarını fark ettiklerinde, bunların yerine geçebilecek daha düşük

¹⁰⁵ Sait Gürbüz, "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007 Cilt:6/21, 240-260, s. 243.

¹⁰⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 507.

¹⁰⁷ Özdayı, a.g.e., s. 60-61.

düzeydeki ihtiyaçlara hitap edebilecek yeni fırsatlar ortaya koyabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁰⁸

1.2.3.5. İş Karakterleri Kuramı

Mesleklerin özel iş karakterlerini belirleyerek, bu karakterlerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu, bunların kişinin motivasyonunu, doyumunu ve performansını ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir modeldir.¹⁰⁹

Hacman ve Oldman çalışmalarında iş için beş temel karakteristik özellik tanımlamışlardır.¹¹⁰ Meslek karakterleri modeli işin beş temel karakteristiği üzerinde durarak bu iş karakterlerini çalışanlar ve çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışır. Bunlar;¹¹¹

Beceri çeşitliliği: Bireyin işini yaparken gösterdiği beceri çeşitliliği,

İş Tanımlaması: İşin bütünü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi,

İşin Önemi: İşin, çalışanların ve başka insanların hayatlarında yarattığı etki,

Kendi Kendini Yönetme (Bağımsız Çalışma): Programlamada ve karar vermede bağımsızlık sağlayan meslekler,

Geri Bildirim: Kişinin gösterdiği performansın sonuçlarına kendisinin ulaşma fırsatının tanınması.

İşin üç boyutu olan beceri düzeyi, işin tanımı ve işin önemi, kişinin yaptığı işe anlam kazandırmaktadır. Eğer bu karakteristikler bir işte varsa, bu işi yapan kişi yaptığı işi önemli, değerli ve anlamlı bulmaktadır. İkinci olarak yapılan iş belli bir otonomiye sahipse; işi yapan kimse, yaptığı işten ve sonuçlarından kişisel bir sorumluluk duymakta, buna ilaveten yapılan iş, eğer bireye bir geri bildirim sağlıyorsa da kişi yaptığı işte ne kadar etkili olduğunu görme fırsatına sahip olmaktadır. Birey içsel ödülleri elde ettiğinde bu onun sorumluluğunu arttırmakta, işini daha başarılı bir şekilde yapmasına neden olmaktadır. Bu da motivasyonu sağlamaktadır. Bu üç psikolojik durum arttığı ölçüde bireyin işten duyduğu motive olma, başarı ve tatmin duygusu artmaktadır.

¹⁰⁸ Paksoy, a.g.e s. 94-95.

¹⁰⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e. s.176.

¹¹⁰ Richard J. Hackman et. al., "A New Strategy For Enrichment", *The Organizational Behavior Reader*, New Jersey, Prentice-Hall International, 1995, 636-654, p. 637.

¹¹¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e. s. 177.

1.2.3.6. Cornell Kuramı

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dâhil ettikleri "İş Tanımlama Ölçeği"ni de geliştirmişlerdir.¹¹²

İş tanımlama ölçeğinde, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumu analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyumu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş doyumu ölçümlerinde, "genel olarak işimden memnunuz" şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir. Bu nedenle küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktıların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermektedir. Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır.¹¹³

1.2.3.7. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara

¹¹² Toker, a.g.e. s. 96.

¹¹³ Özkan Tütüncü, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Cilt:2/3, 169-191, s. 171.

sahiptir. Aynı şekilde her birey farklı ödülleri arzulamaktadır. İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracak beklentisi, çalışanın kendisine verilecek ödülü istemesi, ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır.¹¹⁴

Beklenti kuramı, kişilerin çıktıların sebeplerini tahmin etmelerinin ne kadar önemli olduğunu söylemektedir. Bu modele göre kişinin, elde ettiği çıktıların onun kontrolü altındaki faktörlerin bir yansıması olan kendi davranışlarının sonucu olduğuna inanması ile motivasyonu artacaktır.¹¹⁵

Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçları değil, aynı zamanda seçilecek aksiyon biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiklerine inanmaları da önemlidir. Fert kendisi için istek veya ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı aksiyonları seçme yönünde motive olacaktır.¹¹⁶

Teori basit bir düşünce üzerine kurulmuştur: Eğer çalışan işinden x bekliyorsa, çalışana x'i sağladıklarında tatmin olacaktır demektir. Bu teorideki en büyük problem çalışanların işlerinden ne beklediklerini tanımlamaktır.

1.2.3.8. Lawler ve Porter Kuramı

Vroom'un beklenti kuramından farklı olarak bu modelde istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlamayacağı vurgulanmaktadır. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ile örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması da bu noktada önem kazanmaktadır.¹¹⁷

Model bireylerin geçmiş yaşantılarına dayanan gelecek beklentileri tarafından motive olduklarını bildirir. Bir başka ifade ile Lawler-Porter Modelinin, Vroom'un bekleyiş kuramından farklı olan yanı şudur: Bireyin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmaz. Bireyin motivasyonu, bekleyişi tarafından etkilenir ancak bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek

¹¹⁴ Eren, a.g.e. s. 528-530.

¹¹⁵ Larry L. Cummings and Randall B. Dunham, **Introduction to Organization Behavior**, Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1980, p.177.

¹¹⁶ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s. 206.

¹¹⁷ Ataman, a.g.e. s. 449.

başarı ile sonuçlanabilmesi için, aynı zamanda bireyin gereken birtakım yetenek ve bilgiye sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir.

Lawler-Porter'a göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belli bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan ve Vroom modelinde olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performanslarını karşılaştırmakta ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşmaktadır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise kişi tatmin olmamaktadır.¹¹⁸ Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsamalıdır.

1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Algılama, bireyin çevreden kendisine doğru akan bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama sürecidir.¹¹⁹ Bireylerin algılamaları yaşam biçimlerine, kültürlerine, inanç sistemlerine, değerlerine, kişilik özelliklerine göre değişecektir. O halde algılanan ifadesi "bireyin çevresini algılaması" ile ilgili bir kavramdır. Örgütün birey tarafından görünüşü veya örgütteki bir takım olayların bireyler tarafından algılanmaları farklılıklar gösterecektir. Bir bireyin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bazı bireyler tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilecektir. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder.

Algılanan örgütsel destek, Eisenberger¹²⁰ ve arkadaşları tarafından örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumudur. Sağlanan değil işgörenler tarafından algılanan örgütsel destek işgörenlerin işe ve işletmeye karşı tutumlarını etkilemektedir. Bu yüzden, bireyin çevreden kendisine doğru akan bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama süreci olarak tanımlanan algının olumlu yönde yaratılması gerekmektedir.¹²¹

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., s. 652.

¹¹⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 2.

¹²⁰ Robert Eisenberger et. al., "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol.7, p. 500-507.

¹²¹ Erdoğan, a.g.e., s.3.

Desteğe yalnızca alt çalışanların ihtiyacı yoktur. Yöneticilerin de bir örgüt personeli ve çalışan olarak desteğe ihtiyaçları vardır. Bu destek yöneticinin hem altında çalışanlardan hem de üstünde görev yapanlardan olmak üzere çift yönlü olabilir.

Bulundukları mevki ve sahip oldukları güç yöneticilerin sosyal destek olmadan da mutlu ve başarılı olabileceğinin düşünülmesine yol açabilir. Oysa yapılan araştırmalar yöneticilerin önemli bir kısmının örgütte bir insan olarak görülmelerinin istendiğini ve sadece resmi iletişim kanallarıyla görüşülen yöneticilerin kendilerini izole edilmiş olarak algıladıklarını göstermektedir. Sosyal destek almayan yöneticilerin endişe, stres, depresyon ve strese bağlı hastalıklara daha fazla yakalandıkları belirtilmektedir. Örgütsel desteği hisseden yöneticilerin daha neşeli ve iyimser oldukları ve problemlere daha akılcı ve çözüm üreten tarzda yaklaşıtları görülmektedir.

Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların örgüte olan duygusal bağını artıracak beklenmektedir.¹²²

Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alan ve bu önerileri uygulamaya aktaran, çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlayan ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence veren, örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlayan, örgüt içi iletişimi yüksek seviyelerde tutan, örgüt içinde adam kayırmacılık yapmayan, herkese adaletli davranan, hak yemeyen, çalışanlarını önemseyen ve onları karar süreçlerine dâhil eden işletmeler işgörenlere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadırlar.¹²³ İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır.¹²⁴

1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel desteği açıklamada psikoloji temelli yöntemler kullanılmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini karşılıklı ilişki

¹²² Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 154.

¹²³ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt:18/2, 113-130, s. 118.

¹²⁴ Özdevecioğlu, a.g.e. s. 116.

kuramı, sosyal değişim kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Karşılıklı İlişki Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerinden biri karşılıklı ilişki norm kuramıdır. Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklı ilişki norm kuramı (The Norm of Reciprocity), bireylerin sağladıkları yararları karşılık olumlu davranış göstermesi temeline dayanmaktadır.¹²⁵

Bu kuram, evrensel (genel) bir özelliğe sahiptir. Ancak karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilmektedir. Moorman, Blakely ve Niehoff'a göre çalışma ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları eşit ve adil davranışlar ve tutumlar gereğince karşılık verme ihtiyacı hissetmektedirler.¹²⁶

Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek düzeyde olması, işgörelere bir zorunluluk hissi oluşturmaktadır. Böylece, örgütün yararları ile ilgilenirler ve örgüt amaçlarının başarıya ulaşması için katkıda bulunurlar.¹²⁷

Özetle, bireyler kendilerine yardım edenlere bir şekilde yardım ederek karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları eşit ve adil davranışlara ve tutumlara karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir.

1.3.1.2. Sosyal Değişim Kuramı

Bu kuram doğrultusunda, algılanan örgütsel destek kavramı “örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkinin değiş-tokuşu” olarak açıklanmaktadır.

Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'ya göre, sosyal değişim ilişkileri, işgörenler arasındaki karşılıklı desteğin değişimidir. İşgörenler, örgütlerine girerken sosyal

¹²⁵ Wei Liu, Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes, University of Maryland, 2004, p. 13 (**Dissertation of Doctor of Philosophy**).

¹²⁶ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt:3/Sayı:2, 48-75, s. 53.

¹²⁷ Lui, a.g.e., p.13.

değişim kuramını kabul ederek girmektedirler. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim ilişkisi, yöneticilerin işgörenlerine uygun iş koşulları sağlamasıyla meydana gelmektedir. İşgörenler örgütlerine sadık olarak, örgütleri için emek harcayarak ve çaba göstererek; yöneticiler de işgörenlerini bunun karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadırlar. Karşılıklı kaynağın değiş-tokuşu sonucunda sosyal değişim ilişkileri oluşmaktadır.¹²⁸

İşgörenler işleriyle ilgili çaba ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler.¹²⁹

Sosyal değişim kuramı bakış açısı ile örgütler tarafından bireylere nasıl davranıldığı ve onların ihtiyaçları ile ne şekilde ilgilenildiğine değinilmektedir.¹³⁰

Blau'ya göre; sosyal değişim kuramının temel önermesi, maddi ödüllerden çok, sürekliliği olan karşılıklı güven ve çekimi sağlayacak ilişkiler oluşturmaktır. Bir örgüt diğerleri için bir iyilik yaparsa, buna karşılık gelecekte bazı beklentileri olmaktadır. Dolayısıyla, örgüt-işgören arasındaki değişim ilişkisi son derece önemlidir.¹³¹

Bireyler diğerleriyle, arzuladıkları somut kaynaklara ulaşmak amacıyla işbirliği yapmaktadırlar.¹³² Burada konu olan "diğerleri", bireyler, gruplar, yöneticiler ya da örgütler olabilir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim, işgörenleri görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluk almaya ve iş için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir.¹³³

¹²⁸ Thomas J. Zagenczyk, A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 2001, p. 10 (**Dissertation of Doctor of Philosophy**).

¹²⁹ Nigar D. Çakar ve Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt:8/Sayı:28, 68-90,s. 76.

¹³⁰ Gürbüz a.g.e. s.52.

¹³¹ I. M. Jawahar and Pegah Hemmasi, "Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions:The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction", **Women in Management Review**, 2006, Vol.21/No.8, 643-661, p. 645.

¹³² Tom R. Tyler, "Why People Cooperate with Organizations: An Identity Based Perspective". **Research in Organizational Behavior**, 21, 1999, 201-246.p.202

¹³³ Janset Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2000, s. 14 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

1.3.1.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı, “işgörenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve gösterdikleri üstün çabaların değerlendirilerek örgüte sağladıkları katkılar sonucunda mutluluklarına önem verilmesini ifade etmektedir.”¹³⁴

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin boyutlarını açıklamada psikolojik yöntemleri kullanmaktadır. Bunlardan ilki, karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normuna göre örgütsel barışı sağlama ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü destek sağlaması için işletme tarafından sağlanan örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk yaratmaktadır. İkincisi ise, önemseme, onaylama ve saygı gösterme anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin sosyal ihtiyaçları karşılaması, çalışanları diğer örgüt üyeleri ile sıkı diyaloga yönlendirmesi ve sosyal ortamda bir rol statüsü sağlamadır. Üçüncüsü, algılanan örgütsel desteğin performans artışlarının örgüt tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine yönelik çalışanların inançlarını kuvvetlendirmesidir. Bu süreçler işletmeler için bağlılığın artması, yüksek performans gibi sonuçlar doğururken çalışanlar için yüksek moral ve iş memnuniyeti yaratmaktadır.¹³⁵

Algılanan örgütsel destek standart iş aktivitelerinde performansı yükseltmekte ve belirlenen standartların üzerine çıkılmasında etkili olmaktadır. George ve Brief’e göre, rol dışı bu davranışlar akranlara yardım, örgütü risklerden koruyacak davranışlar, yapıcı tekliflerde bulunma ve örgüt için gerekli olan bilgi ve beceriyi artırmayı kapsamaktadır.¹³⁶

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve nedenleri hakkında açık ve test edilebilir tahminlerde bulunmaktadır. Bu kuram, özellikle işgörenlerin örgüt tarafından değerlerinin anlaşılmasını vurgulamaktadır.

¹³⁴ Eisenberger et. al., a.g.e., 1986, p.500.

¹³⁵ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of The Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol:87, 698–714, p. 702.

¹³⁶ Jenifer M. George and Arthur P. Brief, “Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship”, *Psychological Bulletin*, 1992, Vol.112, 310–329, p. 326.

1.3.1.4. Lider Üye Değişimi Kuramı

Lider-üye değişim kuramında, yönetici-işgören arasındaki pozitif etkileşim vardır. Etkileşim içinde olan iki taraf da iş ilişkilerine yapıcı katkıda bulunmaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin önemli bir bilgi kaynağı olmasıdır.¹³⁷

Algılanan örgütsel destek, işgören ve örgütü arasındaki değişimi etkilediğinde; lider-üye değişimi de işgören ve yöneticisi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Buna ilaveten, yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, yönetici ve işgören arasında meydana gelen değişim işgörenlerin algıladığı örgütsel desteği etkilemektedir.¹³⁸

Lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve desteğin, sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider, çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak ve onlarla bireysel düzeyde ilgilenmektedir. Lider, çalışanlarının bireysel gelişimine önem vermekte, çalışanlarını rutin olmayan işlerle görevlendirmekte, çalışanlarına güvenmekte ve duygusal anlamda da destek sağlamaktadır.¹³⁹

1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan, çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler şöyle özetlenmektedir.

- Örgüt, işgörenlerin mutluluğunu önemsemektedir. İşgörenlerin mutluluğunu önemseyerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada yardımcı olmaktadır. İşgörenler örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler.
- Örgüt, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşgörenlerin örgütsel desteği algılayabilmeleri için, saygı, onaylanma ve

¹³⁷ Robert Eisenberger and et. al., "Perceived Organizational Support", *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, (Edt.) Jacqueline A.M. Coyle-Shapiro, Lynn M. Shore, M. Susan Taylor, Lois E. Tetrick, *Oxford University Press*, 2004, pp.206-225. p.211.

¹³⁸ Lisa Terry Silbert, The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support, Canada: University of Waterloo, 2005, p. 7 (**Dissertation of Master of Management Sciences**).

¹³⁹ Yasemin Şen ve Murat Yaşlıoğlu, "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2010, Sayı:66, 97-117, s. 105.

insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

- İşgörenlerin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktar gerekir. İşgörenler kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve katkılarına değer verildiğini bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
- Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi yüksek seviyelerde tutmak, işgören ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki olmasını sağlamak hem işgörenleri motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
- Örgüt içinde herkese adaletli davranmak, hak yememektir. işgörenler açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir.
- İşgörelere bilgi ve fırsat verildiği takdirde, işgörelerin algıladıkları örgütsel destek artmaktadır.

Rhoades ve Eisenberger tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin iş memnuniyetini, bağlılığı ve performansı artırdığına yönelik bulgular elde edilmiştir.¹⁴⁰

Örgütler genellikle çalışanların kendilerine olan bağlılık ve sadakatlerine değer verirler. Fakat çalışanlar örgütün kendilerine bağlı olmasıyla daha da fazla ilgililerdir. Örgüt tarafından değer verilmek çalışana onaylanma, saygı, ek ödeme, terfi vb. yararlar sağlayabilir. Örgütsel desteği oluşturan unsurlardan en belirginini iletişim deneyimleridir. Yönetici personel iletişimi algılanan örgütsel destek açısından oldukça önemlidir. Örgütsel desteğin diğer unsurları da adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşullarıdır.¹⁴¹

¹⁴⁰ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol.87/No.4, p. 698–714.

¹⁴¹ Rhoades ve Eisenberger, a.g.e. p. 703.

Kraimer'e göre algılanan örgütsel desteğin şekillenmesinde üç tür destek önem taşımaktadır. Bunlar uyum desteği (işe uyum), finansal destek (mali ödüller, emek-para) ve kariyer desteğidir (kariyer gereksinimlerini karşılama).¹⁴²

Başarıların ödüllendirilmesi, çalışanın kararlara katılma olanağının sağlanması, insanlara örgüt içinde değerli gördükleri şeylerin verilmesi, rol belirsizliği-rol çatışması ve stres yaşantısının önüne geçilmesi örgütsel destek algılamalarını artıracaktır.

Algılanan örgütsel destek, övgü ve takdir açıklamalarının sıklığından, aşırılığın ve dürüst olarak değerlendirilmesinden etkilenebilir. Ücret, rütbe, iş geliştirme ve örgütsel kararlar üzerinde etki gibi diğer ödüller ise örgütün çalışanları için olumlu değerlendirmeleri olarak algılandığı sürece örgütsel desteği etkiler.¹⁴³

Algılanan örgütsel destek çalışanın örgütü ele alış tarzından, örgütü değerlendirmesinden etkilenir ve bu değerlendirmenin altında yatan örgütsel nedenleri yorumlamasını etkiler. Bu, çok çeşitli durumlarda örneğin çalışanın gelecekteki hataları ya da üstün başarıları, örgütün hak ettiği maaşı çalışana vermeye istekli olması ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç bir hale getirmeye çalışması gibi durumlarda çalışanın örgütten beklediği desteğin derecesinde bir uyum olacağı anlamına gelir. Algılanan örgütsel destek çalışanın, örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiğinde örgütün kendisini ödüllendireceği beklentisini yükseltir. Örgütsel desteğin çalışan tarafından algılanması ayrıca övgü ve takdir ihtiyacını da karşılar, çalışan örgüt üyeliğini de kendilik algısına dâhil eder ve bu sayede örgütle olumlu duygusal bağ kurar. Bunun sonucu olarak da çaba-sonuç beklentisi ve etkin bağlanma örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanın çabasını artırır, yüksek katılım ve performans sağlar.¹⁴⁴

Örgütsel destek kuramına göre sosyo duygusal ihtiyaçları karşılamak ve örgütün ödül vermeye hazır olması çalışanların iş çabalarını yükseltir, çalışanlar, örgütün kendi katkılarına değer verildiği ve kendi iyiliklerini önemsedikleriyle ilgili

¹⁴² Maria L. Kraimer and Sandy J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment", *Journal of Management*, 2004, Vol.30/2, p.209–237.

¹⁴³ David Brinberg, and Pat Castell, "A Resource Exchange Approach to Interpersonal Attractions: A test of Foa's Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982 Vol.43, p.260-269.

¹⁴⁴ Robert Eisenberger et. al., "Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol.75/No.1, p.51-59.

evrensel düşünceler geliştirirler.¹⁴⁵ Çalışanlar açıkça örgütün kendileri hakkında, hem örgüte olan katkılarının takdiri hem de kendi iyilikleriyle ilgilenmeyi kapsayan, genel bir olumlu ya da olumsuz bir yönelimi olduğunu düşünürler.

Çalışanlar, örgütlerin kendi katkılarına değer verildiğiyle ilgili evrensel düşünceler geliştirmelerine benzer şekilde yöneticilerinin de kendi katkılarına değer verdikleri ve kendi iyiliklerini önemsediklerine ilişkin bazı evrensel düşünceler geliştirirler. Yöneticiler örgütlerin bir yansıması, temsilcisi olarak görüldüklerinden, çalışanların performanslarını değerlendirme ve yönlendirmede sorumlulardır, çalışanlar yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz yönelimlerini örgütsel desteğin bir göstergesi olarak görürler. Buna ek olarak çalışanlar, yöneticilerinin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin üst yönetime iletileceğini ve üst yönetimin görüşlerini etkileyeceğini düşünürler.¹⁴⁶

Örgüt tarafından değerli görülme ve önemsenme algısı çalışanın kendilik tanımlamasındaki rol statüsünü ve örgütsel üyeliğini özümsemesini teşvik eder. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda örgütün kendi iyiliği için çalışanın göstermiş olduğu çabayı fark edip ödüllendirme konusunda özen göstereceğiyle ilgili çalışanda bir güven yaratır. Çalışanlar algılanan örgütsel desteği, örgüt tarafından beğenilen davranışların sonucunda muhtemel olarak kazanacakları maddi ve sembolik yararları yargılamak için de kullanırlar.¹⁴⁷

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades karşılıklılık kuralına göre algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgütün iyiliğini önemsemesi ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması konusunda zorunluluk hissetmesine neden olacağını söylemişlerdir. Çalışanlar örgütle olan karşılıklı ilişkilerinde dengeyi sağlamak isterler. Çalışanların, örgüt tarafından değerli görülme ve dikkate alınma algıları, örgüt tarafından istenilen davranışları yaptıkları takdirde örgütün karşılıklılık kuralına uyarak kendilerini ödüllendireceği güvenini geliştirir. Bu ödüller resmi ya da gayri resmi olabilir.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Robert Eisenberger et. al., "Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol.87/No.3, p.565-573.

¹⁴⁶ Eisenberger et. al, a.g.e. 2002, p. 571.

¹⁴⁷ Eisenberger et. al, a.g.e. 1990, p. 56.

¹⁴⁸ Sandy J. Wayne et. al., "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40/No.1, p. 82-111.

Bazı çalışmalar algılanan örgütsel desteğin; kişinin iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını, yaratıcılığını yükselttiği, stres ve tükenme davranışlarını azalttığı bulgusuna ulaşıldığını göstermektedir. İş hayatı insan hayatının çok önemli bir bölümüdür. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek sayesinde iş hayatında mutlu olan kişinin bu mutluluğunun saçılma etkisiyle yaşam tatminini de artıracakı düşünülmektedir.

Çalışılan işletme tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmalarında etkili olacağı değerlendirilmektedir.¹⁴⁹ Çalışanların aldıkları örgütsel desteğin karşılığını, sosyal değişim teorisinde belirtildiği şekilde daha fazla ve içten çalışarak verecekleri beklenmektedir.

Sonuç olarak, arkalarında örgütün desteği ve bu durumun ortaya çıkardığı güveni hisseden yöneticilerin daha başarılı olacakları varsayımına dayanan bu kavramın yöneticilerin problem çözme becerileri ve iş doyumları ile ilişkili olabileceği değerlendirilmiş ve bu üç kavram arasındaki ilişki araştırma kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

¹⁴⁹ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 2010, Cilt:17/Sayı:2, s.183-206.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İlgili literatür incelendiğinde problem çözme becerisi, iş doyumu ve algılanan örgütsel desteği bir arada inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Genel olarak iş doyumu ve problem çözme becerisinin veya iş doyumu ve algılanan örgütsel desteğin bir arada işlendiği çalışmalar görülmektedir. Bu bölümde araştırmanın ortaya koyacaklarının literatürdeki benzerliklerini gözlemleyebilmek için farklı temalarla yapılmış örnekleri incelenmiştir.

2.1. PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Akalın, araştırmasında okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyi ile problem çözme becerisi düzeylerinin doğru orantılı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri arttıkça problem çözme becerileri artacağı, aynı şekilde problem çözme becerileri azaldıkça iş tatmini düzeylerinin de azalacağı söylenmektedir.¹⁵⁰

1970'lerde stres üzerine yapılan çalışmalarda, stresin kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Yapılan ilk çalışmalarda, bir olay ne kadar stresli ise sonucun o kadar olumsuz olacağı düşünülmüştür. Fakat 1980'lerde yapılan araştırmalar, yüksek stres altına giren herkesin olumsuz etkilenmediğini, etkilenme düzeyinin kişiden kişiye farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Kişilerin etkilenme düzeylerindeki bu farkın, kişinin kaynaklarıyla çevrenin istekleri arasında denge kurmasını sağlayan, problem çözme becerisi olduğu anlaşılmıştır.¹⁵¹

Benzer şekilde, problem çözme becerilerindeki yetersizlikler kişilerarası ilişkileri ve dolayısıyla depresif durumu etkilediği belirtilmektedir.¹⁵²

¹⁵⁰ İsa Akalın, Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri Ve Sorun Çözme Becerileri İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁵¹ Paul P. Heppner, Thomas E. Witty, Wayne A. Dixon, "Problem-Solving Appraisal and Human Adjustment: A Review of 20 Years of Research Using the Problem Solving Inventory" *The Counseling Psychologist*. 2004, Vol.32. 3.p 344-428.

¹⁵² David E. Schotte, Joseph Cools, Susan Pavyar, "Problem solving deficits in suicidal patient: Trait vulnerability or state phenomenon". *Journal of Consulting and Clinic Psychology*, 1990 Vol.58 (5), p.562-564.

D’Zurilla ve Sheedy kolej öğrencilerinin sosyal problem çözme becerileri ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda problem çözme becerisi ile olumsuz yaşam olayları sonucu oluşan stres arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani etkili problem çözme becerisinin stres üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.¹⁵³

Etkili problem çözme becerilerine sahip bireyler, yaşam olayları karşısında daha dirençli olmakta, olumsuzluklarla başarılı şekilde mücadele etmektedirler.¹⁵⁴ D’Zurilla ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada sosyal problem çözme becerisi ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve sosyal problem çözme ve benlik saygısının saldırganlık davranışı ile anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte düşük benlik saygısına sahip bireylerin probleme daha az olumlu yaklaşıtları, probleme dikkatsiz ve dürtüsel yaklaşım gösterdikleri ve problemenden kaçınma davranışını daha çok gösterdikleri bulunmuştur.¹⁵⁵

Kara Harp Okulu öğrencilerinin problem çözme beceri algıları ile problem çözme yaklaşım biçimlerinin cinsiyet, sınıf, akademik başarı ve liderlik yapma değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiş; araştırma sonucunda problem çözme beceri algısında ve yaklaşım biçimlerinde sınıf değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte cinsiyet değişkeninde problem çözme yeteneğine güven ve kaçınan yaklaşımda; liderlik yapma değişkeninde ise problem çözme yeteneğine güven, kaçınan yaklaşım açısından anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.¹⁵⁶

Albayrak, araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yaş değişkenine göre incelemiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.¹⁵⁷

¹⁵³ Thomas J. D’zurilla and Collette F. Sheedy, “Relation Between Social Problem-Solving Ability And Subsequent Level Of Psychological Stress In College Students”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, Vol.61(5), p. 841-846.

¹⁵⁴ Mehmet Eskin, *İntihar Açıklama, Değerlendirme, Tedavi ve Önleme*, Çizgi Tıp Yayınevi, Ankara, 2003, s.126.

¹⁵⁵ Thomas J. D’zurilla, Edward C. Chang, Lawrence J. Sanna, “Self-esteem and Social Problem Solving as Predictors of Aggression In College Students”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 2003, Vol.22(4), p. 424-440.

¹⁵⁶ Defne Ferah, Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme Beceri Algılarının ve Problem Çözme Yaklaşım Biçimlerinin Cinsiyet, Sınıf, Akademik Başarı ve Liderlik Yapma Açısından İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2000, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁵⁷ Albayrak, a.g.e. s. 98.

Eliot ve arkadaşları, üniversite öğrencilerinin problem çözme becerileri ile çalışma alışkanlıkları ve akademik başarıları arasındaki bağlantıları incelemişlerdir. Araştırma sonucunda problem çözme becerisiyle çalışma alışkanlıkları ve akademik başarı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵⁸

Güçlü, araştırmasında lise müdürlerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerini ve bazı kişisel ve mesleki özellikleriyle ilgili değişkenlerle problem çözme becerilerini algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit amacıyla tarama modelinde araştırma yapmıştır. Araştırmada sonucunda lise müdürlerinin problem çözme becerilerine ilişkin algılarının genel olarak yüksek düzeyde ve olumlu olduğunu bulmuştur. Araştırma bulguları, lise yöneticilerinin problem çözme becerilerine güvendiklerini, ancak çeşitli nedenlerden dolayı bazen duygusal davranabildiklerini göstermiştir.¹⁵⁹

Ülger, araştırmasında okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin liderlik davranışlarıyla ilişkisini incelemiş ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle problem çözme yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yöneticilik süresi değişkenine göre, liderlik puan ortalamalarında bir farklılaşma; cinsiyet değişkenine göre kadın yöneticiler lehine bir farklılaşma olduğu görülmüştür.¹⁶⁰

Sadıkoglu, araştırmasında endüstri meslek lisesi idarecilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğunu gözlemlemiştir. Bölüm şefleri ve idarecilerinin verdikleri cevapların birbirine çok yakın ve idarecilerin yaşadıkları problemleri astları olan bölüm şeflerinin de yaşadıklarını; bunun ise yöneticilik eğitiminin eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁶¹

Kösterelioğlu, araştırmasında yöneticilerin problem çözme becerilerinin aceleci yaklaşımda orta düzeyde, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici

¹⁵⁸ Timothy R. Elliott, Frank Godshall, Stephen Herrick, Thomas Witty, Michael Spruell, "Problem-Solving Appraisal And Psychological Adjustment Following Spinal Cord Injury, *Cognitive Therapy and Research*, 1991, Vol.01 (15), p. 387-398.

¹⁵⁹ Güçlü, a.g.e. s.272-300.

¹⁶⁰ Ülger, a.g.e. s. 83.

¹⁶¹ Pınar Sadıkoglu, Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.¹⁶²

Hisli, Almanya'dan Türkiye'ye kesin dönüş yapan lise öğrencilerinin uyum düzeylerine göre fonksiyonel olmayan tutumlar, otomatik olumsuz düşünceler ve problem çözme yeterliliği konusunda kendilerini algılayışlarındaki farklılıkları incelemiştir. Sonuçta, kız öğrencilerin erkeklere göre problem çözmenin "kişisel kontrol" alt boyutunda kendilerini daha iyi algıladıklarını göstermiştir.¹⁶³

Heppner ve Peterson, problem çözme becerilerini öğretme işleminin, bireylerin problem çözme becerisi algıları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada kadın ve erkeklerden oluşan 19 kişilik bir gruba her hafta bir saat olmak üzere altı haftalık problem çözme becerisi eğitimi verilmiştir. Sonuçta, araştırmaya katılanların kontrol grubundakilere göre problem çözme becerisini algılamada olumlu yönde anlamlı bir gelişme olduğu görülmüştür.¹⁶⁴

Budak, lise öğrencilerinde algılanan sosyal destek düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmış; lise öğrencilerinde aileden ve arkadaşan algılanan sosyal destek arttıkça problem çözme becerilerinin de arttığı, öğretmenden algılanan sosyal desteğin artmasının problem çözme becerileri üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı belirlenmiştir.¹⁶⁵

Saygılı'nın; lise öğrencileri üzerinde yaptığı ve problem çözme becerisi ile sosyal ve kişisel uyum arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın sonucunda, problem çözme becerisi ile kişisel ve sosyal uyum arasında olumlu yönde bir ilişki gözlenmiştir. Farklı okullarda okuyan öğrencilerin problem çözme becerisi algılarında ve sosyal uyum düzeylerinde farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Anne-babaların öğrenim düzeyleri ile problem çözme becerisi arasında ilişki anlamlı bulunmuştur. Diğer taraftan öğrencilerin problem çözme becerisi ile cinsiyet farklılığı

¹⁶² Meltem Akın Kösterelioğlu, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁶³ Nesrin Hisli Şahin, "Almanya'dan Dönüş Yapan Öğrencilerden Uyum Yapan ve Yapamayanların Fonksiyonel Olmayan Tutumlar, Otomatik Olumsuz Düşünceler ve Problem Çözme Yeterliliği Konusunda Kendilerini Algılayışları Açısından Farklılıklar", **V. Ulusal Psikoloji Seminer Dergisi Özel Sayısı**, 1990, Cilt:8, s.711-723.

¹⁶⁴ Paul P. Heppner and Chris H. Petersen, "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", **Journal of Counseling Psychology**, 1982, Vol.29, p.66-75.

¹⁶⁵ Bülent Budak, Lise Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek Düzeyi ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 1999, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

arasında bir farklılaşma gözlenmemiştir. Farklı yerleşim yerlerinin öğrencilerin problem çözme becerileri üzerinde bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.¹⁶⁶

2.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Porter, üst düzey yöneticileri ile yaptığı bir araştırmada şu sonuçları elde etmiştir. Üst düzey yöneticileri, gelişme gereksinimlerini alt düzey yöneticilerine göre daha çok doyurabilmekte ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri daha çok vurgulanmaktadır.¹⁶⁷ Yönetim düzeylerinin dikey sıralaması gereksinimlerin doyurulmasını açıklamada önemli bir etkidir. Bu çalışma alt düzey yöneticilerinin, üst düzey yöneticilerinden daha çok iş doyumsuzluğu içinde olduğunu kesin olarak kanıtlamaktadır. Kendini gerçekleştirme, otonomi ve saygınlık gereksinim alanları, bütün yönetim düzeylerinde en önemli gereksinim alanları olarak görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları, bu üç alanın güvenlik ve saygınlık gereksinimleri kadar doyurulmadığını göstermektedir.

Gleen ve arkadaşları, iş görenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının yükseldiğini saptamışlardır. Ayrıca Smith ve arkadaşlarının 4000 yöneticinin katılımıyla yaptığı bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve yaş arttıkça iş doyumunda yükselme olduğu saptanmıştır.¹⁶⁸

Lee ve Wilbur'un üç farklı yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı, araştırma sonucuna göre ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyum artmaktadır. 30 yaşın altındaki grup, işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamaktadır. 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise bu grubun işin dışsal özellikleri, ani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyum ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur. Yapılan araştırma yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumun oluşmasında yaş ilerledikçe

¹⁶⁶ Halis Saygılı, Problem Çözme Becerisi ile Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2000 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁶⁷ Lyman Porter, "Job Attitudes in Manegement: Perceived Deficiencies in need Fullfilment as a Function of Job Level", *Journal of Applied Psychology*, 1962, Vol.46/No.6, 375-384, p. 383-384.

¹⁶⁸ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, (Çev. Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

ödüllerin artması, kariyer olarak yükselmenin verdiği hazzın etkili olduğu değerlendirilmektedir.¹⁶⁹

Başka bir araştırmada yaş ile iş doyumu arasındaki olumlu bağıntının nedeni deneyime bağlı olarak uyumun artması şeklinde açıklanmıştır.¹⁷⁰

Glenn ve arkadaşlarının¹⁷¹ yaş ve iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yaşı daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da, genç çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentilerinin arttığı ve bu nedenle iş doyumunun daha az olduğu ifade edilmektedir.

Judge ve Watanabe¹⁷² iş yaşamı ve doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırmada iş doyumu ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak beş yılı aşkın bir sürede iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin zayıf bir ilişki gösterdiğini saptamışlardır.

İş-yaşam ve doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırma Katak, Futrell ve Sager, tarafından gerçekleştirilmiştir. Bulgular, işten elde edilen doyumla yaşamdan elde edilen doyum arasında, değişik düzeylerde de olsa her zaman anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.¹⁷³

Kelloway, Barling ve Shah¹⁷⁴ endüstriyel ilişkilerde stres ve iş doyumu konusunda bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada endüstriyel ilişkilerde stresin olumlu ve olumsuz etkilerinin, duygudurum ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Olumsuz endüstriyel ilişkilerdeki stresin; duygudurum ve iş doyumu üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin doyumu ve işle ilgili tutumlarının (işe bağlılık, uyum ve psikolojik stres) performans ile arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma için Ostroff,

¹⁶⁹ Raymond Lee and Elizabeth R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Journal of Human Relations*, 1985, Vol.38/8, p.781-791.

¹⁷⁰ Davis, a.g.e. s. 99.

¹⁷¹ Norval D. Glenn, Patricia A. Taylor, Charles N. Weaver, "Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multisurvey Study", *Journal Of Applied Psychology*, . 1977, Vol. 62, s.189-193.

¹⁷² Timothy A. Judge and Shinichiro Watanabe, "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship" *Journal of Applied Psychology*, 1993 Vol.78/No.6, 939-948,

¹⁷³ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

¹⁷⁴ E. Kevin Kelloway et. al., "Industrial relations stress and job satisfaction: Concurrent effects and mediation", *Journal of Organizational Behavior*, 1993, Vol.14, p.397-514.

298 okuldaki 13.808 öğretmen, 352 müdür ve 24.874 öğrenciden iş doyumu ve tutumla ilgili veriler toplamıştır. Yapılan analizler sonucunda daha doyumlu işgörenleri olan örgütlerin, daha az doyumlu iş görenleri olan örgütlere göre daha etkili oldukları sonucuna varmıştır.¹⁷⁵

McCormick ve Tiffin'in görüşüne göre iş doyumu, mesleğin saygınlığının artması ve çalışanın kendi işini ve başkalarının işini denetleme yetkisinin, yani örgüt hiyerarşisindeki konumunun güçlenmesi ile artmaktadır. İşin, çalışanları birlikte çalışmaya yönlendirme özelliği de, "çalışma grubunun bütünleşme düzeyini" artırarak, iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bir işletmede çalışan işçilerin iş dışında mesleki topluluk oluşturabilme ve böylece kendileri için değerleri belli, özgün ve küçük bir dünya yaratabilme olanakları da iş doyumunu artırır.¹⁷⁶

Kişilikle ilgili değişkenlerin de iş doyumunu etkileyebileceği, ancak bu etkinin var olan duruma olumlu ya da olumsuz tepki göstermekle sınırlı kaldığı anlaşılmıştır.¹⁷⁷

Cinsiyetin iş doyumunda etkili olup olmaması ile ilgili yapılan çalışmalardan, Loscocco'un çalışmasında benzer koşullar altında işlerine karşı her iki cinsiyetinde aynı tepkileri vereceği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı finans sektöründeki kadın ve erkek personelin benzer koşullar altında çalışmakta oldukları; dolayısıyla işlerine verdikleri tepkilerin de benzer olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.¹⁷⁸ Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Fields ve Blum'un araştırmasında cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir.¹⁷⁹

Mahmutoğlu, araştırmasında yöneticilerin iş doyumu algılamalarının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu, iş doyumu algılarına göre yaşları ve eğitim

¹⁷⁵ Cheri Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 1992, Vol.77/No: 6, p.963-974.

¹⁷⁶ Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, Printice Hall Psychology Series, Mishawaka, 1974.

¹⁷⁷ Ruth Chambers, David Wall, Ian Campbell, "Stresses, Coping Mechanisms and Job Satisfaction in General Practitioner Registrars", *British Journal of General Practice*, 1996, Vol.46: 343-348.

¹⁷⁸ Karyn A. Loscocco, "Reactions to Blue Collar Work", *Work and Occupations*, 1990, Vol.17(2), p.152-178.

¹⁷⁹ Dail L. Fields, Terry C. Blum, "Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition", *Journal of Organizational Behavior*, 1997, 181-196, s.182.

durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.¹⁸⁰

Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir.¹⁸¹ Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir.¹⁸² Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür.¹⁸³ Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.¹⁸⁴

Oshagbemi, üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş, akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur.¹⁸⁵

Bazı araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalara göre ise eğitim düzeyi yüksek olan işgücünün, eğitim düzeyi düşük olan gruba oranla daha düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

¹⁸⁰ Abdulkadir Mahmutoğlu, Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁸¹ Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun), İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1969, s. 455.

¹⁸² Charles Hickson and Titus Oshagbemi, "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research", *International Journal of Social Economics*, 1999, Vol.26(4), p.537-544.

¹⁸³ Davis, a.g.e., p.100.

¹⁸⁴ Hickson and Oshagbemi, a.g.e., p.537-544.

¹⁸⁵ Titus Oshagbemi, "Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From Uk Universities", *International Journal Of Social Economics*, 2003, Vol.30/No.12, p.1210-1232.

Keser'in araştırmasında İş doyumu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.¹⁸⁶ Eğitim düzeyi düşük olan işgücünün, "mevcut işini koruma" gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması bu durumu açıklayabileceği düşünülebilir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir.

Bilgi 'in yaptığı araştırmada öğrenim düzeyinin Türk  alışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.¹⁸⁷

Okpara'nın Nijeryalı petrol çalışanları ile gerçekleştirdiğı kişisel özellikler ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediğı araştırmasının sonuçlarına göre, 10 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha az süre ile çalışan yöneticilere göre işlerinden daha doyumlu oldukları bulunmuştur. Erkek yöneticilerin ücret, olanaklar vb.ne kadın yöneticilerden daha fazla önem verdikleri ve iş doyumlarını etkilediğini göstermektedir.¹⁸⁸ Oshagbemi'nin çalışmasında da aynı alanda ve/veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir.¹⁸⁹

Bazı araştırmalarda yöneticilik kıdemlerine göre yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Doęan¹⁹⁰ araştırmasında, 10 yıldan az yöneticilik tecrübesine sahip olan müdür yardımcısıyla, daha fazla tecrübeye sahip yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Uyan¹⁹¹, yöneticilik tecrübesi 21 yıl ve daha fazla olanların iş tatmin düzeylerinin, diğerlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

¹⁸⁶ Aşkın Keser, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, ** alışma ve Toplum**, 2005, Cilt:4, s.77-95.

¹⁸⁷ Reyhan Bilgi , "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", **Journal of Psychology**, 1998, Vol.132(5), p.549-558.

¹⁸⁸ John O. Okpara, "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry", **The Journal Of American Academy Of Business**, 2006, Vol. 10/No.1, p.54-55.

¹⁸⁹ Titus Oshagbemi, "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics**, 2000, 27 (3), p. 213-226.

¹⁹⁰ Necati Doğan, İlk retim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁹¹ G l Uyan,  ğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik  zellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: MEB'na Bağlı Resmi ve  zel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Yelboğa'nın¹⁹² araştırmasındaki iş deneyimi (kıdem) değişkeni ile ilgili bulgusu, Brush, Moch ve Pooyan'ın¹⁹³, iş deneyiminin (kıdemin), iş doyumunu ile ilişkili olduğu yönündeki bulguları ile desteklenmektedir. Araştırmada iş doyum düzeyi en yüksek olan grup 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü üzeri kıdeme sahip olan gruptur. Doyum düzeyi en düşük olan grup 6-10 yıl arası kıdeme sahip olurken, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlarda bu düzeyin yükselmeye başladığı görülmektedir. Bu durum ise Ronen'in¹⁹⁴ bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığına, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağına ilişkin bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ronen, başlangıçtaki görece doyumun azalmasını ve kıdem arttıkça yeniden yükselmeye başlamasını bireylerin zamanla beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları şeklinde açıklamaktadır.

Kartal, araştırmasında okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iş doyumunun yöneticiler lehine farklı olduğunu tespit etmiş; motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulamamıştır.¹⁹⁵

Asil, araştırmasında alt ve orta düzey yöneticilerin algıladıkları iş tatminlerini incelemiş, alt düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla tatminsizlik algıladıkları sonucuna varmıştır.¹⁹⁶

Altaş, araştırmasında endüstri yöneticilerinin hem genel iş doyum düzeyleri hem de kendini gerçekleştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik kazançlar gibi iş doyumunun alt boyutlarındaki düzeyleri, eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeylerinden anlamlı derece yüksek olduğunu tespit etmiştir.¹⁹⁷

Paknadel'in Örgütsel İklim ve İş Doyumu konulu araştırmasında, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilerin istatistik analizleri sonucunda,

¹⁹² Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi" *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt:4/2, s.1-18.

¹⁹³ Donald H. Brush et. al., "Individual Demographic Difference and Job Satisfaction", *Journal of Occupational Behaviour*, 1987, Vol.8(2), p.139-155.

¹⁹⁴ Simcha Ronen, "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority", *Human Relations*, 1978, Vol.31(4), p. 297-308.

¹⁹⁵ Sadık Kartal, İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁹⁶ Yaman Asil, Alt ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1992 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁹⁷ Ayşe Altaş, Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1992, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

örgütsel iklimin çeşitli boyutları ile (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme) üst düzeyli gereksinim alanlarındaki iş doyumu boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.¹⁹⁸

Balcı, “Eğitim Yöneticisinin İş doyumu” isimli araştırmasında, ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumu etkenleri ve bunlara ilişkin iş doyumu düzeylerini saptamıştır. Deneklerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumu etkenleri, içsel ve dışsal olarak karışık bulunmuştur. Bulgulara göre denekler en yüksek doyumu iş ve niteliğinden, en düşük doyumu ise ücretten sağlamaktadırlar. İş doyumunda birinci etkenin birlikte çalışılan iş arkadaşları ve ücret olduğu ve örgütün havasının sağlıklı oluşunun, iş doyumunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.¹⁹⁹

Akıncı, turizm sektöründe hizmet veren çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri incelediği araştırmasının sonucunda çalışanların iş doyumunun en yüksek düzeyde psiko-sosyal faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin işteki koşullardan daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun geliştiği açıklanmaktadır.²⁰⁰

İş doyumu ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki şekilde açıklama getirilmektedir. Birincisi, kişinin işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiği ve bu nedenle de yüksek iş doyumuna ulaştığı açıklanabilir. İkincisi ise, yüksek iş doyumu hisseden kişinin yüksek bir performans sergilemesi söz konusu olmaktadır. Buna göre de kişi işinden doyum elde ettikçe iş performansında bir artış görülmektedir.²⁰¹

Gider, eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hekimlerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu bildirmektedir.²⁰²

¹⁹⁸ Canan Paknadel, Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁹⁹ Ali Balcı, Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1985, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²⁰⁰ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2002, Cilt:2/4, s.1-25.

²⁰¹ Telman ve Ünsal, a.g.e. s. 13.

²⁰² Ömer Gider, “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 2010, Sayı:65, s. 81-105.

Ağırbaş ve elik motivasyon araçları ve iş tatmini hakkında sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde yaptıkları araştırmada bahsi geçen sağlık kurumları yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel faktörlerin etkili olduğu gözlenmiştir.²⁰³

Gl ve arkadaşları iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler üzerine sağlık sektöründe yürüttükleri araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ve aynı faktörlerin performansı ise olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.²⁰⁴

Karaca, araştırmasında çalışanların işlerinde etkin ve verimli çalışmalarının, iş tatmin ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkün olduğunu tespit etmiştir.²⁰⁵

Bıçakçılar araştırmasında eğitim yöneticilerinin iş tatmini düzeyi puanlarına göre, onların bireysel özelliklerinden yaşlarına, yöneticilikteki konumlarına, ğretmenlikteki kıdemlerine, branşlarına ve yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıklarına göre önemli farklılıklar gösterdiği; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yöneticilikteki kıdemlerine, liselerindeki müdür yardımcısı sayısına ve mezun oldukları kurumlarına göre önemli farklılıklar göstermediğini tespit etmiştir. Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin bireysel özelliklerinin onların işlerinden aldıkları tatmin düzeyleri için son derece önemli olduğu; kıdemli ve yaş olarak büyük olan yöneticilerin işlerinden daha çok doyum aldıkları görülmüştür. Meslek lisesinde görev yapan görev yapan eğitim yöneticilerinin iş tatmini düzeyi genel lisede görev yapan eğitim yöneticilerinden daha yüksek bulunmuştur.²⁰⁶

Eves, araştırmasında okul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeylerinin artmasıyla iş doyumunu düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiş; medeni

²⁰³ İsmail Ağırbaş vd., "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları zerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2005, Cilt:8/3, s. 326-350.

²⁰⁴ Hasan Gül vd., "İş Tatmini, Stres, rgtsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, 2008, Cilt:1/15, s. 1-11.

²⁰⁵ Seçkin Karaca, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik zelliklerinin alışanların İş Tatminine Etkisi zerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 94 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁰⁶ Ferhan Bıçakçılar, Liselerin ve Yöneticilerinin zellikleri ile İş Doyum Düzeyleri, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

durum, yaş ve branş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin, problem çözme becerileri ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.²⁰⁷

2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Rhoades ve Eisenberger tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin iş memnuniyetini, bağlılığı ve performansı artırdığına yönelik bulgular elde edilmiştir.²⁰⁸ Aynı araştırmada algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kıdemi yüksek işgörenler, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütüne karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler. Hizmet süreleri fazla olan işgörenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri, hizmet süreleri daha düşük olan işgörelere göre daha yüksektir. Bunun nedeni, işgörelerin örgütlerinden memnun olmaları ve bu yüzden işlerinden ayrılmak istememeleri şeklinde belirtilmiştir.

Turunç ve Çelik savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 172 kişi üzerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin özdeşleşme ve iş performansı üzerine etkileri incelemiştir. Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel özdeşleşmenin iş performansını artırdığı ve algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.²⁰⁹

Polat ve Aktop araştırmasında, Kocaeli ili Kartepe ve Başiskele ilçelerindeki ortaöğretim okullarında çalışan 388 öğretmenlerinin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının, girişimcilik davranışlarına etkisini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algısının, girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.²¹⁰

Özdemir, ilköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerinin kişiler arası öz yeterlik inançlarıyla ilişkisini incelemiştir. Sonuçta, öğretmen kişiler arası öz yeterlik inancı ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki

²⁰⁷ Sevil Eves, Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2008, s. 8 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁰⁸ Rhoades and Eisenberger, a.g.e., p.702.

²⁰⁹ Turunç ve Çelik, a.g.e. s.226.

²¹⁰ Soner Polat ve Ergin Aktop, "Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi", 2010, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:22, s. 1-19.

bulunmuştur. Örgütsel destek, öğretmen öz yeterlik inancının yordanmasında önemli bir değişken olarak görülmüştür. Bu sonuçlar örgütsel destek arttıkça genel olarak öğretmen kişiler arası öz yeterlik inancının da arttığını göstermektedir.²¹¹

Sturges ve diğerleri İngiltere’de yeni bir medya şirketinde yapılan araştırmada, algılanan örgütsel destek, lider-üye değişimi, cinsiyet, kontrol odağı ve kariyer öz yönetimi davranış uygulamaları arasındaki doğrudan ve etkileşimsel ilişkileri araştırmıştır. Bulgular, algılanan örgütsel destek ve lider-üye değişiminin farklı bireyler için, farklı ve bazen zıt etkileri olabileceğini göstermiştir.²¹² Erkekler ve kadınlar algıladıkları örgütsel destek düzeyine bağlı olarak farklı şekillerde hareket edebilirler sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi açık ve net şekilde ortaya konamamıştır. Bazı araştırmalar yaş ilerledikçe örgütsel destek düzeyinin arttığını bazıları ise azaldığını söylemektedirler.

Yoshimura, yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre algıladıkları örgütsel destek düzeyi daha düşüktür bulgusuna ulaşmıştır. Yani işgörelerin yaşları artıkça algılanan örgütsel destek düzeyleri azalmaktadır.²¹³ Bunun sebebi insanların yaşlandıkları ve verimli iş göremez hale geldikleri düşüncesiyle işten çıkartılacakları korkusu olabilir diye değerlendirilmektedir.

Yoon ve Lim, Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaşlı büyük olanların daha genç olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.²¹⁴ Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

²¹¹ Asım Özdemir, “İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlik İnançları ile İlişkisinin İncelenmesi”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt:30/Sayı1, s. 127-146.

²¹² Jane Sturges et. al., “Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-Management Behavior”, *Group & Management*, 2010, Vol.35(1), p.108-141.

²¹³ Kari Emi Yoshimura, Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences, North Carolina State University, 2003, p. 63 (*Degree of Masters of Science*).

²¹⁴ Leongkoo Yoon. and Jun-Cheol Lim, “Organizational Commitment In The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees”. *Human Relations*, 1999, 52 (7), p. 923-945.

Johlke vd.'nin satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha düşük örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²¹⁵

Amason ve Allen araştırmalarında, cinsiyet değişkenini, algılanan örgütsel destek ile meslektaş iletişimi arasındaki ilişkide ara değişken olarak ele almışlardır.²¹⁶ Araştırma bulgularına göre; kadın işgörenler meslektaşlarının iletişim becerilerinin kalitesini dikkate almamaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel destek algıları farklılaşmamaktadır. Yalnız, erkek işgörenlerin iletişim ilişkileri kadın işgörelere göre daha olumludur. Bundan dolayı erkek işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri daha yüksektir. Kadın işgörenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığını hissederlerse, daha düşük düzeyde örgütsel destek algılamaktadırlar.

Farklı bir araştırmada ise lise mezunu olan işgörenlerin, üniversite mezunu olanlara göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, bireyin hayat görüşünü, algılarını, öz-değerlerini etkileyen bir özellik olarak nitelendirilen eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin de artacağı biçiminde yorumlanmıştır.²¹⁷

Bazı araştırmalarda, hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif olduğu belirtilmiştir. İlişkinin negatif olması başlangıçta, örgütün de işgörenlerin de birbirlerine karşı daha destekçi, hoşgörölü ve iyi niyetli iken; zamanla toplumsal düzende olduğu gibi karşılıklı çatışmaların ve memnuniyetsizliklerin araya girmesiyle ilişkilendirilmiştir.²¹⁸

Stinglhamber ve Vandenberghe; Belçika Üniversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kıdem ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.²¹⁹

²¹⁵ Metin Kaplan, Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010, s. 54 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²¹⁶ Patricia Amason and Myria W. Allen, "Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, And Gender", **Sex Roles A Journal Of Research**, 1999, Vol.37, 955-977,p. 956.

²¹⁷ Gamze Kalağan, Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2009, s. 19. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²¹⁸ Çisil Akalın, Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006, s. 106 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²¹⁹ Florence Stinglhamber and Christian Vandenberghe, "Organizations and supervisors as source of support and targets of commitment: a longitudinal study", **Journal of Organizational Behavior**, 2003, Vol.24, 251-270, p. 261.

Selçuk, Sodexho firmasında çalışan 153 işgören üzerinde yürüttüğü çalışmada, işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, işe bağlılık ve iş doyumuna etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel destek, kişisel gelişim ve işin yapısı olmak üzere iki farklı boyutta sınıflandırılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda, işgörenlerin kişisel gelişimlerinin örgüt tarafından yeterince desteklenmediği gözlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon türü, hizmet süresi), algılanan örgütsel destek boyutları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum algılanan örgütsel destek düzeyini etkilememektedir. 40-49 yaş aralığında çalışan işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, 20-29 ile 30-39 yaş aralığında çalışan işgörelere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Eğitim düzeyi, algılanan örgütsel desteğin kişisel gelişim boyutunda anlamlı iken; üniversite mezunu olan bireylerin bu boyuta ilişkin algıları daha yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Bunun nedenini, örgütün üniversite mezunu işgörelere üst düzey pozisyonlara terfi etmek için daha çok öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesi ile açıklamıştır. Üst düzey yöneticilerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri daha yüksektir. Hizmet süresi, algılanan örgütsel desteğin işin yapısı boyutunda anlamlı iken; 6-10 yıl arasında çalışmış işgörelerin bu boyuta ilişkin algıları daha yüksektir. Örgütsel desteği oluşturan kişisel gelişim ve işin yapısı boyutları, işe bağlılık ve iş doyumunu da etkilemektedir.²²⁰

Özdevecioğlu, Kayseri mobilya sektöründe çalışan 858 işgören ve yönetici ile yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Oluşturulan araştırma modelinde, algılanan örgütsel desteğin iş doyum ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığı ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, algılanan örgütsel destek ile iş doyum ve örgütsel bağlılık arasında pozitif; iş doyum ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin, iş doyum üzerindeki etkisi daha yüksektir. Bunun nedeni, iş doyumunun hem bireysel hem de örgütsel performansla ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde işgörel desteklendikçe iş doyumları ve örgütlerine olan bağlılıkları artacak; bu iki tutum da bireylerin işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyecektir.²²¹

²²⁰ Gülsevinç Selçuk, Örgütsel Desteğin Çalışanların iş ile ilgili Tutumlarına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²²¹ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 74 (4), (2004), s. 97-115.

Akalın, algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın problemi doğrultusunda çeşitli demografik özellikler (hastane türü, görev ve unvan, eğitim düzeyi, yaş, hizmet süresi, cinsiyet ve medeni durum) ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda, cinsiyet, görev ve unvan, medeni durum ve yaş değişkenleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.²²²

Ceylan ve Şenyüz, sigorta örgütünde çalışan 225 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı gözlenmiştir. Araştırmanın en önemli bulgusu, örgütün işgörenlerin çıkarlarını gözetmesi, işgörenlerden haksız çıkar sağlamaya çalışılmaması, işgörenlerin talep ve şikâyetlerinin dikkate alınması, işgörenlerin olumlu katkılarının değerlerinin bilinmesi gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilemesidir.²²³

²²² Çisil Akalın, Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²²³ Adnan Ceylan ve Pınar Belkıs Şenyüz, "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**, 2003, 44(14), s. 57-62.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin etkisini ortaya koymaktır. Yöneticilerin problem çözme becerilerinin iş doyumları ve örgütsel destek ile bir ilişkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Ayrıca yöneticiye dair bu olguların kişisel özellikler ile farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

Yöneticinin varlık nedeninin problemleri çözmek olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü yöneticiye sürekli olarak iş ile ilgili problemler getirilir ve bu problemleri çözmesi istenir. Yöneticinin başarısı da, problem çözmedeki başarısı ve becerisine göre değerlendirilir. Zira yönetici bir kişinin bilgisini ve yeteneğini ortaya koyan başarı kıstası, problem çözme yeteneği ve becerisidir. Bu nedenle, yöneticilerin problem çözme becerilerini ve bu becerilerini arttırarak uygulamalarını sağladığı düşünülen iş doyumları ve algıladıkları örgütsel desteğin incelemesi amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnsan olarak yöneticilerin işlerine bağlanmaları, performansları ve karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri ile yaptıkları işten sağladıkları doyum arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Özellikle karmaşık ve yoğun sorunların yaşandığı örgütlerde yöneticilerin problem çözme becerilerinin yüksek olması beklenmektedir. Çünkü yöneticilerin etkili problem çözme becerileri; yaptıkları işlerde yaşanan sorunların üstesinden gelmelerini, başarılı olmalarını, haz duymalarını sağlayabilmektedir. Ülkemizde işletmelerde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında bu araştırmanın temel amacı olan “yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algıladıkları örgütsel desteğin rolü”nün önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde; ülkemizde yöneticilerin problem çözme becerilerinin, iş doyumları ve örgütsel destek ile birlikte çok fazla çalışılmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmayla birlikte, yöneticilerin problem çözme becerileri ile iş doyumları ve algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi alandaki

literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırma bulgularının yöneticilerin yetiştirilmesinde ve örgütlerin karşılaştıkları zor durumların üstesinden gelmelerini sağlayacak yöneticilerinin yönlendirilmesine katkı sağlayabilecek olması yönünden çalışmanın öneminin daha da artacağı söylenebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan araştırma türleri nicel araştırmadır. Amaç bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır.

Konunun ele alınış biçimine göre araştırma türlerinden tanımlayıcı araştırma mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyerek genellemelere varmak için yapılır.²²⁴ Tanımlama, olayları nesne ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. Bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlar. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur.

Bir olgunun içerisinde yer alan değişkenlerin karakteristiklerini ortaya koymaya yönelik durumlarda, mevcut araştırma sonuçları ile araştırma sorumuzun ne ölçüde paralellik gösterdiğini bilemediğimiz durumlarda başvurduğumuz araştırma modeli tanımlayıcı araştırmadır. Bu bağlamda yöneticilerin problem çözme becerileri ile iş doyumları ve algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmamız tanımlayıcı araştırma modeli bir araştırmadır.

Hızlı ve ucuz yoldan veri elde etmenin en kestirme yolu kolayda örneklemedir.²²⁵ Araştırmamızda araştırmacının örnekleme girecek birimleri kendi iradesi ile belirlediği yöntemlerden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden²²⁶

²²⁴ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Evi, İstanbul, 2011, s. 34.

²²⁵ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmalarına Giriş SPSS Destekli*, Seçkin Yayın Evi, Ankara, 2008, s.140.

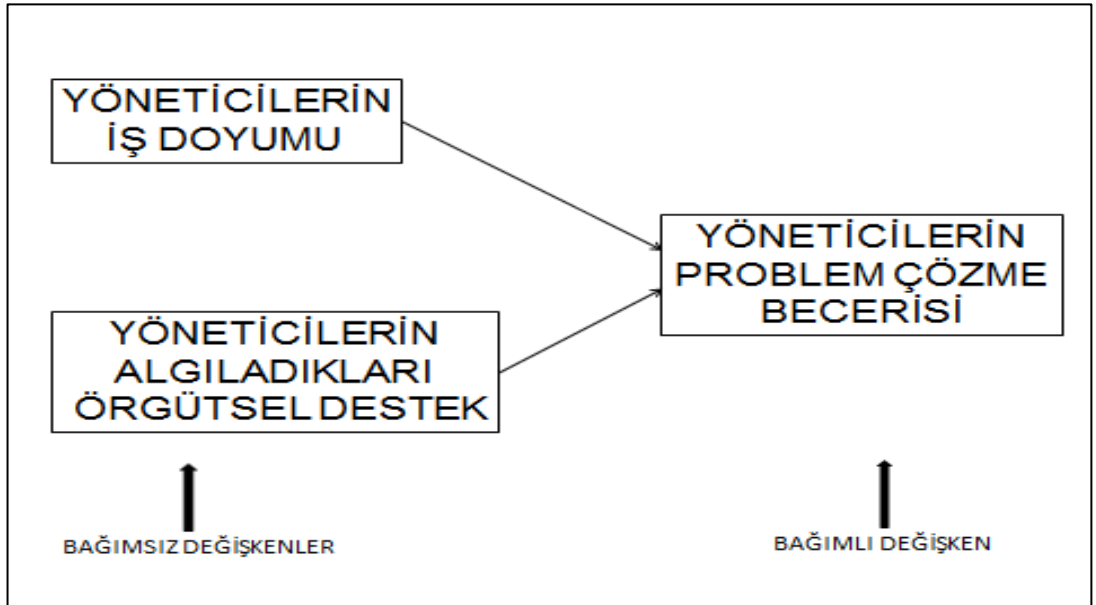
²²⁶ İslamoğlu, a.g.e., s. 173.

araştırmacının bilgi ve verileri en kolay toplayabileceği herkesi örneklem içerisine dâhil etmesini amaçlayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi verilerin toplanmasında anket kullanılması ve araştırma yapılan örneklemin araştırmacı tarafından bilinen ve ulaşılan bir çevre olmasıdır.

Araştırmanın temel ilgi alanı olan “yöneticilerin problem çözme becerileri” araştırmanın odağındaki bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacını oluşturan yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algıladıkları örgütsel desteğin rolünün incelenmesi için yöneticilerin iş doyumları ve yöneticilerin algıladıkları örgütsel destek bağımsız değişkenlerimizi oluşturmaktadır.

Yukarıdaki kabullerimize dayanarak oluşturduğumuz araştırmanın modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil-1 Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: Yöneticilerin problem çözme becerileri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Yöneticilerin problem çözme becerileri ile algıladıkları örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın evrenini, 2013 yılında Ankara ilinde, Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi veya kısa adı ile OSTİM olarak anılan Türkiye'nin en büyük, küçük ve orta boy sanayi üretim alanında yer alan Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı: 97) ile Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı: 45) işletmelerinde görev alan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu evrenden kolayda örneklem yoluyla ulaşılabilen 275 yönetici örneklemimizi oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları araştırma kapsamında yöneticilerin problem çözme becerilerinin, iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin ölçülmesinde kullanılan problem çözme envanteri, iş doyum ölçeği ve algılanan örgütsel destek ölçeğinin ölçebildikleri ile sınırlıdır.

Problem çözme envanteri ve algılanan örgütsel destek ölçeği kişilerin yaptığı veya yaşadığı davranışlardan ziyade kendilerini algılamalarını yansıttığı için araştırmada katılımcıların gerçek görüş, düşünce ve algılarını samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Araştırmada kullanılan ölçekler kişinin kendisini algılama düzeyini ölçtüğü için gerçek durumla farklılık gösterebilir. Kişilerin yansız olarak sorulara cevap verdiği kabul edilmekte ve çıkarımlar buna göre yapılmaktadır.

Araştırmaya katılanlar farklı kültürlerden ve farklı sosyal çevrelerden geliyor olmaları sebebiyle tam bir homojenlik sağlanamamaktadır.

Araştırmaya katılanların seçiminde, yönetici kavramı için örneklem bölgesinde yer alan idare ve yönetim görevini icra eden her seviyeden kişiler kullanılmıştır. Bunun nedeni sektörde üst yönetici olarak çalışanlara ulaşmanın zor olmasıdır. Sadece üst yönetim kadrolarında görev yapanlar ile oluşturulacak bir örneklem grubu hem sayısal olarak az olmakta hem de sektördeki genel durumu açıklamakta yetersiz kalacağı değerlendirilmektedir.

3.6 ÖRNEKLEME SÜRECİ

Araştırmamızda araştırmacının örneklem girecek birimleri kendi iradesi ile belirlediği yöntemlerden tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden araştırmacının bilgi ve verileri en kolay toplayabileceği herkesi örneklem içerisine dâhil etmesini amaçlayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu tür örneklem en kolay, en düşük maliyetli ve uygulanması en kolay örneklemedir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi verilerin toplanmasında anket kullanılması ve araştırma yapılan örneklemin araştırmacı tarafından bilinen ve ulaşılan bir çevre olmasıdır.

Araştırmada seçilen örneklem, araştırma yaptığımız sektörün ana kitlesini temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırma için anket yöntemiyle veri toplanmaya çalışılırken karşılaşılan en büyük sorun katılımcıların ankete zaman ayırmak istememeleridir. Cevap alınmış anketlerden geçersiz olanların çoğunluğunun eksik doldurulmuş anketler olduğu görülmektedir. Özellikle problem çözme envanterinde yer alan 35 soruluk bölüm bazı katılımcılar tarafından boş bırakılmıştır. Benzer araştırma yapacak olanların zamanı kısıtlı bir örneklem grubuna uzun ve çok sorulu anket uygulamaları tavsiye edilmektedir.

3.7. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama anketi, Ankara ilinde, kısa adı ile OSTİM olarak anılan Türkiye'nin en büyük, küçük ve orta boy sanayi üretim alanında yer alan Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı: 97) ile Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı: 45) işletmelerinde görev alan üst yönetici, bölüm yöneticisi, bölüm şefi, proje yöneticisi veya yönetim ve idare görevini icra eden kişi olarak yöneticilere kolayda örneklem yöntemiyle uygulanmıştır. Katılımcılara araştırmanın yapılış amacı ve nasıl cevaplandırılacağı hakkında bilgi verilmiştir. Veri toplama aracını dolduracak kişiler için bir yönerge sayfası hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğini ve objektifliğini korumak için katılımcılardan özel bilgiler istenmemiş olup isimlerini yazmaları da gerekmemiştir.

Üst yönetici, departman yöneticisi, bölüm şefi, proje yöneticisi veya yönetim ve idare görevini icra eden kişilerin algıladıkları problem çözme becerilerini, problem

çözme becerileri üzerinde etkisi olduğunu değerlendirdiğimiz iş doyumlarını ve algıladıkları örgütsel desteği ölçmek amacıyla literatürde sıkça kullanılan 35 soruluk Problem Çözme Envanteri²²⁷ (Problem Solving Inventory²²⁸), 20 soruluk İş Doyum Ölçeği²²⁹ (Minnesota Satisfaction Questionnaire²³⁰), 9 soruluk Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği²³¹ ve 11 soruluk kişisel özellikleri içeren demografik bölüm ile oluşturulmuş 75 soruluk anket uygulanmıştır.

Bu kapsamda geliştirilen anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm iş doyum ölçeği, ikinci bölüm algılanan örgütsel destek ölçeği, üçüncü bölüm problem çözme envanteri ve dördüncü son bölüm kişisel özellikler bölümü olarak düzenlenmiştir.

3.7.1. Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Heppner ve Petersen²³² tarafından, çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkan "genel yönelim", "problemin tanımı", "alternatif üretme", "karar verme" ve "değerlendirme" gibi problem çözme aşamaları göz önünde bulundurularak 35 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Kişinin problemlerini çözebilme yeterliği konusunda kendisini nasıl algıladığının yanı sıra, problem çözme yönteminin boyutlarını da tespit etmek amaçlanmıştır. Envanterin Türkçeye çevrilmesi Nesrin Hisli Şahin ve Nail Şahin tarafından yapılmıştır.²³³ Envanter, bireyin problem çözme yeteneklerini ya da tarzını değerlendirmesi ve farkına varmasını yansıtır. Kişinin gerçek problem çözme becerilerini değerlendirmemekte, problem çözme yeteneklerini nasıl algıladığını değerlendirmektedir.

Özgün formda ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.90, alt ölçekler için elde edilen katsayılar ise 0.72 ile 0.85 arasında bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam puan korelasyonlarının aralığı ise 0.25 ile 0.71 arasında değişmektedir. Test-tekrar test güvenirliği: Ölçeğin alt ölçeklerinin test-

²²⁷ Nail Şahin et. al., "Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory in a group of Turkish University Students", *Cognitive Therapy and Research*, 1993, Vol.17(4), p.379-396.

²²⁸ Paul P. Heppner and Chris H. Petersen, "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", *Journal of Counseling Psychology*, 1982, Vol.29, p. 66-75.

²²⁹ Nursel Telman, Endüstriyel İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1988, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²³⁰ David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England and Lloyd H. Lofquist, **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.

²³¹ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 2010, Cilt:17/Sayı:2, s. 183-206.

²³² Heppner and Petersen, a.g.e. p. 66-75.

²³³ Şahin vd. a.g.e. s. 379-396.

tekrar test güvenirlik katsayıları $r=0.83$ ile $r=0.89$ arasında değişmektedir. Yapı geçerliği: Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin

“Problem çözme yeteneğine güven” (1, 5, 6, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 25, 35. maddeler, $\alpha=0.85$)

“Yaklaşma kaçınma” (2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 16, 17, 21, 22, 23, 27, 28, 29, 33. maddeler, $\alpha=0.84$) ve

“Kişisel kontrol” (20, 26, 30, 31, 34. maddeler, $\alpha=0.72$) olmak üzere üç faktörden oluştuğu belirtilmektedir. Bu üç faktör arasındaki korelasyon katsayılarının aralığı ise 0.38 ile 0.49 arasında değişmektedir.²³⁴

Nail Şahin ve Nesrin Hisli Şahin tarafından Türkçeye çevrilen formun yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin,

“Aceleci Yaklaşım” (7, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34. Maddeler, $\alpha=0.78$),

“Düşünen Yaklaşım” (9, 11, 17, 18, 19. maddeler, $\alpha=0.76$),

“Kaçıngan Yaklaşım” (20, 21, 22, 23. maddeler, $\alpha=0.74$),

“Değerlendirici Yaklaşım” (2, 3, 4. maddeler, $\alpha=0.69$),

“Kendine Güvenli Yaklaşım” (1, 13, 14, 15, 16, 35. maddeler, $\alpha=0.64$),

“Planlı Yaklaşım” (5, 6, 8, 10. maddeler, $\alpha=0.59$), olmak üzere 6 faktörü bulunmuştur.

Araştırmamızda ölçek 5’li Likert tekniğine göre düzenlenmiş olup cevaplara 1 ile 5 arasında değişen puanlar verilmiştir. 1 değeri “hiçbir zaman böyle davranmam”, 2 değeri “ender olarak böyle davranırım”, 3 değeri “arada sırada böyle davranırım”, 4 değeri “çoğunlukla böyle davranırım”, 5 değeri “her zaman böyle davranırım” şeklinde ifade edilmiştir. Puanlama esnasında 7, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33 ve 35. maddeler ters olarak puanlanan maddelerdir. Bu maddelerin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır.

Ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini yeterli olarak algıladığını gösterir.

3.7.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Yöneticilerin iş doyumunu ölçmek amacıyla, Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionarie) kullanılacaktır. Minnesota iş doyum ölçeği ilk

²³⁴ Işık Savaşır ve Nesrin H. Şahin, *Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler*, Türk Psikologlar Deneği Yayınları, Ankara, 1997, s. 79-85.

kez D.J. Weiss ve arkadaşları²³⁵ tarafından yöneticiler için hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek yönetsel görevlilerin özel, kendine özgü sorunlarına odaklanmaktadır. Ölçek Nursel Telman tarafından Türkçeye çevrilmiş ve endüstride çalışanların iş doyum düzeylerini saptamak amacıyla kullanılmıştır.²³⁶

Telman ölçeğin cronbach alfa katsayısını 0.92 olarak hesaplamıştır. Ölçeğin uzun formu toplam 100 maddeden kısa formu 20 maddeden oluşmaktadır.

Minesota İş Doyum Ölçeği, Likert tekniğine göre düzenlenmiş bir ölçektir. Maddeler yarım bırakılmış 5 seçenekten oluşmaktadır. Her maddeye 1-5 arası puanlama yapılır.

İş doyum ölçeği, iş doyumunu, iş ve çevre koşullarına ait 20 etken açısından ele alır. Bunlar; mevki-sosyal seviye, emniyet-güven, aktivite, kendi kendine yetme, çeşitlilik, yönetimin insan ilişkileri, yönetimin teknik alandaki etkisi, ahlâki değerler, otorite, yaratıcılık, işletme politikası, ücret, ilerleme, sorumluluk, yeteneğin ifadesi, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, takdir, başarı, sosyal yardımlardır. Bu ölçek ile iş doyumunu veya doyumsuzluğunun şahsa ait profilini çıkartmak mümkündür.

Ölçek, içsel ve dışsal doyum faktörlerini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşur ve her bir madde Likert tipi puanlama ile düzenlenmiş olup 1'den 5'e kadar değişen değerler alır. 1 değeri "hiç doyurucu değil", 5 değeri "tamamen doyurucu" olduğunu ifade etmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Ölçek ile genel doyum, içsel ve dışsal doyum puanları saptanabilmektedir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesiyle elde edilir. İçsel doyum puanı, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 14, 15, 19, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye bölünmesi ile bulunur. Dışsal doyum puanı 6, 7, 11, 12, 13, 18 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 6'ya bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir.

²³⁵ Weiss, et. al., a.g.e. p.89.

²³⁶ Nursel Telman, Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1988, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

3.7.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen 36 ifadeli ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Stassen ve Ursel tarafından kısa form geçerleme çalışması yapılan ve Ömer Turunç ve Mazlum Çelik tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan hali kullanılmıştır

Ö. Turunç ve M. Çelik tarafından ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış, pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi (SPSS paket programı ile) ve doğrulayıcı faktör analizi (AMOS paket programları kullanılarak) yapılmıştır. Stassen ve Ursel tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin faktör yükünün düşük olduğu (Madde 9) belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 9 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 0.53 ile 0.88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu 0.88 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0.45 ile 0.88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur.²³⁷

3.7.4. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, yöneticilerin çeşitli değişkenlere göre durumlarını belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu formda, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun olunan okul, yöneticilik ve meslek yaşantısındaki kıdem, kurumda çalışan personel sayısı, haftalık çalışma saati, seminer ya da hizmet içi kursa katılıp katılmama, yöneticilik görevi süresince sosyal destek alıp almama gibi 11 soru yer almaktadır.

²³⁷ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 2010, Cilt:17/Sayı:2, 183-206,

3.8. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ

Örneklem grubuna 275 adet anket dağıtılmış, bu anketlerden 248 adedi cevaplanmış olarak toplanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucu 208 adet anketin geçerli ve kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra anketin geçerliliğini ve güvenirliğini sağlamak amacıyla sırasıyla faktör ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilemediği tespit edilmiştir.

Belirlenen örneklemde elde edilen verilerin analizi SPSS 21 paket programı ile yapılmıştır. Analizlerde frekans, güvenirlik analizi, faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (one way anova) korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

3.9. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yapılan bu analizler sonucunda ulaşılan bulgular tablolar halinde gösterilerek açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.9.1. Güvenirlik ve Faktör Analizi

Algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin alfa değeri 0,922 olarak tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör analizi sonucu tek faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans ölçeğin tek faktörden ve 9 sorudan oluştuğu ve bu faktörün açıklamak istediğimiz “yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteği” %61,939 oranında ölçtüğünü (açıkladığını) görmekteyiz.

Tablo-1 Algılanan Örgütsel Destek Tek Boyut Soruları

1.Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir.
2.Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir.
3.Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.
4.Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir.
5.Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.

6.Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir.(T)
7.Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.
8.Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar.
9.Çalıştığım işletme kapansa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder.(T)

İş doyumu ölçeği için yapılan güvenirlik analizi sonucu 3 soru çıkarılmış ve ölçeğin alfa değeri 0,944 olarak tespit edilmiştir. İş doyumu ölçeği faktör analizi sonucu ölçeğin 3 faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Faktör 1 içsel iş doyumu 1, faktör 2 içsel iş doyumu 2 ve faktör 3 dışsal iş doyumu olarak sırasıyla 1nci faktörün alfa değeri 0,899; 2nci faktörün alfa değeri 0,854; 3ncü faktörün alfa değeri 0,872 olarak tespit edilmiştir.

Açıklanan toplam varyans ölçeğin 3 faktörden ve 17 sorudan oluştuğu ve bu faktörlerin açıklamak istediğimiz “yöneticilerin iş doyumları”nı %66,861 oranında açıkladığını görmekteyiz. 1nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %24,960; 2nci faktörün %22,572; 3ncü faktörün %19,328 oranında açıkladığı görülmektedir.

Dönüştürülmüş bileşenler incelenerek 4, 5, 10, 14, 15, 20 inci maddelerin 1nci faktörü; 1, 2, 3, 9, 19 uncu maddelerin 2nci faktörü; 11, 12, 13, 16, 17, 18 inci maddelerin de 3ncü faktörü oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo-2 İş Doyumu Ölçeği 1inci Boyut: İçsel Doyum 1 Soruları

4.Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından.	Kendi kendine yetme
5.İşimde birçok değişik şey yapabilme imkânı bakımından.	Çeşitlilik
10.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	Yaratıcılık
14.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından.	Sorumluluk
15.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	Yeteneğin ifadesi
20.Başkaları için bir şey yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.	Sosyal yardımlar

Tablo-3 İş Doyumu Ölçeği 2nci Boyut: İçsel Doyum 2 Soruları

1.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.	Mevki-sosyal seviye
2.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.	Emniyet-güven
3.Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirme imkânı bakımından.	Aktivite
9.Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	Otorite
19.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	Başarı

Tablo-4 İş Doyumu Ölçeği 3üncü Boyut: Dışsal Doyum Soruları

11.İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	İşletme politikası
12.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	Ücret
13.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.	İlerleme
16.Çalışma şartları bakımından.	Çalışma koşulları
17.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından.	Çalışma arkadaşları
18.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından.	Takdir

Yöneticilerin algıladıkları problem çözme becerilerini açıklamakta kullandığımız problem çözme envanteri için yapılan güvenirlik analizi sonucu 23 soru çıkarılmış ve ölçeğin alfa değeri 0,945 olarak tespit edilmiştir. Problem çözme envanteri faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Faktör 1 problem çözme yeteneğine güven boyutunu, faktör 2 aceleci yaklaşım boyutunu, faktör 3 kaçınan yaklaşım boyutunu, faktör 4 değerlendirici planlı yaklaşım boyutunu oluşturmaktadır. Sırasıyla faktör 1 in alfa değeri: 0,930, faktör 2 nin alfa değeri: 0,874, faktör 3 ün alfa değeri: 0,898 ve faktör 4 ün alfa değeri 0,819 olarak tespit edilmiştir.

Açıklanan toplam varyans ölçeğin 4 faktörden ve 22 sorudan oluştuğu ve bu faktörlerin açıklamak istediğimiz “yöneticilerin algıladıkları problem çözme becerileri”ni %70,714 oranında açıkladığını görmekteyiz.

1inci faktörün ölçtüğümüz olguyu %25,286; 2nci faktörün %15,810; 3üncü faktörün %15,176; 4üncü faktörün %14,442 oranında açıkladığı görülmektedir.

Dönüştürülmüş bileşenler incelenerek 1, 6, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19 uncu maddelerin 1inci faktörü; 26, 27, 31, 33, 34 üncü maddelerin 2nci faktörü; 21, 22, 23, 24 üncü maddelerin 3üncü faktörü; 2, 4, 8, 9 uncu maddelerin de 4üncü faktörü oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo-5 Problem Çözme Becerisi 1inci Boyut: Problem Çözme Yeteneğine Güven Yaklaşımı Soruları

1.Sorunları çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.
6.Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.
10.Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.
14.Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.
15.Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.
16.Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım bir sistematik yöntem vardır.
17.Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.
18.Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.
19.Bir sorunun farkına vardığımda, yaptığım ilk şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.

Tablo-6 Problem Çözme Becerisi 2nci Boyut: Aceleci Yaklaşım Soruları

26.Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.
27.Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.
31.Anı kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.
33.Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasına neden olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.
34.Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.

Tablo-7 Problem Çözme Becerisi 3üncü Boyut: Kaçınan Yaklaşım Soruları

21.Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.
22.Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.
23.Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.
24.Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.

Tablo-8 Problem Çözme Becerisi 4üncü Boyut: Değerlendirici Planlı Yaklaşım Soruları

2.Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.
4.Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.
8.Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.
9.Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm.

3.9.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları

Tablo-9 Ankete Katılanların Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş Özellikleri

		SIKLIK	YÜZDE
CİNSİYET	KADIN	33	15,9
	ERKEK	175	84,1
TOPLAM		208	100,0
MEDENİ DURUM	BEKÂR	59	28,4
	EVLİ	149	71,6
TOPLAM		208	100,0
YAŞ	21-26	11	5,3
	27-32	73	35,1
	33-38	70	33,7
	39-44	37	17,8
	45 VE ÜZERİ	17	8,2
TOPLAM		208	100,0

Tablo-9'daki verilere göre örnekleme yer alan yöneticilerin %15,9'u kadın %84,1'i erkektir. Ankete katılan bu yöneticilerin %28,4'ü bekâr, %71,6'sı evlidir. Yaş dağılımlarına baktığımızda %5,3'ü 21-26 yaş aralığında, %35,1'i 27-32 yaş aralığında, % 33,7'si 33-38 yaş aralığında, %17,8'i 39-44 yaş aralığında ve %8,2'si 45 yaş ve üzerindedir.

Yukarıdaki verilerin genel değerlendirmesinde sektör içinde kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha az sayıda olduğunu, yöneticilik görevini yapanların genel olarak 27-38 yaş aralığında yoğun ve stresli iş temposunu kaldırabilecek dinamizme sahip kişiler olduğunu ve katılımcıların çoğunluğunun evli ve düzenli bir aile yaşantılarının olduğunu görüyoruz.

Tablo-10 Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri, Meslekteki Hizmet Süreleri ve Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Süreleri

		SIKLIK	YÜZDE
OKUL	ORTAOKUL	1	0,5
	LİSE	19	9,1
	YÜKSEKOKUL	22	10,6
	ÜNİVERSİTE	151	72,6
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	7,2
	TOPLAM	208	100,0
HİZMET SÜRESİ	5 YIL VE DAHA AZ	15	7,2
	6-10 YIL	66	31,7
	11-15 YIL	50	24,0
	16-20 YIL	37	17,8
	21-25 YIL	28	13,5
	26 YIL VE ÜZERİ	12	5,8
	TOPLAM	208	100,0
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	5 YIL VE DAHA AZ	76	36,5
	6-10 YIL	65	31,3
	11-15 YIL	36	17,3
	16-20 YIL	18	8,7
	21-25 YIL	9	4,3
	26 YIL VE ÜZERİ	4	1,9
	TOPLAM	208	100,0

Tablo-10'daki verilere göre örnekleme yer alan yöneticilerin %0,5'i ortaokul mezunu, %9,1'i lise mezunu, %10,6'sı yüksekokul mezunu, %72,6'sı üniversite mezunu, %7,2'si yüksek lisans/doktora mezunudur. Bu kişilerden %7,2'si 5 yıl ve daha az zamandır, %31,7'si 6-10 yıldır, %24,0'ı 11-15 yıldır, %17,8'i 16-20 yıldır, %13,5'i 21-25 yıldır, %5,8'i 26 yıl ve üzeri zamandır çalışma hayatının içindedir. Katılımcılardan %36,5'i 5 yıl ve daha az zaman, %31,3'ü 6-10 yıl, %17,3'ü 11-15 yıl,

%8,7'si 16-20 yıl, %4,3'ü 21-25 yıl, %1,9'u 26 yıl ve üzeri zaman boyunca yöneticilik faaliyetini sürdürmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olması personel görevlendirmelerinde iş bilirliliğin yanında eğitim seviyesine de önem verildiğini göstermektedir. Orta yaş grubunda katılımcı sayısı fazla olduğu için hizmet süreleri 6-15 yıl arasında yoğunlaşmakta ve buna bağlı yöneticilik süreleri 1- 10 yıl aralığında fazlalaşmaktadır. Şirket sahibi olarak işe başlayıp direk yöneticilik görevini üstlenenlerden daha fazla sektörde belirli bir süre çalışmayı müteakip terfi alarak yöneticilik pozisyonuna geçenlerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo-11 Ankete Katılanların Çalıştıkları Örgütteki Personel Sayısı, Haftalık Çalışma Süresi ve Yönetim Alanında Aldığı Kurs veya Seminer Sayısı

		SIKLIK	YÜZDE
PERSONEL SAYISI	1-10	34	16,3
	11-25	63	30,3
	26-50	71	34,1
	21-200	28	13,5
	201 VE ÜZERİ	12	5,8
	TOPLAM	208	100,0
ÇALIŞMA SAATİ	20-30	2	1,0
	31-40	19	9,1
	41 VE ÜZERİ	187	89,9
	TOPLAM	208	100,0
ALINAN KURS SAYISI	HİÇ	39	18,8
	1	22	10,6
	2	48	23,1
	3	26	12,5
	4	9	4,3
	5 VE DAHA ÇOK	64	30,8
	TOPLAM	208	100,0

Tablo-11'deki verilere göre katılımcılardan %16,3'ü 1-10 kişilik bir örgütte, %30,3'ü 11-25 kişilik, %34,1'i 26-50 kişilik, %13,5'i 51-200 kişilik, %5,8'i 201 ve daha çok çalışanı olan örgütlerde görev almaktadır. Katılımcılardan %1'i 20-30 saat, %9,1'i 31-40 saat, %89,9'u 41 saat ve üzeri haftalık çalışma zamanında görev yapmaktadırlar. Katılımcılardan %18,8'i yönetim alanında hiç kurs veya seminere katılmamış olup %10,6'sı 1, %23,1'i 2, %12,5'i 3, %4,3'ü 4, %30,8'i 5 ve daha çok sayıda kurs veya seminer faaliyetine katılmıştır.

Araştırma yapılan örneklemdeki firmaların çoğunluğunda çalışan sayısı 11-50 kişi arasındadır. Örneklem olarak seçilen kümelenmenin genelde orta boy işletmelerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Çalışma saatlerine bakıldığında baskın

olarak iş sonuçlanıncaya kadar çalışıldığını gösteren 41 saat ve üzeri çalışma çıkmaktadır. Yöneticiliğe dair alınan kurs ve seminer sayısında hiç kurs almayanların sayısının kurs alanlar kadar fazla olması nedeniyle özel sektörde yöneticilik pozisyonunda görev yapmak için genel geçerli bir kural olarak hizmette ilerleme temel eğitim ve kurslarının zorunluluk olmadığını görüyoruz.

Tablo-12 Ankete Katılanların Hangi Yönden İş Doyumu Sağladıklarının Ve Yöneticilik Görevini İcra Ederken Ailelerinden Ve Çevrelerinden Destek Alma Durumları

		SIKLIK	YÜZDE
İŞ DOYUM YÖNÜ	PSİKOLOJİK	33	15,9
	SOSYAL STATÜ	55	26,4
	EKONOMİK	66	31,7
	DİĞER	54	26,0
	TOPLAM	208	100,0
ÇEVRE DESTEĞİ	HİÇ	8	3,8
	KISMEN	53	25,5
	OLDUKÇA	147	70,7
	TOPLAM	208	100,0

Tablo-12'deki verilere göre katılımcılardan %15,9'u yöneticiliğin psikolojik yönünden doyum sağladıklarını, %26,4'ü sosyal statü olarak, %31,7'si yöneticiliğin ekonomik yönünden doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan %3,8'i yöneticilik görevini icra ederken aile ve çevrelerinden hiç destek alamadıklarını, %25,5'i kısmen desteklendiklerini, %70,7'si oldukça desteklendiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların hangi yönden iş doyumunu elde ettikleri sorusuna verilen cevaplardan genel anlamda ekonomik yönden doyum yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun özellikle orta yaş grubundaki katılımcılarda karşılandığı belirlenmiştir. Sosyal anlamda doyum yaşayanların genel olarak ileri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin genç yaşlarda ekonomik beklentinin yüksek olması, yaş ilerledikçe sahip olunan ekonomik düzeyin artması ve hayatta değer verilen şeyler sıralamasında paranın daha gerilere düşmesiyle paralel olduğu değerlendirilmektedir.

3.9.3. Korelasyon Analizleri

Tablo-13 Değişkenlerin Korelasyon Tablosu

Korelasyonlar													
		AOD	DB1	DB2	DB3	DB	PC1	PC2	PC3	PC4	PC	DBAOD	DBI
AOD	r	1											
	p												
DB1	r	,714**	1										
	p	,000											
DB2	r	,642**	,736**	1									
	p	,000	,000										
DB3	r	,751**	,774**	,722**	1								
	p	,000	,000	,000									
DB	r	,775**	,928**	,881**	,921**	1							
	p	,000	,000	,000	,000								
PC1	r	,476**	,259**	,162*	,370**	,298**	1						
	p	,000	,000	,020	,000	,000							
PC2	r	,318**	,183**	,060	,371**	,237**	,674**	1					
	p	,000	,008	,388	,000	,001	,000						
PC3	r	,263**	,238**	,167*	,288**	,259**	,592**	,585**	1				
	p	,000	,001	,016	,000	,000	,000	,000					
PC4	r	,370**	,285**	,113	,318**	,273**	,636**	,594**	,394**	1			
	p	,000	,000	,106	,000	,000	,000	,000	,000				
PC	r	,444**	,290**	,154*	,408**	,323**	,909**	,853**	,759**	,780**	1		
	p	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
DBAOD	r	,916**	,922**	,747**	,820**	,918**	,381**	,254**	,273**	,348**	,385**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
DBI	r	,732**	,950**	,910**	,806**	,973**	,233**	,140*	,222**	,226**	,248**	,908**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,044	,001	,001	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

AOD: algılanan örgütsel destek boyutu.

PC: problem çözme becerisi genel boyut.

PC1: problem çözme becerisi 1inci alt boyut: problem çözme yeteneğine güven yaklaşımı.

PC2: problem çözme becerisi 2nci alt boyut: aceleci yaklaşım.

PC3: problem çözme becerisi 3üncü alt boyut: kaçınan yaklaşım.

PC4: problem çözme becerisi 4üncü alt boyut: değerlendirici planlı yaklaşım.

DB: iş doyumu genel boyut

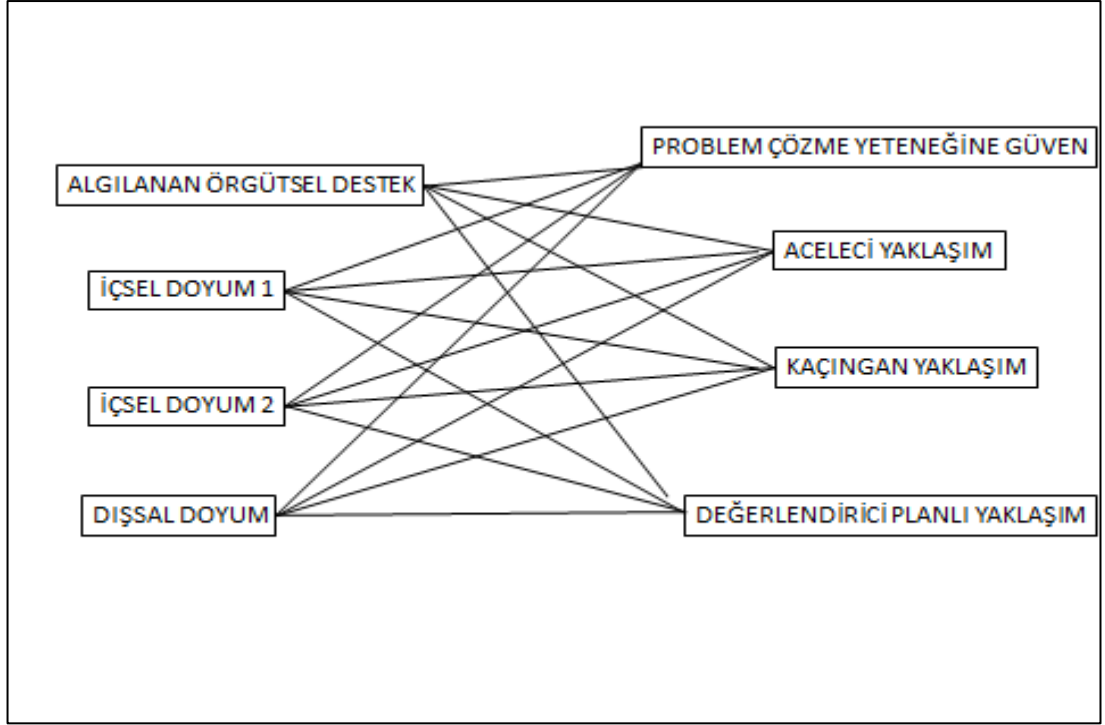
DB1: iş doyumu 1inci alt boyut: içsel boyut 1

DB2: iş doyumu 2nci alt boyut: içsel boyut 2

DB3: iş doyumu 3üncü alt boyut: dışsal boyut

DBI: iş doyumu içsel boyut 1 ve içsel boyut 2 nin birleştirilmiş hali

AODDB: Algılanan örgütsel destek ile iş doyumu boyutlarının birleştirilmiş hali



Şekil-2 Faktörler Arası Korelasyon Modeli

Tablo-13'den anlaşılacağı gibi, algılanan örgütsel destek ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,476$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile aceleci yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,318$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek puanı arttıkça aceleci yaklaşım puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile kaçınan yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,263$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek puanı arttıkça kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile değerlendirici planlı yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,37$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 1 ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,259$; $p=0,000<0,01$). Buna göre içsel doyum 1 puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 1 ile aceleci yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,183$; $p=0,008<0,01$). Buna göre içsel doyum 1 puanı arttıkça aceleci yaklaşım puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 1 ile kaçınan yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,238$; $p=0,001<0,01$). Buna göre içsel doyum 1 puanı arttıkça kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 1 ile değerlendirici planlı yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,285$; $p=0,000<0,01$). Buna göre içsel doyum 1 puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 2 ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,162$; $p=0,020<0,05$). Buna göre içsel doyum 2 puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven puanı da artmaktadır.

İçsel doyum 2 ile aceleci yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,060$; $p=0,388>0,05$).

İçsel doyum 2 ile kaçınan yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,167$; $p=0,016<0,05$). Buna göre içsel doyum 2 puanı arttıkça kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

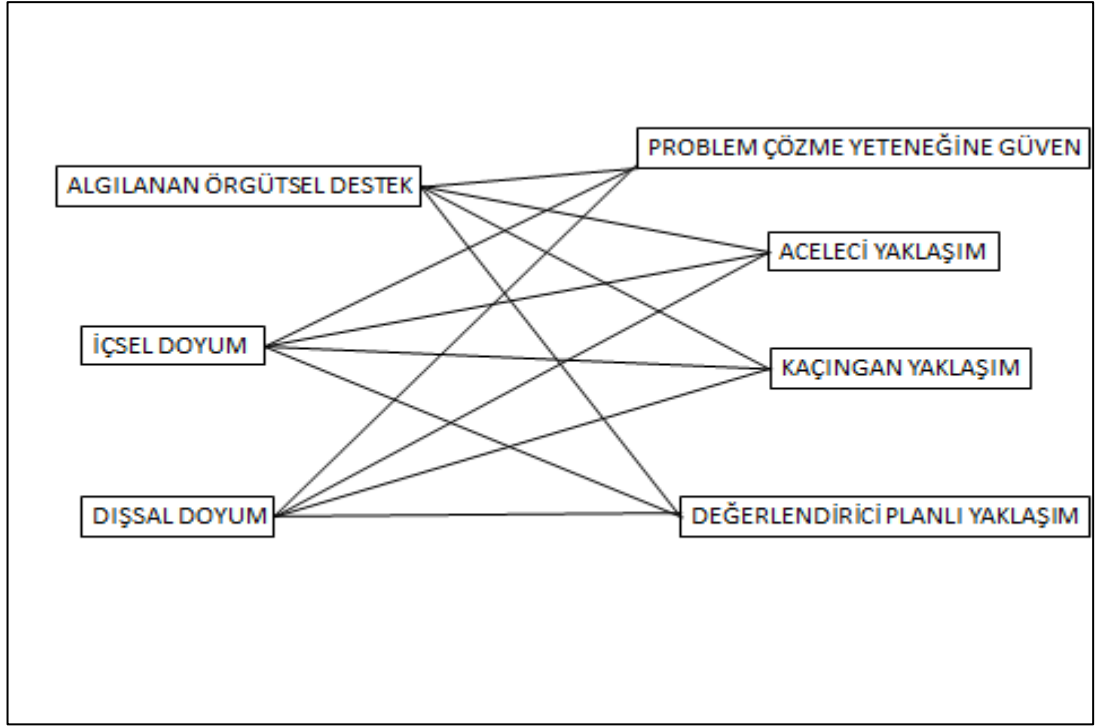
İçsel doyum 2 ile değerlendirici planlı yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,113$; $p=0,106>0,05$).

Dışsal doyum ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,370$; $p=0,000<0,01$). Buna göre dışsal doyum puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven puanı da artmaktadır.

Dışsal doyum ile aceleci yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,371$; $p=0,000<0,01$). Buna göre dışsal doyum puanı arttıkça aceleci yaklaşım puanı da artmaktadır.

Dışsal doyum ile kaçınan yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,288$; $p=0,000<0,01$). Buna göre dışsal doyum puanı arttıkça kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

Dışsal doyum ile değerlendirici planlı yaklaşım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,318$; $p=0,000<0,01$). Buna göre dışsal doyum puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.



Şekil-2 İçsel Doyum 1 ile İçsel Doyum 2'nin Birleştirilmiş Olarak İçsel Doyum Halinin Korelasyon Modeli

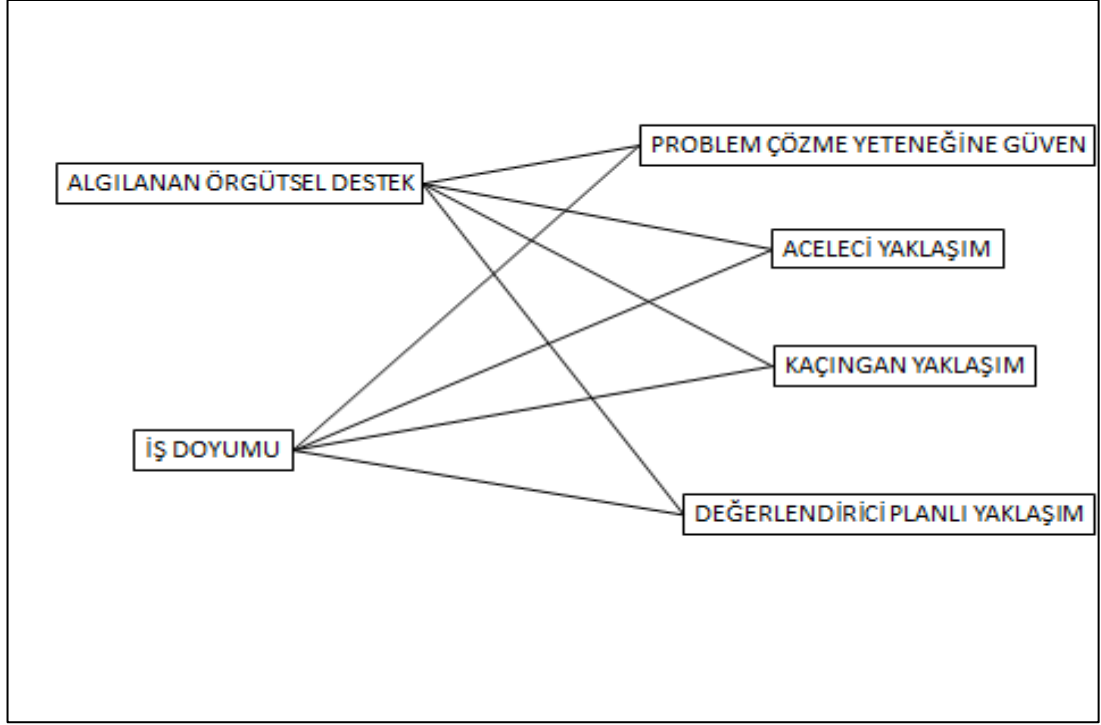
Şekil 2 ve Tablo 13'ün incelenmesi sonucunda görülmektedir ki, içsel doyum boyutu ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımının korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,233$; $p=0,001<0,01$). Buna göre içsel boyut puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel doyum boyutu ile aceleci yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %14 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,140$; $p=0,044<0,05$). Buna göre içsel boyut puanı arttıkça aceleci yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel doyum boyutu ile kaçingan yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,222$; $p=0,001<0,01$). Buna göre içsel boyut puanı arttıkça kaçingan yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel doyum boyutu ile değerlendirici planlı yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur ($r=0,226$; $p=0,001<0,01$). Buna göre içsel boyut puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.



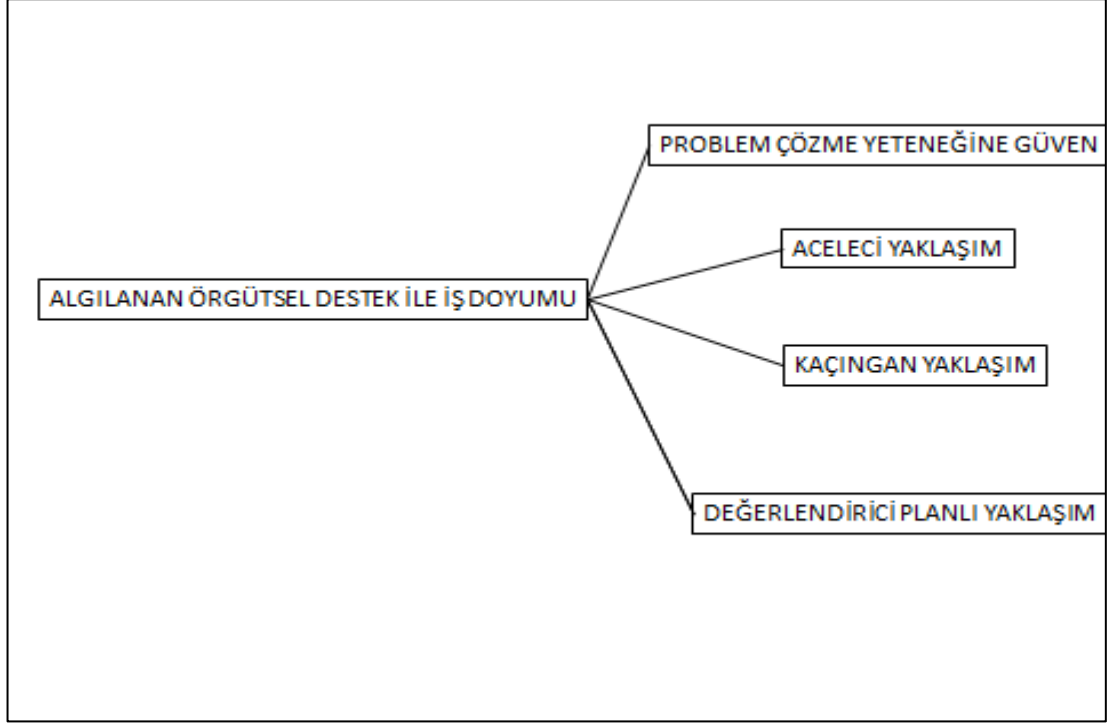
Şekil-3 İşsel Doyum 1, İşsel Doyum 2 ve Dışsal Doyumun Birleştirilerek Tek Boyut Halinde İş Doyumu Boyutunun Korelasyon Modeli

Şekil-3 ve Tablo-13'ün incelenmesi sonucunda görülmektedir ki, iş doyumu ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımının korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,298$; $p=0,000<0,01$). Buna göre iş doyumu puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven boyutu puanı da artmaktadır.

İş doyumu ile aceleci yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,237$; $p=0,001<0,01$). Buna göre iş doyumu puanı arttıkça aceleci yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

İş doyumu ile kaçınan yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,259$; $p=0,000<0,01$). Buna göre iş doyum puanı arttıkça kaçınan yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

İş doyumunu ile değerlendirici planlı yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,273$; $p=0,000<0,01$). Buna göre iş doyum puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.



Şekil-4 Algılanan Örgütsel Destek İle İş Doyumunun Birleştirilmiş Halinin Korelasyon Modeli

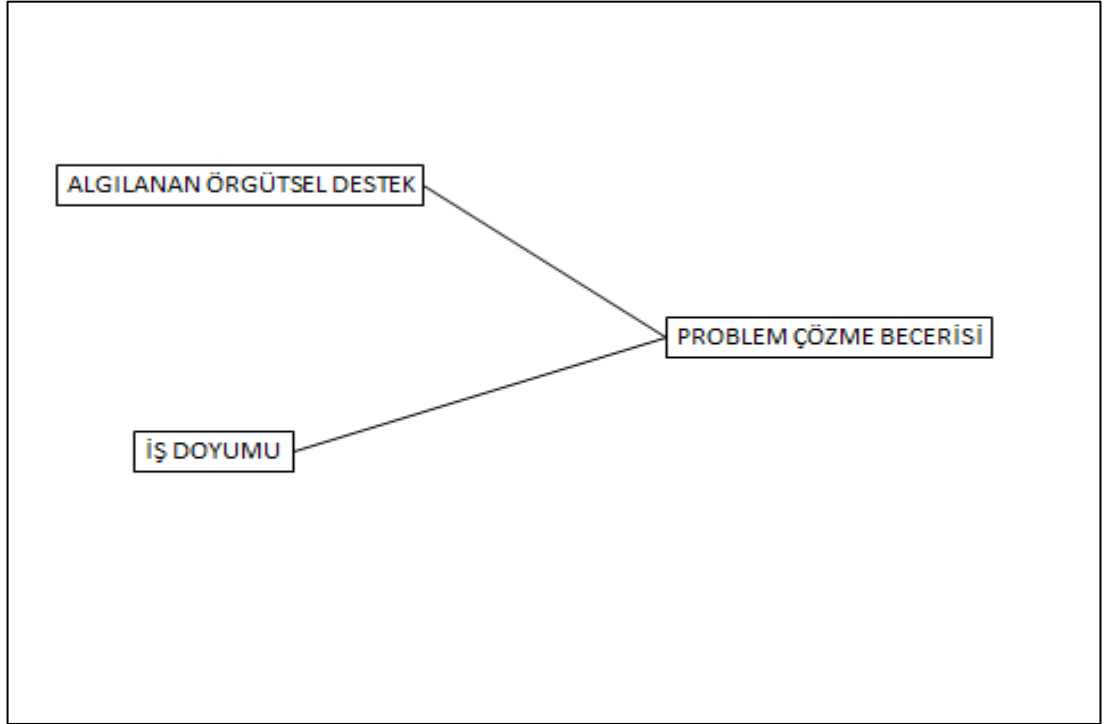
Şekil 4 ve Tablo 13'ün incelenmesi sonucunda görülmektedir ki, algılanan örgütsel destek-iş doyumunu ile problem çözme yeteneğine güven yaklaşımının korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,381$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek-iş doyumunu puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven boyutu puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek-iş doyumunu ile aceleci yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,254$; $p=0,001<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek-iş doyumunu puanı arttıkça aceleci yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek-iş doyumunu ile kaçingan yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur ($r=0,273$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek-iş doyum puanı arttıkça kaçınan yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

Algılanan örgütsel destek-iş doyum ile değerlendirici planlı yaklaşımın korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,348$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek-iş doyum puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.



Şekil-5 Algılanan Örgütsel Destek, İş Doyumu Ve Problem Çözme Becerisinin Aynı Ayrı Birer Boyut Olarak Korelasyon Modeli

Şekil 5 ve Tablo-13'ün incelenmesi sonucunda görülmektedir ki, algılanan örgütsel destek ile problem çözme becerisinin korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,444$; $p=0,000<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek puanı arttıkça problem çözme becerisi puanı da artmaktadır.

İş doyumunu ile problem çözme becerisi arasındaki korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,254$; $p=0,001<0,01$). Buna göre algılanan örgütsel destek-iş doyum puanı arttıkça aceleci yaklaşım boyutu puanı da artmaktadır.

3.9.4. Değişkenlerin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Tablo-14 Cinsiyete Göre Farklılaşma

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	S.SAPMA	t	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	KADIN	33	4,212	0,653	0,614	0,540
	ERKEK	175	4,140	0,616		
İÇSEL DOYUM 1	KADIN	33	4,030	0,467	1,480	0,140
	ERKEK	175	3,851	0,663		
İÇSEL DOYUM 2	KADIN	33	4,133	0,519	0,633	0,527
	ERKEK	175	4,064	0,587		
DIŞSAL DOYUM	KADIN	33	3,803	0,714	-0,817	0,415
	ERKEK	175	3,899	0,600		
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİNE GÜVEN	KADIN	33	4,556	0,490	-1,206	0,229
	ERKEK	175	4,662	0,465		
ACELECİ YAKLAŞIM	KADIN	33	4,455	0,693	-1,878	0,068
	ERKEK	175	4,694	0,537		
KAÇINGAN YAKLAŞIM	KADIN	33	4,591	0,618	-0,623	0,534
	ERKEK	175	4,669	0,664		
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	KADIN	33	4,349	0,511	-0,194	0,846
	ERKEK	175	4,373	0,684		

Tablo-14'e göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,614$; $p=0,540>0,05$).

Bu sonuca göre cinsiyet yöneticilerin algıladığı örgütsel desteği etkilememektedir. Diğer bir anlatımla, hem kadın hem de erkek yöneticilerin benzer düzeyde örgütsel destek algıladıkları söylenebilir. Puan ortalamalarına bakıldığında kadın ve erkeklerin ortalamaları birbirine çok yakındır. Ancak kadınların puanları erkeklerden biraz daha yüksektir. Örneklemimizdeki kadınların sayıları az olmasına rağmen kendini ortama kabul ettirmiş kadınların örgütleri tarafından daha fazla desteklendiğini söylememiz mümkündür.

Araştırmamızdaki cinsiyete göre algılanan örgütsel destek farklılaşmamaktadır bulgusu Foley ve diğerleri²³⁸, Fuller ve diğerleri²³⁹, Tansky ve Cohen²⁴⁰ ve Yokuş²⁴¹

²³⁸ Sharon Foley, Ngo Hang Yue ve Steven Lui, "The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work Family Conflict in Hong Kong". *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(3), 237-256. p. 247.

²³⁹ J. Bryan Fuller, Tim Barnett, Kim Hester, Clint Relyea, "A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment", *The Journal of Social Psychology*, 2003, 143(6), p.789-791.

²⁴⁰ Judith W. Tansky, Debra J. Cohen, "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study", *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12(3), 285-300, p.293.

tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ancak Amason ve Allen²⁴² araştırmalarında, erkek işgörenlerin iletişim ilişkileri kadın işgörelere göre daha olumlu olduğu ve dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtmişlerdir.

İçsel doyum 1 puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (t=1,480; p=0,140>0,05).

İçsel doyum 2 puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (t=0,633; p=0,527>0,05).

Dışsal doyum puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (t= -0,817; p=0,415>0,05).

Cinsiyet değişkeni açısından iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkinin kesin olarak kanıtlanmadığı yapılan birçok araştırma bulguları ile ortaya konmuştur. Ancak az sayıda da olsa bazı araştırmalar erkeklerin kadınlardan daha çok iş doyumunu sağladığı, bazılarında ise kadınlar lehine olan bulgulara ulaşılmıştır. Kayıkı²⁴³ araştırmasında kadın müfettişlerin iş doyumunu, erkek müfettişlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. řahin²⁴⁴ yaptığı araştırmasında kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu bulmuştur. Ulusal²⁴⁵, “İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü” konulu çalışmasında cinsiyet değişkeninin iş doyum düzeyini etkilemediğı bulgusuna ulaşmıştır.

²⁴¹ İpek Yokuş, Erkek Egemen İşlerde alışanların Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006, s. 59 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁴² Patricia Amason and Myria Watkins Allen., “Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, And Gender”, **Sex Roles A Journal Of Research**, 1999, p. 955-977.

²⁴³ Kemal Kayıkçı, “Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2005, (44), s.507-527.

²⁴⁴ Zarife şahin, ocukların Psiko-Sosyal Temelli Problem özme Becerisinin eşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 1999, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁴⁵ Elvan Ulusal, İş Doyumu- Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1998, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Araştırmamızda kadın ve erkek yöneticilerin iş doyumları puan ortalamalarına baktığımızda kadınların iş doyumu içsel boyutlarında erkeklerden daha fazla doyum sağladığını, erkeklerin ise iş doyumu dışsal boyutunda kadınlardan daha fazla doyum sağladığını görmekteyiz. Bunun sebebini kadınların çalışma ortamlarında bir şeyler başarma, başkalarını yönlendirebilme ve kendilerini kanıtlama imkânına erkeklere oranla daha fazla değer vermesi olarak açıklayabiliriz. Kadınlar bunu başardıklarında daha büyük haz duymaktalar ve doyuma ulaşmaktadırlar. Erkekler ise daha çok alınan ücret, terfi imkânları ve arkadaşların birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durmakta ve başarımları dışsal doyum üzerinden kadınlara oranla daha fazla olmaktadır.

Problem çözme yeteneğine güven puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -1,206$; $p = 0,229 > 0,05$).

Aceleci yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -1,878$; $p = 0,068 > 0,05$).

Kaçıngan yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -0,623$; $p = 0,534 > 0,05$).

Değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -0,194$; $p = 0,846 > 0,05$).

Bilge ve Arslan²⁴⁶, akılcı olmayan düşünce düzeyleri farklı üniversite öğrencilerinin problem çözme beceri algılarını incelemiş, yaş değişkeni açısından

²⁴⁶ Filiz Bilge ve Aytaç Arslan, "Akılcı Olmayan Düşünce Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Değerlendirmeleri", *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2000, s.7-18

anlamli bir fark bulamamıştır. Benzer şekilde Taylan²⁴⁷, problem çözme envanterinden elde edilen toplam puanla cinsiyet ve öğrenim görülen sınıflar arasında anlamli bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, Terzi²⁴⁸, yaptığı araştırmada ilköğretim okulu altıncı sınıf öğrencilerinin ana-baba tutumu, cinsiyet, kardeş sayısı, sosyo-ekonomik düzeyleri ile kişiler arası problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuçta öğrencilerin kişiler arası problem çözme beceri puanları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermiştir.

Tablo-15 Medeni Duruma Göre Farklılaşma

	MEDEDİ DURUM	N	ORTALAMA	S.SAPMA	t	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	BEKÂR	59	3,976	0,690	-2,413	0,018
	EVLİ	149	4,221	0,579		
İÇSEL DOYUM 1	BEKÂR	59	3,822	0,684	-0,820	0,413
	EVLİ	149	3,903	0,621		
İÇSEL DOYUM 2	BEKÂR	59	3,970	0,678	-1,669	0,097
	EVLİ	149	4,117	0,528		
DIŞSAL DOYUM	BEKÂR	59	3,783	0,714	-1,358	0,178
	EVLİ	149	3,924	0,574		
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİNE GÜVEN	BEKÂR	59	4,605	0,477	-0,798	0,426
	EVLİ	149	4,662	0,467		
ACELECI YAKLAŞIM	BEKÂR	59	4,648	0,532	-0,132	0,895
	EVLİ	149	4,659	0,585		
KAÇINGAN YAKLAŞIM	BEKÂR	59	4,691	0,562	0,475	0,635
	EVLİ	149	4,643	0,692		
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	BEKÂR	59	4,411	0,560	0,578	0,564
	EVLİ	149	4,352	0,695		

Tablo-15'e göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamli bulunmuştur ($t = -2,413$; $p = 0,018 < 0,05$). Farkın evli olanlar lehine olumlu olduğu söylenebilir ($Bort = 3,976$; $Eort = 4,221$).

²⁴⁷ Sabahat Taylan, Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1990, s.1 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁴⁸ Şerife Terzi Işık İlköğretim Okulu Altıncı Sınıf Öğrencilerinin Kişilerarası Problem Çözme Beceri Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2000, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Evli olarak yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin bekâr olanlara göre örgütsel desteği daha fazla hissettiklerini söyleyebiliriz. Araştırmamızda ayrıca yaş ilerledikçe algılanan örgütsel desteğin arttığı görülmüştür. Toplumumuzda belirli bir yaştan sonra evlenmemin olumlu bir davranış olarak görülmesi ve düzgün bir yaşantının sembolü olan evlilik kurumunu kuran kişilerin toplumda kabul görmesi ve desteklenmesi durumu örgüt içinde de geçerli olup evli olan yöneticilerin bekâr olanlara göre daha fazla örgütsel desteği hissetmelerine neden olmaktadır.

İçsel doyum 1 puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -0,820$; $p = 0,413 > 0,05$).

İçsel doyum 2 puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -1,669$; $p = 0,097 > 0,05$).

Dışsal doyum puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t = -1,358$; $p = 0,178 > 0,05$).

Telman ve Ünsal²⁴⁹ ve Şahin²⁵⁰'in yaptığı araştırmalarda evli olan çalışanların iş doyumlarının bekârlara göre daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ekinci'nin²⁵¹ araştırmasında da evlilerin iş doyum düzeyleri bekârlara göre yüksek bulunmuştur, ancak bu farkın anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Bıçakçılar'ın²⁵² araştırmasında da eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ulusal²⁵³ ve Dilsiz²⁵⁴'in

²⁴⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004

²⁵⁰ Zarife Şahin, Çocukların Psiko-Sosyal Temelli Problem Çözme Becerisinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 1999, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁵¹ Kadir Ekinci, Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁵² Ferhan Bıçakçılar, Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri ile İş Doyum Düzeyleri, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002 s.14 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁵³ Elvan Ulusal, İş Doyumu- Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1998, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁵⁴ Bülent Dilsiz, Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

araştırmalarında da medeni durum açısından anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Problem çözme yeteneğine güven boyutu puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,820$; $p=0,413>0,05$).

Aceleci yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t= -0,132$; $p=0,895>0,05$).

Kaçınan yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t= -0,475$; $p=0,635>0,05$).

Değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t= 0,578$; $p=0,564>0,05$).

Bu sonuca göre medeni durumun yöneticilerin problem çözme becerilerini etkilemediği söylenebilir. Aynı şekilde Albayrak²⁵⁵, yaptığı çalışmasında bekâr ve evli yöneticiler arasında problem çözme becerileri açısından bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

3.9.5. Değişkenlerin Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Tablo-16 Algılanan Örgütsel Desteğin Yaşa Göre Farklılaşması

	YAş	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	21-26	11	3,960	0,554	4,300	0,002
	27-32	73	3,959	0,696		
	33-38	70	4,287	0,571		
	39-44	37	4,180	0,503		
	44 VE ÜZERİ	17	4,477	0,506		
	TOPLAM	208	4,151	0,621		

²⁵⁵ Gökhan Albayrak, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2002, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Tablo-16'ya göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,3$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmada grupların gözlem sayıları farklı olduğundan ikili karşılaştırma (post-hoc) Scheffe testi yorumlaması yapılmıştır. Farklılaşma 27-32 yaş ile 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplar arasında olmaktadır. 27-32 yaş grubunda örgütsel destek algılaması düşük çıkarken yaş ilerledikçe 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplarda örgütsel destek algısı daha fazla çıkmaktadır. (27-32ort=3,959; 33-38ort=4,287; 44ve üzeri ort=4,477).

Algılanan örgütsel desteğin yaş ilerledikçe arttığını ve en yüksek algının 44 yaş ve üzeri grupta çıktığı görüyoruz. Bunun sebebinin özellikle yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin sektörde çalıştığı süre arttıkça kendini kanıtlamış olmalarının ve örgütlerinin kendilerini değiştirmesi zor bir mevkide görmelerinden kaynakladığını söyleyebiliriz. Bu durum farklı kültür ve çalışma grubunda, özellikle alt çalışan grubunda tamamen ters olarak gözüküğünü yapılan çalışmalardan görebiliyoruz.

Yoshimura²⁵⁶ araştırmasında, yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Currie ve Dollery²⁵⁷ 351 yeminli ve öğrenci polis memurunun örgütsel bağlılığı ve algıladıkları örgütsel desteği araştırmışlardır. Araştırmaya göre, polis memurlarının yaşları arttıkça, algıladıkları örgütsel desteğin azaldığı görülmüştür. Bunun sebebinin alt çalışanlarda yaş ilerledikçe verimlerinin düşmesi sonucuna bağlı olarak işten çıkartılma korkusu olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmamızdaki verilere dayanarak yöneticilerde ise yaş ilerledikçe örgütlerin bünyelerindeki yöneticilerle bağlarının kuvvetlenmesine bağlı olarak destekleri artmakta, böylece yöneticilerin de algıladıkları örgütsel destek artmaktadır.

²⁵⁶ Kari Emi Yoshimura, Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences, North Carolina State University, 2003, s.63 (Degree of Masters of Science).

²⁵⁷ Paul Currie and Brain E. Dollery, "Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the NSW Police," *Policing: An international Journal of Police Strategies & Management*, 2006, 29(4), 741-756. s.747

Tablo-17 İş Doyumu Genel Boyutun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İŞ DOYUMU GENEL	21-26	11	3,738	0,590	5,455	0,003
	27-32	73	3,754	0,619		
	33-38	70	4,075	0,456		
	39-44	37	3,944	0,452		
	44 VE ÜZERİ	17	4,287	0,596		
	TOPLAM	208	3,939	0,560		

Tablo-17'ye göre araştırmaya katılanların İş doyumu genel puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,455$; $p=0,003<0,05$). Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 27-32 yaş ile 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplar arasında olmaktadır. 27-32 yaş grubunda iş doyumu genel puanı düşük çıkarken yaş ilerledikçe 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplarda iş doyumu genel puanı daha fazla çıkmaktadır (27-32ort=3,754; 33-38ort=4,075; 44ve üzeri ort=4,287).

Tablo-18 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 1	21-26	11	3,818	0,664	5,813	0,001
	27-32	73	3,671	0,701		
	33-38	70	4,043	0,537		
	39-44	37	3,797	0,515		
	44 VE ÜZERİ	17	4,324	0,639		
	TOPLAM	208	3,880	0,639		

Tablo-18'e göre araştırmaya katılanların İş doyumu içsel doyum 1boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,813$; $p=0,001<0,05$). Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 27-32 yaş ile 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplar arasında olmaktadır. 27-32 yaş grubunda iş doyumu içsel

doyum 1 boyutu puanı düşük çıkarken yaş ilerledikçe 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplarda iş doyumunu genel puanı daha fazla çıkmaktadır (27-32ort=3,671; 33-38ort=4,043; 44ve üzeri ort=4,324).

Tablo-19 İçsel Doyum 2 Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 2	21-26	11	3,709	0,635	5,469	0,000
	27-32	73	3,904	0,654		
	33-38	70	4,194	0,504		
	39-44	37	4,141	0,391		
	44 VE ÜZERİ	17	4,412	0,512		
	TOPLAM	208	4,075	0,576		

Tablo-19'a göre araştırmaya katılanların içsel doyum 2 boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,469$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmada grupların gözlem sayıları farklı olduğundan ikili karşılaştırma (post-hoc) Scheffe testi yorumlaması yapılmıştır. Farklılaşma 21-26 yaş ile 44 yaş ve üzeri gruplar arasında, 27-32 yaş ile 33-38 yaş ve 44 yaş üzeri gruplar arasında olmaktadır. 21-26 yaş grubunda içsel doyum 2 puanı düşük çıkarken yaş ilerledikçe 33-38 yaş ve 44 yaş ve üzeri gruplarda içsel doyum 2 puanı daha fazla çıkmaktadır (21-26ort=3,709; 33-38ort=4,194; 44ve üzeri ort=4,412).

Tablo-20 İş Doyumu Dışsal Doyum Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DIŞSAL DOYUM	21-26	11	3,682	0,685	3,356	0,031
	27-32	73	3,712	0,683		
	33-38	70	4,007	0,465		
	39-44	37	3,928	0,599		
	44 VE ÜZERİ	17	4,147	0,712		
	TOPLAM	208	3,884	0,618		

Tablo-20'ye göre araştırmaya katılanların iş doyumunu ölçeceği dışsal doyum boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,356$; $p=0,031<0,05$). Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi

uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 27-32 yaş ile 33-38 yaş grupları arasında olmaktadır. 27-32 yaş grubunda iş doyumu dışsal doyum alt boyutu puanı düşük çıkarken yaş ilerledikçe 33-38 yaş gruplarda iş doyumu dışsal doyum alt boyutu puanı daha fazla çıkmaktadır (27-32_{ort}=3,712; 33-38_{ort}=4,007;).

Araştırmanın bulgularına göre iş doyumunun bütün boyutlarında yaş ilerledikçe doyumun arttığı görülmüştür. Bunun sebebinin araştırmamızda örneklemimizi teşkil eden grubun yöneticilerden oluşmasının etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü bazı araştırmalarda genç yaşta çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmekte ve bu durum genç çalışanların küçük beklentilerinin karşılandığı ve amirleri ile anlaşmalarının yaşlı olanlara göre daha iyi olduğu ortaya konmaktadır. Bizim araştırma grubumuz yöneticiler olduğu için yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin daha yüksek beklenti içinde oldukları, genç yöneticilerin sahip olmak istedikleri pozisyon ve varlıklara ulaşması için önünde uzun bir süreç olması, yaşı ilerlemiş olan yöneticilerin daha iyi pozisyonlarda ve hayattan beklentilerini bir nebze karşılamış olmaları dolayısıyla doyuma ulaştıklarını söyleyebiliriz.

Tablo-21 Problem Çözme Genel Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME GENEL	21-26	11	4,438	0,493	0,517	0,723
	27-32	73	4,575	0,479		
	33-38	70	4,640	0,431		
	39-44	37	4,613	0,515		
	44 VE ÜZERİ	17	4,615	0,484		
	TOPLAM	208	4,600	0,469		

Tablo-21'e göre araştırmaya katılanların problem çözme genel boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.(F=0,517; p=0,723>0,05).

Tablo-22 Problem Çözme Envanteri Problem Çözme Yeteneğine Güven Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİNE GÜVEN	21-26	11	4,505	0,445	0,455	0,768
	27-32	73	4,615	0,495		
	33-38	70	4,678	0,437		
	39-44	37	4,673	0,514		
	44 VE ÜZERİ	17	4,680	0,425		
	TOPLAM	208	4,646	0,469		

Tablo-22'ye göre araştırmaya katılanların problem çözme yeteneğine güven boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,455$; $p=0,768>0,05$).

Tablo-23 Problem Çözme Envanteri Acelecî Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ACELECİ YAKLAŞIM	21-26	11	4,382	0,729	0,730	0,572
	27-32	73	4,663	0,526		
	33-38	70	4,683	0,581		
	39-44	37	4,643	0,593		
	44 VE ÜZERİ	17	4,718	0,557		
	TOPLAM	208	4,656	0,569		

Tablo 23'e göre araştırmaya katılanların acelecî yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,730$; $p=0,572>0,05$).

Tablo-24 Problem Çözme Envanteri Kaçınan Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
KAÇINGAN YAKLAŞIM	21-26	11	4,409	0,769	1,118	0,385
	27-32	73	4,620	0,715		
	33-38	70	4,757	0,474		
	39-44	37	4,682	0,704		
	44 VE ÜZERİ	17	4,500	0,839		
	TOPLAM	208	4,656	0,656		

Tablo-24'e göre araştırmaya katılanların Problem çözme envanteri kaçınan yaklaşım alt boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Levene testinin sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,118$; $p=0,385<0,05$).

Tablo-25 Problem Çözme Envanteri Değerlendirici Planlı Yaklaşım Boyutunun Yaşa Göre Farklılaşması

	YAŞ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	21-26	11	4,386	0,409	0,153	0,962
	27-32	73	4,329	0,636		
	33-38	70	4,386	0,686		
	39-44	37	4,372	0,783		
	44 VE ÜZERİ	17	4,456	0,517		
	TOPLAM	208	4,369	0,659		

Tablo-25'e göre araştırmaya katılanların değerlendirici planlı yaklaşım boyutu puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.(F=0,153; p=0,962>0,05).

Bu sonuca göre yaş farklılaşması yöneticilerin problem çözme becerisini etkilememektedir.

3.9.6. Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Tablo-26 Algılanan Örgütsel Desteğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	EĞİTİM DÜZEYİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	LİSE	19	4,216	0,649	0,918	0,438
	YÜKSEKOKUL	22	4,147	0,515		
	ÜNİVERSİTE	150	4,124	0,620		
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	4,393	0,733		
	TOPLAM	207	4,155	0,621		

Değişkenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşması incelenirken katılımcılardan sadece 1 kişi ortaokul eğitim seviyesine sahip olduğu için analizden çıkartılmış ve 207 veri üzerinden inceleme yapılmıştır.

Tablo-26'ya göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (F=0,918; p=0,438>0,05).

Bazı çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça algılanan örgütsel desteğin azaldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin artıyor olmasıdır. Fakat bizim örneklemimiz yöneticilerden oluştuğu için eğitim seviyesi farklılık gösterse bile çalışılan pozisyonun aynı olması beklentileri eşit oranda karşıladığı için farklılığın gözükmediği değerlendirilmektedir.

Tablo-27 İş Doyumu Genel Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	EĞİTİM DÜZEYİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İŞ DOYUMU GENEL	LİSE	19	4,022	0,728	2,732	0,045
	YÜKSEKOKUL	22	3,837	0,372		
	ÜNİVERSİTE	150	3,910	0,544		
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	4,306	0,609		
	TOPLAM	207	3,939	0,560		

Tablo-27'ye göre araştırmaya katılanların iş doyumu genel puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=2,732$; $p=0,045<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmada (post-hoc) LSD testi yorumlaması yapılmıştır. Farklılaşma yüksekokul ve üniversite mezunları ile yüksek lisans/doktora mezunları arasında oluşmaktadır ($YÜKSEKOKUL_{ort}=3,837$; $ÜNİVERSİTE_{ort}=3,910$; $YÜKSEK LİSANS_{ort}=4,306$).

İş doyumundaki bu farklılaşmanın yüksek lisans/doktora mezunları lehine gerçekleşmesinin sebebi şöyle açıklanabilir. Örgütlerde üniversite ve yüksekokul mezunu yönetici seviyesinde çok fazla çalışan olması ve ilerleme imkânının büyük ve zorlu bir grup ile yapılacak yarışa bağlı olması dolayısıyla yüksekokul ve üniversite mezunu yöneticilerde daha az doyuma sebep olmaktadır. Yüksek lisans/doktora mezunlarının ise kendine daha güvenli ve ilerleme beklentilerine ulaşmada yeterli zamanın geçmesini müteakip istedikleri pozisyonlarda yönetici olarak görev alabileceklerini değerlendirdiklerinden doyumları yüksekokul ve üniversite mezunlarına göre daha fazla olmaktadır.

Tablo-28 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	EĞİTİM DÜZEYİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 1	LİSE	19	4,009	0,763	1,970	0,120
	YÜKSEKOKUL	22	3,811	0,440		
	ÜNİVERSİTE	150	3,843	0,626		
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	4,222	0,778		
	TOPLAM	207	3,880	0,639		

Tablo-28'e göre araştırmaya katılanların iş doyumu içsel doyum 1 alt boyutunun puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (F=1,970; p=0,120>0,05).

Tablo-29 İş Doyumu İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	EĞİTİM DÜZEYİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 2	LİSE	19	4,116	0,767	3,292	0,022
	YÜKSEKOKUL	22	3,882	0,452		
	ÜNİVERSİTE	150	4,060	0,558		
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	4,467	0,527		
	TOPLAM	207	4,075	0,578		

Tablo-29'a göre araştırmaya katılanların iş doyumu içsel doyum 2 alt boyutunun puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=3,292; p=0,022<0,05).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış (post-hoc) Tukey testi yorumlanmıştır. Farklılaşma üniversite mezunları ile yüksek lisans/doktora mezunları arasında oluşmaktadır. (YÜKSEKOKUL_{ort}=3,882; ÜNİVERSİTE_{ort}=4,060; YÜKSEK LİSANS_{ort}=4,467).

İş doyumundaki bu farklılaşmanın yüksek lisans/doktora mezunları lehine gerçekleşmesinin sebebi şöyle açıklanabilir. İçsel boyut 2 toplumda saygın bir yere sahip olma, sabit bir iş imkânı, kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânı, yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi gibi işin doğası gereği kişide doyum yarattığı

değerlendirilmektedir. Örgütlerde üniversite mezunu yönetici seviyesinde çok fazla çalışan olması ve ilerleme imkânının büyük ve zorlu bir grup ile yapılacak yarışa bağlı olması dolayısıyla üniversite mezunu yöneticilerde daha az doyuma sebep olmaktadır. Yüksek lisans/doktora mezunlarının ise kendine daha güvenli ve ilerleme beklentilerine ulaşmada yeterli zamanın geçmesini müteakip istedikleri pozisyonlarda yönetici olarak görev alabileceklerini değerlendirdiklerinden doyumları üniversite mezunlarına göre daha fazla olmaktadır. Yüksek lisans/doktora mezunları çalıştıkları örgütlerde daha sağlam bir kadroya sahip olduklarını düşündükleri değerlendirilmektedir.

Tablo-30 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	EĞİTİM DÜZEYİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DIŞSAL DOYUM	LİSE	19	4,009	0,763	2,132	0,097
	YÜKSEKOKUL	22	3,811	0,440		
	ÜNİVERSİTE	150	3,843	0,626		
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	15	4,222	0,778		
	TOPLAM	207	3,880	0,639		

Tablo-30'a göre araştırmaya katılanların iş doyumu dışsal doyum alt boyutunun puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (F=2,132; p=0,097>0,05).

Tablo-31 Problem Çözme Becerisi Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ BOYUTLARI	F	p
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİNE GÜVEN	0,047	0,986
ACELECİ YAKLAŞIM	0,362	0,692
KAÇINGAN YAKLAŞIM	0,095	0,800
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	0,343	0,794

Tablo-31'e göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi tüm alt boyutlarının ayrı ayrı puanları ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizleri (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.9.7. Değişkenlerin, Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

Tablo-32 Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	5 YIL VE DAHA AZ	15	3,844	0,649	4,034	0,002
	6-10 YIL	66	3,976	0,718		
	11-15 YIL	50	4,164	0,587		
	16-20 YIL	37	4,351	0,458		
	21-25 YIL	28	4,266	0,494		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,556	0,447		
	TOPLAM	208	4,151	0,621		

Tablo-32'ye göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,034$; $p=0,002<0,05$). Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 5 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 26 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, 6-10 yıldır çalışanlar ile 16-20 yıl ve 26 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasında olmaktadır. 5 yıl ve daha az hizmet süresine sahip olanların algıladıkları örgütsel destek puanı düşük çıkarken hizmet süresi arttıkça algılanan örgütsel destek puanı artmaktadır (5 yıl ve daha az ort=3,844; 6-10 yıl ort=3,976; 16-20 yıl ort=4,351; 26 yıl ve üzeri ort=4,556;).

Algılanan örgütsel desteğin hizmet süresine göre farklılaşmasında daha fazla hizmet süresi olan yöneticilerin ortalamalarının yüksek çıkmasının nedeninin zaman ilerledikçe kişi ile örgüt arasındaki bağların kuvvetlenmesine ve karşılıklı anlayışın ve kabullenmenin artmasına bağlı olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgunun yaş ilerledikçe algılanan örgütsel desteğin artması bulgusuyla paralel olması olayların daha rahat anlaşılmasını sağlamaktadır. Verileri incelediğimizde yöneticilerin algıladıkları örgütsel destek puanının hizmet süresi azaldıkça azaldığını görmekteyiz.

Tablo-33 İş Doyumu Genel Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İŞ DOYUMU GENEL	5 YIL VE DAHA AZ	15	3,812	0,554	2,581	0,027
	6-10 YIL	66	3,805	0,641		
	11-15 YIL	50	3,951	0,543		
	16-20 YIL	37	3,981	0,426		
	21-25 YIL	28	4,076	0,467		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,333	0,526		
	TOPLAM	208	3,939	0,560		

Tablo-33'e göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,581$; $p=0,027<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) Tukey testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar ile 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar arasında gözükmemektedir (6-10 yıl ort=3,805; 26 yıl ve üzeri ort=4,333).

İş doyumunun hizmet süresine göre farklılaşması 6-10 yıldır hizmet edenler ile 26 yıl ve üzeri süredir hizmet edenler arasında görülmektedir. Bunun nedeninin daha rahat açıklanabilmesi için iş doyumunun alt boyutlarına göre yapılan analizin incelemesinin daha doğru olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-34 İş Doyumu İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 1	5 YIL VE DAHA AZ	15	3,911	0,600	2,267	0,049
	6-10 YIL	66	3,717	0,749		
	11-15 YIL	50	3,917	0,614		
	16-20 YIL	37	3,901	0,474		
	21-25 YIL	28	3,958	0,559		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,333	0,560		
	TOPLAM	208	3,880	0,639		

Tablo-34'e göre araştırmaya katılanların iş doyumu ölçeği içsel doyum 1 alt boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur

($F=2,267$; $p=0,049<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) Tukey testi yorumlaması yapılmıştır. Farklılaşma 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar ile 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar arasında gözükmemektedir (6-10 yıl ort=3,717; 26 yıl ve üzeri ort=4,333).

İçsel doyum 1 alt boyutunda 6-10 yıldır hizmet eden yöneticilerin doyum puanlarının 26 yıl ve üzeri süredir hizmet eden yöneticilerin doyum puanlarından oldukça düşük çıkmasının nedenini içsel boyut 1 i oluşturan soruların cevaplarında görmemiz mümkündür. Bu boyut yöneticilerin tek başına çalışma olanaklarını, işlerinde değişik şeyler yapabilmelerini, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler başarma şanslarının olup olmadığını, kendi kararlarını uygulayabilme durumlarını, kendi yöntemlerini kullanabilme durumlarını ve başkaları için bir şeyler yapabiliyor olmalarını sorgulamaktadır. Uzun süre görev yapmış yöneticiler yukarıda saydığımız olayları rahatlıkla gerçekleştirebilirken daha az görev yapmış olan yöneticiler ne kadar pozisyon gereği yönetim kadrosunda olsalar da daha üst makamlara bağlı oldukları için kendilerini yeterince rahat hissedememekte ve kendilerini gerçekleştirmede baskı altında olduklarını düşünmektedirler.

Tablo-35 İş Doyumu İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 2	5 YIL VE DAHA AZ	15	3,880	0,649	3,113	0,010
	6-10 YIL	66	3,946	0,667		
	11-15 YIL	50	4,048	0,574		
	16-20 YIL	37	4,157	0,419		
	21-25 YIL	28	4,243	0,394		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,500	0,463		
	TOPLAM	208	4,075	0,576		

Tablo-35'e göre araştırmaya katılanların içsel doyum 2 alt boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,113$; $p=0,010<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) Tukey testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 6-10 yıl hizmet süresine sahip olanlar ile 26 yıl ve üzeri

hizmet süresine sahip olanlar arasında gözükme (6-10 yıl ort=3,946; 26 yıl ve üzeri ort=4,500).

İçsel doyum 2 boyutunda da içsel doyum bir boyutuyla aynı grupta farklılaşma gözükmemekte ve hizmet süresi fazla olan yöneticilerin toplumda saygınlık konusunda, sabit bir iş sağlaması konusunda, zamanı aktif olarak geçirebilme imkânı konusunda, kişilere ne yapacaklarını söyleyebilme şansı açısından ve yaptıkları işten duydukları başarı hissi bakımından hizmet süresi az olan yöneticilere oranla daha fazla doyum yaşamaktadırlar.

Tablo-36 İş Doyumu Dışsal Doyum Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DIŞSAL DOYUM	5 YIL VE DAHA AZ	15	3,656	0,747	1,912	0,094
	6-10 YIL	66	3,775	0,673		
	11-15 YIL	50	3,903	0,548		
	16-20 YIL	37	3,914	0,522		
	21-25 YIL	28	4,054	0,574		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,194	0,666		
	TOPLAM	208	3,884	0,618		

Tablo-36'ya göre araştırmaya katılanların dışsal doyum alt boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,912; p=0,094>0,05).

Tablo-37 Problem Çözme Becerisi Genel Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ GENEL	5 YIL VE DAHA AZ	15	4,309	0,404	1,529	0,182
	6-10 YIL	66	4,589	0,506		
	11-15 YIL	50	4,609	0,422		
	16-20 YIL	37	4,686	0,480		
	21-25 YIL	28	4,610	0,435		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,693	0,504		
	TOPLAM	208	4,600	0,469		

Tablo-37'ye göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi genel boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,529$; $p=0,182>0,05$).

Tablo-38 Problem Çözme Becerisi Problem Çözme Yeteneğine Güven Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİN E GÜVEN	5 YIL VE DAHA AZ	15	4,304	0,350	1,889	0,098
	6-10 YIL	66	4,653	0,488		
	11-15 YIL	50	4,651	0,450		
	16-20 YIL	37	4,715	0,495		
	21-25 YIL	28	4,679	0,400		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,722	0,547		
	TOPLAM	208	4,646	0,469		

Tablo-38'e göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi problem çözme yeteneğine güven alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,889$; $p=0,098>0,05$).

Tablo-39 Problem Çözme Becerisi Aceleci Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ACELECI YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	15	4,347	0,678	1,250	0,287
	6-10 YIL	66	4,612	0,643		
	11-15 YIL	50	4,716	0,454		
	16-20 YIL	37	4,703	0,584		
	21-25 YIL	28	4,721	0,450		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,733	0,599		
	TOPLAM	208	4,656	0,569		

Tablo-39'a göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi aceleci yaklaşım alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,250$; $p=0,287>0,05$).

Tablo-40 Problem Çözme Becerisi Kaçınan Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
KAÇINAN YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	15	4,400	0,772	0,589	0,708
	6-10 YIL	66	4,674	0,587		
	11-15 YIL	50	4,640	0,702		
	16-20 YIL	37	4,710	0,668		
	21-25 YIL	28	4,661	0,678		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,771	0,644		
	TOPLAM	208	4,656	0,656		

Tablo-40'a göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi kaçınan yaklaşım alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,589$; $p=0,708>0,05$).

Tablo-41 Problem Çözme Becerisi Değerlendirici Planlı Yaklaşım Alt Boyutunun Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

	HİZMET SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	15	4,183	0,395	1,247	0,061
	6-10 YIL	66	4,330	0,755		
	11-15 YIL	50	4,350	0,580		
	16-20 YIL	37	4,574	0,456		
	21-25 YIL	28	4,268	0,860		
	26 YIL VE ÜZERİ	12	4,500	0,603		
	TOPLAM	208	4,369	0,659		

Tablo-41'e göre araştırmaya katılanların problem çözme becerisi değerlendirici planlı yaklaşım alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Welch testi p değeri 0,05 den büyük olduğu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,247$; $p=0,061>0,05$).

3.9.8. Değişkenlerin Yöneticilik Süresi Bakımından Farklılaşması

Değişkenlerin yöneticilik süresine göre farklılaşmasını incelerken 26 yıl ve üzeri süredir yöneticilik yapan katılımcı sayısı 4 olduğu için değerlendirme dışı tutulmuştur.

Tablo-42 Algılanan Örgütsel Desteğin Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,091	0,662	2,699	0,032
	6-10 YIL	65	4,056	0,632		
	11-15 YIL	36	4,198	0,555		
	16-20 YIL	18	4,444	0,527		
	21-25 YIL	9	4,568	0,291		
	TOPLAM	204	4,151	0,623		

Tablo-42'ye göre araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel destek puanları ortalamalarının yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,699$; $p=0,032<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) LSD testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 5 yıl ve daha az süredir yöneticilik yapanlar ile 16-20 yıl ve 21-25 yıl yöneticilik yapanlar arasında gözükmemektedir (5 yıl ve az ort=4,091; 16-20 yıl ort=4,444; 21-25 yıl ort=4,568).

Yöneticilik süresi fazla olanların algıladığı örgütsel desteğin fazla olduğu görülmektedir. Önceki bölümlerde tespit edildiği gibi farklılaşma algılanan örgütsel desteğin hizmet süresine göre farklılaşması ile paralellik göstermektedir. Aynı sebeplerin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-43 İş Doyumu Genel Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İŞ DOYUMU GENEL	5 YIL VE DAHA AZ	76	3,872	0,572	3,034	0,019
	6-10 YIL	65	3,849	0,627		
	11-15 YIL	36	4,003	0,374		
	16-20 YIL	18	4,173	0,476		
	21-25 YIL	9	4,366	0,414		
	TOPLAM	204	3,939	0,560		

Tablo-43'e göre araştırmaya katılanların İş doyumu genel boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,034$; $p=0,019<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) LSD testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 5 yıl ve daha az süredir yöneticilik yapanlar ile 16-20 yıl ve 21-25 yıl yöneticilik yapanlar arasında gözükmemektedir (5 yıl ve az ort=3,872; 16-20 yıl ort=4,173; 21-25 yıl ort=4,366).

Yöneticilik süresi fazla olanların iş doyumunun fazla olduğu görülmektedir. Önceki bölümlerde tespit edildiği gibi farklılaşma iş doyumunun hizmet süresine göre farklılaşması ile paralellik göstermektedir. Aynı sebeplerin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-44 İçsel Doyum 1 Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 1	5 YIL VE DAHA AZ	76	3,853	0,607	3,034	0,019
	6-10 YIL	65	3,772	0,770		
	11-15 YIL	36	3,875	0,441		
	16-20 YIL	18	4,111	0,492		
	21-25 YIL	9	4,333	0,618		
	TOPLAM	204	3,880	0,640		

Tablo-44'e göre araştırmaya katılanların içsel doyum 1 alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=3,034$; $p=0,019<0,05$). Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Welch $p=0,064>0,05$ olduğu için fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo-45 İçsel Doyum 2 Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
İÇSEL DOYUM 2	5 YIL VE DAHA AZ	76	3,924	0,624	4,001	0,004
	6-10 YIL	65	4,043	0,613		
	11-15 YIL	36	4,194	0,366		
	16-20 YIL	18	4,378	0,465		
	21-25 YIL	9	4,422	0,393		
	TOPLAM	204	4,072	0,578		

Tablo-45'e göre araştırmaya katılanların içsel doyum 2 alt boyutu puanları ortalamalarının yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,001$; $p=0,004<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) Tukey testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 5 yıl ve daha az yöneticilik yapanlar ile 16-20 yıldır yönetici olanlar arasında gözükmemektedir (5 yıl ve daha az ort=3,924; 16-20 yıl ort=4,378).

Yöneticilik süresi fazla olanların iş doyumunun fazla olduğu görülmektedir. Önceki bölümlerde tespit edildiği gibi farklılaşma içsel doyum 1 boyutunun hizmet süresine göre farklılaşması ile paralellik göstermektedir. Aynı sebeplerin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-46 Dışsal Doyum Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DIŞSAL DOYUM	5 YIL VE DAHA AZ	76	3,847	0,643	2,637	0,035
	6-10 YIL	65	3,764	0,658		
	11-15 YIL	36	3,972	0,455		
	16-20 YIL	18	4,065	0,605		
	21-25 YIL	9	4,352	0,348		
	TOPLAM	204	3,884	0,616		

Tablo-46'ya göre araştırmaya katılanların dışsal doyum alt boyut puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,637$; $p=0,035<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla

tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmış ikili karşılaştırma (post-hoc) LSD testi yorumlanmıştır. Farklılaşma 21-25 yıl yöneticilik yapanlar ile 5 yıl ve daha az yöneticilik yapanlar ve 6-10 yıldır yönetici olanlar arasında gözükmemektedir (5 yıl ve daha az ort=3,847; 6-10 yıl ort=3,764; 21-25 yıl ort=4,352).

Dışsal doyum alt boyutunda 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıldır yöneticilik yapan yöneticilerin doyum puanlarının 21-25 yıldır yöneticilik yapan yöneticilerin doyum puanlarından oldukça düşük çıkmasının nedenini dışsal doyumunu oluşturan soruların cevaplarında görmemiz mümkündür. Bu boyut yöneticilerin iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasını, alınan ücretten sağlanan doyumunu, terfi imkânlarını, çalışma şartlarını, arkadaşlık ilişkilerini ve iş dolayısıyla takdir edilmeyi sorgulamaktadır. Uzun süre yöneticilik yapanların yukarıda belirtilen konularda doyuma ulaştığını rahatlıkla belirtebiliriz.

Tablo-47 Problem Çözme Becerisi Genel Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ GENEL	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,655	0,417	1,458	0,217
	6-10 YIL	65	4,498	0,507		
	11-15 YIL	36	4,624	0,505		
	16-20 YIL	18	4,682	0,450		
	21-25 YIL	9	4,753	0,307		
	TOPLAM	204	4,606	0,465		

Tablo-47'ye göre araştırmaya katılanların Problem çözme becerisi genel puanları ortalamalarının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,458; p=0,217>0,05).

Tablo-48 Problem Çözme Yeteneğine Güven Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİN E GÜVEN	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,673	0,447	0,787	0,217
	6-10 YIL	65	4,595	0,476		
	11-15 YIL	36	4,624	0,565		
	16-20 YIL	18	4,728	0,389		
	21-25 YIL	9	4,840	0,284		
	TOPLAM	204	4,651	0,469		

Tablo-48'e göre araştırmaya katılanların problem çözme yeteneğine güven alt boyutunun puanları ortalamasının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,787$; $p=0,217>0,05$).

Tablo-49 Aceleci Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
ACELECI YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,708	0,513	1,878	0,009
	6-10 YIL	65	4,520	0,672		
	11-15 YIL	36	4,744	0,491		
	16-20 YIL	18	4,711	0,491		
	21-25 YIL	9	4,911	0,176		
	TOPLAM	204	4,656	0,569		

Tablo-49'a göre araştırmaya katılanların aceleci yaklaşım alt boyutu puanları ortalamalarının yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 6-10 yıldır yöneticilik yapan grup ile 21-25 yıldır yöneticilik yapan grup arasında olmaktadır (6-10 yıl ort=4,520; 21-25 yıl ort=4,911).

Aceleci yaklaşım boyutundaki soruların puanlaması terse çevrilerek analize sokulduğu dikkate alınması gereken önemli bir noktadır. Problem çözme becerilerindeki aceleci yaklaşım boyutunda oluşan bu farklılaşmanın uzun süre yöneticilik yapan kişilerin karşılaştığı problemlere uzun değerlendirmeler yapmadan ve farklı etmenlerin detaylarını düşünerek zaman kaybetmeden daha çabuk cevaplar vermelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Tecrübesi fazla olan yöneticiler problemler karşısında daha önce yaşanmış deneyimlerin verdiği çeviklik ile daha az süre yöneticilik yapmış ve tecrübe eksikliği bulunan kişilere oranla daha kesin tavırlarla hareket etmektedir. Ayrıca bu boyut 6-10 yıl yöneticilik yapmış kişilerin daha duygusal davrandıklarını ve bazen problemler karşısında sürüklenip gittiklerini, zaman zaman pişmanlık duyduklarını göstermektedir.

Tablo-50 Kaçınan Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
KAÇINGAN YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,737	0,537	1,076	0,003
	6-10 YIL	65	4,554	0,732		
	11-15 YIL	36	4,674	0,699		
	16-20 YIL	18	4,625	0,763		
	21-25 YIL	9	4,917	0,125		
	TOPLAM	204	4,665	0,647		

Tablo-50'ye göre araştırmaya katılanların kaçınan yaklaşım alt boyutu puanları ortalamalarının yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) Levene testinin sonucuna bakıldığında varyansların eşit olmadığı (homojen olmadığı) sonucuna varılmıştır. Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için ön şart sağlanamamıştır. Alternatif olarak Welch testi uygulanmıştır. Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit amacıyla Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Farklılaşma 6-10 yıldır yöneticilik yapan grup ile 21-25 yıldır yöneticilik yapan grup arasında olmaktadır (6-10 yıl ort=4,554; 21-25 yıl ort=4,917).

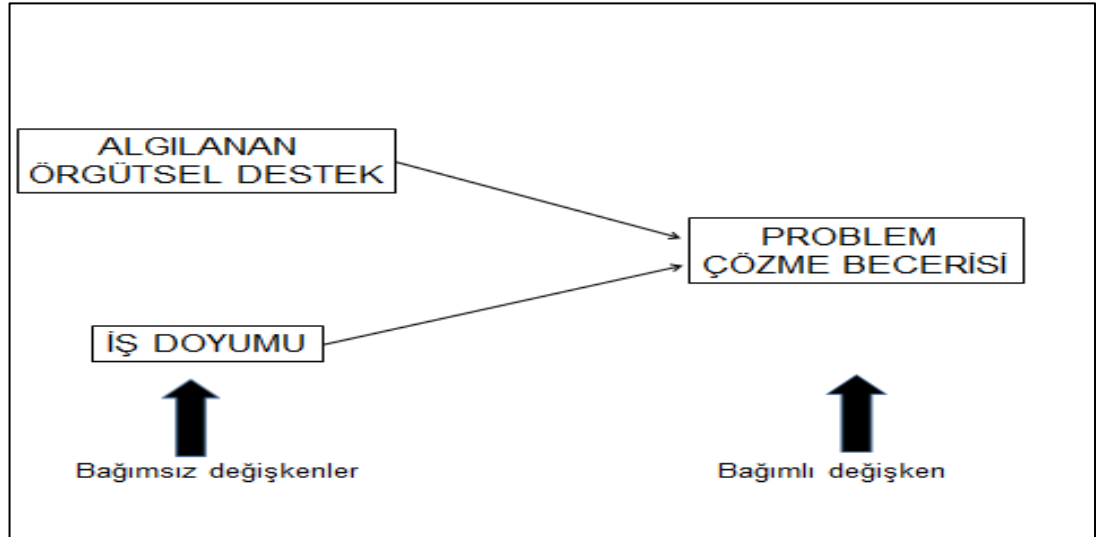
Kaçınan yaklaşımdaki farklılaşma, aceleci yaklaşım boyutundaki farklılaşma ile aynı gruplar arasında oluşmaktadır. Burada da deneyimli yöneticilerin karşılaştıkları problemlere çözüm yolu ararken ve bu çözümleri uygularken kendilerine güvenin verdiği rahatlık ve tecrübesinden aldığı güç ile olayları değerlendirdiğini görmekteyiz. Yönetim tecrübesi az olan yöneticilerin sorunlar karşısında daha uzun düşündüğünü, problemleri çözerken neyin işe yarayıp neyin yaramadığını ayrıntılarıyla incelediğini, her şeyi daha net ve açık şekilde ifade etmeye çalıştığını görüyoruz. Kaçınan yaklaşım boyutundaki soruların da puanlaması terse çevrilerek analize sokulduğu dikkate alınması gereken önemli bir noktadır.

Tablo-51 Değerlendirici Planlı Yaklaşım Alt Boyutunun Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

	YÖNETİCİLİK SÜRESİ	N	ORTALAMA	S.SAPMA	F	p
DEĞERLENDİRİCİ PLANLI YAKLAŞIM	5 YIL VE DAHA AZ	76	4,467	0,534	2,340	0,056
	6-10 YIL	65	4,196	0,738		
	11-15 YIL	36	4,424	0,554		
	16-20 YIL	18	4,597	0,530		
	21-25 YIL	9	4,194	1,280		
	TOPLAM	204	4,369	0,659		

Tablo-51'e göre araştırmaya katılanların değerlendirici planlı yaklaşım alt boyutunun puanları ortalamasının hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,340$; $p=0,056>0,05$).

3.9.9. Regresyon Analizleri



Şekil-6 Genel Regresyon Modeli

Tablo-52.1 Modelin Özeti PC-DB,AOD

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,445 ^a	,198	,191	,42180

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB, AOD

b. Bağımlı değişken: PC

Tablo-52.2 ANOVA PC-DB,AOD

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	9,024	2	4,512	25,361	,000 ^b
Artan	36,472	205	,178		
Toplam	45,497	207			

a. Bağımlı değişken: PC

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB, AOD

Tablo-52.3 Katsayılar PC-DB,AOD

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,255	,216		15,066	,000		
AOD	,367	,075	,486	4,906	,000	,399	2,508
DB	-,045	,083	-,054	-,544	,587	,399	2,508

a. Bağımlı değişken: PC

Tablo-52.2’de verilen $F=25,361$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle problem çözme becerisini (PC), algılanan örgütsel destek (AOD) ve iş doyumunun (DB) en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo-52.3’deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa iş doyumunun (DB) $t= -0,544$; $p=0,587>0,05$ olması dolayısıyla iş doyumunu bağımsız değişkeninin problem çözme becerisi (PC) bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda iş doyumunu (DB) modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-53.1 Modelin Özeti PC-AOD

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,444 ^a	,197	,193	,42108

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, AOD

b. Bağımlı değişken: PC

Tablo-53.2 ANOVA PC-AOD

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	8,972	1	8,972	50,600	,000 ^b
Artan	36,525	206	,177		
Toplam	45,497	207			

a. Bağımlı değişken: PC

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, AOD

Tablo-53.3 Katsayılar PC-AOD

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,208	,198		16,221	,000		
AOD	,335	,047	,444	7,113	,000	1,000	1,000

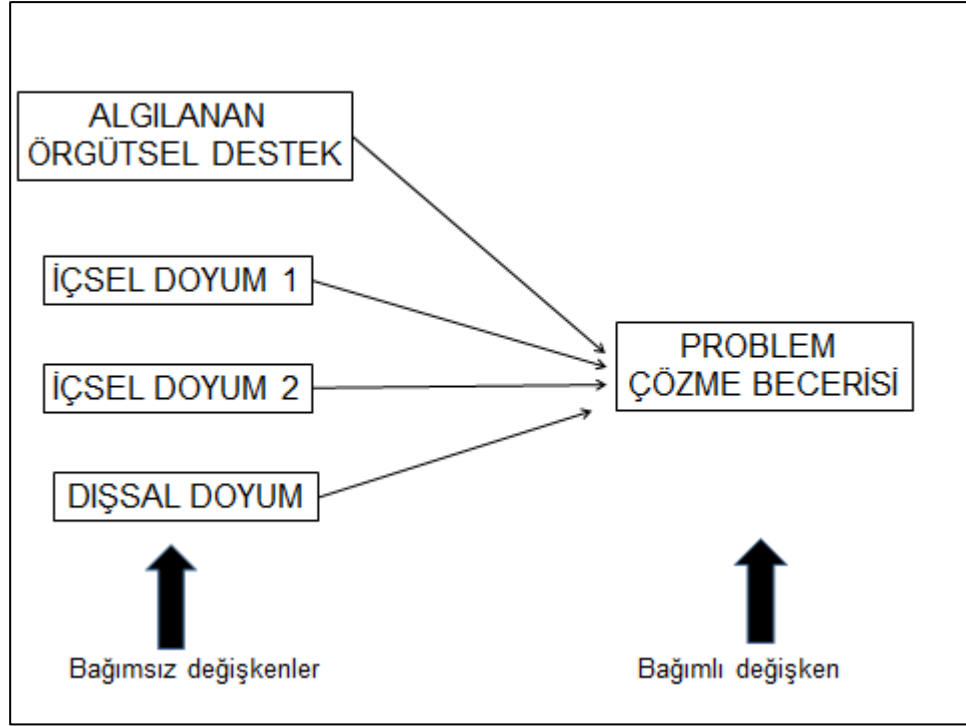
a. Bağımlı değişken: PC

Tablo-53.2'ye bakıldığında $F=50,600$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle problem çözme becerisini (PC), algılanan örgütsel destek (AOD) ile tahmin etmek mümkündür. Tablo-53.3'deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel destek (AOD) $t=7,113$; $p=0,000<0,05$ olması dolayısıyla her iki değişkende modelde yer alacaktır. Tablo-51.3'deki standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Basit doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC=3,208+0,335 \times AOD$$

Araştırma yapılan katılımcılardan birisinin algıladığı örgütsel destek puanı 3 olduğunu varsayarsak kişinin problem çözme becerisi $PC=4,213$ çıkmaktadır. $AOD=4$ alırsak $PCB=4,548$ çıkmaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki; algılanan örgütsel destek arttıkça problem çözme becerisi artmaktadır.

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,197 olup, bu da problem çözme becerisi değişkenindeki varyasyonun %19,7'sini algılanan örgütsel destek değişkeniyle açıklanabildiğini göstermektedir.



Şekil-7 AOD, DB1, DB2, DB3 Bağımsız Değişkenleri Ve Pc Bağımlı Değişkeni Regresyon Modeli

Tablo-54.1 Modelin Özeti PC-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,525 ^a	,275	,261	,40297

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

b. Bağımlı değişken: PC

Tablo-54.2 ANOVA PC-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	12,533	4	3,133	19,295	,000 ^b
Artan	32,964	203	,162		
Toplam	45,497	207			

a. Bağımlı değişken: PC

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

Tablo-54.3 Katsayılar PC-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,475	,215		16,171	,000		
AOD	,310	,072	,411	4,279	,000	,387	2,581
DB1	-,029	,078	-,040	-,374	,709	,313	3,197
DB2	-,297	,077	-,365	-3,839	,000	,396	2,527
DB3	,299	,083	,394	3,582	,000	,295	3,392

a. Bağımlı değişken: PC

Tablo-54.2’de verilen $F=19,295$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle problem çözme becerisini (PC), algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumu alt boyutu içsel doyum 1 (DB1), iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo-54.3’deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa iş doyumu alt boyutu içsel doyum 1’in (DB1) $t = -0,374$; $p = 0,709 > 0,05$ olması dolayısıyla içsel doyum 1 (DB1) bağımsız değişkeninin problem çözme becerisi (PC) bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda içsel doyum 1 (DB1) modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-55.1 Modelin Özeti PC-AOD,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,524 ^a	,275	,264	,40212

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

b. Bağımlı değişken: PC

Tablo-55.2 ANOVA PC-AOD,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	12,510	3	4,170	25,789	,000 ^b
Artan	32,986	204	,162		
Toplam	45,497	207			

a. Bağımlı değişken: PC

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

Tablo-55.3 Katsayılar PC-AOD,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,476	,214		16,212	,000		
AOD	,303	,070	,401	4,338	,000	,415	2,410
DB2	-,307	,072	-,378	-4,275	,000	,456	2,195
DB3	,288	,078	,379	3,699	,000	,338	2,960

a. Bağımlı değişken: PC

Tablo-55.2'ye bakıldığında $F=25,789$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle problem çözme becerisini (PC), algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumunu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Tablo-53.3'deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel destek $AOD_t=4,338$; $AOD_p=0,000<0,05$; $DB2_t=-4,275$; $DB2_p=0,000<0,05$; $DB3_t=3,699$; $DB3_p=0,000<0,05$ olması dolayısıyla bütün değişkenler modelde yer alacaktır. Tablo-53.3'deki Standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC=3,476+0,303 \times AOD-0,307 \times DB2+0,288 \times DB3$$

$$\text{Örnek: } AOD=3, DB2=3, DB3=3 \text{ ise } PC=4,328$$

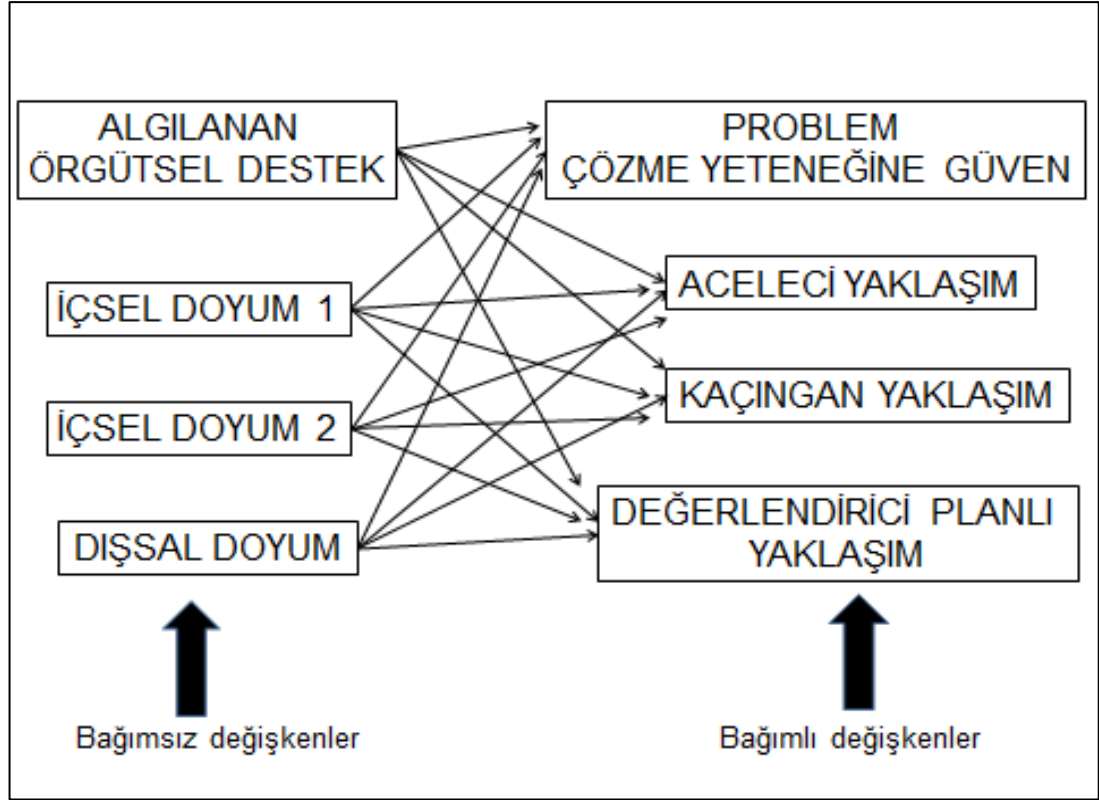
$$AOD=4, DB2=4, DB3=4 \text{ ise } PC=4,612$$

$$AOD=4, DB2=5, DB3=4 \text{ ise } PC=4,305$$

Örnek'ten de anlaşılacağı gibi algılanan örgütsel destek ve/veya dışsal doyum puanı arttıkça problem çözme becerisi puanı artmaktadır. Fakat içsel doyum 2 puanı arttıkça problem çözme becerisi puanı azalmaktadır.

Tablo-55.1'de belirtildiği üzere yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, içsel doyum 2 ve dışsal doyum değişkenlerinin problem çözme becerisi değişkenini %27,5 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo-55.3'de Standardize Edilmiş Katsayılar sütununda bulunan katsayılardan en büyük olanı, bağımsız değişkenler arasında en önemli olanıdır. Bir başka değişle algılanan örgütsel destek, problem çözme becerisini en çok açıklayan değişkendir. $AOD=0,401$; $BD2=0,378$; $BD3=0,379$



Şekil-8 AOD, DB1, DB2, DB3 Bağımsız Değişkenleri İle PC1, PC2, PC3, PC4 Bağımlı Değişkenlerinin Regresyon Modeli

Tablo-56.1 Modelin Özeti PC1-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,530 ^a	,281	,267	,40173

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

b. Bağımlı değişken: PC1

Tablo-56.2 ANOVA PC1-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	12,814	4	3,204	19,850	,000 ^b
Artan	32,762	203	,161		
Toplam	45,576	207			

a. Bağımlı değişken: PC1

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

Tablo-56.3: Katsayılar PC1-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,457	,214		16,135	,000		
AOD	,422	,072	,559	5,846	,000	,387	2,581
DB1	-,091	,078	-,124	-1,163	,246	,313	3,197
DB2	-,236	,077	-,290	-3,067	,002	,396	2,527
DB3	,193	,083	,255	2,327	,021	,295	3,392

a. Bağımlı değişken: PC1

Tablo-56.2'de verilen $F=19,805$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle problem çözme yeteneğine güven (PC1) boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 1 (DB1), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumunu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo.56.3'de değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 1'in (DB1) $t= -1,163$; $p=0,246>0,05$ olması dolayısıyla içsel doyum 1 bağımsız değişkeninin problem çözme yeteneğine güven (PC1) bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda içsel doyum 1 (DB1) modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-57.1 Modelin Özeti PC1-AOD,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,526 ^a	,276	,266	,40208

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

b. Bağımlı değişken: PC1

Tablo-57.2 ANOVA PC1-AOD,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	12,596	3	4,199	25,971	,000 ^b
Artan	32,980	204	,162		
Toplam	45,576	207			

a. Bağımlı değişken: PC1

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

Tablo-57.3 Katsayılar PC1-AOD,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,460	,214		16,139	,000		
AOD	,401	,070	,530	5,735	,000	,415	2,410
DB2	-,269	,072	-,330	-3,741	,000	,456	2,195
DB3	,159	,078	,210	2,045	,042	,338	2,960

a. Bağımlı değişken: PC1

Tablo-57.2'ye bakıldığında $F=25,971$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; problem çözme yeteneğine güven (PC1) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumunu alt boyutu dışsal doyum (DB3) un en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Tablo-57.3'deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel destek $AOD_t=5,735$; $AOD_p=0,000<0,05$; $DB2_t=-3,741$; $DB2_p=0,000<0,05$; $DB3_t=2,045$; $DB3_p=0,042<0,05$ olması dolayısıyla bütün değişkenler modelde yer alacaktır. Tablo 55.3'deki Standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC1=3,460+0,401 \times AOD-0,269 \times DB2+0,159 \times DB3$$

Modelden de anlaşılacağı gibi algılanan örgütsel destek ve/veya dışsal doyum puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven puanı artmaktadır. Fakat içsel doyum 2 puanı arttıkça problem çözme yeteneğine güven boyutu puanı azalmaktadır.

Tablo-57.1'de belirtildiği üzere yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, içsel doyum 2 ve dışsal doyum değişkenlerinin problem çözme yeteneğine güven değişkenini %27,6 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo-57.3'de Standardize Edilmiş Katsayılar sütununda bulunan katsayılardan en büyük olanı, bağımsız değişkenler arasında en önemli olanıdır. Bir başka değişle algılanan örgütsel destek, problem çözme yeteneğine güveni en çok açıklayan değişkendir. $AOD=0,530$; $BD2=0,330$; $BD3=0,210$

Yöneticilerin problem çözme konusunda kendine güvenini, problem çözmek için çaba gösterme konusunda kendisini yeterli görmesini açıklayan problem çözme yeteneğine güven boyutunda en büyük etkinin algıladığı örgütsel destekten kaynaklandığını görmekteyiz. Kişiler tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine sebep olmaktadır. Kendini güvende hisseden yönetici karşılaştığı problemlere yönelik çözümler üretirken, örgütünden aldığı kuvvet ile kendinden daha emin hareket edebilmektedir. Çalışma koşulları, iş arkadaşları ili ilişkiler, takdir edilme gibi etmenlerin oluşturduğu dışsal iş doyumu, örgütsel desteğe paralel olarak yöneticinin problem çözme yeteneğine güvenini olumlu yönde etkilemektedir.

Analiz sonucunda içsel doyum 2 boyutu ile yöneticilerin problem çözme yeteneğine güven boyutunun negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin içsel doyum2 boyutunun ölçtüğü kişinin işinden dolayı toplumda saygınlık duyması, sabit bir iş imkânıyla kendini güvende hissetmesi, kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânı elde ederek otorite sahibi olması ve yaptığı işten dolayı başarma hissini yaşaması duygularının artmasına bağlı olarak yöneticilerin üzerlerinde hissettiği baskı olduğunu söyleyebiliriz. Bu baskı her zaman daha iyi çözümler üretmesi gereken yöneticilerin başarımları arttıkça çevrenin ve örgütün onlardan daha büyük beklenti içinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgüt desteğini hisseden yönetici bundan güven duymakta ama her geçen gün daha fazla üzerine binen sorumluluktan kaygılanmaktadır.

Tablo-58.1 Modelin Özeti PC2-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,501 ^a	,251	,236	,49756

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

b. Bağımlı değişken: PC2

Tablo-58.2 ANOVA PC2-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	16,857	4	4,214	17,023	,000 ^b
Artan	50,256	203	,248		
Toplam	67,113	207			

a. Bağımlı değişken: PC2

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

Tablo-58.3 Katsayılar PC2-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,788	,265		14,277	,000		
AOD	,213	,089	,233	2,386	,018	,387	2,581
DB1	-,132	,097	-,149	-1,369	,173	,313	3,197
DB2	-,423	,095	-,428	-4,429	,000	,396	2,527
DB3	,571	,103	,620	5,544	,000	,295	3,392

a. Bağımlı değişken: PC2

Tablo-58.2'de verilen $F=17,023$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; aceleci yaklaşım (PC2) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 1 (DB1), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumunu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo-58.3'de değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 1'in (DB1) $t = -1,369$; $p=0,173>0,05$ olması dolayısıyla içsel doyum 1 bağımsız değişkeninin aceleci yaklaşım (PC1) alt boyutu bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda içsel doyum 1 (DB1) modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-59.1 Modelin Özeti PC2-AOD,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,494 ^a	,244	,233	,49862

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

b. Bağımlı değişken: PC2

Tablo-59.2 ANOVA PC2-AOD,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	16,394	3	5,465	21,979	,000 ^b
Artan	50,719	204	,249		
Toplam	67,113	207			

a. Bağımlı değişken: PC2

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD

Tablo-59.3 Katsayılar PC2-AOD,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,793	,266		14,267	,000		
AOD	,182	,087	,198	2,100	,037	,415	2,410
DB2	-,470	,089	-,476	-5,275	,000	,456	2,195
DB3	,521	,096	,565	5,400	,000	,338	2,960

a. Bağımlı değişken: PC2

Tablo-59.2'ye bakıldığında $F=21,979$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; aceleci yaklaşım (PC2) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Tablo-59.3'deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel destek $AOD_t=2,100$; $AOD_p=0,037<0,05$; $DB2_t=-5,275$; $DB2_p=0,000<0,05$; $DB3_t=5,400$; $DB3_p=0,000<0,05$ olması dolayısıyla bütün değişkenler modelde yer alacaktır. Tablo.57.3'deki Standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC2=3,793+0,182 \times AOD-0,470 \times DB2+0,521 \times DB3$$

Modelden de anlaşılacağı gibi algılanan örgütsel destek ve/veya dışsal doyum puanı arttıkça aceleci yaklaşım puanı artmaktadır. Fakat, içsel doyum 2 puanı arttıkça aceleci yaklaşım puanı azalmaktadır.

Tablo.59.1'de belirtildiği üzere yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, içsel doyum 2 ve dışsal doyum değişkenlerinin aceleci yaklaşım değişkenini %24,4 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo.59.3'de Standardize Edilmiş Katsayılar sütununda bulunan katsayılardan en büyük olanı, bağımsız değişkenler arasında en önemli olanıdır. Bir başka değişle; dışsal doyum, aceleci yaklaşım boyutunu en çok açıklayan değişkendir. $AOD=0,198$; $BD2=0,476$; $BD3=0,565$

Aceleci yaklaşım, bireyin bir problemle karşılaştığı zaman onu çözebilmek için durup düşünmeden aklına gelen ilk fikir doğrultusunda hareket edip etmediğini, problemler konusundaki değişik etmenleri dikkate alıp almadığını ve problemle başa çıkma konusunda değişik yöntemleri dikkate alıp almadığını içermektedir. Boyut, veri analizinde puanlaması yapılırken puanlarının terse çevrildiği sorulardan oluşmaktadır.

Aceleci yaklaşım boyutundaki değişimin en büyük etkeni dışsal doyum boyutudur. Bunun nedeninin iki boyutunda dış etkenlere bağlı olarak açıklanmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çevresel olgular hem dışsal doyum boyutunu etkilemekte hem de problem çözme becerisinde aceleci yaklaşımı etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü düşük bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. İçsel doyum 2 boyutu ise negatif yönlü olarak ilişkiye girmektedir. Mevki, otorite ve güvenden kaynaklanan içsel doyum boyutundaki doyum arttıkça aceleci yaklaşım boyutunda değişim negatif yönlü olarak gerçekleşmektedir.

Tablo-60.1 Modelin Özeti PC3-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,308 ^a	,095	,077	,63056

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

b. Bağımlı değişken: PC3

Tablo-60.2 ANOVA PC3-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	8,457	4	2,114	5,317	,000 ^b
Artan	80,715	203	,398		
Toplam	89,172	207			

a. Bağımlı değişken: PC3

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

Tablo-60.3 Katsayılar PC3-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,487	,336		10,369	,000		
AOD	,127	,113	,120	1,117	,265	,387	2,581
DB1	,055	,123	,053	,448	,655	,313	3,197
DB2	-,148	,121	-,130	-1,226	,222	,396	2,527
DB3	,266	,131	,251	2,041	,043	,295	3,392

a. Bağımlı değişken: PC3

Tablo-60.2'de verilen $F=5,317$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; kaçınan yaklaşım (PC3) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumu alt boyutu içsel doyum 1 (DB1), iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo-60.3'de değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel desteğin (AOD) $t=1,117$; $p=0,265$; iş doyumu alt boyutu içsel doyum 1'in (DB1) $t=0,448$; $p=0,655>0,05$; iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2'nin (DB2) $t=-1,226$; $p=0,222>0,05$; iş doyumu alt boyutu dışsal doyumun (DB3) $t=2,041$; $p=0,043<0,05$ olması dolayısıyla algılanan örgütsel destek, içsel doyum 1, içsel doyum 2 bağımsız değişkenlerinin kaçınan yaklaşım (PC3) alt boyutu bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda algılanan örgütsel destek, içsel doyum 1, içsel doyum 2 modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-61.1 Modelin Özeti PC3-DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,288 ^a	,083	,079	,62997

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3

b. Bağımlı değişken: PC3

Tablo-61.2 ANOVA PC3-DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	7,419	1	7,419	18,694	,000 ^b
Artan	81,753	206	,397		
Toplam	89,172	207			

a. Bağımlı değişken: PC3

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3

Tablo-61.3 Katsayılar PC3-DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,467	,278		12,453	,000		
DB3	,306	,071	,288	4,324	,000	1,000	1,000

a. Bağımlı değişken: PC3

Tablo-61.2’de verilen $F=18,694$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; kaçınan yaklaşım (PC3) alt boyutunu, iş doyumu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ile tahmin etmek mümkündür. Tablo-61.3’deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa $DB3p=0,000<0,05$ olması dolayısıyla bütün değişkenler modelde yer alacaktır. Tablo-59.3’deki Standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Tekli doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC=3,467+0,306 \times DB3$$

Modelden de anlaşılacağı gibi dışsal doyum puanı arttıkça kaçınan yaklaşım puanı artmaktadır.

Tablo-61.1’de belirtildiği üzere yapılan regresyon analizi sonucunda dışsal doyum değişkeninin kaçınan yaklaşım değişkenini %8,3 oranında açıkladığı görülmektedir.

Kaçınan yaklaşım bireyin, problemin çözümü hakkında ayrıntılı olarak bilgi toplamayı düşünüp düşünmediğini, problemi çözdükten sonra problemi çözme konusunda neyin işe yarayıp yaramadığını araştırmasını, problemi çözmek için kullandığı yöntemler başarısız ise bunların neden kaynaklandığını araştırmasını, kafasını karıştıran duygu ve düşünceleri açık seçik ifade etmesini ölçmektedir. Bu

boyutun soruları da puanlandırılırken terse çevrilen sorulardan oluşmaktadır. İşletme politikası, ücret, ilerleme, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, takdir edilme olgularını kapsayan dışsal doyum ile arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Soruların ters puanlanmasına bağlı olarak dışsal doyumun artmasıyla yöneticilerin kaçınan bir tutum içerisinde bulunma hareketinin azaldığı değerlendirilmektedir.

Tablo-62.1 Modelin Özeti PC4-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,441 ^a	,195	,179	,59703

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

b. Bağımlı değişken: PC4

Tablo-62.2 ANOVA PC4-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	17,509	4	4,377	12,281	,000 ^b
Artan	72,358	203	,356		
Toplam	89,867	207			

a. Bağımlı değişken: PC4

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB3, DB2, AOD, DB1

Tablo-62.3 Katsayılar PC4-AOD,DB1,DB2,DB3

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,113	,318		9,778	,000		
AOD	,361	,107	,341	3,367	,001	,387	2,581
DB1	,154	,116	,149	1,325	,187	,313	3,197
DB2	-,424	,114	-,371	-3,701	,000	,396	2,527
DB3	,228	,124	,214	1,844	,067	,295	3,392

a. Bağımlı değişken: PC4

Tablo-62.2’de verilen F=12,281 ve p=0,000 olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; değerlendirici planlı yaklaşım (PC4) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 1 (DB1), iş doyumunu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2), iş doyumunu alt boyutu dışsal doyum (DB3) ün en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Fakat Tablo.62.3’de değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa

algılanan örgütsel desteğin (AOD) $t=3,361$; $p=0,001<0,05$; iş doyumu alt boyutu içsel doyum 1'in (DB1) $t=1,325$; $p=0,187>0,05$; iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2'nin (DB2) $t= -3,701$; $p=0,000<0,05$; iş doyumu alt boyutu dışsal doyumun (DB3) $t=1,844$; $p=0,067>0,05$ olması dolayısıyla içsel doyum 1 ve dışsal doyum bağımsız değişkenlerinin değerlendirici planlı yaklaşım (PC4) alt boyutu bağımlı değişkenini tahmin etmek için kullanılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda içsel doyum 1 ve dışsal doyum bağımsız değişkenleri modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo-63.1 Modelin Özeti PC4-AOD,DB2

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,404 ^a	,163	,155	,60556

a. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB2, AOD

b. Bağımlı değişken: PC4

Tablo-63.2 ANOVA PC4-AOD,DB2

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	14,693	2	7,346	20,034	,000 ^b
Artan	75,175	205	,367		
Toplam	89,867	207			

a. Bağımlı değişken: PC4

b. Yordayıcı (tahmin edici) değişken, DB2, AOD

Tablo-63.3 Katsayılar PC4-AOD,DB2

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	3,129	,323		9,695	,000		
AOD	,537	,088	,507	6,080	,000	,588	1,702
DB2	-,243	,095	-,213	-2,554	,011	,588	1,702

a. Bağımlı değişken: PC4

Tablo-63.2'ye bakıldığında $F=20,034$ ve $p=0,000$ olduğundan oluşturduğumuz regresyon modeli genelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir değişle; değerlendirici planlı yaklaşım (PC4) alt boyutunu, algılanan örgütsel destek (AOD) ve iş doyumu alt boyutu içsel doyum 2 (DB2) den en az biriyle tahmin etmek mümkündür. Tablo-63.3'deki değerlerden t ve p değerlerine bakılacak olursa algılanan örgütsel destek $AOD_t=6,080$; $AOD_p=0,000<0,05$; $DB2_t=-2,554$; $DB2_p=0,011<0,05$; olması dolayısıyla bütün değişkenler modelde yer alacaktır. Tablo-61.3'deki Standardize edilmemiş katsayılar sütununda yer alan B katsayısı tahmin edilecek olan modeli oluşturmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon modelini aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$PC=3,129+0,537 \times AOD-0,243 \times DB2$$

Modelden de anlaşılacağı gibi algılanan örgütsel destek puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım puanı artmaktadır. Fakat içsel doyum 2 puanı arttıkça değerlendirici planlı yaklaşım puanı azalmaktadır.

Tablo.63.1'de belirtildiği üzere yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ve içsel doyum 2 değişkenlerinin değerlendirici planlı yaklaşım değişkenini %16,3 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo-63.3'de Standardize Edilmiş Katsayılar sütununda bulunan katsayılardan en büyük olanı, bağımsız değişkenler arasında en önemli olanıdır. Bir başka değişle algılanan örgütsel destek değerlendirici planlı yaklaşım boyutunu en çok açıklayan değişkendir. $AOD=0,507$; $BD2=0,213$

Değerlendirici planlı yaklaşım boyutu bireyin, problemi çözmek için belli bir yolu denedikten sonra ortaya çıkan sonuç ile olmasını düşündüğü sonucu karşılaştırmasını, bir problemle karşılaştığında neler hissettiğini anlaması için duygularını incelemesini, bir sorunla karşılaştığında başka konuya geçmeden önce o sorunun üzerinde düşünmesini, karar verirken her seçeneğin sonucunu önceden değerlendirerek hareket etmesini ölçmektedir.

Değerlendirici planlı yaklaşım boyutundaki değişimi en çok açıklayan algılanan örgütsel destek boyutudur. Örgütsel destek arttıkça yönetici ile örgüt arasındaki karşılıklılık ilkesine bağlı olarak yöneticiler karşılaştıkları problemler için daha çözümçül gayret sarf etmekte, her şeyi daha planlı ve sonuçları olumlu olacak şekilde sonlandırmak için gayret içine girmektedirler. İçsel doyum 2 boyutunun

negatif yönlü etkisinin gözükmesinin algılanan örgütsel desteğin baskın etkisinin olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

3.10. ARAŞTIRMANIN KATKILARI

Araştırmanın yazına sağladığı en önemli katkılardan birisi, problem çözme becerisini, algılanan örgütsel desteği ve iş doyumunu incelemek amacıyla özel sektör olarak tanımlayabileceğimiz küçük ve orta boy işletmelerden oluşan savunma ve havacılık kümelenmesi ile yenilenebilir enerji ve çevre kümelenmesini örneklem olarak ele almasıdır.

Yöneticilere yönelik yapılan çalışmalarda örneklem olarak genelde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar tercih edilmektedir. Bu durumun özel sektörde yönetici pozisyonunda görev alan kişilere ulaşmanın zor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çalışmanın yazındaki bu boşluğu doldurması yönünden de katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Problem çözme ve iş doyumunu ya da iş doyumunu ve algılanan örgütsel desteğin beraber incelendiği araştırmalar bulunmaktadır. Fakat bu üç değişkenin beraber çalışıldığı araştırmalara rastlanmamıştır.

Genel olarak; alt çalışanların iş doyumları ve algıladıkları örgütsel destek üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Fakat örgüt kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlayarak organize eden, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan en baş aktör olan yöneticilerinde ihtiyaçları ve psikolojileri göz ardı edilmemelidir. Araştırmanın, özel sektörde görev yapan yöneticilerin problem çözme becerilerinde; iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin etkisinin ne derece olduğunu göstermesi bakımından yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Mevcut çalışmanın amacı, yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algıladıkları örgütsel desteğin rolü olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Elde edilen sonuçlar araştırma modelini destekler nitelikte olup; yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin önemli rolleri olduğunu göstermiştir.

Özellikle algılanana örgütsel desteğin, kişilerin problem çözme becerilerine hem doğrudan, hem de iş doyumunu duygusunu artırarak katkı sağladığı görülmüştür.

Çalışmada örgütsel destek ile problem çözme becerisi arasında aynı yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bu açıdan yöneticiler örgütün olumlu desteğini hissettikçe, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda kendilerine daha çok güvenmekte, çözme süreçlerinde duygu ve davranışlarını kontrol altına alarak olayları değerlendirip planlı bir şekilde hareket ederek daha fazla çaba sergilemektedirler. Örgütsel olarak desteklenen yöneticiler örgütlerine bağlılığın göstergesi olarak problemlerle baş etmede daha fazla gayret sarf etmekte ve çözüme ulaşmak için kendilerini daha fazla sorumlu hissetmektedirler.

Çalışmada problem çözme becerileriyle ilişkisi olan diğer bir değişken iş doyumudur. Kişilerin işlerine yönelik tatmin duygularının artmasıyla birlikte, örgütte karşılaştıkları problemlerin çözümleri konusunda, kendilerine daha fazla güvenmekte, çözüme yönelik daha yaklaşımcı tutumlar sergilemekte, çözme süreçleri için kritik olan kendi duygu ve davranışlarını daha fazla kontrol edebilmekte ve böylelikle problem çözme becerisi konusunda daha fazla beceri gösterebilmektedirler.

Çalışmada elde edilen bir bulgu da, yöneticilerin iş doyumlarının artmasında algıladıkları örgütsel desteğin önemli rol oynadığıdır. Bu bağlamda örgütün desteğini olumlu yönde hisseden yönetici, yaptığı işten daha çok doyum elde etmektedir. Algılanan örgütsel destek, kişinin iş doyumunu yükselmekte ve olumlu bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır Böylece kişide örgüte daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır.

Araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel desteğin, evli olanlarda bekâr olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı desteğin yaş ilerledikçe daha

fazla arttığı görülmüştür. İş doyumunun tüm boyutlarında yaş ilerledikçe doyum oranının arttığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcıların hizmet süresine göre farklılaştığı ve hizmet süresi fazla olan yöneticilerin desteği daha fazla hissettikleri belirlenmiştir. Hizmet süresine bağlı olarak iş doyumunu içsel doyum 1 ve içsel doyum 2 boyutlarında, çalışma süresi fazla olan personelin daha fazla doyuma ulaştığı görülmektedir. Yöneticilik süresine bağlı olarak yapılan incelemede içsel doyum 2 boyutunda doyumun yöneticilik süresi fazla olanlarda arttığı, problem çözme becerisi aceleci yaklaşım ve kaçınan yaklaşımda daha kontrollü oldukları tespit edilmiştir.

Göreve yeni başlayan kıdemi az olan yöneticilerin beklenti düzeylerinin yüksek olması onların yöneticiliklerinin ilk yıllarında iş doyumlarının düşük çıkmasına neden olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için görevlerine yeni başlayan yöneticilere hizmet içi eğitim programları hazırlanarak eğitimden geçirilmelerinin fayda sağlayacağı göz önüne alınmalıdır.

Yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteğin artırılması için karar yetkilerinin artırılması, güdüleyici eğitim programlarına alınmaları yararlı olabilir.

Yönetici beklentilerinin karşılanabilmesi için; örgütün vizyon ve amaçlarını sağlamada gerekli kaynakların özenle bir araya getirilmesi ve yöneticilerin gerekli yapıyı kurması gerekmektedir. Ayrıca iş doyum düzeyleri düşük olan yöneticilerin iş doyumlarının düşüklüğünün nedenleri araştırılarak önleyici önlemler alınmalıdır.

Yöneticilerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemek, başarılarının artmasını ve dolayısıyla örgütün ileri gitmesini sağlamak için sadece iş yeri sınırlarını kapsayan iyileştirmelerle yetinmemeli, aile ve sosyal yaşamlarının iş yaşantısındaki algılamalarındaki etkiler değerlendirilerek iş dışı yaşantılarının iyileştirilmesine yönelik olarak da uygulamalar geliştirilmelidir.

Yöneticilerin mesleki alandaki bilgi ve becerilerini geliştirmek maksadıyla kurs, kongre, konferans vb. faaliyetlere katılmaları sağlanmalıdır.

Yöneticilerin problem çözme becerilerinin artırılması amaçlanıyorsa örgütsel desteğin ve iş doyumunun artırılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş doyumunun yükseltilebilmesi için de örgütsel desteğin sağlanması gerektiği görülmüştür. İş doyumunun ve örgütsel desteğin arttırılmasına yönelik

olarak alınacak tedbirlerle yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin daha kolay üstesinden gelmesi sağlanarak örgütsel düzeyde önemli yararlar elde edilebilir.

Araştırma kapsamındaki kişilerin bazı demografik özelliklerine dayalı olarak yapılan analizlerde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında analiz yapılan grup büyüklüklerinin dengeli olmamasının rolü bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu konuda yapılacak olan diğer çalışmalarda seçilecek örneklemin gruplarına dikkat edilmesi faydalı olacaktır.

Araştırma yalnızca Ankara ilinde belirli bir grubun yönetici pozisyonunda çalışan personeline yapılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak genel sonuçlara ulaşılması için benzer çalışmaların farklı bölgelerde farklı sektörlerde görev yapan kişilere de uygulanması geçerliliği arttıracaktır.

Sonuçta örgütsel ortamda ortaya çıkan problemler, etkili biçimde çözüldüğü takdirde, örgütsel performansın artmasını ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Problemlerin çözümüne katkı yapan çeşitli yönetsel ve örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesi, kişilerin problem çözme becerilerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede örgüt desteğinin yüksek olması; yöneticilerin yaptıkları işten doyum sağlamaları karşılaştıkları problemleri çözme konusunda daha fazla istekli ve azimli olmalarını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKÇAMETE Gönül, KANER Sema ve SUCUOĞLU Bülbin, Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2002.

AYDIN Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2010.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.

BİNGHAM Alma, Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi, (Çev. A. Ferhan Oğuzhan). Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1998.

BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

BUDAK Selçuk, Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000.

BURSALIOĞLU Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara, 2000.

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

CUMMINGS Larry L. and Dunham Randall B., Introduction to Organization Behavior, Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1980.

CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.

ÇAKIR Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

ÇETİNKANAT Canan, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

D'ZURILLA Thomas J. and NEZU Arthur M., Problem Solving Therapy, Keith S. Dobson (Ed.), Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies, The Guilford Press, New York, 2010.

DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çev. Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985.

ERDEN Münire ve AKMAN Yasemin, Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1997.

ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 1996.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.

EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1989.

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

ESKİN Mehmet, İntihar Açıklama, Değerlendirme, Tedavi ve Önleme, Çizgi Tıp Yayınevi, Ankara, 2003.

HUNLEY Sawyer and MCNAMARA Kathy, Tier 3 of the RTI Model: Problem Solving Through a Case Study Approach, Corwin Pub, California, 2010.

İNCİR Gülten, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990, s. 50.

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Evi, İstanbul, 2011.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KOLASA Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev. Kemal Tosun), İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1969.

MCCORMICK Ernest J. and TİFFİN Joseph, Industrial Psychology, Printice Hall Psychology Series, Mishawaka, 1974.

MORGAN Clifford T., Psikolojiye Giriş, (Çev. Hüsnü Arıcı vd.), Meteksan, Ankara, 1999.

NAKİP Mahir, Pazarlama Araştırmalarına Giriş SPSS Destekli, Seçkin Yayın Evi, Ankara, 2008.

NEZU Arthur M., et. al., Solving Life's Problems solving: A 5-Step Guide to Enhanced Well-Being, Springer Publishing Company, New York, 2007.

ÖĞÜLMÜŞ Selahiddin, Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ÖZALP İnan vd., Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

ÖZDEN Yüksel, Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara. 2011.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

STEVENES Michael, Sorun Çözümleme, (Çev: Ali. Çimen),Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

ŞENER Burhan, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.

TELMAN Nursel ve ÜNSAL Pınar, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

ÜLGİN Hayri ve MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006.

WEISS David J., DAWIS Rene V., ENGLAND George W. and LOFQUIST Lloyd H., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.

MAKALELER

AĞIRBAŞ İsmail vd., "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2005.

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002.

AMASON Patricia and ALLEN Myria W., "Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, And Gender", Sex Roles, Journal Of Research, 1999.

BADARACCO Joseph L., "The Discipline of Building Character", Harvard Business Review Vol 76, no.2, 1998.

BARLOW Christopher M., "Guilford's Structure of the Intellect", The Co-Creativity Institute, 2000.

BAŞ Türker, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002.

BİLGE Filiz ve ARSLAN Aytaç, "Akılcı Olmayan Düşünce Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Değerlendirmeleri", Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2000.

BİLGİÇ Reyhan, "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", Journal of Psychology, 1998.

BRINBERG David, and CASTELL Pat, "A Resource Exchange Approach to Interpersonal Attractions: A test of Foa's Theory", Journal of Personality and Social Psychology, 1982.

BRUSH Donald H. et. al., "Individual Demographic Difference and Job Satisfaction", Journal of Occupational Behaviour, 1987.

CARR Priyanka B. and STEELE Claude M., "Stereotype Threat and Inflexible Perseverance in Problem Solving", Journal of Experimental Social Psychology, 2009.

CEYLAN Adnan ve ŞENYÜZ Pınar Belkıs, "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim,2003.

CHAMBERS Ruth , WALL David, CAMPBELL Ian, "Stresses, Coping Mechanisms and Job Satisfaction in General Practitioner Registrars". British Journal of General Practice, 1996.

CURRIE Paul and DOLLERY Brain E., "Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the NSW Police," Policing: An international Journal of Police Strategies & Management, 2006.

ÇAKAR Nigar D. ve YILDIZ Sibel, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009.

ÇETİN Fatih vd., "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", Yönetim ve Ekonomi, 2011.

D'ZURİLLA Thomas J. and SHEEDY Collette F., "Relation Between Social Problem-Solving Ability And Subsequent Level Of Psychological Stress In College Students", Journal of Personality and Social Psychology, 1991.

D'ZURİLLA Thomas J., CHANG Edward C., SANNA Lawrence J., "Self-esteem and Social Problem Solving as Predictors of Aggression In College Students", Journal of Social and Clinical Psychology, 2003.

EİSENBERGER Robert and et. al., "Perceived Organizational Support", The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives, (Edt.) Jacqueline A.M. Coyle-Shapiro, Lynn M. Shore, M. Susan Taylor, Lois E. Tetrick, Oxford University Press, 2004.

EİSENBERGER Robert et. al., "Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation", Journal of Applied Psychology, 1990.

EİSENBERGER Robert et. al., "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, 1986.

EİSENBERGER Robert et. al., "Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Otganizational Support And Employee Retention", Journal of Applied Psychology, 2002.

ELLIOTT Timothy R., GODSHALL Frank, HERRICK Stephen, WİTTY Thomas, SPRUELL Michael, "Problem-Solving Appraisal And Psychological Adjustment Following Spinal Cord Injury, Cognitive Therapy and Research, 1991.

EVANS James R., Creativity in OR/MS: The Creative Problem Solving Process, Part 1, Journal on the Practice of Operations Research, 1997.

FİELDS Dail L and BLUM Terry C. , "Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition", Journal of Organizational Behavior, 1997.

FOLEY Sharon, YUE Ngo Hang ve LUI Steven, "The Effects of Work Stressors, Perceived Organizaitional Support, and Gender on Work Family Conflict in Hong Kong". Asia Pacific Journal of Management, 2005.

FULLER J. Bryan, BARNETT Tim, HESTER Kim, RELYEA Clint, "A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment", The Journal of Social Psychology, 2003.

GELBAL Selahattin, Problem Çözme Becerisinin Öğretimle Geliştirilmesi, Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme. Özel Kültür Yayınları, İstanbul, 1991.

GEORGE Jenifer M. and BRIEF Arthur P., "Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", Psychological Bulletin, 1992.

GİDER Ömer, "Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2010.

GLENN Norval D., TAYLOR Patricia A., WEAVER Charles N., "Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multisurvey Study", Journal Of Applied Psychology, 1977.

GÜÇLÜ Nezahat, "Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri", Milli Eğitim Dergisi, 2003.

GÜÇLÜ Nezahat; "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003.

GÜL Hasan vd., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, 2008.

GÜRBÜZ Sait, "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.

GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2006.

HACKMAN Richard J. et. al., "A New Strategy For Enrichment", The Organizational Behavior Reader, New Jersey, Prentice-Hall International, 1995.

HEPPNER Paul P. and BAKER Charles E., "Applications of the Problem Solving Inventory", Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 1997.

HEPPNER Paul P. and KRAUSKOPF Charles J., "The Integration of Personal problem Solving Processes Within Counseling", The Counseling Psychologist, 1987.

HEPPNER Paul P. and PETERSEN Chris H., "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", Journal of Counseling Psychology, 1982.

HEPPNER Paul P. ve LEE Dong-gwi, "Problem Solving Appraisal and Psychological Adjustment", SNYDER, C. Rick ve LOPEZ, Shane J. (Ed.), Oxford Handbook of Positive Psychology, New York: Oxford University Press. 2009.

HEPPNER Paul P., WİTTY Thomas E., DİXSON Wayne A, "Problem-Solving Appraisal and Human Adjustment: A Review of 20 Years of Research Using the Problem Solving Inventory" The Counselling Psychologist. 2004.

HİCKSON Charles and OSHAGBEMİ Titus, "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research", International Journal of Social Economics, 1999.

JAWAHAR I. M. and HEMMASİ Pegah, "Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions:The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction", Women in Management Review, 2006.

JUDGE Timothy A. and WATANABE Shinichiro, "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship" Journal of Applied Psychology, 1993.

KAYIKÇI Kemal, "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2005.

KELLOWAY E. Kevin et. al., "Industrial relations stress and job satisfaction: Concurrent effects and mediation", Journal of Organizational Behavior, 1993.

KESER Aşkın, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum, 2005.

KRAİMER Maria L. and WAYNE Sandy J., "An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment", Journal of Management, 2004.

LEE Raymond and WILBUR Elizabeth R., "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", Journal of Human Relations, 1985.

LOSCOCO Karyn A., "Reactions to Blue Collar Work", Work and Occupations, 1990.

OKPARA John O., "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry", The Journal Of American Academy Of Business, 2006.

OSHAGBEMİ Titus, "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", International Journal of Social Economics, 2000.

OSHAGBEMİ Titus, "Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities", International Journal Of Social Economics, 2003.

OSTROFF Cheri, "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", Journal of Applied Psychology, 1992.

ÖZDEMİR Asım, "İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlik İnançları ile İlişkisinin İncelenmesi", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", Amme İdaresi Dergisi, 2004.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003.

PAKSOY Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002.

POLAT Soner ve AKTOP Ergin, "Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi", Akademik Bakış Dergisi, 2010.

PORTER Lyman, "Job Attitudes in Manegement: Perceived Deficiencies in need Fullfilment as a Function of Job Level", Journal of Applied Psychology, 1962.

RHOADES Linda and EISENBERGER Robert, "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", Journal of Applied Psychology, 2002.

RONEN Simcha, "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority", Human Relations, 1978.

SAVAŞIR Işık ve ŞAHİN Nesrin H., Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, Türk Psikologlar Deneği Yayınları, Ankara, 1997.

SCHOTTE David E., COOLS Joseph, PAVYAR Susan, "Problem solving deficits in suicidal patient: Trait vulnerability or state phenomenon". Journal of Consulting and Clinic Psychology, 1990

STINGLHAMBER Florence and VANDENBERGHE Christian, "Organizations and supervisors as source of support and targets of commitment: a longitudinal study", Journal of Organizational Behavior, 2003.

STURGES Jane et. al., "Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-Management Behavior", Group & Management, 2010.

ŞAHİN Nail et. al., "Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory in a group of Turkish University Students", Cognitive Therapy and Research, 1993.

ŞAHİN Nesrin Hisli, "Almanya'dan Dönüş Yapan Öğrencilerden Uyum Yapan ve Yapamayanların Fonksiyonel Olmayan Tutumlar, Otomatik Olumsuz Düşünceler ve Problem Çözme Yeterliliği Konusunda Kendilerini Algılayışları Açısından Farklılıklar", V. Ulusal Psikoloji Seminer Dergisi Özel Sayısı, 1990.

ŞEN Yasemin ve YAŞLIOĞLU Murat, "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 2010.

TANSKY Judith W., COHEN Debra J., "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study", Human Resource Development Quartely, 2001.

TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 2007.

TURUNÇ Ömer ve ÇELİK Mazlum, "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010.

TURUNÇ Ömer ve ÇELİK Mazlum, "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, 2010.

TÜTÜNCÜ Özkan, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000.

TYLER Tom R., "Why People Cooperate with Organizations: An Identity Based Perspective". Research in Organizational Behavior, 1999.

WAYNE Sandy J. et. al., "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", Academy of Management Journal, 1997.

WEISBERG Jacob and SAGIE Abraham, "Teachers' Physical, Mental, Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit", The Journal of Psychology, 1999.

YELBOĞA Atilla, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi" Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.

YOON Leongkoo. and LIM Jun-Cheol, "Organizational Commitment In The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees". Human Relations, 1999.

YÜKSEL İhsan, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005.

TEZLER

AĞCAYAZI Elif Altuntaş, Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AKALIN Çisil, Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AKALIN İsa, Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri Ve Sorun Çözme Becerileri İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ALBAYRAK Gökhan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ALKIŞ Hüseyin, İşgörenlerin Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ALTAŞ Ayşe, Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1992 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ARSLAN Coşkun, Öğretmenlerin ve Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ASİL Yaman, Alt ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1992 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYDIN Mahmut, Sorun Çözme Becerisi İle Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BALCI Ali, Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1985 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

BIÇAKÇILAR Ferhan, Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri ile İş Doyum Düzeyleri, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BUDAK Bülent, Lise Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek Düzeyi ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 1999 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

DİLEK Hakan, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

DİLSİZ Bülent, Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOĞAN Necati, İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2005 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EFEÖĞLU İbrahim Efe, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

EKİNCİ Kadir, Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EVES Sevil, Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

FERAH Defne, Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme Beceri Algılarının ve Problem Çözme Yaklaşım Biçimlerinin Cinsiyet, Sınıf, Akademik Başarı ve Liderlik Yapma Açısından İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İŞBAŞI Janset Özen, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KALAĞAN Gamze, Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KAPLAN Metin, Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KARACA Seçkin, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KARAKUŞ Mehmet, İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KARTAL Sadık, İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KÖSTERELİOĞLU Meltem Akın, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

LİU Wei, Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes, University of Maryland, 2004 (Dissertation of Doctor of Philosophy).

MAHMUTOĞLU Abdulkadir, Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ORHAN Kamil, İş Doyumu ve Değerler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir, 1997 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZDAYI Nurhayat, Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

PAKNADEL Canan, Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

PELİT Elbeyi, İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

SADIKOĞLU Pınar, Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SAYGILI Halis, Problem Çözme Becerisi ile Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SELÇUK Gülsevinç, Örgütsel Desteğin Çalışanların iş ile ilgili Tutumlarına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SİLBERT Lisa Terry, The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support, Canada: University of Waterloo, 2005 (Dissertation of Master of Management Sciences).

SONMAZ Sibel, Problem Çözme Becerisi İle Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SÖYÜK Selma, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

SUNGUR Nuray, Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği –EYP-Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 1988 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ŞAHİN Zarife, Çocukların Psiko-Sosyal Temelli Problem Çözme Becerisinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 1999 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

TAYLAN Sabahat, Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1990 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

TELMAN Nursel, Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1988 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

TERZİ Şerife Işık İlköğretim Okulu Altıncı Sınıf Öğrencilerinin Kişilerarası Problem Çözme Beceri Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2000 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ULUSAL Elvan, İş Doyumu- Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1998 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ULUSOY Tülin, İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İstanbul, 1993 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

UYAN Gül, Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: MEB'na Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÜLGER Özlem Evren, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2003 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YOKUŞ İpek, Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

YOSHIMURA Kari Emi, Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences, North Carolina State University, 2003 (Degree of Masters of Science).

ZAGENCZYK Thomas J., A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 2001 (Dissertation of Doctor of Philosophy).

ANKET

DEĞERLİ YÖNETİCİ

Bu çalışmada “Yöneticilerin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki” yi incelemek için bilimsel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış kendinizle ilgili sorular bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan maddelerin her birisini dikkatlice okuyarak size en uygun olduğunu düşündüğünüz ifadeyi işaretleyiniz. Sonuçlar yalnızca araştırma için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. İçtenlikle vereceğiniz cevapların araştırmamıza katkısı büyük olacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve verdiğiniz emek için çok teşekkür eder, saygılar sunarım.

İbrahim NALBANT
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Bölüm İş Doyum Ölçeği

Bu bölümde mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Cümlelerde mesleğiniz açısından belirtilen yönde ne derece doyum sağladığınızı ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye yanıt verirken “ Bu yönden işimden ne derece doyum sağlıyorum?” diye kendinize sorunuz.

	HIÇ DOYURUCU DEĞİL	DOYURUCU DEĞİL	NE DOYURUCU NE DEĞİL	DOYURUCU	TAMAMEN DOYURUCU
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.					
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.					
Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirme imkânı bakımından.					
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.					
İşimde birçok değişik şey yapabilme imkânı bakımından.					
Yönetimin ekibindeki kişileri idare tarzı açısından.					
Yönetimin teknik alanda karar vermedeki yeteneği bakımından.					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme bakımından.					
Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.					
İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.					

Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.					
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.					
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından.					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.					
Çalışma şartları bakımından.					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından.					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından.					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.					
Başkaları için bir şey yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.					

2.Bölüm Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçin.

	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir.					
Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir.					
Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.					
Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir					
Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.					
Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir.					
Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.					
Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar.					
Çalıştığım işletme kapansa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder.					

3.Bölüm Problem Çözme Envanteri

Bu bölümde sizden beklenen, sorunlarla karşılaştığınızda tipik olarak nasıl davrandığınızı göz önünde bulundurarak cevap vermenizdir. Cevaplarınızı, bu tür problemlerin nasıl çözülmesi gerektiğini düşünerek değil, böyle sorunlarla karşılaştığınızda gerçekten ne yaptığınızı düşünerek vermeniz gerekmektedir. Bunu yapabilmek için kolay bir yol olarak her soru için kendinize şu soruyu sorun: “Burada sözü edilen davranışı ben ne sıklıkla yaparım?”

	HİÇBİR ZAMAN BÖYLE DAVRANMAM	ENDER OLARAK BÖYLE DAVRANIRIM	ARADA SIRADA BÖYLE DAVRANIRIM	ÇOĞUNLUKLA BÖYLE DAVRANIRIM	HER ZAMAN BÖYLE DAVRANIRIM
Sorunları çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.					
Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.					
Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.					
Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.					
Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.					
Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.					
Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.					
Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.					
Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm.					
Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.					
Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.					
Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir.					
Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.					
Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.					
Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.					
Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım bir sistematik yöntem vardır.					
Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.					
Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.					
Bir sorunun farkına vardığımda, yaptığım ilk şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.					
Bir sorunumu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.					

Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.					
Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.					
Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.					
Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.					
Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.					
Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.					
Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.					
Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.					
Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.					
Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşıyorum.					
Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.					
Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam.					
Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasına neden olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.					
Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.					
Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.					

4.Bölüm Kişisel Özellikler

Bu bölümde kişisel özellikler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni durumunuz:

☐ Bekâr ☐ Evli

Yaşınız:

☐ 21-26

☐ 27-32

☐ 33-38

☐ 39-44

☐ 44 ve üzeri

Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise

☐ Yüksek Okul

☐ Üniversite

☐ Yüksek lisans/Doktora

Meslek yaşantınızdaki hizmet süreniz:

- ☐ 5 yıl ve daha az
- ☐ 6–11 yıl
- ☐ 11–15 yıl
- ☐ 16–20 yıl
- ☐ 21–25 yıl
- ☐ 26 yıl ve üzeri

Yöneticilikteki hizmet süreniz:

- ☐ 5 yıl ve daha az
- ☐ 6–11 yıl
- ☐ 11–15 yıl
- ☐ 16–20 yıl
- ☐ 21–25 yıl
- ☐ 26 yıl ve üzeri

Kurumunuzdaki personel sayısı:

- ☐ 1–10
- ☐ 11–25
- ☐ 26–50
- ☐ 51–200
- ☐ 201 ve daha çok

Haftalık çalışma saatiniz:

- ☐ 20–30
- ☐ 31–40
- ☐ 41 ve üzeri

Yönetim alanında katıldığınız seminer veya kurs sayısı:

- ☐ Hiç
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 ve daha çok

Yöneticiliğin en çok hangi yönüyle tatmin olduğunuzu düşünüyorsunuz:

- ☐ Psikolojik
- ☐ Sosyal statü
- ☐ Ekonomik
- ☐ Diğer

Yöneticilik görevinizi yaparken ailenizden ve iş çevrenizden yeterli destek alabiliyor musunuz?

- ☐ Hiç
- ☐ Kısmen
- ☐ Oldukça

ANKET SONA ERMİŐTİR.

GÖSTERDİĞİNİZ ÖZVERİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

ÖZGEÇMİŞ

İbrahim NALBANT, 14 Nisan 1980 tarihinde İzmir’de doğmuştur. İlkokulu İzmir Karşıyaka Alaybey İlkokulu’nda, Orta öğrenimini Karşıyaka Evin Leblebicioğlu Ortaokulu’nda okumuştur. 1994 yılında Bursa Işıklar Askeri Lisesine girmiş, 1998 yılında Hava Harp Okulu’na başlamış, 2002 yılında Teğmen rütbesi ile mezun olmuştur.

2005 yılında Hava Teknik Okullar Komutanlığı’ndan Mühimmat ve Mühimmat Tahrip Subayı olarak mezun olduktan sonra 2005-2011 yılları arasında Hava Kuvvetleri Komutanlığı’na bağlı çeşitli birliklerde görev alarak, yurt içi ve yurt dışında operasyonel görevler icra etmiştir.

2011-2012 Eğitim Öğretim Yılı’nda Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda Savunma Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programına başlamıştır.

Hv.Müht.Thrp.Yzb. İbrahim NALBANT, Bayan Fatma NALBANT ile evli olup, Yücel Erdem isminde bir çocuğu vardır. İngilizce bilmektedir.

(BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.)