



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARINA ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mert BATMAZ

Danışman

Prof. Dr. İlhan TOMANBAY

Ankara, 2012

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARINA ETKİLERİ

Hazırlayan
Mert BATMAZ

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

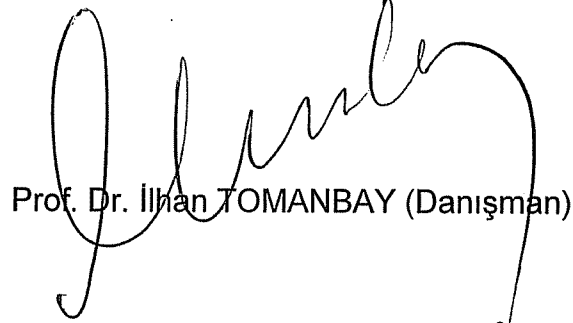
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara, 2012

KABUL VE ONAY

Mert BATMAZ tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri" başlıklı bu çalışma, 11 Eylül 2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

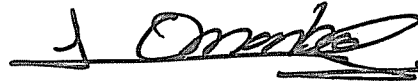

Doç. Dr. Duran BÜLBÜL (Başkan)


Prof. Dr. İlhan TOMANBAY (Danışman)


Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.





Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bildirim

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



Mert BATMAZ

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Eğitiminin benim için en önemli aşaması olan tez çalışmasında, yönetici olarak çalıştığım kurumuma daha yararlı olabilme ve mesleğime bilimsel olarak farklı bir bakış açısı kazanabilme arzusu ile kendi çalışma hayatımda edindiğim tecrübelerden faydalanarak, tüm kurumları yakından ilgilendiren insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir araştırma yapmayı tercih ettim.

Örgütler, teknolojinin ve yaratıcılığın büyük bir hızla geliştiği 21. Yüzyıl'da sahip oldukları kaynakları en etkin verimli bir şekilde kullanarak başarıya ulaşmak isteyeceklerdir. Yaşanan rekabette öne çıkabilmek için en önemli faktörün insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Ayrıca neredeyse tüm örgütlerin benzer teknolojiden faydalandığı düşünüldüğünde esas değer katan ve fark yaratan etkinin insan kaynağı ile olabileceği gerçeği ile karşılaşırız. İnsan kaynağı olarak bahsettiğimiz örgüt çalışanlarının, yüksek performans ve verimlilikle çalışmaları ise onların iş doyumlarının düzeyine bağlıdır. Zaman içerisinde yapılan araştırmalar çalışanların iş doyumları yüksek olduğu zaman daha verimli ve etkin çalıştıklarını bize göstermiştir. Bu düşünceden yola çıkarak çalışan iş doymu ve iş doyumunu etkileyen nedenler, ayrıca iş doyumunu arttırabilmek için alınabilecek tedbirler önem kazanmıştır.

İş doymu ile ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalar genellikle sağlık ve eğitim sektörü üzerinde, genellikle bir işletme ile sınırlandırılarak yapılmıştır. Bu çalışma ile savunma sanayi sektöründeki Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ile ortaklıkları bulunan kurumlardaki yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetim, yönetim tarzları ve iş doymu konularında geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırmanın çalışanlara, yöneticilere ve konu ile ilgili tüm araştırmacılara faydalı olmasını diliyorum.

Tez çalışmam süresince engin bilgisi, deneyimi, bana olan güveni ve sevgisi ile her konuda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; kişiliği ve liderliği ile bana her zaman örnek olan kıymetli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. İlhan

TOMANBAY'a, yardıma ihtiyacım olduğunda her zaman yanımda olan Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü sayın Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY'a, yüksek lisans eğitimim sürecinde emekleri geçen tüm hocalarıma, araştırma esnasında gereken ilgiyi gösteren değerli savunma sanayi çalışanlarına, istatistik konusundaki engin bilgileri ile katkıda bulunan değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Aslıhan ALHAN'a, SPSS uygulamalarında her zaman yanımda olup bana yardımcı olan arkadaşım Ütğm. Osman BOZKURT'a, desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen sevgili eşim İlkur BATMAZ'a, hayatım boyunca her zaman ve her konuda yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Tez kapsamında belirtilen hususlar şahsi düşüncelerim olup, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nin görüşünü yansıtmamaktadır.

Mert BATMAZ

Ankara, 2012

ÖZET

BATMAZ, Mert. *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Örgütler, hedeflerine iş doyumunu yüksek çalışanları sayesinde ulaşabileceklerinin bilincinde olduğundan; örgüt yöneticileri de örgütün temel kaynağı olan çalışanlarının iş doyum düzeyine önem verirler. Örgütlerde iş doyumunu etkileyen temel faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarıdır.

Bu araştırmanın amacı, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın literatür kısmında yönetim, yönetici, yönetim tarzları ve iş doyumunu kavramları üzerinde durulmuştur.

Araştırma 2012 yılı Nisan ayında, Ankara'da bulunan savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren kurumların çeşitli kademelerinde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket metodu kullanılmıştır. Bu kapsamda üç kurumda 371 çalışana anket uygulanmıştır. Anket formunda Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin amacı, çalışanların düşüncelerini yelpaze içerisinde derecelendirmektir. Anketler SPSS 18 programı ile değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada veriler üç ölçme aracı ile toplanmıştır. Yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemek için Terzi ve Kurt tarafından 2005 yılında geliştirilen Yönetici Davranışları Anketi (YDA) kullanılmıştır. Çalışanların iş doyumunu ölçmek için 1967 yılında Weiss, Dawis, Englan ve Lofquist tarafından geliştirilen Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilen Minnesota İş Doyum anketinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenleri belirlemek amacıyla da araştırmacı tarafından hazırlanan bir bilgi formu kullanılmıştır.

Çalışmanın hipotezlerini analiz etmek için çoklu regresyon, korelasyon, T-testi ve one way anova testleri kullanılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda iş doyumunun %69 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda ise demokratik katılımcı yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu arttırdığı; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının ise çalışanların iş doyumunu azalttığı belirlenmiştir. Araştırma yapılan kurumlarda çalışanların iş doyumlarına en büyük etkiyi demokratik katılımcı yönetim tarzı sergileyen yöneticilerin yapmakta olduğu görülmüştür.

Ayrıca kuramsal çerçevede ayrıntılı olarak ele alınan demografik özellikler ile iş doyumunu ve yöneticilerin davranışlarından sağlanan iş doyumunu arasındaki sonuçlar incelendiğinde bayanların ve kendisine bağlı çalışanı olanların genel iş doyumunun ve yönetici davranışlarından sağlanan iş doyumunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aynı yöneticiyle çalışma süresi azaldıkça, eğitim seviyesi ve statü arttıkça genel iş doyumunun ve yönetici davranışlarından sağlanan iş doyumunun arttığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Yönetim, yönetici, yönetim tarzları, iş doyumunu.

ABSTRACT

BATMAZ, Mert. *The Effects Of The Manager's Management Styles To The Personnel's Work Satisfaction*, Master Thesis, Ankara, 2012.

Organizations achieve their aims with the personnel who have a work satisfaction. Because of this reason managers have to care about the level of the work satisfaction for their personnel. Manager's management styles are one of the main reasons for his satisfaction at the work.

Purpose of this research is to define the relation between the management styles and the work satisfaction at the defense industry. In addition to this purpose, the relation between the demographic characteristic of the workers and the work satisfaction is also investigated. At this scope the literature of the research has dwelled upon the management, manager, management styles and work satisfaction concepts.

This research has been accomplished with the individuals who work at the different sections of the defense industry companies at April 2012, Ankara. Public survey method is used at the research. Survey is answered by 371 personnel from three different companies. Five point likert scale method is used at the survey forms. Aim of using this method at the survey is to scale the ideas of the workers with the bunch map analysis. Surveys are evaluated with the SPSS 18 program.

The data collected with three different measurement tools. Managers Attitude Survey, which is created by Terzi and Kurt at 2005, is used to identify the manager's management styles. The Work Satisfaction Survey is used to measure the work satisfaction which was created by Weiss, Dawis, Englan, Lofguist and translated to Turkish by Baycan at 1967. Also an information form is used by the researcher to identify the demographic variables.

Multiple regression, correlation, t-test and one way anova tests are used to analyze the hypothesis for the research.

By the result of multiple regression analysis, it's observed that there is a meaningful relation between the work satisfaction and autocrat, democrat participator and exact freedom management styles. With this analysis, it's understood that the 69 percentage of the work satisfaction is related to these factors.

Results of the correlation analysis provide us that while the democrat participator management style is raising the work satisfaction, on the other side with the autocrat and exact freedom management styles are reducing it. It's also observed that the managers who are using democratic participating management style shows the most effect on the personnel's work satisfaction.

While the work satisfaction provided by the demographic characteristics and the manager's management style results are compared; women's and the person who have a personel working for her / him has a high work satisfaction than the others. Moreover if the time spends for the same manager is getting less or the education level and the level of the personel get higher, the general work satisfaction and the work satisfaction provided from the manager's management style is getting higher.

Key Words: Management, manager, management styles, work satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxiv
GİRİŞ.....	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM ve YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARI.....	4
1.1. Yönetim ile İlgili Kavramlar ve Tanımlar.....	4
1.2. Yönetim Kuramları.....	8
1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	8
1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....	9
1.2.3. Çağdaş Yönetim Kuramı.....	10
1.3. Yönetimin Fonksiyonları.....	11
1.3.1. Planlama.....	11
1.3.2. Örgütlenme.....	12
1.3.3. Yöneltilme.....	12
1.3.4. Koordinasyon.....	12
1.3.4. Kontrol.....	13

1.4.	Yönetici ile İlgili Kavramlar.....	13
1.5.	Yöneticinin Rollerini.....	16
1.5.1.	Bireylerarası Roller.....	17
1.5.2.	Bilgi Sağlama Rollerini.....	17
1.5.3.	Karar Almaya İlişkin Roller.....	18
1.6.	Yönetimsel Düzeyler ve Yetenekler.....	18
1.6.1.	Yönetimsel Düzeyler.....	18
1.6.1.1.	Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	19
1.6.1.2.	Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	20
1.6.1.3.	Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	20
1.6.2.	Yönetimsel Yetenekler.....	21
1.6.2.1.	Teknik Yetenek.....	21
1.6.2.2.	İletişim Yeteneği.....	22
1.6.2.3.	Analitik Yetenek.....	24
1.6.2.4.	Sosyal Yetenek.....	24
1.6.2.5.	Karar Verme Yeteneği.....	25
1.6.2.6.	Kavramsal Yetenek.....	26
1.7.	Yönetimde Güç, Kuvvet, Otorite ve Etkileme.....	28
1.7.1.	Güç Kaynakları.....	31
1.7.1.1.	Ödüllendirme Gücü.....	31
1.7.1.2.	Zorlayıcı Güç.....	31

1.7.1.3.	Yasal Güç.....	32
1.7.1.4.	Uzmanlık Gücü.....	33
1.7.1.5.	Karizmatik Güç.....	33
1.8.	Yöneticilik ve İletişim.....	35
1.9.	Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.....	39
1.10.	Yönetim Tarzları.....	42
1.10.1.	Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması.....	43
1.10.1.1.	Otokratik Yönetim Tarzı.....	43
1.10.1.2.	Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı.....	46
1.10.1.3.	Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Yönetim Tarzı.....	49
1.10.2.	Yönetim Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Faktörler.....	51
2.	İKİNCİ BÖLÜM: İŞ DOYUMU.....	53
2.1.	İş Doyumunu Kavramı.....	53
2.2.	İş Doyumunun Önemi.....	55
2.3.	İş Doyumu İle İlgili Kuramlar.....	56
2.3.1.	Kapsam Kuramları.....	56
2.3.1.1.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	57
2.3.1.2.	Çift Faktör Kuramı.....	58
2.3.1.3.	Başarma İhtiyacı Kuramı.....	60
2.3.1.4.	Erg (V.İ.G.) Kuramı.....	61
2.3.2.	Süreç Kuramları.....	63

2.3.2.1.	Bekleyiş Kuramları.....	63
2.4.2.1.1.	Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	64
2.4.2.1.2.	Lawler - Porter Kuramı.....	66
2.3.2.2.	Edimsel Şartlandırma Kuramı.....	68
2.3.2.3.	Denklik Kuramı (Eşitlik - Hakkaniyet Kuramı).....	69
2.3.2.4.	Amaç Kuramı.....	71
2.4.	İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	73
2.4.1.	İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler.....	73
2.4.1.1.	Cinsiyet.....	73
2.4.1.2.	Yaş.....	74
2.4.1.3.	Eğitim Durumu.....	75
2.4.1.4.	Meslek.....	76
2.4.1.5.	Kişilik.....	77
2.4.1.6.	Zekâ.....	78
2.4.2.	İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	78
2.4.2.1.	İşin Niteliği.....	78
2.4.2.2.	Ücret.....	79
2.4.2.3.	Terfi Olanakları.....	80
2.4.2.4.	Fiziksel Çalışma Ortamı.....	81
2.4.2.5.	İletişim.....	82
2.4.2.6.	Yönetim Tarzı.....	83

2.5.	İş Doyumunun Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi.....	84
2.5.1.	Yaşam Doyumu.....	84
2.5.2.	Performans.....	84
2.5.3.	İşten Ayrılma.....	85
2.5.4.	Verimlilik.....	86
2.6.	Yönetim Tarzı ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler.....	87
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARINA ETKİLERİ.....	92
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	92
3.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	93
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	93
3.4.	Araştırmanın Yöntemi.....	95
3.4.1.	Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	95
3.5.	Araştırmanın Hipotezleri.....	103
3.6.	Değişkenlerin Ölçülmesi ve Bulgular.....	105
3.6.1.	Demografik Bulgular.....	105
3.6.2.	YDA Anketine İlişkin Bulgular.....	109
3.6.3.	Minnesota İş Doyum Anketi ile İlgili Bulgular.....	114
3.6.4.	Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	117
	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	149

EK:

EK-1: ANKET FORMU.....157

ÖZGEÇMİŞ.....159

KAYNAKÇA.....160

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 3-1	Personel ve Anket Bilgileri.....	93
Tablo: 3-2	Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	94
Tablo: 3-3	Oluşturulan Model.....	95
Tablo: 3-4	YDA Anketi.....	96
Tablo: 3-5	YDA Anketi Güvenilirlik Analizi.....	97
Tablo: 3-6	YDA Anketi Faktör Analizi.....	97
Tablo: 3-7	YDA Anketi Faktörleri ve Soruların Faktör Ağırlıkları.....	98
Tablo: 3-8	Minnesota İş Doyumu Anketi Soruları.....	100
Tablo: 3-9	Minnesota İş Doyumu Anketi Güvenilirlik Analizi.....	100
Tablo: 3-10	Minnesota İş Doyum Anketi Faktör Analizi.....	101
Tablo: 3-11	İş Doyumu Faktör Analiz Sonuçları.....	102
Tablo: 3-12	Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Faktörü Güvenilirlik Analizi.....	103
Tablo: 3-13	Cinsiyet.....	106
Tablo: 3-14	Medeni Durum.....	106
Tablo: 3-15	Yaş Durumu.....	106
Tablo: 3-16	Eğitim Durumu.....	107
Tablo: 3-17	Statü.....	107
Tablo: 3-18	Çalışma Şekli.....	107
Tablo: 3-19	Toplam İş Tecrübesi.....	108

Tablo: 3-20	Aynı işyerinde çalışma süresi (yıl).....	108
Tablo: 3-21	Aynı yönetici ile çalışma süresi (yıl).....	108
Tablo: 3-22	Bağlı Çalışan Durumu.....	109
Tablo: 3-23	YDA Anketi Soruları Frekans Dağılımları.....	109
Tablo: 3-24	Minnesota İş Doyum Anketi Soruları Frekans Dağılımları.....	114
Tablo: 3-25	Model Özeti Tablosu.....	118
Tablo: 3-26	Anova Tablosu.....	118
Tablo: 3-27	Katsayılar Tablosu.....	118
Tablo: 3-28	Otokratik Yönetim Tarzı ve İş Doyumu Korelasyon Tablosu...	119
Tablo: 3-29	Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı ve İş Doyumu Korelasyon Tablosu.....	120
Tablo: 3-30	Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı ve İş Doyumu Korelasyon Tablosu.....	121
Tablo: 3-31	Yaş Grubu ve İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	121
Tablo: 3-32	Yaş Grubu ve İş Doyumu Anova Tablosu.....	122
Tablo: 3-33	Yaş Grubu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	122
Tablo: 3-34	Yaş Grubu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu.....	122
Tablo: 3-35	Cinsiyet ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu.....	123
Tablo: 3-36	Cinsiyet ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	123

Tablo: 3-37	Cinsiyet ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu.....	124
Tablo: 3-38	Cinsiyet ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	124
Tablo: 3-39	Medeni Durum ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu.....	125
Tablo: 3-40	Medeni Durum ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	125
Tablo: 3-41	Medeni Durum ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu.....	126
Tablo: 3-42	Medeni Durum ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	126
Tablo: 3-43	Bağlı Çalışan Durumu ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu.....	127
Tablo: 3-44	Bağlı Çalışan Durumu ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	127
Tablo: 3-45	Bağlı Çalışan Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu.....	128
Tablo: 3-46	Bağlı Çalışan Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	128
Tablo: 3-47	Çalışma Süresi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	129
Tablo: 3-48	Çalışma Süresi ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	129
Tablo: 3-49	Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	130

Tablo: 3-50	Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu.....	130
Tablo: 3-51	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	131
Tablo: 3-52	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	131
Tablo: 3-53	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doyumu Tukey Testi Tablosu.....	132
Tablo: 3-54	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	133
Tablo: 3-55	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu.....	133
Tablo: 3-56	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tukey Testi Tablosu.....	134
Tablo: 3-57	Kadrolu veya Sözleşmeli çalışma durumu ve İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu.....	135
Tablo: 3-58	Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	135
Tablo: 3-59	Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu.....	136
Tablo: 3-60	Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu.....	136
Tablo: 3-61	İş Tecrübesi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu...	137

Tablo: 3-62	İş Tecrübesi ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	137
Tablo: 3-63	İş Tecrübesi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu...	138
Tablo: 3-64	İş Tecrübesi ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	138
Tablo: 3-65	Eğitim Durumu ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	139
Tablo: 3-66	Eğitim Durumu ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	139
Tablo 3-67	Eğitim Durumu ile İş Doyumu Tukey Testi Tablosu.....	140
Tablo: 3-68	Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	141
Tablo: 3-69	Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu.....	141
Tablo: 3-70	Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tukey Testi Tablosu.....	142
Tablo: 3-71	Statü ile İş Doyumu Group Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu....	143
Tablo: 3-72	Statü ile İş Doyumu Anova Tablosu.....	144
Tablo: 3-73	Statü ile İş Doyumu Tukey Testi Tablosu.....	144
Tablo: 3-74	Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	146
Tablo: 3-75	Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu.....	146
Tablo: 3-76	Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tukey Testi Tablosu.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1-1 Yöneticinin Rollerini.....	17
Şekil: 1-2 Yönetim Düzeyleri ve Unvanlar.....	19
Şekil: 1-3 Yeteneklerin Yönetim Kademesine Göre Gerekliiği.....	27
Şekil: 1-4 French ve Raven'in Güç Kaynakları.....	34
Şekil: 2-1 Vroom'un Güdöleme Kuramı.....	64

KISALTMALAR LİSTESİ

- A.Ş. : Anonim Şirketi
AÖF : Açık Öğretim Fakültesi
Bkz. : Bakınız
C : Cilt
Çev. : Çeviren
Der. : Derleyen
Ed. : Editör
İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO : Kaiser Meyer Olkin Testi
MSQ : Minnosata Job Satisfaction Questinnare (Minnesota İş Doyum Anketi)
Nu : Numara, Number
p : Page
S : Sayı
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
s. : Sayfa
TSK : Türk Silahlı Kuvvetleri
Tskgv : Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
TUSAŞ : Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.
YDA : Yönetici Davranışları Anketi
Vol : Volüm

GİRİŞ

Örgütler rekabet, bilgi ve yaratıcılığın arttığı 21. Yüzyıl'da oluşan rekabet ve değişim ortamında fark yaratarak, öne çıkabilmek amacıyla yönetim anlayışlarını sürekli geliştirmek zorundadır. Yönetim anlayışlarını geliştirmenin yanı sıra, değişimi yakalayabilmek ve hatta yönetebilmek ve mevcut rekabet ortamında başarılı olarak devamlılıklarını sürdürebilmek için kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, performanslarını arttırmaları gerekmektedir. Bu noktada, rekabet ortamında öne çıkma, belirlenen hedeflere ulaşabilme ve bu faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamada insan kaynağının önemi açıktır. Başka bir deyişle, çalışanların performansı örgütlerin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Çalışanlar işlerinden memnun oldukları zaman performansları artar, dolayısı ile örgütün başarısı da artar. Çalışanların yüksek performans göstermesi örgütlerin başarılı olmasında elbette ki tek faktör değildir. Ancak önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak, çalışanların iş doyumlarının ne olduğu ve çalışanların nasıl doyum sağlayabilecekleri hususlarına ilgi artmıştır.

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyum kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir diğer nedeni, yaşam doyum ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Çalışanların iş doyumlarını etkileyen birden çok faktör olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerden yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına yaptığı etki araştırmamızda incelenecektir. Şahin ve Batıgün'e göre yönetim politikası ve yönetim tarzı, çalışma sırasındaki bağımsızlık derecesi, kişilerarası ilişkiler, fiziki koşullar, bireysel faktörler ve ücret boyutları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, en yüksek ilişkinin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarında olduğu görülmüştür (1997: 60). Bu yapılan araştırmadan yönetici davranışlarının çalışanların iş doyumlarını yüksek derecede etkilediği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin davranışları çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerin başında geldiğinden önem verilmesi gereken bir konu olduğu açıktır. Bu nedenle, "Her

şeyden önce çalışan doyumunu sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Çalışanların iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.” (Akıncı, 2002: 2)

Araştırmanın yapıldığı savunma sanayi gibi ağırlıklı olarak teknolojiye odaklı olduğu yargısının yaygın olduğu bir sektörde bile, gerçek fark yaratacak olan değer insan ve insanın performansı olduğu bilinmektedir (Alp, 2011: 16). Çünkü teknolojinin de gerçek yaratıcıları insanlardır. Bu tip kurumlarda çalışanlar, tasarım, ürün geliştirme ve üretim faaliyetlerini icra etmektedirler. Savunma sanayinde sıfır hata ile, yüksek teknolojinin en son ürünleri, yine yüksek teknolojik imkanlar ile üretilmektedir. Dolayısı ile bu sektörde iş gücünün öneminin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanın yapacağı ufak bir hata telafisi mümkün olmayan veya ekonomik olarak çok yüksek bir zarara mal olabilir. Bunlara yeni üretilen bir uçağın düşmesi örnek verilebilir. Yeni teknoloji ve üretim olanaklarının geliştirilmesi için en çok kaynak ayrılan ve diğer sektörlerle öncülük eden savunma sanayinde, çalışanların verimliliklerini arttırmak amacıyla, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamaları için uygun ortam yaratmak gerekmektedir.

Bu bilgilerin ışığında yapılan bu tez çalışmasında yöneticilerin yönetim tarzları ve çalışanların iş doyumları kavramları birbirleriyle ilişkileri doğrultusunda incelenecektir.

Bu amaç çerçevesinde tezin birinci bölümünde yönetim ve yönetici kavramlarından, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklardan, yönetici davranışlarını etkileyen faktörlerden, temel yönetim tarzlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde iş doyumunu kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış; iş doyumunun tanımı ve önemi, iş doyumunu ile ilgili kuramlar, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun yaşam doyumunu, performans gibi çeşitli değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir.

Yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama çalışması da tezin üçüncü bölümünde yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, hipotezleri, sınırlılıkları, veri toplama araçları, evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmiş; son olarak da araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM ve YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARI

1.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Yönetim tarihi çok öncelere dayanan eski bir kavramdır. Bilinen en eski uygarlıklardan biri olan Sümerlilerin yazı dilini yönetsel kontrol süreci ihtiyacına bir tepki olarak geliştirmiş oldukları; Eski Romalıların etkin bir yönetim sisteminin açıklamalı örneklerini sundukları; Roma Katolik Kilisesi'nin eski yönetim düşüncesine önemli katkılarda buldukları bilinmektedir (Benligiray, 2005: 23). Dolayısıyla insanoğlunun yeryüzünde var olduğundan beri yönetim kavramı ile iç içe olduğunu söyleyebiliriz. Burada bahsettiğimiz yönetim kavramı yıllar içerisinde her alanda yaşanan değişim ve ilerlemelere paralel olarak gelişmiştir. Yönetim düşüncesi öncelikle evrensel bir faaliyet olmasından dolayı çok önemli bir kavramdır. Günümüzde de her alanda yönetimin varlığından söz edebiliriz. Örnek olarak işletmeler, şirketler, kamu kuruluşları, Türk Silahlı Kuvvetleri, spor kulüpleri, dernekler ve vakıflar verilebilir.

“Yönetime niçin ihtiyaç duyulmuştur?” sorusuna cevap aradığımızda yönetim kavramını daha iyi anlayabiliriz. “Modern toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, kıt kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yoluyla sağlanabilir. İşte işletme örgütleri de toplumun arzuladığı mal ve hizmetlerin ortaya konulması için ortaya çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak, yalnızca işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilemez. Aynı şartlarda ortaya çıkan iki işletmeden biri birkaç yıl sonra dev gibi büyürken diğeri aynı süre içerisinde kaybolur gider. Bütün bunların temelinde yatan neden yönetim kavramıyla açıklanabilir.” (Can ve Güney, 2007: 173) Dolayısıyla kıt kaynakları en etkili şekilde kullanarak insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yapılan her faaliyet yönetimin konusu içerisine girer diyebiliriz. Yönetimden söz edilmediği zaman kaynakların hedeflere yönlendirilmesi güçleşir. Kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanılamaz. Yönetim elinde bulundurduğu güç, bilgi ve tecrübe ile kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanır. Her toplulukta kabaca bir yönetim vardır diyebiliriz. Can ve Güney'in de

bahsettiği gibi örgütler mevcut yönetim sistemleri sayesinde başarıyı yakalayabilmektedirler.

Yönetim yüzyıldır bir disiplin olmasına karşın uygulamacılar ve uzmanların ortak görüşe vardıkları bir tanım bulmak zordur (Koparal, 2004: 3). Yönetimin birçok farklı tanımının yapılmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin inançlarının değişik olmasıdır. Yetkici, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar bu inançlarına göre yönetimi değişik tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasına dayanmaktadır (Başaran, 1982: 14).

Bu nedenle; “Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretimin işlevlerinden biridir. Örgüt ve yönetimi meslek olarak seçen kişilere göre yönetim bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplumbilimcilere göre yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir.” (Akat, 1984: 4, 5, 6) “Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Örneğin yönetimi; klasik yönetim taraftarları para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler ise kararların alınması ve uygulamaya aktarılması olarak belirlerler.” (Can ve Güney, 2007: 173, 174)

Bugüne kadar yönetim ile ilgili yapılan diğer tanımları incelediğimizde;

Başaran’a göre yönetim; toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir (1982: 91).

Bursalıoğlu’na göre yönetim; önceden belirlenmiş örgüt amaçlarına ulaşmak için, örgütteki tüm kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yön vermek, onları kullanmak ve kontrol etmektir (1978: 19).

Akat’a göre yönetim; işbirliği içerisinde bulunan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltme sürecidir (1984: 4).

Can ve Güney'e göre yönetim; bir örgütün ya da bir birimin amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve grup çaba ve faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (2007: 174).

Yurdakul'a göre yönetim, belirli bir işin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için, kaynakları rasyonel bir biçimde kullanarak, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle ve araçlarla hareket etme bilimidir. Yönetimin, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu kabul edilmektedir (2011: 3).

Aydoğan'a göre yönetim, farklı tutum ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan tarafları da göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanmıştır: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve görevlerine uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme ve geliştirmedir (2011: 2).

Uras'a göre yönetim işletmenin sahip olduğu veya kiraladığı emek, sermaye ve teknik bilgiden oluşan üretim unsurlarını, önceden saptanmış olan amaç veya amaçlar doğrultusunda planlı bir şekilde sevk ve idare etmektir (1991:10).

Başka bir tanıma göre yönetim; insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Koontz ve Wehrich, 1988: 4).

Baransel en geniş anlamda yönetim kavramını; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder şeklinde tanımlar iken (1993: 25), Sabuncuoğlu ise ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlamaktadır (1997: 129).

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve

bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Koçel, 2003: 16).

Yönetim ile ilgili yapılan yukarıdaki tanımlar incelendiğinde üç sözcüğün dikkat çekici olduğu görülür. Bunlardan birincisi “başkaları, yani insanlar”, ikicisi “amaç”, üçüncüsü ise “süreç ya da süreci oluşturan faaliyetler toplamı”dır (Benligiray, 2005: 23). Dikkat çeken sözcükleri teker teker incelediğimizde; birinci olarak, daha önce bahsettiğimiz yönetimin en çok görüş birliğine varılan tanımının başkaları vasıtasıyla iş görmek olduğunu görüyoruz. Sonuçta yapılacak işi başka insanlar icra eder. Yönetim ise çalışanları yönlendirir. İkinci olarak; yönetimin temel görevlerinden birisi ise çalışanları belirli bir amaç etrafında toplamayı sağlamaktır. Çalışanların bu amaçları özümsemeleri sağlanarak başarıya ulaşılır. “Eğer amaç yoksa herhangi bir yönetim faaliyetinden söz edilemez. Belirli bir amaç olmaksızın bir araya gelen insan topluluklarına da kuru kalabalık denir.” (Benligiray, 2005: 23) Belirlenen amaçlar ise faaliyet sahasına göre veya içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebilir. Üçüncü olarak yönetimin bir süreç olduğu söylenebilir. “Çünkü yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonları ile yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder.” (Genç, 1997: 29)

Yönetim süreci yönetimi oluşturan gruplar açısından da incelenebilir. Koçel’e göre; yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür. Ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim.

a) Ailesel Yönetim: Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim mevcuttur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır.

b) Siyasal Yönetim: Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda gerçekleşmektedir. Bu yönetim türünde de, aile yönetiminde olduğu gibi, “yönetim” konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı

var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir.

c) Profesyonel Yönetim: Temel politik karar organlarının ve yönetim kademelerinin uzmanlık ve yetenek esasına dayalı olarak seçilen kişiler tarafından doldurulması durumunda gerçekleşmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir (2003: 17,18).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, yönetim amaca ulaşabilmek için plan yapma, çalışanları örgütleme, yöneltme, birimler arasındaki koordinasyonu sağlama, yapılanları denetleme, çalışanların gönüllülük esasına göre katkıda bulunmalarını sağlama, personelinin gelişimini planlama gibi faaliyetleri içerir. Herhangi bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için sağlıklı bir yönetim sisteminin bulunması şarttır. Aksi takdirde örgütte bir kaos ortamı olacak ve örgüt kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanılamayacaktır.

Yönetim olgusunu açıkladıktan sonra yönetim ile ilgili kuramları inceleyerek örgütün amaçlarına ulaşmasında bugüne kadar izlenen yollara değineceğiz.

1.2. YÖNETİM KURAMLARI

Tarihsel gelişim süreci içerisinde yönetim işinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak çok sayıda kuram geliştirilmiştir (Benligiray, 2005: 24). Günümüzde yönetim ile ilgili kuramlar; klasik kuram, neo-klasik kuram ve çağdaş kuram olmak üzere üç ana başlıkta ele alınmaktadır.

1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik kuramlar sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemişlerdir (Van Harrison, 1978: 244).

Bu kuramın önde gelen temsilcileri; F. Taylor, H. Fayol, M. Weber, J. Mooney, A. Reily, M. F. Follet, F. Gilbert, L. Gilbert, H. Emerson, H. Gannt, R. Merton, P. Selznick, P. Blau ve A. Gouldner'dir (Koçel, 2003: 195-218).

Özetlersek, klasik kuramcıların önemseydiği ve üstünde durdukları tek şey, “insandan bağımsız bir mekanizma” olarak düşündükleri “örgüt” ve “verimlilik”tir. Bu mekanizma içerisinde klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamıştır. İnsanın doğasına kötümser bir açıdan bakmış ve onu sürekli kontrol edilmesi, denetlenmesi ve cezalandırılması gereken bir varlık olarak görmüştür (Torun, 1998: 51-52).

Günümüzde oldukça basit ve sadece kendini çevreden izole etmiş ortamlara uygun görünen klasik yönetim kuramının, özellikle örgütlerde bireyin rolünü göz ardı etmesi neo-klasik dönem olarak bilinen yeni bir akımın doğmasına neden olmuştur.

1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Klasik kuramların yetersiz olduğu eleştirilerinin artması, Hawthorne araştırmalarının sonuçlarıyla örgütte insanın öneminin ortaya konulması ile yönetimde yeni bir anlayış başlamıştır. “Neo-klasik kuramlar olarak adlandırılan bu kuramların gelişmesinde başta E. Mayo, F. Roethlisberger, D. McGregor, A. Maslow, K. Lewin, R. Likert, C. Bernard ve C. Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur.” (Koçel, 2003: 226)

Neo-klasik kuramın en belirgin özelliği, örgütteki insan faktörünü “ekonomik varlık” ya da “mekanik varlık” olarak gören klasik kurama karşı, insanı psiko-sosyal bir varlık olarak göstermesidir. Bu kuram, çalışanı güdüleyen en güçlü özendiricinin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu, informal örgütlerin formal örgütlere nazaran üretimi doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz etkilediğini, çalışanların kişiliklerine gösterilen saygının onları üretimde daha aktif ve verimli yaptığını Hawthorne deneyleri diye bilinen ve Elton Mayo tarafından yürütülen araştırmalarla ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 16).

Neo-klasik yönetim kuramının insan doğasına ilişkin varsayımları ile özellikle Hawthorne ve Harwood araştırmalarının sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, insanı yönetime katma noktasında bir milat başlattığı söylenebilir (Torun, 1998:

54). Neo-klasik yaklaşımların yetersiz kalan yönü, örgütü bir sistem olarak ele almamış olmalarıdır (Bursalıoğlu, 1982: 38).

Neo-klasik kuramda iletişim, sadece üstlerden astlara doğru giden emir komuta zincirine hizmet etmemektedir. İlk defa neo-klasiklerle birlikte sadece dikey iletişim değil, aynı ve farklı bölümlerdeki kişiler arasındaki yatay iletişim ve örgüt bütünü içinde farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki çapraz iletişim de özendirilmiştir (Yurdakul, 2011: 9).

Sonuç olarak klasik yönetim anlayışında; rasyonellik, ekonomik insan, iş, görev, düzen, disiplin ve örgüt yapısı gibi kavramlar üzerinde önemle durmuşlardır. Buna karşılık neo-klasik yönetim anlayışında insan davranışları, gruplar, sosyal insan, kararlara katılma, doyum ve motivasyon gibi değerler ön plana çıkarılmıştır (Benligiray, 2005: 26).

1.2.3. Çağdaş Yönetim Kuramı

Çağdaş kuram, klasik ve neo-klasik kuramların bir sentezi olmakla birlikte, daha çok, insana değer veren, onun yönetime katılımını destekleyen neo-klasik kurama benzemektedir. Bu bağlamda, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, çağdaş kuram tarafından da savunulmaktadır (Aydın, 1991: 110). Kuramın önde gelen yazarları; Shanon, Warren, Weaver ve Ackhoff'tur. (Eren, 1993: 28)

İnsanın örgütün temel öğelerinden biri olarak görüldüğü çağdaş yönetim kuramına göre, örgütsel başarı ya da başarısızlık sadece yapıya bağlı olmadığı gibi, sadece insana da bağlı değildir. İşin gerekleri ile insanın ihtiyaçları arasında bir denge kurulmalıdır. Bir yandan bireye örgütün amaçları benimsetilmeye çalışılırken, diğer yandan da bireye kişisel ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılama imkânı verilmelidir (Yurdakul, 2011: 10).

Genel bir değerlendirme yapıldığında; çağdaş yönetim kuramı, gelişen ve değişen insan ilişkileri ve örgütsel ilişkiler göz önünde bulundurarak, önceki iki kuramın sentezini yapmış ve verimliliğin artmasını sağlayacak, örgüt ve insanın dengede bulunduğu yeni bir model ortaya koymuştur. Çağdaş kuramın, verimliliğin ve

etkinliğin arttırılmasını sağlamak amacıyla, örgütte çalışan kişilerin yaratıcılık ve katılımından faydalanmayı esas aldığı söylenebilir. Araştırmamızda bir bütün olarak belirttiğimiz gibi çağdaş yönetim ile çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin arttırılması söz konusu olabilir.

Buraya kadar bahsetmiş olduğumuz yönetim ve yönetim kuramlarının, bir sistem içerisinde gerçekleşebilmesi ve çalışanların örgüt amaçlarına yönlendirilmesini sağlamak amacıyla yönetimin yerine getirmesi gereken fonksiyonları açıklayacağız.

1.3. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim süreci birbiriyle ilişkili fonksiyonlardan oluşur. Yönetim sürecinin evrensel ve rasyonel olmasının en önemli nedeni yöneticilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleridir (Dalay, 2009). Temel yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir. Bir yönetim süreci içerisinde bu fonksiyonların aşağıda anlatıldığı sırada gerçekleşeceği söylenemez. Fonksiyonlar her yönetim faaliyetinde birbirlerinin içine geçmiş durumda uygulanırlar. Ancak planlama ilk olarak ele alınması gereken fonksiyondur. Her türlü faaliyet planlamayla başlar, kontrol etmeyle son bulur (Benligiray, 2005: 29). Bu bölümde yönetimin fonksiyonlarından kısaca bahsedilmesinin yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

1.3.1. Planlama

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir (Can ve Güney, 2007: 193). Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağını bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak ta tanımlayabiliriz (Tortop, Isbir ve Aykaç, 1993: 51). İyi bir planlama başarmanın ilk adımıdır diyebiliriz.

1.3.2. Örgütlenme

Örgütsel amaçlar ve planlar belirlendikten sonra bunları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duyulur. Bu araç örgüt yapısıdır (Can ve Güney, 2007: 221). Örgütlenme fonksiyonu ile planlama fonksiyonu arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Planlama sürecinin etkinlikle uygulanması, örgütlenme çalışmalarının başarısında önemli rol oynar (Maviş, 2008: 120). Başka bir deyişle örgütün başarısı iyi bir planlamaya bağlıdır. Çünkü örgüt yönetim tarafından yapılan planlamaya uyacaktır. Dolayısı ile planlama gereği yapılan faaliyetlerin sonucunda meydana gelecek başarı ya da başarısızlıkta “yapılan planın” rolü büyüktür.

1.3.3. Yönelme

Belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkilemektir (Koparal, 2004: 8). Yönetici, aslarını emir vererek harekete geçirir. Yalnız emir vermek yeterli olmayıp emri uygulayana, uygulamayı nasıl yapacağını bildirilmesi gerekir (Dalay, 2009). Yönelme fonksiyonunun başarısı büyük ölçüde yöneticinin kişilik yapısına ve yönetim tarzına bağlıdır (Benligiray, 2005: 31).

1.3.4. Koordinasyon

Birbirinden ayrı bölümlerin tüm faaliyetlerinin ortak amaca yöneltilmesi için aralarında ilişkiler kurulması ve ekip çalışmasının sağlanması sürecidir (Benligiray, 2005: 31). Koordinasyon olmadan planın uygulanması söz konusu değildir. Koordinasyonsuzluk işletmede kargaşa ve çatışmalar yaratır. Koordinasyon ahenkli çalışmaya olanak sağlar, insanlar arasında uzlaşmaya fırsat verir. Üretim ve işletmenin başarısı ancak koordinasyon ile gerçekleşir (Dalay, 2009). Koordinasyon örgütün en önemli güçlerinden biridir. Örneğin, plan yanlış bile yapılmış olsa iyi bir koordinasyonla gereken değişiklikler yapılarak başarıya ulaşılabilir. Örgüt içerisinde koordinasyonun önemi her aşamada hatırlatılmalı ve bu yönde ikazlar yapılmalıdır.

1.3.5. Kontrol

Yönetim fonksiyonlarının sonucusu fakat sürekli olanıdır (Akat, 1984: 262). Mevcut iş başarısının ölçülmesi ve başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır (Can ve Güney, 2007: 285). Yönetim fonksiyonu olarak kontrol, işletmenin hedeflerini elde ettiğini garantileme sürecidir. Denetim, standartlar koyma, gerçek performansı ölçme ve performans standartlarından önemli ölçüde uzaklaşıldığında düzeltici işlem yapmayı içerir (Dalay, 2009). Kontrol yapılan faaliyetlerin amacına ulaşip ulaşmadığını yönetim kademesine gösterir. Yöneticiler de buna göre tedbirler alır. Bir sonraki bölümde yönetim fonksiyonlarını kullanarak örgütü amaçlarına ulaştırmayı hedefleyen yönetici kavramından bahsedilecektir.

1.4. YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yönetim faaliyeti sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birincisi iyi örgütlenmiş bir yapıya diğer bir deyişle buraya kadar anlattığımız yönetim sistemine gerek vardır. Ancak ilkelerin çok iyi bir şekilde ortaya konulması, görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi, iş tanımlarının ve kuralların saptanması başarı için yeterli değildir. Başarıda ikinci faktör olan yönetici veya yönetici grubu çok önemlidir (Koparal, 2004: 10).

Yönetimi daha önceki bölümlerde, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklinde genel olarak tanımlamıştık. “Yöneticiyi ise, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir. Tarif gereği, profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan, bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir.” (Koçel, 2003: 20)

Yönetim ile ilgili olduğu gibi yönetici ile ilgili de yapılan birden fazla tanım vardır. Konu hakkında daha kapsamlı bilgiye sahip olmak için birkaç tanımı incelemeyiz.

Özdevecioğlu'na göre yönetici, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri planlayan, uygun bir örgüt yapısı aracılığı ile gerçekleştirilmesini sağlayan ve ortaya çıkan sonuçları denetleyen kişidir (2002: 654).

Dalay'a göre yönetici; üretim kaynaklarıyla belirlenen amacın gerçekleştirilmesine çalışan kişidir (2009).

Erdoğan'a göre yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (2000: 33).

Başka bir tanıma göre yönetici; belirli yetkilerle donatılmış, kendisine teslim edilmiş kaynaklar ile belirlenen amacın gerçekleşmesi için gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kişidir (Albers, 1974 , Akt: Dalay, 2009).

Başka bir deyişle yönetici, başkaları aracılığı ile emrine verilmiş bir grup insan kaynağını belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir (Boone ve David, 1981: 123).

Genel bir değerlendirme yaptığımızda; yönetici işletmenin mevcut beşeri ve maddi kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde kullanarak örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşmayı sağlayan kişidir diyebiliriz. Yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşırken, önceki bölümde açıkladığımız planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden oluşan yönetim fonksiyonlarını dengeli ve etkin bir şekilde kullanması başarıyı arttıracaktır. Peki yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran özellik nedir, yönetici çalışanlarını nasıl yönlendirecektir, verdiği kararların uygulanmasını nasıl sağlayacaktır? "Yöneticilere emrindeki kaynakları amaca yönlendirebilmek için yetki ve sorumluluklar verilir. Yönetici işleri sahip olduğu yetki (otorite) sayesinde yürütür." (Dalay, 2009) Yetki kavramı ilerleyen bölümlerde daha detaylı incelenecektir.

Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999: 371).

Çalışanların iş doyumunun sağlanması artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niteliğini ve niceliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan da çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. Başka bir ifade ile

örgütün bir amacı yaşamak, diğer amacı da çalışanların iş doyumunu sağlaması olarak görülebilir. Bu durumda bir örgütün başarısının göstergesi, sözü edilen bu iki amacın ulaştığı denge düzeyidir (Başaran, 1991: 198).

Örgütün en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütte çalışanların veriminin artırılması amacıyla sergilenen yönetici davranışlarının önem arz etmekte olduğu görülmektedir. Yöneticinin üst düzeyde görev ve sorumluluk alan kişi olduğunu biliyoruz. Ancak en önemli sorumluluklarından bir tanesinin de emrinde bulunan insan kaynaklarından en yüksek performansı elde etmek olduğu da bir gerçektir. Bu kapsamda modern yönetim anlayışı ile beraber ortaya çıkan insan ve makine ayırımına dikkat edilmesi gerekiyor. Çalışanlardan alınan verimin artırılması yönünde tedbirlerin alınması gerekiyor. Bu noktada çalışanların, kendileri için alınacak kararlara katkıda bulunmasına izin verilmesi “kendilerini değerli hissetmelerine” ve “kurumuma nasıl fayda sağlarım” diye düşünmelerine neden olacaktır. Bu şekilde çalışanların kendiliğinden iş görme istekleri artacaktır.

Yönetici böyle bir durumda farklı bir çözüm olarak verim alamadığı personelini hiçbir tedbir almadan, kendisiyle görüşmeden değiştirme hakkını kullanabilir. Burada bilinmesi gereken bu tip davranışlarda çalışanlar üzerinde baskı oluşacağı ve bu nedenle performanslarının olumsuz yönde etkileneceğidir. Yönetici iletişim yeteneğini ön plana çıkararak, yöneltme yönetim fonksiyonunu etkin bir şekilde kullanarak çalışanların başarıma isteklerini arttırmalıdır.

Yöneticiler, örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler. Ayrıca yöneticiler örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenlerler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir (Koontz; O'Donnell ve Weihrich, 1986: 3-4). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun koşullarına göre iyi tanımlayan ve özümseyen bir yönetici, gerekli tedbirleri alacağından; iç ve dış çevreden örgüte ve kendisine yönelecek olumsuz baskıları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların olumlu ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

Yönetici hem iş, hem personel ilişkilerinde başarılı olmak zorundadır. Bu nedenle çalışanları iş yaşamlarında daima mutlu ve hoşnut etmek, böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. Yönetimin başarısı, insana inebilmek, insanı olumlu yönde harekete geçirebilmek ve onun davranış nedenlerini anlayabilmekle orantılıdır (Aytürk, 1990: 26).

“İsviçre Psikoteknik Kurumuna göre ise bir yöneticide bulunması gereken başlıca nitelikler aşağıda sıralanmıştır;

- a) Adaletli olmalı,
- b) İnsanları tanımalı,
- c) Kendine güvenmeli,
- d) İnsiyatif sahibi olmalı,
- e) Sorumluluk duygusuna sahip olmalı,
- f) İradesi kuvvetli olmalıdır.” (Önal, 1983: 9)

Yukarıda sayılan niteliklere sahip olan bir yönetici çalışanlarının güvenlerini daha rahat kazanacağından, verdiği emirler daha az sorgulanacak, çalışanların iş doyumlarının artması sağlanacaktır.

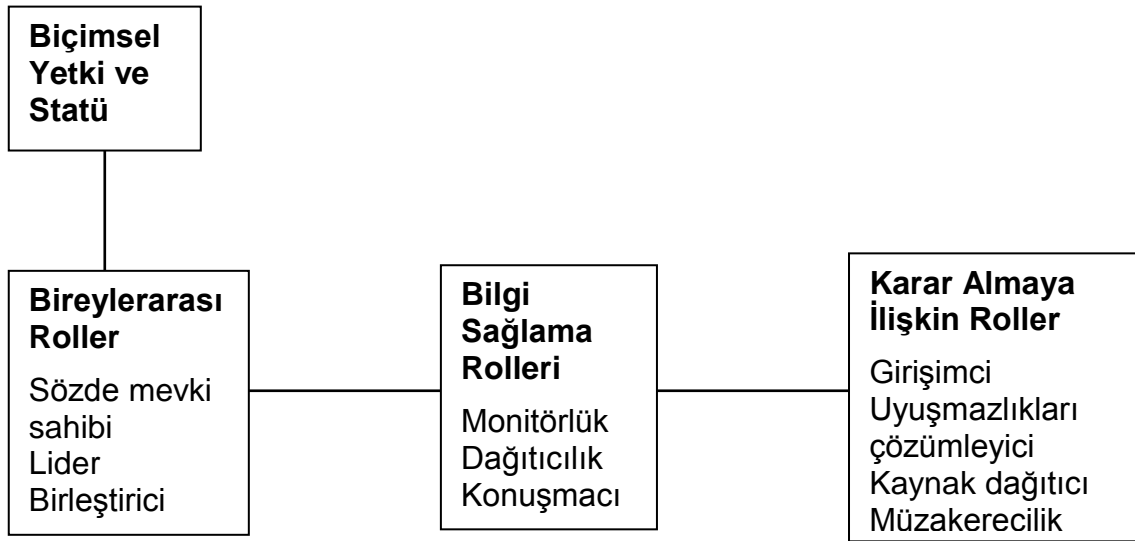
Bir banka müdürü, bir komutan, bir başöğretmen ya da şef garson farklı alanlardaki uğraşları yönetir görünmektedirler. Ama hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yürütülmesidir. Bu nedenle bir komutan, yönetsel işlevleri iyi bir biçimde kullanabilme becerisine sahip olduğu ölçüde bir diğer alanda da aynı başarıyı gösterebilir (Can ve Güney, 2007: 173).

Yönetici yukarıda bahsettiğimiz görevlerini yerine getirirken örgüt içerisinde ve dışarısında bazı roller üstlenir. Bir sonraki bölümde bu rolleri inceleyeceğiz.

1.5. YÖNETİCİNİN ROLLERİ

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek

zorundadır. Minzberg yöneticilerin üç grup davranış içerisinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir (Maviş, 2008: 101).



Kaynak: Maviş, 2008: 101.

Şekil: 1-1 Yöneticinin Roller

1.5.1. Bireylerarası Roller

Yöneticilerin bireylerarası rolleri örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır (Maviş, 2008: 101). Yönetici örgüt içerisinde ve örgüt dışında yönetimi temsil etmelidir. Çalışanlarını yönlendirmeli ve motivasyonlarının artması için çaba göstermelidir. Gerek örgüt içinden, gerekse örgüt dışından insanlarla ilgilenerek, birleştirici rol oynamalıdır. Aynı zamanda koordinasyonu sağlamalıdır. Unutulmamalıdır ki koordinasyon da başarıyı getiren önemli faaliyetlerden birisidir.

1.5.2. Bilgi Sağlama Roller

Minzberg'e göre çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur (Maviş, 2008: 101). Yönetici daha etkin bir hale gelebilmek ve daha etkili kararlar verebilmek için devamlı bilgi toplamalıdır. Örnek vermek gerekir ise bilgi alamayan ya da sağlıklı bilgi alamayan yönetici susuz kalmış çiçeğe

benzer. Bilgi alamadıkça sağlıklı karar veremez. Yönetici topladığı bu bilgileri çalışanları veya ilgili birimleri ile paylaşmalı ve gerektiğinde durum değerlendirmesi yapmalıdır. Örgüt içindeki ve dışındaki kişilerle veya kurumlarla örgütü temsilen konuşmalıdır. Faaliyetlerden, amaçlardan ve mevcut bulunulan durumdan bahsedilebilir. Çalışanların faaliyetleriyle örgütün başarısı arasında ilişki kurmak çalışanların motivasyonlarını arttırabilir.

1.5.3. Karar Almaya İlişkin Roller

Yönetimsel kararların temel bilgilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur (Maviş, 2008: 102). Yönetici örgütün başarılı olmasına ve gelişmesine yönelik çalışmalıdır. Kendi yönetim alanında bulunan kısımlarda belirli bir düzen içerisinde işlerin yürütülmesini sağlamalıdır. Hiçbir şartta olası bir karışıklığa izin vermemelidir. Örgüt kaynaklarını en etkin biçimde dağıtarak, sağlanacak faydayı arttırmalıdır. Gerektiğinde anlaşmanın her iki tarafının da memnun olacağı şekilde olayları çözümlenebilmelidir.

1.6. YÖNETSEL DÜZEYLER VE YETENEKLER

1.6.1. Yönetimsel Düzeyler

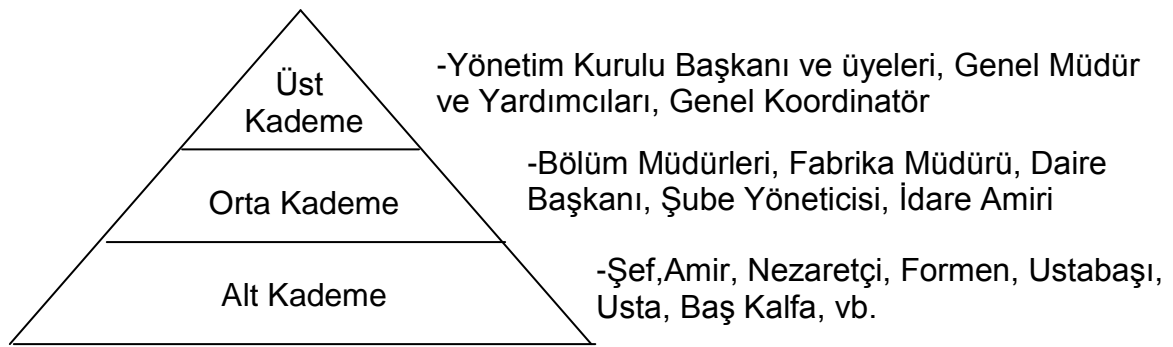
Yöneticiler örgüt içerisinde çeşitli hiyerarşik kademelerde görev yaparlar. Başka bir deyiş ile “yöneticiler, büyük-küçük, özel-kamu bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler.” (Can ve Güney, 2007: 175) Örgütlerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işlerde vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 25).

Demokratik örgütler dışında tüm hiyerarşik örgütlerin oluşmasının temelinde yetki kavramı yatar. Bu kavram aracılığıyla örgütler, çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit biçiminde bir düzenlemeye giderler. Yöneticileri yönetici olmayanlardan ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Yetki, insanlar, kaynaklar ve

değişim süreci üzerinde etkisini gösterir. Yöneticiler ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler (Benligiray, 2005: 33). Başka bir deyişle, alt yönetimde çalışan bir yönetici ile tepe yöneticisinden beklenenler farklı olacaktır (Koparal, 2004: 12). Dolayısı ile iki farklı kademedeki yöneticiye verilen yetkiler de farklı olacaktır. Örnek olarak bir firmanın genel müdürü ile o firmada görevli birim yöneticisinin görev ve sorumlulukları farklı olacaktır. Görev ve sorumlulukla doğru orantılı olarak yetki de artar.

“Yönetimsel düzeylerle ilgili görüşler işletmelerin büyüklüğüne veya küçüklüğüne, tek şahıs veya ortaklık şeklinde işletme olmalarına, faaliyet alanlarına göre değişebilir. Ancak model olarak alınan bir işletmede üst, orta ve alt yönetimsel düzeylerden söz etmek mümkündür (Can ve Güney, 2007: 175).

Aşağıdaki şekilde yönetim düzeyleri ve bu düzeylerdeki yöneticilerin almış oldukları unvanlar yer almaktadır.



Kaynak: Mucuk, 2003: 133.

Şekil: 1-2 Yönetim Düzeyleri ve Unvanlar

1.6.1.1. Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler

Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, baş yürütmeci, koordinatör gibi unvanlar alan ve başında bulunduğu örgütün en son sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetim grubudur (Benligiray, 2005: 34). Üst kademe yöneticiler işletmenin tümünün resmini görürler, diğer bir deyişle belli bir bölümle veya işle ilgilenmezler. Bütün işletmeyi ilgilendiren uzun dönemli planlar yapar ve stratejileri belirlerler. Orta ve alt kademe yönetimlerinin uygulayacakları politikaları şekillendirecek global amaçları belirlerler (Koparal, 2004: 12).

1.6.1.2. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler

Daire başkanı ve şube müdürü gibi adlarla anılan bu yöneticiler örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerinin eşgüdümlemesinden sorumlu olan kişilerdir. Müdür, amir, daire ya da kısım başkanı gibi adlarla anılırlar (Can ve Güney, 2007: 175). Orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticileri denetlerler. Aynı zamanda üst kademe ile alt kademe yönetim arasında köprü görevi görürler (Koparal, 2004: 13).

1.6.1.3. Alt Düzey Yönetim ve Yöneticiler

Bu yöneticiler günlük faaliyetlerin başarması için, yönetsel işlevleri olmayan çalışanları (işçileri ya da memurları) yönetmekten sorumlu olan gözetmen, nezaretçi, formen, şef gibi çeşitli unvanlarla anılan kişilerdir (Benligiray, 2005: 34). Bu tip yöneticiler sorumlu oldukları görevler arasında ürün veya hizmetlerin iş akışına uygun olarak üretilmesi ve müşteriye zamanında teslim edilmesi ve kalite standartlarına uygun mal üretilmesi sayılabilir (Koparal, 2004: 13).

Bütün bu anlatımlardan da anlaşılacağı üzere yönetici, örgütün hangi düzeyinde olursa olsun, amaçları başarmada diğer kişilerin çabalarını yönlendiren kişi olmaktadır (Can ve Güney, 2007: 175). Üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin her biri, kendi işlerini, elindeki kaynakları etkili ve verimli olarak kullanmak ve yönetim fonksiyonlarını uygulamak suretiyle yönetir ve beklenen sonuçlara ulaşmaya gayret eder. Her düzeydeki yönetici işlerini yaparken planlama, organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını kullanır (Ülgen ve Mirze, 2006: 25).

Genel bir değerlendirme yaptığımızda, yöneticilerin düzeyleri değişebilir, buldukları düzeylere göre yetkileri de değişebilir, buldukları birime göre görevleri de değişebilir. Ancak değişmeyen tek nokta; tüm yöneticiler örgüt amaçlarına ulaşmak için kendilerine verilen görevleri yerine getirerek, çalışanlarını amaca yöneltirler, faaliyetleri planlarlar, koordine ve kontrol ederler.

1.6.2. Yönetmel Yetenekler

Kavram olarak genellikle örgüt, yapıyı; yönetim, bu yapının işletilme sürecini; yönetici ise, yapıyı işleterek yönetim sürecini gerçekleştiren kişiyi ifade eder. Yönetim işlevlerini yerine getiren kişinin diğer çalışanlardan ayrılan bir takım yeteneklere sahip olması gerekir. Çünkü yönetimde eldeki kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, iyi ve yetenekli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir örgüt, kötü ve niteliksiz bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar. Yönetimde elde edilen sonuçlar, daima yöneticilerin yeteneklerine ve bilgilerine göre farklılık gösterir (Benligiray, 2005: 37). Dolayısıyla yöneticilerin daima eğitim ile kendilerini geliştirmelerinde fayda vardır. Hatta kurum içi eğitim yolu ile örgüt veriminin artması sağlanabilir.

Yöneticilerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri de sürekli yenilemek ve geliştirmek başarılı olmaları için gereklidir. Beceri gerçekleştirilen performansın kalitesidir. Yöneticilerde diğer çalışanlar gibi işlerini yaparken zihinsel ve fiziksel gayret ortaya koyarlar. İşin kalitesini de ortaya konulan performans belirler. Yöneticilerin ihtiyaç duydukları becerinin ne olduğunu yöneticinin görev yaptığı yönetim kademesi belirler (Dalay, 2009).

Yöneticiler üst, orta ve alt yönetimde, kamu kuruluşunda veya özel sektörde çalışsın başarılı olabilmeleri için aşağıdaki yeteneklere sahip olmalıdır (Koparal, 2004: 13). Bu yeteneklerin görece önemi yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir. Hızla değişen ekonomik, politik, siyasal ve sosyal sistemler işletme yöneticilerini bir suni kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya getirmiş bulunmaktadır. Yöneticilerin bu sorunların çözümünde etkin kararlar alma ve örgütünü daha önce belirlenen amacına sağlıklı ve güvenli bir şekilde ulaştırabilmesi için aşağıdaki becerilere sahip olması gerekmektedir (Dalay, 2009).

1.6.2.1. Teknik Yetenek

Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir (Benligiray, 2005: 37). Teknik yetenekler bilgi ve tecrübelerin belli bir işin yapılması için kullanılmasıdır. Diğer bir deyişle bir işin başarılması için özel bilginin ve tecrübenin olması araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir (Koparal, 2004: 14).

Teknik beceri her iş alanı için gereklidir. İşgörenlerle direkt ilişki içerisinde olan yöneticiler için teknik beceri diğer becerilerden daha fazla önem kazanır. Örgütün üst kademelerine çıktıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır. Teknik becerinin tam olarak performansa yansıtılması için yöneticinin iş zekâsı, inisiyatif, dinleme, verimlilik, eğitim, sorumluluk gibi niteliklere sahip olması gereklidir. Teknik beceriye sahip yöneticinin işin gereklerini kolaylıkla kavrayabilmesi, işin ayrıntılarını kolayca tespit edebilmesi ve en önemlisi ise kendi fikirlerini katması gerekir (Dalay, 2009).

Özellikle alt kademelerde teknik beceriye sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Örnek vermek gerekir ise nezaretçi, gözetmen, ustabaşı gibi mevkilerde çalışanlar eğer teknik bilgi ve beceriye sahip değillerse çalışanlarını kontrol edemezler. Gerekli planlamaları ve yönlendirmeleri yapmakta sıkıntılar yaşarlar. Çoğu zaman yanlış karar verirler. Çalışanlarına tam bağımlı duruma gelebilirler.

1.6.2.2. İletişim Yeteneği

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Yöneticinin başkalarıyla iş görebilmesi, başkalarıyla sürekli ilişki içerisinde olmasını gerektirir. İçeriği ne olursa olsun, bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları bir başka deyişle iletişim kurmaları gerekir. Yöneticinin düşünce ve görüşlerini etkili bir şekilde ifade edebilmesi, çalışanları ikna edebilmesi ve amaca yönlendirmesi için ortaya koyduğu beceri iletişim yeteneği olarak ifade edilir (Dalay, 2009).

Yöneticinin çalışma hayatını etkileyen üç değişik çevresel ilişkiden söz edilebilir. Bunlardan ilki anne, baba, eş, çocuklarından oluşan aile çevresidir. İkincisi sosyal, siyasal, politik, ekonomik koşullar ile nüfuzlu kişiler, sendikalar, derneklerden oluşan dış çevredir. Üçüncüsü ise, görev, yetki ve sorumluluklar ile üstler, astlar, meslektaşlar ve diğer bölüm yöneticilerinden oluşan örgüt içi çevredir. Yöneticiler bu çevre unsurlarının her biri ile iletişim halindedir. Çünkü örgütün amacı hizmet üretmektir. Bu amaç gerçekleştirilirken çatışma ve anlaşmazlıklar ortaya çıktığında yöneticinin iletişim yeteneğinin önemi artar (Benligiray, 2005: 38).

İnsanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak da ifade

edilebilir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar (Maviş, 2008: 103). Genellikle, sektörde rekabet eden örgütler aynı derecede teknik ve teknolojik gelişime sahiptirler. Bu nedenle, örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktör olarak insan kaynakları ve davranışlar görülmektedir (Vecchio, 1991: 5).

İnsan ilişkileri yeteneğinin her üç yönetim kademesinde de önemli olmasının nedeni her yöneticinin başkalarının yardımı ile işleri yürütmesidir. Yöneticiler ne kadar çok insanlarla ilişki kurmaya istekli ise başarısı artacaktır (Koparal, 2004: 14).

Yöneticinin başarısı belirlenen hedefe ulaşma kriteriyle değerlendirilir. Yöneticiler hedefe işgörenlerin çabalarıyla ulaşırlar. Bu ulaşmada yöneticinin yazılı ve sözlü bilgiye ihtiyacı vardır. İşte bu bilgiyi temin etmesi ve kullanması onun iletişim becerisini ortaya koyar. İletişim becerisini, dinleme becerisi, empati, iletişim kanalının iyi seçilmesi, mesajın belirgin olması, tekrar ve yönetim bilgi sistemlerinin kullanılması etkiler. Ayrıca, iletişim bilgi ve becerilerin arkasında gönül zenginliği, sevgi, anlayış ve hoşgörü olmalıdır. İletişim becerisi her yönetim kademesi için aynı derecede önemlidir (Dalay, 2009).

İletişimin faydasını iki türlü değerlendirebiliriz. Birincisi insan kaynağından alınan verimi arttırabilir. Çalışanlarla iyi bir iletişim kurularak; fikirler, düşünceler net ve anlaşılır bir biçimde ifade edilerek, çalışanlar yeri geldiğinde ikna edilerek verim artırılabilir. İkincisi ise koordinasyondur. Daha önce de bahsettiğimiz gibi bir örgütün en önemli güçlerinden bir tanesi de koordinasyon gücüdür. Çeşitli birimler veya kişiler arasında koordinasyon yine iletişim ile sağlanır. Bu şekilde gerekli kararların zamanında alınması veya zamanında faaliyete geçilmesi sağlanır. Bazı durumlarda hayati öneme sahiptir. Örnek olarak; askeri ortamlarda, birden çok unsur tek bir merkezden eş zamanlı koordine edilir. Koordinasyon olası bir operasyonun başarı ile tamamlanması açısından çok önemlidir. Koordinasyon demek tek vücut olmak demektir. Bu da ancak iletişimle mümkün olabilir.

1.6.2.3. Analitik Yetenek

Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme yeteneğine denir (Can ve Güney, 2007: 177).

Analitik düşünme becerisine sahip olan yöneticiler objektif ve tarafsız düşünürler. Karar alırken objektif yönetim tekniklerinden yararlanırlar. Bu beceriye sahip yöneticiler olumlu ve olumsuz faktörleri ölçebilme yeteneğine sahiptirler. Ayrıca kısa ve uzun vadeli gelişmeleri birbirlerinden ayırarak alternatif kararlar üretebilirler. Analitik beceriyi, özgüven, esneklik, sorumluluk, inisiyatif kullanma gibi yetenekler güçlendirir (Dalay, 2009).

Örgütte üst basamaklara çıkıldıkça önemi artar. Çünkü alt kademeler genellikle durağan ve daha önceden kestirilebilen bir ortamda ve çalışmalarını için belirlenmiş ilkeler ışığında çalışırlar. Üst kademelerde karmaşıklıklar ve belirsizlikler artmaya başlar (Can ve Güney, 2007: 177). Analitik beceri yeteneği, içinde bulunulan karmaşık ortamda doğru kararlar alabilmeyi sağlar. Bazen doğru kararlar almak da yetmeyebilir. Önemli olan bu kararları zamanında almaktır. Zamanla yarışılan bir ortamda analitik yeteneğe sahip olan bir yönetici doğru kararı, hızlı bir şekilde alarak örgütünü başarıya ulaştırır.

1.6.2.4. Sosyal Yetenek

Sosyal beceriye sahip bireyler, farklı sosyal ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve dikkatli bir şekilde kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneğine sahiptirler. Bir deyimle ifade etmek gerekirse “nabza göre şerbet verebilirler”. Yüksek düzeyde kişisel farkındalık ve anlayışa sahiptirler (Çalışkan, 2008: 36).

Yöneticiler başarılı olabilmek için sosyal becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Global değerler, kültürel bilgi, vizyon, perspektif ve kalıpları algılama yeteneği sosyal becerinin kalitesinde önemli rol oynar. Her şeyden önce yöneticinin öz güveni tam olmalı, kendini tanımalı, birlikte çalışma ve başarıya yönünün gelişmiş olmasıdır. Her yönetim kademesi yöneticisi için sosyal beceri önemli olmasına

rağmen, alt kademe yöneticilerin sürekli çalışanlarla ilişki içerisinde olması nedeniyle bu kademe yöneticileri için daha önemlidir (Dalay, 2009).

1.6.2.5. Karar Verme Yeteneği

Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, “yönetici” durumuna gelecek bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 76).

Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye karar verme denir. Karar verme becerisi, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi yönetsel fonksiyonları yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üst kademelerine çıkıldıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme yeteneğinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetlerini üst düzeylerin verdiği kararlar ışığında yürütürler (Can ve Güney, 2007: 178).

İşletmelerin belirsizlik ve sürekli değişim gösteren bir ortamda faaliyet göstermeleri, uluslararası rekabetin artması ve küreselleşme sonucu faaliyetlerinde başarılı olmaları uygun karar almaları ile mümkündür. Hayal gücü, esneklik, sorumluluk ve inisiyatif kullanma yeteneğine sahip olan yöneticilerin karar verme becerilerinin gelişmiş olduğu görülmektedir (Dalay, 2009).

Karar vermenin öneminden bahsettik. Ancak doğru kararın verilebilmesi için yöneticinin bilgiye ihtiyacı vardır. Yöneticinin elinde ne kadar çok ve doğru bilgi var ise o derecede etkin kararlar verebilir. Yanlış bilgi yanlış kararların verilmesine neden olabilir. Yöneticinin bilgi sağlama rollünden bahsetmiştik. Burada en alttan en üste kadar, yine en üstten en alta kadar bilinmesi gereken kuralına göre bilgilendirme yapılması önem arz etmektedir. Başka bir deyişle alt kademe yöneticisinin görevi sadece yapılan işe nezaret etmek, kontrol etmek ve planlamak değildir. Aynı zamanda orta kademe yönetimi yapılan faaliyetler ve gelişmeler konusunda bilgilendirmektir. Aynı şekilde orta kademe yöneticisi de üst kademe yönetimi sağlıklı bir şekilde bilgilendirmelidir. Enver Paşa'nın planlamış olduğu

Sarıkamış Harekâtı çarpıcı bir örnek olarak verilebilir. Sarıkamış Harekâtı ile ilgili birden çok senaryoda bahsedilmektedir. Bunlardan bir tanesi şöyledir. Enver Paşa Sarıkamış Harekâtını icra etmeden önce mevsim şartları kış olduğu için ordusunun giyecek (kış şartlarına uygun postal, yün giyecekler vs.) ve erzak durumunu öğrenmek istemiştir. Kendisine ordunun giyecek ihtiyacının bulunmadığı ve mevcut erzağın yeterli olduğu yönünde bilgi verilmiştir. Enver Paşa aldığı bilgiyle yetinmeyip birlikleri teker teker yerinde incelediğinde birlikler arasında giyecek takası yapılmış ve giyecek eksikliği Enver Paşa'ya yansıtılmamıştır. Bu nedenle Enver Paşa Sarıkamış Harekâtını planlamış ve icra ettirmiştir. Harekâta mevsim şartlarına uygun giyinmeyen askerler daha mevziye ulaşmadan donarak şehit olmuşlardır. Orduda büyük kayıplar verilmiş ve istenilen harekât gerçekleştirilememiştir. Bu olay tarihe büyük bir hata şeklinde not düşülmüştür. Eğer Enver Paşa'ya zamanında giyecek ve erzak ile ilgili kısıtlar ve ihtiyaçlar bildirilse idi belki planlama başka türlü yapıp başarıya ulaşılabilecekken, harekat başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Sonuç olarak yöneticinin vereceği kararları sahip olduğu bilgi etkiler.

1.6.2.6. Kavramsal Yetenek

Yöneticide şimdiye kadar açıkladığımız yeteneklerin yanı sıra tanıma, anlama ve kavrama yeteneklerinin de bulunması gerekir. Bir yönetici görev alanı ve faaliyet konularındaki bilgi, beceri ve tutumların anlamlarını, birbirleriyle ilişkilerini, nedenlerini anlayabilmeli, kavrayabilmelidir. Buna “birleşme ve bütünleştirme” yeteneği de denilebilir (Benligiray, 2005: 37).

Yöneticisinin yakın çevresi, ulusal çevresi ve uluslararası çevresini anlaması ve onlarla uyum sağlaması ancak kavramsal becerisi sayesinde mümkün olur. Kavramsal yetenek yöneticinin açık düşünmesine yardımcı olur. Bu sayede yönetici olayların olumlu ve olumsuz yönlerini görme ve ayırt etme imkânına kavuşur. Diğer yandan kavramsal yetenek yöneticiye parçaların birbiriyle ve bütünle olan ilişkilerini algılamaya olanak hazırlar. Diğer bir ifade ile olaylara sistemsel yaklaşım alışkanlığını kazandırır (Dalay, 2009).

Bu yetenek türü üst yönetim basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları artan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin planlama ve örgütsel politikanın saptanması ile ilgili eylemleri, orta ve üst yönetim basamaklarına oranla oldukça düşüktür (Maviş, 2008: 103).

Yöneticiler örgütsel ve kişisel amaçlarını başarmak için yukarıda sayılan yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bunlardan birine ya da birkaçına yönelmek yeterli değildir. Bu yeteneklerin bulunulan yönetim kademesine göre, belirli oranlarda bir bileşimi başarılı bir yöneticilik sergilemede oldukça önemlidir (Can ve Güney, 2007: 178). Aşağıdaki şekil yeteneklerin yönetim kademelerine göre gerekliliklerini göstermektedir.

Beceriler Yönetim Kademesi	Teknik Yetenek	Sosyal Yetenek	Analitik Yetenek	Kavramsal Yetenek	Karar Verme Yeteneği	İletişim Yeteneği
Üst	Az Gerekli	Az Gerekli	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Gerekli
Orta	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Alt	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Az Gerekli	Az Gerekli	Az Gerekli	Çok Gerekli

Kaynak: Dalay, 2009.

Şekil: 1-3 Yeteneklerin Yönetim Kademesine Göre Gerekliliği

Yönetici gerek kendi, gerekse başında bulunduğu sistemin başarılı olması için başkalarıyla iş gören kişidir. İnsanlar doğuştan bazı yetenek ve becerilere sahiptir. Bunların geliştirilmesi bireylere bağlıdır. Bireylerin yetenek ve becerilerini geliştirmeleri eğitim, tecrübe ile mümkündür. Becerinin kalitesini yapılan iş belirler. Bu nedenle yöneticilerin bazı yeteneklerinin istenilen düzeyde olabilmesi eğitim düzeyi, tecrübe ve moral yapılarıyla yakından ilgilidir. Eğitim bireylere bilgi, beceri yanında olumlu davranışta kazandırır. Bütün işlerde altı becerinin değişik kombinasyonları söz konusudur (Dalay, 2009).

1.7. YÖNETİMDE GÜÇ, KUVVET, OTORİTE VE ETKİLEME

Yöneticilerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için otoriteye (yetki) sahip olmaları gerektiğini söylemiştik. Şimdi ise otorite kavramına yakından bakacağız. Esasında otorite yöneticinin sahip olduğu gücün bir çeşididir. Bu kavramlar yönetici açısından çok önemlidir. Bu nedenle bu bölümde güç, kuvvet, otorite ve etkileme kavramlarını inceleyeceğiz.

İnsan doğasının üstünlük düzen ve kontrol arayışının nesnel bir göstergesi olan güç kavramının, insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Çünkü güç ile ilgili konular ve güç mücadeleleri, tarihin her döneminde ve toplumun her kesiminde görülmüştür ve görülecektir. Güç olgusunun, bütün toplumlarda ve insan ilişkilerinde her yer ve zamanda sürdüğünü ve önemli olduğunu kabul etmekle beraber, bu konunun en fazla yöneticiler açısından önemli olduğu bilinmektedir (Bayrak, 2000: 21-22).

Yönetimin en önemli konularından bazıları otorite, güç, etkileme, ikna etme ve itaat konularıdır. Yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Otorite ise güç kullanımının ancak bir çeşididir (Koçel, 2003: 563).

Literatürde gücün birden çok tanımı bulunmaktadır. Güç hakkında daha detaylı bilgiye sahip olabilmek için bu tanımları inceleyeceğiz.

Güç kavramı üzerinde çalışan araştırmacılardan Weber, gücü “sosyal ilişki içindeki bir kişinin direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme ihtimali” şeklinde tanımlarken; Pfeffer, “davranışları etkileme ve olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak değerlendirmektedir (Luthans, 1995: 21; Pfeffer, 1992: 20; Akt: Bayrak, 2000: 23). Koçel’e göre ise güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 2003: 565).

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç kavramı ile yakından ilgili olan diğer kavramlara da kısaca değinmekte yarar vardır. Bunlardan ilki güç alanıdır.

Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade eder. Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar (Zeytinoğlu, 2008: 144; Koçel, 2003: 565).

Bugüne kadar yapılan bütün tanımların ortak noktası gücün insanlar ve sosyal aktörler arasındaki ilişkileri karakterize etmesi, yani etkileşime dayalı bir kavram olmasıdır. Dolayısı ile başkaları ile ilişkilendirilmeden bir kişi için tek başına güçlüdür demek hatalı olacaktır. Kişinin güçlü olup olmadığı ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Bayrak, 2000: 23).

Kişinin başkalarını etkilemesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması da şart değildir. Etkilenme durumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin (yönetici, lider) bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yetecektir (Koçel, 2003: 566)

Etkileme ise bir kişinin davranışları ile başka kişinin davranışlarını değiştirdiği sürece denir. Yani etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Özkalp ve Kirel, 2004: 250). Etkilemede hem otoriteyi hem gücü kullanmak mümkündür ve makamdan kaynaklanan otoritenin kullanımı ancak güç ile birleştiği zaman etkilidir (Can, 2002: 131). Koçel'e göre; etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir, talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır (2003: 566).

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek genellikle güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir (Koçel, 2003: 566).

Otorite bir diğer anlamıyla yetki ise; başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin sahip olduğu bir haktır. Yönetim olgusunun gerçekleştirilmesi ancak bu hakkın kullanımı ile mümkün olabilir (Zeytinoğlu, 2008: 139). Tosun'a göre; yöneticiler amaçlara ulaşmak amacıyla ihtiyaç duyulan faaliyetleri gerçekleştirmek için, gerekli kararları alabilmek ve uygulayabilmek

hakkına sahip olmalıdırlar. Bu hakka “otorite” denir ve yönetsel pozisyona sahip herkes bu hakka sahiptir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar (1990: 31).

Ancak önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Kullanabilmek ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır (Koçel, 2003: 564).

Yönetim literatüründe otorite ve güç kavramları bazen eş anlamlı kullanılmasına rağmen, her iki kavramında birbirlerinden ayrıldığı noktalar vardır. Otorite daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. Güç ise; formel organizasyona bağlı olmayan bir etkidir (Zeytinoğlu, 2008: 147).

Yönetim ile ilgili bir diğer kavram da kuvvet kavramıdır. Kuvvet gücün uygulanış şeklidir. Güç de yöneticinin talimatına uyulur (Özkalp ve Kirel, 2004: 250). Yani A'nın verdiği talimatlar uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette; B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür (Yayla, 2006: 24; Özkalp ve Kirel, 2004: 250; Koçel, 2003: 567).

Yöneticiler açısından gücün ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştik. Yöneticilerin gücü verimli ve etkili kullanabilmeleri, gücün farkına varmaları ve güç kaynaklarını bilip etkili yönlendirmeleriyle mümkün olacaktır. Bu husus profesyonel yöneticiler için güç yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü güç ile ilgili sorunlar ve korku ya da sahip olmadaki aşırı tutkular yönetilmedikçe başarılı olmak söz konusu olmayacaktır (Bayrak, 2000: 22).

Güç, çalışanları istenilen faaliyetlere yöneltmede yöneticinin en önemli enstrümanlarındanıdır. Doğru bir şekilde kullanıldığında disiplin ve örgüt verimliliği dolayısı ile başarı artar. Yanlış şekilde kullanıldığında ise yönetime karşı güvensizlik oluşur. Bu da iş doyumunu olumsuz yönde etkiler, dolayısıyla performans ve verimlilik düşer. Bu kadar önemli bir faktör olması nedeniyle yöneticilerin gücü tüm kaynakları ile doğru bir şekilde kullanmaları önem arz etmektedir.

1.7.1. Güç Kaynakları

Bir yönetici çeşitli kaynaklardan yararlanarak başkalarını etkileyebilir. Gücün varlığı bu kaynaklara dayanır. Güç kaynakları ile ilgili en çok bilinen ve kabul edilen sınıflandırma French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır (Zeytinoğlu, 2008: 145). Bu sınıflamaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır. Bunlar ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

1.7.1.1. Ödüllendirme Gücü

İşini iyi yapan veya emirleri iyi uygulayanlara ödül vermek için yöneticinin ödüllendirme kabiliyetinden çıkar. Bütün yöneticilerin sahip olduğu ve alt kademeleri ödüllendirebilme hakkından kaynaklanan güçtür (Yayla, 2006: 29). Başka bir deyiş ile eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir (Koçel, 2003: 569). İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar. Değerli gördükleri ödüllerin dağıtımını yapan kişi, bu kimseler üzerinde güç kullanabilir (Özkalp ve Kirel, 2004: 250).

Ödüllendirmenin ücretleri arttırma, terfi ettirme, işyeri koşullarını veya yerini değiştirme, ikramiye verme, güzel sözler söyleme gibi çeşitli yolları vardır (Zeytinoğlu, 2008: 145). Ödüllendirmede adil ve eşit bir şekilde davranılması önemlidir. Aksi taktirde çalışanlarda performans düşüklüğü ve iş doyumсуuzluğu oluşur (Özkalp ve Kirel, 2004: 250). Ayrıca ödüllendirme motivasyonu arttıracığından önemle durulması gereken bir güç kaynağıdır.

1.7.1.2. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücü ödüllerin verilmesine dayanırken, bunun tam tersi olan zorlayıcı güç, cezaların verilmesine dayanmaktadır. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur (Zeytinoğlu, 2008: 145). Korku bireyleri motive edici bir unsurdur. Kişi verilen emirlere karşı gelmesi durumunda meydana gelecek

olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Bir diğer deyişle ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 251).

Yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları örnek olarak verilebilir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 2003: 568). Eğer ceza, ceza olarak açık bir şekilde tanımlanmamışsa, daha hafif olarak algılanmışsa veya verilme olasılığı düşük ise, zorlayıcı güç daha az etki yapar (Zeytinoğlu, 2008: 145).

Aşırı cezalandırma çalışanlar üzerinde baskı oluşturur. Onların gerçek performanslarını göstermelerini engeller. Her insan hata yapar. Çalışan insan daha çok hata yapabilir. Aşırı cezalandırma olursa çalışan sadece kendisine verilen işi yapacaktır. Açık bir şekilde hangi faaliyetlerin cezalandırılacağı çalışanlar tarafından bilinmelidir. Ancak bu şartlarda cezalandırma kişileri motive edebilir.

1.7.1.3. Yasal Güç

Yönetici pozisyonuna atanmış ve belli pozisyona sahip kişiye verilen biçimsel güçtür (Yayla, 2006: 29). Bir başka deyişle; örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç denilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 251). Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Koçel, 2003: 568).

Daha öncede bahsettiğimiz gibi otorite yöneticilere verilmiş bir haktır. Yöneticiler bu yasal güçleri sayesinde faaliyetleri yürütürler. Ancak bu yasal gücün farkında olmak ve çalışanların bu şekilde algılamalarını sağlamak gerekir. Örneğin; yönetici pozisyonuna terfi eden bir personeli düşünelim. Daha önce beraber çalıştığı, aynı görevi yürüttüğü yakın çalışma arkadaşlarını yönetme sorumluluğu bulunmaktadır. Çok ince bir çizgi vardır. Zaten muhtemelen çalışma arkadaşları “neden o, biz değil” diye düşünüyorlardır. Bu noktada yöneticinin ilk etapta negatif

motivasyondan çok pozitif motivasyonu kullanması ve uzmanlık gücünden faydalanması yararlı olacaktır.

1.7.1.4. Uzmanlık Gücü

Bir yöneticinin bilgi, yetenek ve tecrübelerine dayanarak sahip olduğu güçtür (Zeytinoğlu, 2008: 146). Burada da yine astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2003: 569).

Uzmanlık gücü, ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 251). Örneğin; bir uçak bakımcı astsubay personel (teknisyen) örgüt içerisinde hiyerarşide alt seviyede iken, alanında uzman bilgilere sahiptir. Yeri geldiğinde bu gücünü kullanır. Aynı şekilde bir çalışan uzun yıllardır o işi yapıyor olabilir. Fakat yöneticisi eğer daha az görev yapmasına rağmen, işine daha hakim ise uzmanlık gücünü kullanır.

1.7.1.5. Karizmatik Güç

Bireylerin cazibelerinden, karizmalarından, ünlerinden, kişiliklerinden ve diğer liderlik özelliklerinden etkilenererek, onun liderliğine inanılması sonucu ortaya çıkan güç çeşididir (Yayla, 2006: 29). Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler direktifleri yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir (Özkalp ve Kırel, 2004: 251). Kurtuluş Savaşında Atatürk ve 2. Dünya Savaşı sırasında Hitler bu tip bir güce örnek olarak verilebilir.

Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2003: 569).

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar Programcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Kaynak: Zeytinoğlu, 2008: 146.

Şekil: 1-4 French ve Raven'in Güç Kaynakları

Bu güç kaynakları bağımsız değillerdir. Yöneticiler farklı koşullarda, farklı kombinasyonlarda bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanabilirler (Özkalp ve Kirel, 2004: 251). Güç çeşitleri arasında hangi gücün kullanımının daha yoğun olduğu ile kişiler ve organizasyonlar açısından hangisinin daha olumlu algılandığına dair literatürde bir takım çalışmalara rastlanmaktadır. Bachmann v.d. (1966) bir ulusal satış ve dağıtım organizasyonunun 30 şubesi üzerinde yaptıkları araştırmada yasal ve uzman güç çeşitlerinin daha fazla egemen olduklarını saptamışlardır. Ivancevich ve Donnelly (1970) yiyecek madde üreten bir büyük ölçekli firmanın 31 şubesindeki satış elemanlarının yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını algılamaları üzerine yaptıkları araştırmada uzman güç çeşidinin en önemli faktör olarak ortaya çıktığını saptamışlardır (Akt: Yayla, 2006: 29). Başka bir çalışmaya göre, çalışanların yöneticilerinin emirlerini yerine getirmesinin en büyük üç sebebinin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç olduğu saptanmıştır. Bazı durumlarda zorlayıcı güç daha uygun iken, bazı durumlarda uzmanlık gücü performans artışında daha etkili olabilir (Özkalp ve Kirel, 2004: 252).

Ödüllendirme pozitif motivasyon kaynağı iken, cezalandırma negatif motivasyon kaynağıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta; ödüllendirme faaliyetinin daha dikkatli yürütülmesidir. Örnek vermek gerekir ise; ceza verildiği zaman sadece ceza

verilen kişi kendisini diğer çalışanların yaptıkları hareketlerle kıyaslar ve negatif güdülenir. Diğer alışanları çok fazla etkilemez, hatta bazı durumlarda diğer çalışanların haberleri bile olmaz. Ödölde ise ödöl alan haricindeki çalışanlar, yani örgütün büyük bir kısmı kendisini ödöl alan çalışan ile kıyaslar. Olası bir adaletsizlik durumunda örgütün büyük bir kısmı ödüllendirme sistemine güvenini kaybedeceğinden, güdüleme istenilen seviyede olmaz. Çünkü alışan, “ben ne yaparsam yapayım ödölü başkalarına verecekler” diye düşünür ve gayret sarf etmez. Bu konu ile ilgili ilerleyen bölümlerde motivasyon kuramları ile daha kapsamlı bir inceleme yapılacaktır. Bir sonraki bölümde ise daha önce öneminden bahsedilen iletişim ile yönetici kavramları birlikte incelenecektir.

1.8. YÖNETİCİLİK VE İLETİŞİM

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim (haberleşme) sürecidir (Koçel, 2003: 529). Bir yönetici yönetim için harcadığı zamanın büyük bir kısmını iletişim işlerine ayırmak zorunda kalır. Çeşitli kademelerde yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının %75 - %90'ını iletişime ayırdıkları görölmüştür. Telefon görüşmeleri, toplantılar, emir ve direktif verme, mektup yazma vb. gibi faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir (Eroğlu ve Sunel, 2006 : 181; Koçel, 2003: 529). İletişim, örgüt içinde insanların birbirleriyle ilişki kurma aracıdır. Bir insan için kan dolaşımı ne kadar gerekliyse, örgüt içinde iletişim o kadar gereklidir. Özellikle örgütsel amaçları gerçekleştirmede, yöneticiler, iletişimden yararlanırlar (Benligiray, 2005: 131).

İletişimin öneminden bahsettikten sonra kavramsal olarak incelediğimizde; Latince “communis” yani karşılıklı paylaşma, birliktelik, toplumsallaşma kelimesinden türeyen iletişimin literatürde 4560'ı aşkın tanımının bulunduğu görölmektedir (Dinçer, 2011: 2).

Genel anlamda iletişim, bilgi, duygu, düşünce, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin, başka bir deyişle anlamların, kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla aktarılması sürecidir (Yüksel, 2003: 9).

İletişim kavramını en net biçimde ve en basit şekli ile ortaya koyan tanım; duygu, düşünce ya da bilginin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarıyla paylaşılmasıdır (Dinçer, 2011: 2).

TDK sözlüğüne göre ise; iletişim, duygu düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ya da telefon, radyo, televizyon gibi araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişidir (Özgür, 2010: 81).

Bu tanımlar incelendiğinde bazı yönlerin özellikle vurgulanmış olduğu görülür. Buna göre iletişimin insanlar arasında gerçekleşen, çift yönlü, ortak bir anlam birliğine varma süreci ve sanatı olduğu sonucuna varmak mümkündür (Benligiray, 2005: 132). İletişim "bir mesaj alışverişidir", şeklinde de tanımlanabilecek olan bu süreç olmadan organizasyonların mevcudiyeti düşünülemez. (Koçel, 2003: 530).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim aracı ile öğrenir (Koçel, 2003: 529).

Örgütsel iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkân verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir (Eroğlu ve Sunel, 2006: 180).

Yöneticiler aşağıdaki amaçlara ulaşmak için iletişim faaliyetinde bulunmaktadır (Van Riel, 1995: 9);

- a) Paylaşılan bir kurum vizyonunu oluşturmak,
- b) Yönetime karşı güveni sağlamak ve devam ettirmek,
- c) Değişim süreçlerini yönetmek,

d) Çalışanları motive etmek.

Yukarıda sayılan amaçlara ulaşmak için Katz ve Kahn (1978: 440)'a göre yöneticiden çalışanlarına doğru gerçekleşecek iletişimde beş tür mesaj bulunmaktadır;

a) Neyin nasıl yapılacağını açıklayan iş tanımları,

b) Bir görevin diğer bir görevle olan ilişkisini açıklayan görev rasyonelleri,

c) Kurumun politikalarını ve kurallarını ortaya koyan prosedür ve uygulama bilgileri,

d) Çalışanların performansı hakkında bilgi veren geribildirimler,

e) Çalışanların kurumun değerleri, amaçları ve hedeflerine uyumunu hızlandıracak kurum ideolojisi hakkındaki bilgiler.

Yine Katz ve Kahn'a (1978: 446) göre Yönetici verdiği mesajların karşılığında aşağıdaki alanlarda bilgi sağlamaktadır;

a) İş ile ilişkili sorunlar ve performans problemleri,

b) Çalışanlar ile ilgili sorunlar,

c) Uygulamalar ve politikalara ilişkin çalışanların düşünceleri,

d) Görevlerin başarılması için ihtiyaç duyulanlar.

Yönetim süreci bir örgütte iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanamadığında organizasyonun sorunları bilinemez ve çözülemez. Yönetimin fonksiyonlarının harekete geçiren güç iletişimle toplanan bilgilerdir. İşte yönetici kurduğu etkin iletişim ağından gelecek bu bilgileri analiz ederek, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görür, bu bilgilere dayanarak doğru kararlar verebilir, organizasyonun etkililiği ve çalışanların iş doyumunu için gerekenleri yapabilir ve yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir (Eroğlu ve Sunel, 2006: 181). Yöneticiler aldıkları geri bildirim ve bilgiler ışığında örgütsel eylemlerin sürekliliği için gerekli kararları alırlar. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve

koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır (Halis, 2000: 218).

İşletmelerde iletişimin olmadığı düşünülduğünde yönetimin bir karmaşıklığa dönüşeceği ortadadır. Böyle bir varsayım kabul edildiğinde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini bilemeyecekler, aynı düzeydeki çalışanlar da, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilmeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir (Eroğlu ve Sunel, 2006: 201). Dolayısı ile yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısızdır diyebiliriz. Yönetici için iletişim, yönetsel rolü sonucunda ortaya çıkan bir zorunluluktur. İletişim yönetsel bir davranıştır ve yönetici için farklı ortamlarda ve değişik şartlar altında oluşan bir süreçtir. (Halis, 2000: 218).

İletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Ancak yeter şart değildir. Gerek şarttır çünkü yöneticilik ekip işidir. Ancak yeter değildir, çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olsa bile motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasitede çalışmaz (Koçel, 2003: 529).

Yöneticinin bir elemana özelliklerine uygun nasıl görev verileceğini, nasıl tartışacağını, disiplin uygulayacağını, eğitim vereceğini, görüşme yapacağını, talimat vereceğini, bilgileri astlarıyla paylaşacağını, geri besleme yapacağını, karar vermesi gerektiği gibi faaliyetlerin hepsi de iletişim becerisi gerektiren işlerdir. Bu nedenle iyi bir yönetici, iyi bir iletişimcidir ve iyi bir yönetim yöneticinin iyi iletişim becerisine dayanır (Eroğlu ve Sunel, 2006: 181). Bir yöneticinin planları dünyanın en iyi planları olabilir; başkalarına iletilmedikçe ve onların işbirliğini sağlayarak hayata geçirilmedikçe bunların hiçbir değeri yoktur. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. Ancak iletişim, başarılı bir yönetim için tek şey olmaktan çok, bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreç olarak düşünülmelidir (Benligiray, 2005: 131).

Sonuç olarak; yönetici insanları iletişim ile etkileyebildiği ve yönlendirebildiği için iletişim başarılı bir yönetici için çok önemlidir. Yöneticiler bu şekilde çalışanlarının örgütün amaçlarına inanmasını ve bu yönde çalışmasını sağlamalıdır. Yönetici,

çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişim sonucunda elde ettiği bilgiler ile gerekli tedbirleri alacak, uygulamalar geliştirecek, çalışanlarının performansının artması için gerekli düzenlemeleri yaparak hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır. Her ne kadar yönetim gücünü hiyerarşik otoriteden ve yaptırım gücünden sağlasa bile etkili bir iletişim yeteneğine sahip olan yönetici her zaman başarıya daha yakın olacaktır. Etkili bir iletişim için yöneticilerin kendilerini eğitim ile geliştirmeleri gerekmektedir.

1.9. YÖNETİCİ İLE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Araştırmamızda zaman zaman yönetici ve lider kavramlarını yan yana kullandık. Bu iki kavramın birbirinden farklılıkları olduğu bilinmektedir. Ancak genel itibariyle “lider doğulur, yönetici olunur” veya “yönetici otoritesiyle yönetir, lider ise kişisel gücü ile peşinden sürükler” gibi temel farklılıklar bilinmektedir. Bazı durumlarda bu farklılıklarda göz ardı edilerek belki de böyle olması arzu edildiğinden, yöneticilere lider olarak ta bakılmaktadır. Bu bölümde bu iki kavramı inceleyerek lider ve yönetici arasındaki farkları ortaya koyacağız.

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın, fakat temelde birbirinden farklı özelliklere sahip olan iki ayrı kavramdır (Aydın: 20; Çırpan, 1999: 1; Drucker, 1999: 4).

Genç'e göre; liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir faktördür. Liderlikle buluşamayan bir yöneticilik, başarıyı simgeleyen madalyonu çok zor kazanmaktadır (1997: 30). Buradan da anlaşılabilir gibi lider olmayan bir yöneticinin yönetimde başarıyı yakalayabilmesi zor olmaktadır.

Yönetici ile ilgili detaylı incelemeyi önceki bölümlerde yapmıştık. Ancak genel olarak bir daha tanımlamak gerekir ise; örgütün mevcut beşeri ve maddi kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmaya çabalamaktır. Yönetici örgüt amaçlarına ulaşmak için beş yönetim fonksiyonunu kullanır. Bunlar; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Liderlik ise en genel tanımı ile bir etkileme gücü olarak belirtilir. Biraz daha kapsamlı bir tanımda ise liderlik; belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanmıştır (Ünlü, 2004: 153).

Keith Davis'a göre liderlik ile yöneticilik arasındaki fark ; "Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik; diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir." (Akat, 1994: 220) Her yöneticide liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir. Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları onların başarılı bir yönetici olmalarına yol açar (Werner, 1993: 51).

Belirli hedef ve amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2001, Akt: Ünlü, 2004: 153; Eren, 2000, Akt: Eraslan, 2004). Liderlik insanları etkileme sanatı olduğu için bu yeteneklerin liderde bulunması gerekir. "Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı, doğuştan gelse de, eğitim yoluyla geliştirilebilir fakat yöneticilik meslektir ve eğitim yoluyla elde edilir" (Garih, 2000: 249)

Yönetici ve lider kavramları, çalışanların hedefe yönlendirilmesi ve amaçların başarılması konusunda benzer özellik göstermesine rağmen, bu iki olgu arasında ki fark çalışanları hedefe yönlendirmede kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici, çalışanlarını hedeflerine yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde otoritesinden alırken, lider bu gücün kaynağını yönlendirdiği örgütten, bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır (Çoroğlu, 2003: 26).

W.Bennis yöneticilerin işleri doğru yaptığını, liderlerin ise doğru işleri yaptıklarını belirtmiştir. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan almakta, lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve ortamdaki alır. İyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olmak gerekmektedir (Dangaç, 2007).

Hickman'a göre örgütler hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç duyar. Yöneticilerin daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlı olmalarına karşın

liderler daha vizyon sahibi, sempatik, daha esnek, daha yaratıcı ve ilham vericidirler. Bu özellikler iki ayrı ucu temsil etmektedir. Örgütün karşılaştığı problemlere yöneticiler “akıl”larını kullanarak çözüm ararlarken, liderlerde ruhları ile ararlar. Bu nedenle; liderler ve yöneticiler örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için ellerinde bulundurdukları iki yönetim aracı olarak görülebilirler (Çırpan, 1999: 3,4)

Yönetici ile liderlik arasındaki bir diğer fark ise; “birçok yönetici, farklı yollarla “yöneten” ünvanı kazanır ama, bu onların iyi birer yönetici olmalarını garantilemez. Yönetici pozisyonu sürekli gelişime açık bir pozisyonudur” (Arpacıoğlu: 2). Liderliği kazanmak için değişik yollar olduğu söylenemez. Eğer liderlik özelliklerine sahip değilseniz lider olamazsınız.

Yönetici ve lider arasındaki başlıca farklar aşağıda sunulmuştur (Bennis, 1989; Tuncer; Ayhan ve Varoğlu, 2007; Akt: Ertürk, 2008: 29);

- a) Yönetici yönetir; lider yönetirken yönlendirir,
- b) Yönetici, başkaları tarafından seçilir; lider içinde bulunduğu gruptan doğar,
- c) Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırır; lider sorumluluğu üzerine alır ve kişiliğini ortaya koyar,
- d) Yönetici idare eder; lider yenilik getirir,
- e) Yönetici kopyadır; lider orijinaldir,
- f) Yönetici muhafaza eder; lider geliştirir,
- g) Yönetici mevcut planlarla yetinir; lider bir satranç oyuncusu gibi birkaç hamle ilerisini görme alışkanlığına sahiptir,
- h) Yönetici sistem ve yapı üstüne odaklanır; lider insan üzerine odaklanır,
- ı) Yönetici kontrole güvenir; lider güvenden esinlenir,
- j) Yöneticinin görüş açısı dardır; liderin bakış açısı ise geniştir,
- k) Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; lider ne ve niçin diye sorar,

- l) Yöneticinin gözü kar hanesindedir; liderin gözü yeni ufuklardadır,
- m) Yönetici taklit eder; lider icat eder,
- n) Yönetici hali hazır durumu kabul eder; lider ona meydan okur,
- o) Yönetici klasik iyi bir askerdir; lider ise kendisidir,
- p) Yönetici işi doğru yapar; lider ise doğru işi yapar.

Sonuç olarak; örgütleri yoğun rekabet ortamında başarıya ulaştıracak olan örgütün çalışanları ve bu çalışanları harekete geçirecek liderlik uygulamalarıdır. Örgütün gideceği yönü bilmesi başarının bir şartıysa bu yolda gitmek ve hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmalar da tamamlayıcı unsurdur. Bu nedenle örgütlerde hem yöneticilere, hem de liderlere ihtiyaç vardır. Yani yönetsel liderlik gereklidir. Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı gizleyemez (Çırpan, 1999: 5) Tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen değişme ve gelişmeler nedeniyle yöneticiler “nasıl liderlik edileceğini” öğrenmek istemektedirler (Tortop; Aykaç; Yayman ve Özer, 2007: 23).

1.10. YÖNETİM TARZLARI

Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken farklı yönetim tarzları benimserler. Kimi yöneticiler devamlı aynı yönetim tarzını sergiler iken, kimi yöneticiler ise koşullara ve çalışanlara göre farklı yönetim tarzlarını sergilerler. Bazı yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını isterken, bazıları sadece verilen emirleri yerine getirmesini ister. Bazı yöneticiler karar vermez, yapılacak işleri ve yapılma şekillerini tamamen çalışanların insiyatifine bırakır.

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda “en uygun yönetim tarzı” konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Bir ortam için uygun olan belirli bir yönetim tarzı, başka bir ortam için uygun olmayabilmektedir (Moiden, 2002: 22). Ayrıca yönetici, aynı örgütte yer alan farklı çalışanlar için farklı yönetim tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabilir. Yöneticinin davranış biçimi, çalışanları ile arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilir (Zel, 2006: 169). Dolayısı ile yönetici aynı örgüt içerisinde farklı birimlere farklı yönetim tarzı uygulayabilir. Örneğin arge birimine

tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygularken, lojistik birimine katılımcı yönetim tarzı, satış birimine ise otokratik yönetim tarzı uygulayabilir. Hatta bu yönetim tarzı uygulamaları birime göre değişebildiği gibi, kişiye göre bile değişebilir. Önemli olan husus yöneticinin çalışanlarından en yüksek verimi alacağı ortamı hazırlayabilmesidir.

1.10.1. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması

Etkili yönetici, çalışanlarından oluşan grubun daha yapıcı ve verimli olmasını sağlayan kişidir. Bu anlayışın sonucu olarak otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan (Laissez-Faire) yönetim tarzları ortaya çıkmıştır (Ergun, 1991: 18). Günümüzde yönetici davranışlarının birçok amaca göre sınıflandırılması söz konusu ise de, aşağıdaki sınıflandırma en çok kullanılan sınıflandırmadır (White ve Lippert, 1960: 26-27) Bu kapsamda otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan (Laissez-Faire) yönetim tarzlarını inceleyeceğiz.

1.10.1.1. Otokratik Yönetim Tarzı

Otokratik yönetim tarzında yöneticiler gücü kendilerinde toplarlar, çalışanlarına hiçbir söz hakkı vermezler. “Bu yöneticiler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta çalışanın görevidir. Bunlara göre çalışanlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır.” (Güney, 1997: 204-212)

Akat'a göre otokratik tip yönetici otoritesini, yetkisini ve mevkisini bütün imkânlarıyla kullanıp baskı ile yönetimi tercih eder. Onun için önemli olan astların emirlerine kayıtsız şartsız itaat etmeleridir. Faaliyetlerde geçerli olan yöneticinin kararlarıdır, astların fikirleri hiçbir değer taşımaz. Genellikle bu tip yöneticiler kendi itibarlarını ve mevkilerini yükseltmek amacıyla hareket ederler ve kendinden zayıfları daima ezerler (1984 :182).

Otokratik yönetim tarzı sergileyen yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsızdır. Çalışanlarla fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioglu, 1998: 118).

Otokratik yöneticiler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar (Doğan, 2001: 28; Eren, 2001; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97). Bu tip yöneticiler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik yöneticiler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik yöneticiler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece yöneticilerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı yöneticide toplanmaktadır (Eren, 2001, Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97).

Bu yönetim tarzı çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür yönetimde karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı asgariye inmektedir. Bu yüzden bu iki faktör yani çabuk karar verme ve eğitimsiz veya motivasyonsuz personeli baskı ve korku yoluyla harekete geçirme, otokratik yönetim tarzının olumlu yönüdür. Fakat, otokratik yöneticinin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde doyumsuzluk duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır (Straup ve Atner, 1991; Megginson, 1981; Eren, 1989; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97).

Bir başka araştırmaya göre otokratik yönetim tarzının faydaları (Costley; Santana ve Carmen, 1994: 280);

- a) Yöneticinin daha fazla işi ile ilgilenmesine fırsat tanır.
- b) Çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda daha etkin ve hızlı karar verilebilir. Bu şekilde zaman kayıplarının asgariye inmesi sağlanır.

- c) Düzenli işler için kontrol daha kolay sağlanır.
- d) Eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanları kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilir.
- e) Bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanların beklentilerine uygundur.
- f) Otokratik yöneticiler tam yetkili oldukları zaman kendilerini daha etkili ve rahat hissederler.

Yine aynı araştırmaya göre otokratik yönetim tarzının sakıncaları ise (Costley; Santana ve Carmen, 1994: 281);

- a) Yöneticinin aşırı bencil davranması, çalışanların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması, örgüt üyelerine söz hakkı vermemesi nedeni ile çalışanların iş yapma isteklerini kaybederek, doyumсуzluk yaşamalarına neden olabilir.
- b) Örgüt içinde yöneticiden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılık azalabilir.
- c) Çalışanlar korkudan dolayı sorumluluk almadan kaçabilir.
- d) Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılmalara olabilir.

Sonuç olarak; otokratik yönetim tarzında yönetici, sadece kendisini, örgütünü ve mevkisini düşünür, çalışanlarını düşünmez. Tamamen verimliliğe odaklanmıştır. İstek ve ihtiyaçlarını göz ardı eder. Çalışanlarından istediği tek şey verdiği emirlerin yerine getirilmesidir. Kararları verir iken kimseden fikir almaz. Kimsenin fikrine de değer vermez. Bu tip bir ortamda baskı vardır. Dolayısıyla çalışanlar baskı, korku altında görev yaparlar. Yaratıcılık azalır. Karşılıklı iletişim zayıf olduğundan çalışanlar gelişen olaylar hakkında bilgisiz kalır. Tedirginlik baş gösterir. Ancak yönetici cezalandırma gücüne başvurabileceği gibi, ödüllendirme gücüne de başvurabilir. Bu şekilde olumlu bir ortam yaratmaya çalışabilir. "Günümüzde bu tip yöneticilerin yaşayabilecekleri ortam hızla yok olmaktadır." (Akat, 1984: 182) Akat bu saptamayı 1984 yılında yapmıştır. Bugün gelinen noktada bu tip yöneticilerin oldukça azaldığı, fakat hala var olduğu görülmektedir.

1.10.1.2. Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı

Bu tip yöneticiler danışma, destek olma ve katılma prensiplerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Katı bir disiplin değil, kişisel disiplin, uyum değil katkı daha geçerli ve değerlidir. Pasif performans yerine gelişme için öneriler ve aktif çalışma istenilen unsurdur (Akat, 1984: 183).

Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için yönetici tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik katılımcı yönetim tarzının en belirgin özelliği, yöneticinin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Yörük ve Dünder, 2011: 98).

Demokratik katılımcı yöneticiler, çalışanlardan gerekli tüm bilgi ve görüşleri aldıktan sonra nihai kararı yine kendisi verir. Bu yönetim tarzı, işletmelerde karar verme sürecini yavaşlatsa da güçlü bir takım ruhu, karşılıklı güven, saygı ve işbirliği ortamının oluşmasına ve çalışan motivasyonunun yükselmesine katkı sağlar (Çoroğlu, 2003: 27).

Bu tip yöneticiler, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Yönetici, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini arttıracıklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip yönetim, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten doyum duyulmasına yol açabilir (Thompson, 1998; Akt: Yörük ve Dünder, 2011: 98).

Demokratik katılımcı yönetim davranışı yaklaşımında merkezi otorite söz konusu değildir. Yönetici ve örgüt sosyal bir birim olarak hareket etmektedir (Doğan, 2001: 29). Bu tip yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlarından alırlar. Ayrıca otokratik yöneticilerin aksine yüksek iş doyumunu, düşük iş gücü devri ve

düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce çalışanlarına insan gibi davranmalarıdır (Güney, 1997: 213). Burada Güney yöneticilerin bu yönetim tarzını kullanarak başarıya ulaşmalarının nedenini çalışanlara değer verilmesi olarak açıklamıştır. İş doyumu ve iş gücü devri araştırmaları sonucu değerlendirildiğinde çalışanların tercih ettiği yönetim tarzının demokratik katılımcı yönetim tarzı olduğu ortaya çıktığı görülmektedir.

Yöneticiler ne kadar çok güce sahiplerse o kadar çok çalışanlarını etkileme potansiyeline sahip olurlar. Demokratik bir yönetici, kullanacağı güç kaynaklarını bilmeli ve bunlara hâkim olmalıdır. Örneğin, uzmanlık otoritesi önem taşımaktadır. Bu otoriteyi daha çok bilgi sahibi olarak, gerekir ise eğitim ile de elde edebilirler. Kanun, ödül, ceza güçlerini yöneticiler çalışanlarına hissettirerek, özellikle ücret kesimi gibi cezalar vererek artırabilirler (Huse, 1982: 449). Demokratik katılımcı yönetim tarzında yöneticiler çalışanlarını amaca yönlendirmek için güç kaynaklarını daha dengeli kullanmalıdır.

Bu tip yöneticiler çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorunları çözmek veya karar vermek için uygun bir tartışma ortamı oluştururlar. İnsan ilişkilerine önem verirler. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılım olmasını her zaman isterler. Bu katılımın diğer bir amacı da yönetim gücünün çalışanlarla paylaşılmasıdır. Bu tip yönetimlere işbirliği yönetimleri de denir (Stoner, 1992: 417).

Bu yaklaşımın olumsuz sonuçları da vardır. Bunlardan bir tanesi, fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması sebebiyle, bir türlü ortak karara varılamaması ve hızlı kararların alınması gerektiğinde, yeterince dinamik olunamamasıdır. Katılımcı yönetim tarzının başka bir dezavantajı, ortak fikir oluşmaması sonucunda oluşan kafa karışıklığı ve yön eksikliğidir. Yöneticinin, izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığı ve nitelikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine ihtiyaç duyduğu durumlarda bu yönetim tarzı idealdir (Goleman, 2002: 77).

Ancak, demokratik yönetim tarzının olumsuz yönleri ise; karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir.

Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Straub ve Atner,1991; Megginson,1981; Akt: Yörük ve Dünder, 2011: 98). Fikir birliği her zaman arzulan bir şeydir. Fakat yönetici kendisinin vermesi gereken son kararların ne zaman ve hangi durumlarda olacağını kesin olarak belirlemelidir. Yönetici ve astları arasındaki serbest bilgi alışverişinin olumlu yönleri oldukça fazladır, ancak bu bilgi alışverişinin yapıcı bir yöne kanalize edilmediği takdirde son derece karmaşık ve zaman alıcı bir nitelik olacağı da unutulmamalıdır (Akat, 1984: 183)

Bir başka araştırmaya göre demokratik katılımcı yönetimin yararları (Costley; Santana ve Carmen, 1994: 280);

- a) Çalışanlar da yöneticiler kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmaktadırlar.
- b) Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen çalışanların iş görme istekleri ve iş doyumları artar. Yüksek düzeyde kişisel motivasyon sağlanır.
- c) Verilen kararlarda çalışanların bilgisinden faydalanılarak alınan kararların etkinliği artar.
- d) Örgüt amaçlarına bağlılık yaratır.
- e) Çift yönlü iletişim olası anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaktır.

Yine aynı araştırmaya göre demokratik katılımcı yönetimin sakıncaları ise (Costley; Santana ve Carmen, 1994: 280);

- a) Karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda karar hızlı verilemediğinden başarısız olma ihtimali vardır.
- b) Çalışanlar katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir.
- c) Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir.
- d) Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlıklar çıkabilir.

Sonuç olarak; demokratik katılımcı yönetim tarzına sahip yönetici merkezi otoriteyi kullanmaz. Kararları çalışanlarıyla beraber almak ister. Bu şekilde kararların etkinliğinin artacağına inanır. İletişim çok iyi seviyededir. Bu tip yöneticiler ile çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Dezavantajı ise hızlı karar almak güçtür. Bazen uzlaşma sağlanamadığı zamanlarda eğer son sözü yönetici söylemez ise karar alınamayabilir. Bu nedenle yönetici çalışanlarının kararlarına önem verdiğini göstermelidir. Ancak karmaşıklığı önlemek amacıyla son kararın nasıl verileceğinin de sınırları çizilmelidir.

1.10.1.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Yönetim Tarzı

Bu yönetim tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle gurup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Yöneticinin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Yönetici, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Yörük ve Dündar, 2011: 98).

Bu tip yöneticiler yönetim yetkisine en az derecede ihtiyaç duyarlar. Çalışanları kendi hallerine bırakarak, onların kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve politikalarını yapmalarına imkân tanırırlar. Diğer bir deyimle bu tip yöneticiler, mevkilerinden aldıkları yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren, 1993: 439).

Akat'a göre; bu tip yönetim tarzında faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için her personelin konusunda son derece yetenekli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gereklidir. Tam anlamıyla demokratik prensiplere uymamakla birlikte bir eşitlik ortamı vardır. Eşitlik ruhu çalışma grubu üyelerinin birbirlerinin ihtisas sahasına saygı duymasından doğmaktadır. Yöneticinin son sözü söyleme hakkı olmasına rağmen, belli durumlar için gerekli olan ihtisas, yetenek ve

deneyime sahip grup elemanlarıyla yöneticilik yetkilerinin paylaşılması ilkesi mevcuttur (1984: 183).

Örgütün başarısı yöneticiden çok yetenekli çalışanlara bağlıdır. Çünkü örgütü yönlendiren çalışanlardır. Yöneticiler grubun çalışmalarına katılmazlar. Örgütteki otorite ve güç kaynakları tamamen çalışanlardadır. Yöneticiler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak çalışanlar grubu ve yöneticileri yönlendirirler (Türkmen, 1994: 63).

Tam serbesti tanıyan yöneticiler, çalışanlarına demokratik katılımcı yöneticilerden de daha fazla serbestlik tanırlar. Bu tip yöneticiler Bradfort ve Lippit tarafından, çalışanlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir (Arkonaç, 1993: 45-55).

Bu yönetim tarzı, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan çalışanların olduğu durumlarda uygulanabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün bulunmadığı ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan çalışanların bulunduğu örgütlerde ise, bu tür bir yönetim tarzının başarılı olamayacağı düşünülmektedir (Buluç, 1998: 8-9). Eren'e göre ise; mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (1991; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 98).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzının faydaları (Costley; Santana ve Carmen, 1994: 280);

a) Yaratıcılığın gelişmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanlar yönetici dayatması veya engellemesi olmadan özgürce istediklerini yapabileceklerinden yaratıcılık ve yenilikçilik artabilir.

b) Bağımsız (serbest) çalışma ortamı motive edici olabilir.

c) Örgüt genellikle esnek bir yapıya sahip olduğundan değişiklikleri kolaylıkla benimseyebilir.

d) Örgüt üyeleri arasında açık ve doğrudan iletişim vardır.

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzının sakıncaları (Eren, 1993: 440);

- a) Örgüt amaçları özümsemediğinden örgüt içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açabilir.
- b) Kişisel başarıların dışında örgüt başarıları önemli ölçüde azalabilir.
- c) Örgüt faaliyetlerinin koordinasyonunun eksikliği olabilir.
- d) Kontrol eksikliği, işleri aksatan davranışlara neden olabilir.
- e) Örgüt içinde düşük dayanışma ortamı oluşabilir.

Sonuç olarak; Tam serbesti tanıyan yöneticiler sorumluluk almazlar ve yetkiye en az derecede ihtiyaç duyarlar. Başarı tamamen çalışanların bilgi, tecrübe ve performansına kalmıştır. Çalışanlar kendi çalışma plan ve programlarını kendileri yaparlar. Yönetici sadece bir bireydir. Çalışanlar ile aynı söz hakkına sahiptir. Çalışanlar üzerinde güçlerini kullanmazlar. Yetki çalışanlardadır. Yönetici sadece kaynak sağlar. Dolayısı ile sorumluluk sahibi çalışanlar olduğu sürece uygulanabilir bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir.

Yapılan detaylı incelemelerden çıkan sonuç; her üç yönetim tarzının da kendilerine özgü fayda ve sakıncaları bulunduğudır. İyi bir yönetici bulunduğu ortama, çalışanlarının niteliklerine ve görevin gereklerine uygun olan yönetim tarzını kullanarak gerek çalışan motivasyonunun, gerek ise işletme veriminin artmasını sağlamalıdır. Ancak yönetim tarzı seçilirken çağdaş yönetimlerde çalışana önem verilmesi gerektiği ve günümüz rekabetinde insan faktörünün öne çıktığı unutulmamalıdır.

1.11.2. Yönetim Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Faktörler

Uygun yönetim tarzının seçiminde önem taşıyan faktörler şunlardır (Werner, 1993: 111-112)

- a) Yöneticinin Kişiliği: Kendi deneyimlerinin bir ürünü olan yönetici, belli tip davranışlara daha yatkınken, belli tür davranışları yerine getirmede zorlanmakta ya da belli tür davranışlarda kendini hiçbir zaman rahat hissetmemektedir.
- b) Yöneticinin Hayat Felsefesi: Yöneticinin değerleri, davranışlarına kılavuzluk eden rehberdir. Ahlaki bakımdan katı yürekli birisi, duyarlı birisinin aklından bile geçiremeyeceği şeyleri yapabilmektedir.
- c) Çalışma Grubunun Karakteristiği: Yönetici örgüt üyelerini iyi tanımalıdır. Her üye kendine has özelliklere sahiptir ve örgüt içinde ayırt edici nitelikler taşımaktadır.
- d) Yönetici-Ast İlişkisi: Yönetici ile çalışanları arasındaki etkileşim kritiktir ve özel bir yaklaşım gerektirmektedir.
- e) Yöneticinin Amirleri ve Örgütsel Yetkiye Sahip Diğer Kişiler Üzerindeki Etkisi: Amirlerinin kararlı bir şekilde arka çıkması ve kilit örgütsel personelin işbirliği ve desteği olmaksızın yöneticinin liderlik çabaları boşa çıkabilmektedir.
- f) Yöneticinin Diğer Bölümlerle İlişkisi: Karmaşık kurumlarda müzakere, ayak uydurma ve uyum sağlama günlük işler içindedir.
- g) Görevin Gereklere ve Çalışma Çevresi: Etkili yöneticiliğin önündeki olanak ve engeller duruma göre farklılık göstermektedir.
- h) Örgütün Gereklere: Örgütün felsefesi, atmosferi ve hızı ile örgüt üzerindeki basınçlar, yönetim tarzını belirlemektedir.
- ı) Grubun Arzuladığı Yönetim Tarzı: Hiçbir yönetici, örgüt üyelerinin istememeleri durumunda uzun süre ayakta kalamamaktadır.

Werner'in ifade etmiş olduğu her bir faktörün yönetim tarzının belirlenmesinde önemi vardır. Bu nedenle çalışmamızın birinci bölümünde bu faktörler detaylı olarak incelenerek, açıklanmıştır.

2. İKİNCİ BÖLÜM: İŞ DOYUMU

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI

1920'li yıllarla birlikte Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Hawthorne çalışmaları ile birlikte iş doyumunu konusunda insan ilişkileri teması önem kazanmıştır. Çalışanların psikolojik özelliklerinin ve aralarındaki sosyal ilişkilerin çalışma yaşantısıyla yakından ilişkili olduğunun farkına varılmıştır. Bu çalışmalar ile iş doyumunun kişisel ve örgütsel sonuçları tartışılmaya başlanmıştır (Atakan, 2007: 31).

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş doyumunu denilmektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise iş doyum düzeylerinin düşük olduğu görülür (Özkalp ve Kirel, 2004: 75).

Çalışan kişi işine verdiği emeğin karşılığı olarak beklentilerini karşılamak ve kişisel iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister (Özgüven, 2003: 127). Ancak bu şekilde iş doyumunu sağlar.

Genelde bütün yöneticiler yönettikleri çalışanların iş doyum ve doyumumsuzluklarını bilmek isterler (Özkalp ve Kirel, 2004: 75). İş doyumunu, çalışanların örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktır. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. İşinden memnun olan, örgüt içinde temel ve önemli ihtiyaçlarının tümünü karşılayan kişilerin iş başarımlarının, iş doyumunu düşük çalışanların iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İş doyumunu ya da bir diğer ifade ile iş doyumunu kavramının, yönetim bilimciler tarafından yapılmış birçok tanımı vardır. İş doyumunu kavramı ile ilgili tanımları sunarak konuyu daha kapsamlı incelememizin faydalı olacağını düşünüyoruz.

Erdoğan'a göre; iş doyumunu çalışanın işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin kişilerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (1996: 376).

Locke'ye göre; iş doyumunu bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. İş doyumunu böylece bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan bir takım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur (Özkalp ve Kirel, 2004: 76).

Eren'e göre; iş doyumunu denildiğinde, çalışanın işinden elde ettiği maddi çıkarlar ile çalışanın çalışmaktan haz aldığı iş arkadaşları ve iş olarak kendi çapında bir eser ortaya koymanın verdiği mutluluk akla gelmektedir (2004: 202).

Bu tanımların ışığında; iş doyumunun kişi algılamalarına bağlı olarak, çalışanın kişisel beklentileriyle ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Böylece çalışan beklentilerini karşıladığı ölçüde iş doyumuna ulaşacaktır.

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır. Birincisi bireyin işine karşı duygusal bir tutumdur. Bu nedenle doğrudan gözlemlenemez, ancak işyerine yansıyan davranışlarından anlaşılır. İkincisi, iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa, iş doyumunu tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak, iş doyumunu birbiri ile ilgili tutumlardan oluşur (Özkalp ve Kirel, 2004: 76).

Literatürde iş doyumunun genel olarak beş önemli boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar; ücret, işin kendisi, yükselme ve terfi imkânları, gözetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Can, 2006: 88).

İş ortamındaki doyum nasıl olabilir? Örneğin, kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkânı verme, bunların sadece birkaçıdır. Tabii ki iş doyumunu konusu bunlarla sınırlı değildir (Işıkhan, 1996: 118). İş doyumunu etkileyen farklı faktörlerinde var olduğu bilinmektedir. İlerleyen bölümlerde bu faktörleri açıklayacağız. Ancak konunun daha iyi anlaşılabilmesi için iş doyumunun tanımını yaptıktan sonra, iş doyumunun öneminden bahsetmemiz gerekmektedir.

2.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler, çalışanların iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi doyumsuz işçi, işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş doyumunu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Doyumu olan kişi işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz (Özkalp ve Kirel, 2004: 80; Sertçe, 2003: 9).

İş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş doyumunu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedir. İş doyumunun sağlanamaması kişileri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşmektedir. İnsanlar zorunlu olmadıklarında bile çalışmak istemektedirler (Akgündüz, 2006: 76).

Bugünkü yönetim anlayışı içerisinde de, insan artık bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesinin ve sağlıklı olabilmesinin örgütlerin sürekliliği için önemi büyüktür. Çalışanlarını doyuma ulaştırabilen bir iş ve iş ortamı sağlayabilen örgütler iyi elemanlarını bu sayede ellerinde tutabilir ve rakipleriyle rekabet edebilirler (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

Görüldüğü gibi iş doyumunu üzerindeki çalışmalar bu konunun önemini giderek daha da arttırmaktadır. Moorheald ve Griffin'e göre; yöneticiler açısından doyuma ulaşmış bir işgücü, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kirel, 2004: 80). Örgütlerin bu noktada yapması gereken iş doyumsuzluğuna sebep olan davranışları veya hususları dikkatle takip ederek hem çalışanlarının, hem de örgütlerinin başarılı olmasını sağlayabilecek ortam oluşturmaktır. Yapılan araştırmalardan ve tanımlardan görüleceği üzere, iş

doyumunu örgütün başarısını etkilediği gibi, bir anlamda da kişinin hayatını etkilemektedir. İnsanların hayatlarının neredeyse üçte birini işte geçirmeleri nedeniyle iş yerinde yaşayacakları mutsuzluk, normal hayatlarına da olumsuz yönde etki etmekte ve onları arayışa sevk etmektedir. Bu da iş doyumunu olmayan kişilerin istenilen performansı göstermelerini çoğu zaman etkilemektedir.

2.3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR

Örgüt içerisinde çalışanları neyin motive ettiği sorusu çok uzun zamandan beri, akademisyenlerin ve araştırmacıların gündemini oluşturmaktadır. 1900 yılından günümüze kadar; iş doyumunu ve motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiştir (Ataman, 2002: 439).

Bu kapsamda iş doyumunu kuramları; içsel faktörlere ağırlık veren kapsam kuramları ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir (Deniz, 2005: 314).

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, çalışan davranışını canlandırıp, harekete geçirerek güdüleyen faktörlerin ne olduğunu belirlemeye çalışır (Atakan, 2007: 34; Menteşe, 2007: 4). Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2003: 637). Burada amaç kişinin istenilen davranışları gösterebilmesi amacıyla hangi davranışların gerektiğini ortaya koymaktır.

Kapsam kuramları ayrıca, iş doyumunun içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılması ve iş doyumunun hangi değişkenlerin sonucu oluştuğunu da açıklamaktadır (Atakan, 2007: 34; Menteşe, 2007: 4).

Kapsam kuramlarında dört ana motivasyon kuramı yer almaktadır. Bu kuramlar dünyada en fazla kabul gören Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramı, Herzberg

tarafından ortaya konulan “Çift Faktör” kuramı, Mc Clelland’ın başarı güdüsü kuramı ve Alderfer’in ERG kuramıdır.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları içerisinde en bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow’un geliştirdiği, günümüzde de popülerliğini koruyan, insan ihtiyaçlarını beş ana başlık altında toplayan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır (Dümen, 2008: 16).

Maslow’un kuramı belli başlı üç varsayıma dayanır (Tevrüz; Artan ve Bozkurt, 1999: 70).

- a) İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışları etkileyenler doyurulmamış olan ihtiyaçlardır. Doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici olamaz.
- b) İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.
- c) İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, daha doğrusu en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır (Koçel, 2003: 638). Bu kurama göre, en alt seviyede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanması ve kişinin motive olması mümkün değildir (Sweeney ve McFarlin, 2002: 86). Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Can, 2006: 104).

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeydeki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki

ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak doyuma ulaşmasıdır (Özkalp ve Kırel, 1996: 166).

Koçel'e göre bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (2003: 638).

2.3.1.2. Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Bu kurama göre, işyerinde çalışanları mutsuz eden ve çalışanın işten ayrılmasına ve doyumсуuzluğa neden olan hijyenik etkenler ile iş yerinde çalışanları mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da aidiyeti sağlayan etkenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Şimşek, 1995: 53).

Herzberg, kişileri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen (koruma) ve motivasyon faktörleri olarak adlandırılmıştır.

Hijyen faktörleri arasında (Fındıkçı, 2002: 382-383);

- a) Örgüt politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- b) Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- c) Amirle ilişkilerin iyi olmayışı,
- d) İş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu,
- e) Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- f) İş arkadaşları ile geçimsizlikler,
- g) Kötü alışkanlıklar,

h) Çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmemesi yer alır.

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Motivasyon ancak, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür (Koçel, 2003: 642).

Motivasyon faktörleri ise (Fındıkçı, 2002: 383);

- a) İş başarı ile yapmanın verdiği mutluluk,
- b) İş yerinde başarıyla tanınma,
- c) Takdir edilme,
- d) Özendirilme,
- e) Arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma,
- f) Yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- g) Terfi olanağı,
- h) İşinde gelişme olanağıdır.

Bu faktörlerin varlığı ise, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2003: 641).

Herzberg'in çift faktör kuramı iş güdülenmesi ve aidiyet konusunda yeni bir ışık tutmuştur. Önceleri yöneticiler sadece hijyen faktörleri üzerinde durmaktaydılar. Bir problem olduğunda çözümü ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aramışlardır. Bu araştırma sonuçları yöneticilerin iş güdülemesine ve aidiyet konularına bakış açılarını değiştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113).

Herzberg, yaptığı çalışmalar sonucunda insanları işlerinde doyum sağlayan faktörlerle, doyumsuzluğa neden olan faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı doyum ve doyumsuzluğu bir boyutun iki

karşıt ucu olarak görürken, Herzberg (1965) bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür (Akt: Semerci, 2005: 18). İş doyumunu ve motivasyonu meydana getiren faktörler, iş doyumsuzluğunu doğuran faktörlerden farklıdır. Bu araştırmanın en önemli sonucu ve kuramın temel önermesi, doyum yaratan faktörler ile doyumsuzluk doğuran faktörlerin ayrı olmasıdır (Eroğlu, 2000: 258).

Koçel'e göre; bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (2003: 642)

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Koçel, 2003: 643; Gülhan, 1994: 19);

a) İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

b) Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir.

c) Başarı Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Kurama göre, örgüt ortamında kişileri motive etmek için onlara ihtiyaçlarına uygun işler vermek gerekmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onlara açık ve ulaşılabilir amaçlara sahip, rutin olmayan ve sınırlarını zorlayan görevler vermek, performansları hakkında hızlı ve sık geribildirimde bulunmak ve

sürekli olarak yeni şeyler yapmaları için artan oranda sorumluluk vermek gerekir. Güç ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onların işlerini planlamalarına ve kontrol etmelerine mümkün olduğu kadar izin vermek, özellikle kararlardan etkilendikleri durumlarda onları da karar alma sürecine dahil etmek, yalnız çalışmalarını sağlamak ve bir işin belirli bir bölümü yerine tümünü yapmalarını sağlamak gerekir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için ise; onların bir takımın parçası olmalarını sağlamak, onları övüp tanınmalarını sağlamak ve yeni çalışanları örgüte alıştırmak ve eğitmek için daha fazla sorumluluk vermek gerekir (Lussier, 1996, Akt: Semerci, 2005: 21).

Koçel'e göre bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (2003: 643).

2.3.1.4. Erg (V.İ.G.) Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2003: 643).

Alderfer ihtiyaçları üç grupta tanımlamıştır (Ceylan, 1998: 134);

- a) Varolma ihtiyacı,
- b) İlişki ihtiyacı,
- c) Gelişme ihtiyacı.

Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları Alderfer'in varolma ihtiyacını karşılarken, bunlar ücret, ikramiye, çalışma ortamı gibi konulardır. İlişki kurma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkileri, iletişimi içermektedir. Güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına

benzer olup iş yerinde arkadaşlık, işbirliği, yöneticilerle ilişkiler gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı, saygınlık ihtiyaçlarıyla, kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olma imkânlarına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir. Belli bir seviyedeki ihtiyaç karşılanmadığı zaman, bir alt seviyedeki ihtiyaca dönüş olacağı ileri sürülmektedir (Tevrüz; Artan ve Bozkurt, 1999: 72-73).

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, hiyerarşide belli bir düzeyde bulunan kişinin bir üst düzeydeki ihtiyacının ortaya çıkabilmesi için, bulunduğu düzeydeki ihtiyacının tatmin edilmesi gerekmektedir. Bundan farklı olarak Erg kuramı, kişinin belirli bir zamanda birden çok ihtiyacının aynı anda aktif halde olabileceğini belirtir (Robbins, 2003, Akt: Semerci, 2005: 16).

Kapsam kuramlarıyla ilgili olarak genel bir değerlendirme yaptığımızda; öncelikle kişinin istenilen davranışları yerine getirmesi amacıyla hangi davranışların ya da faaliyetlerin gösterilmesi ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticinin, personelin güdülenmesini sağlayacak faktörleri anlaması ile personelin istenilen davranışı yerine getirmesinde kullanılır. Her bir kapsam kuramı için aşağıda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre kişinin belirli bir sıra ile belirlenmiş ihtiyaçları vardır ve kişi en alttaki ihtiyacını karşılamadan üstteki ihtiyacıyla ilgilenmemektedir. Yönetici bu ihtiyaçları göz önüne alarak, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayarak, çalışan davranışının bu yönde gerçekleşmesini sağlayabilir. Çünkü çalışanlar ihtiyaçlarını karşılayacak yönde hareket edeceklerdir.

Çift faktör kuramında adından da anlaşılacağı üzere iki farklı faktör vardır. Bunlardan hijyen faktörü olmadığında kişinin motive olması mümkün değildir. Başka bir deyişle bu faktörler motivasyon için gerek şarttır ancak yeter şart değildir. Kişinin motive olması için kişiye başarı hissi veren motivasyon faktörlerinin bulunması gerekmektedir.

Başarı ihtiyacı kuramında kişiler başarı gösterme ihtiyacı ile güdülenirler. Yöneticiler bu noktada; uygun olduğu ölçüde, personelinin başarı gösterebileceği kadrolara görevlendirme yapmalıdır. Yapabilecekleri hedefler konulmalı ve

hedefler yine ulaşılabilir olacak şekilde devamlı arttırılmalıdır. Bu şekilde personelin performansı arttırılabilir.

Erg kuramında, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında olduğu gibi kişiler belirli bir sıra dahilinde ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçları gidermek yönünde çalışırlar. Yöneticiler bu ihtiyaçları belirleyerek çalışanlarını istenilen davranışa sevk edebilirler.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam kuramları, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 2003: 644). Bir sonraki bölümde inceleyeceğimiz süreç kuramları dışsal ortam ve özellikler üzerine konumlandırılmıştır.

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2003: 644).

Başlıca süreç kuramları; bekleyiş kuramları, edimsel şartlandırma kuramı, denklik kuramı (eşitlik hakkaniyet kuramı) ve amaç kuramıdır.

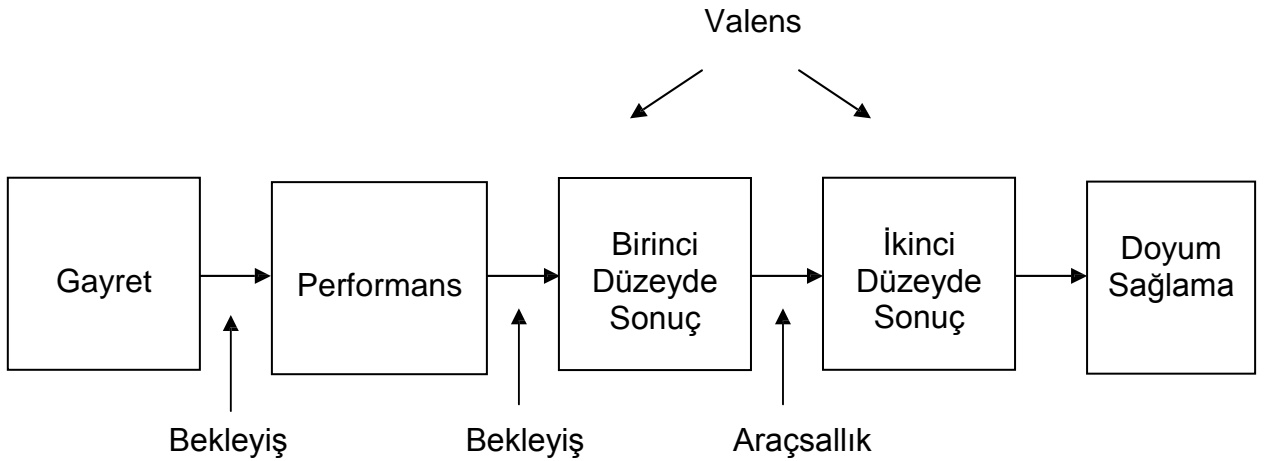
2.3.2.1. Bekleyiş Kuramları

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında bekleyiş kuramları gelmektedir. Bekleyiş kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen kuram, diğeri de bu kuramın E. Lawler ve L. Porter

tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş kuramıdır (Koçel, 2003: 648-649).

2.3.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Bu kurama göre; bir çalışanın işinde başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmeyi bekleyen bir davranışın fonksiyonudur. Davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler kişinin kişisel özellikleri ve çevresel koşullarının yanında kişinin psikolojisinin yansımaları olan dünya görüşleri, deneyimleri, çalışacakları örgütten umdukları, beklentileri vardır. Tüm bu etmenler kişinin çalışma ortamını nasıl etkileyeceğini belirler (Eren, 2004: 528).



Şekil 2-1: Vroom'un Güdüleme Kuramı

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır (Koçel, 2003: 649-650);

a) Valens: Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını doyuma ulaştırma değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

b) Bekleyiş: Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani istekli bir şekilde çalışacaktır.

c) Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Burada yüksek maaşın tek başına bir anlamı yoktur. Bu yüksek maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

İşyerindeki işgörenin güdülenebilmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık); başarıların sonucundaki elde edeceği ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Menteşe, 2007: 33; Yüksel, 2000: 143).

Kurama göre, kişiler belirli bir durumda kendilerine alternatifler arasından en fazla pozitif gücü (ya da en az negatif gücü) sağlayacak olan davranışları seçerler. Kişiler bunu yaparken sahip oldukları bilgiye dayalı olarak yaptıkları değerlendirmeleri kullanırlar. Motivasyon açısından bakıldığında, eğer performans düzeyleri bir kişinin elde etmeyi umduğu sonuçlar olarak ele alınırsa, kişi her performans düzeyine ilişkin değerleri, araçsallığı ve beklentileri değerlendirecek ve kendisine en fazla pozitif gücü sağlayacak performans düzeyine ulaşmak üzere çaba harcamayı seçecektir. Diğer taraftan, eğer kişi değerlendirmeleri sonucunda daha alt bir performans düzeyinin kendisine daha fazla psikolojik güç sağlayacağına inanırsa, o alt düzeyi seçecektir. Burada vurgulanması gereken nokta, çalışanın düşük bir düzeyde performans sergilemesinin, kendisinin yaptığı seçimlerin bir sonucu olduğudur (Semerci, 2005: 31).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2003: 650-651);

- a) Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- b) Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- c) Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar kuramın bazı sakıncalar taşıdığını göstermektedir. Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Yani insanın beklenti ve ümitleri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir (Eren, 2004: 536).

2.3.2.1.2. Lawler - Porter Kuramı

Beklenti kuramı daha sonra Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir. Lawler ve Porter, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın, çalışanların elde edebilecekleri sonuçlara verdikleri değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini vurgulamışlar ve hem değerler ve beklenti arasındaki hem de çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir (Semerci, 2005: 36)

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır.

Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2003: 651-652).

Kurama göre başarıdan sonra elde edilen ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli doyumunu belirler. Çalışan, ödüllerin “karşılaştırılabilir” ve “eşit” olduğuna inanırsa doyum olur. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde çalışan verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı kişinin kendi kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır. Örgütler, başarısı yüksek olanları ödüllendirmeye çalışırlar. Ama bu konuda her zaman yeterli ve başarılı olmayabilirler. İş gören, kendisini içsel ödüllerle ödüllendirdiğinden içsel ödüller, dışsal ödüllere nispetle başarıyla daha yakından ilişkilidirler (Yüksel, 1997: 131).

Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun gayret olduğudur. Kuşkusuz gayret ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar gayretin artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 2004: 523-524).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2003: 652-653)

- a) Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tâbi tutulmalıdır.
- b) Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- c) Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- d) Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

e) Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.3.2.2. Edimsel Şartlandırma Kuramı

Disiplinlerarası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Motivasyon kuramı olarak ele alınan şartlandırma türü ise edimsel şartlandırma (sonuçsal şartlandırma, operant şartlandırma) türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2003: 645-646).

Bu kuram, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından kişilerin şartlandırıldığını öne sürmektedir. Sonucun çeşidine göre kişi, aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer kişinin davranışları, kişi tarafından haz verici bulunur, memnun edici sonuçlanırsa muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yönetici, personelin davranışını örgüt açısından arzu edilen bir davranış olarak görürse, personelden bunu tekrarlamasını isteyecektir. Bu da ancak, bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Eğer personelin davranışı örgüt açısından istenmeyen bir davranış ise, yönetici bu tür davranışın tekrarlanmamasını isteyecektir (Dalay, 2001: 372).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Kişi davranışlarının tekrarlanma olayını yükselten her sonuç ödüldür. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir (Koçel: 2003: 647).

Davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmaması için ise cezalandırmaya başvururlar. Çalışanlara verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe

tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla beraber, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Eroğlu, 1982: 84).

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2003: 648)

Bu kuramdan faydalanmak isteyen bir yönetici hedefleri ve kuralları açık bir şekilde ortaya koymalı ve çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Öncelikle ödüllendirmeye önem vermelidir. Ödüllendirmede adil davranmalıdır. Ödül, ödülü hak eden kişiye gecikmeden verilmelidir. Bu şekilde çalışanlarda “ben istenilen davranışı yerine getirdiğim zaman yöneticim beni ödüllendirecek” algısı oluşur. Bu da çalışanları motive eder.

2.3.2.3. Denklik Kuramı (Eşitlik - Hakkaniyet Kuramı)

Süreç kuramlarından bir diğeri denklik kuramıdır. Bu kuramın ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Koçel, 2003: 653)

1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından ortaya konan denklik kuramı, motivasyonunun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Kuramda 4 temel kavram vardır (Semerci, 2005: 23):

- a) Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
- b) Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi.
- c) Ödüller (çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller.

d) Katkılar (girdiler): Kişinin içinde taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler.

Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve doyum sağlama derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1980: 307).

Bu kuramın motivasyon açısından kullanılışı şöyledir: Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Koçel, 2003: 654):

- a) Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (Ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- b) Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- c) Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi (Böylece eşitsizliğin azaltılması),
- d) İşi terk etme (İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- e) Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- f) Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu yaklaşıma göre; çalışan, devamlı başkalarıyla kıyaslama içerisinde olacağından yöneticinin dikkat etmesi gereken husus eşitliğe dikkat etmesidir.

2.3.2.4. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramına göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2003: 655).

Kurama göre amaçlar “belirli” olmalı ve amaçların gerçekleştirilmesi için mümkün olduğu kadar “zaman sınırlaması” konmalıdır. Amaçlar, kişilerin sınırlarını zorlamalı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar, çalışanlar tarafından benimsedikleri takdirde kolay amaçlara göre kişilerin daha yüksek performans göstermelerini sağlarlar. Ancak, çalışanlar amaçların ulaşamaz olduğunu düşünüyorlarsa, hem bunları kabul etmeyecek hem de bunlara ulaşmak için çaba harcamayacaklardır. Kendilerine güvenleri az olan veya yeterli derecede yetenekli olmayan çalışanlara, kendilerine çok güvenen ve yetenekli çalışanlara göre ulaşılması daha kolay hedefler verilmesi daha uygun olacaktır. Düşünülmesi gerekli olan bir başka konu da amaçların bireylere mi yoksa gruplara mı yönelik olarak belirleneceğidir. Gruplara yönelik amaçlar belirlemenin çalışanlar arasında işbirliğini ve takım ruhunu geliştirme gibi faydaları olduğu, ancak amaçların bireysel olarak belirlenmesinin bireysel sorumluluğu daha iyi geliştireceği ve bireysel performansın değerlendirilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir (Semerci, 2005: 38).

Bu kuram, her kişinin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte kişi her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, kişisel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her kişinin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçlarında buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, kişisel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak, bu kuram, işyerinde kişileri değerlemek, kişisel amaçlarla

örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2004: 506).

Bu kuramda yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede çalışanlarında katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2003: 655).

Genel bir değerlendirme yapıldığında; süreç kuramları, kişilerin yaptıkları davranışları devam ettirmelerini veya ettirmemelerini sağlayan faktörleri bulmaya çalışır. İhtiyaçlar kişi davranışlarının şekillenmesini sağlayan faktörlerden bir tanesidir. Ancak kişi davranışlarını etkileyen farklı faktörlerde vardır. Aşağıda süreç kuramlarının yönetici açısından önemini de kapsayan genel değerlendirmeler yapılmıştır.

Bekleyiş kuramlarına göre kişi verilecek ödüle göre gayret sarf eder ve bu şekilde başarıya ulaşır. Kişi verilecek ödülü arzuluyorsa, sarf edeceği gayret ile ödüle ulaşabileceğine inanıyorsa, alacağı ödül ile yükselme, saygınlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa güdülenir. Burada yönetici açısından yapılması gereken eşit performansa eşit ödül verilmesi, verilecek ödüllerin arzulanır olması, hedeflerin açık ve ulaşılabilir olmasıdır. Hedefler konulurken kişilerin bilgi ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Mümkün ise personeli eğitim ile teknik bilgi ve becerisi artırılmalıdır. Personel kapasitesi yükseldikçe hedeflerde ileriye götürülebilir. Aksi takdirde kişiler ödülü alamayacaklarını bildiklerinden veya algıladıklarından dolayı ilave gayret sarf etmezler.

Denklik kuramına göre; kişiler, kendilerine eşit davranıldığında motivasyonları artar. Kişiler sarf ettikleri gayret ile ulaştıkları sonuçları, başkalarının sarf ettikleri gayret ve ulaştıkları sonuçlar ile karşılaştırırlar. Sonucunda eşitlik algılıyorlar ise güdülenirler. Eğer kıyaslama sonucunda eşitsizlik algılıyorlar ise motivasyonları düşer. Eşitlik, hakkaniyet ön plana çıkmaktadır.

Amaç kuramına göre kişiler kendilerine amaç belirlerler. Eğer amaçlara ulaşabiliyorlarsa performans ve motivasyon artar. Diğer bir deyişle ulaşılabilen hedefler motivasyonu arttırır. Burada önemli olan kişilerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir denge kurabilmektir. Bu kurulduğu takdirde çalışanın yeteneğine, bilgi ve tecrübesine göre amaçlar belirlenerek performansının artması

sağlanabilir. Ulaşılması zor amaçlar kişi tarafından ulaşılabileceğine inandığı takdirde güdülenmeyi artırır. Çalışan eğer amaca ulaşamayacağına inanıyorsa ilave gayret sarf etmez.

Sonuç olarak insanların beklentileri, amaçları ve algıları farklıdır. Dolayısı ile bütün kuramlar belli şartlarda istenilen sonucu verebilir. Yöneticinin temel görevlerinden bir tanesi de motivasyonu sağlamak için gerekli şartları oluşturmaktır. Şu halde yönetici, ister bu kuramları ayrı ayrı, isterse de birlikte kullanabilir. Önemli olan amaca ulaşabilmektir.

2.4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Araştırmamızın bu bölümünde iş doyumunu etkileyen faktörleri inceleyeceğiz. İş doyumunu etkileyen faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel faktörler; çalışanın yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, meslek ve kişiliği içerirken; örgütsel faktörler ise, iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişiler, güvenlik, stres, iletişim gibi faktörleri içermektedir (Aksu; Acuner ve Tabak, 2002: 72).

2.4.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, zekâ ve kişilik başlıkları altında toplanabilir (Kırankabeş, 1998: 42).

2.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında cinsiyetin geldiği görülmektedir. Bununla birlikte diğer faktörler sabit tutulmak üzere henüz kadının mı, yoksa erkeğin mi işten daha fazla doyum sağladığını gösteren tutarlı bir delil bulunmamaktadır (Demirhan, 2007: 20; Korman, 1978: 179).

Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğu, bazı mesleklerin, bazı cinsiyete daha çok hitap ettiği (Rockman, 1985) görüşünde olanlar da vardır. Lynch ve Verdin (1983) ise, cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki kurmaktadır (Akt: Üstün, 2009: 606). Ancak birçok araştırmmanın desteklediği görüş, genel iş doyumunu açısından kadın ve erkek olarak kesin hatlarla ayrılmasının mümkün olmadığıdır (Deniz, 2005: 328).

Kadın ve erkek çalışanların, iş doyumunu faktörlerinden hangilerine ilgi gösterdikleri de önemli bir göstergedir. Kadın çalışanların çalışma koşulları ve sosyal imkânları diğer iş doyumunu faktörlerine tercih ettikleri; erkek çalışanların ise, ücret, kariyer ve terfi imkânlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Kırel, 1999: 120). Sonuç olarak bir değerlendirme yaptığımızda iş doyumunun cinsiyete göre değiştiğini söylemek zordur. Beklentiler iş doyumunu etkilemektedir.

2.4.1.2. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe işten alınan doyum da artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumunda artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir (Davis, 1998: 100).

Yaş ve iş doyumunu arasında genelde olumlu bir ilişki bulunur. Birçok araştırma, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığını göstermektedir. Ayrıca yaş ilerledikçe mesleki deneyimin arttığı, ödüllerin çoğaldığı ve daha çok parasal kaynaklara sahip olunduğu görülmektedir (Üstün, 2009: 606).

Yaşlanan kişinin yaşamdan beklentileri daha azdır. Aynı zamanda örgütte almış olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal ortama hem de yaptığı işe alışmıştır. Genç kişilerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yavaş alışkanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, iş doyumunun yaşla doğru orantılı olarak arttığı yönündedir (Tınaz, 2005: 28).

Yaş ilerledikçe, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde doyum sağladıkları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu doyumun daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler (Davis, 1998: 46).

Yaş faktörünün iş doyumunu üzerinde bu denli etkili olmasının nedeni, yaş olarak daha küçük olan çalışanların sahip oldukları olanakların ve sorumlu oldukları alanların daha az olması ve buna bağlı olarak ücretlerinin yaş ve kıdem olarak daha büyük olan çalışanlardan daha az olmasıdır (Emren, 2002: 39).

Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki bir bakıma yaş ve iş deneyimi arasındaki ilişki ile iç içedir ve aralarında sıkı bir bağ vardır. Başka bir deyişle yaşı büyük çalışanların yaptıkları işte daha deneyimli oldukları düşünüldüğünde, ücretlerinin yüksek olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olmaları, örgütte yüksek kademelerde bulunup sorumluluk almaları, beklentilerinin daha düşük olması, kendilerine olan güvenlerinin ve deneyimlerinin daha fazla olması gibi nedenlerle iş doyumları daha yüksek düzeylerde olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 157).

2.4.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim durumunun iş doyumunu ile ilişkisi ile ilgilenen araştırmalar incelendiğinde eğitim durumunun iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek çalışanların genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baştemur, 2006: 9).

Yapılan bazı araştırmalarda; eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak bu sonucun çalışanların eğitim seviyelerine uygun iş bulma olanakları ile ilişkili olabileceği düşünülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 33).

İşin gereklilikleri ve karmaşıklığı çalışanın niteliklerinden çok düşük ya da çok yüksek olmamalıdır. Aksi durumlarda, başarıya güdüsü tatmin edilememektedir. İş çalışana ya çok zor ya da çok basit gelmektedir. Günümüzde birçok işletme personel alımında bu hatayı yapmakta, düşük nitelikteki bir iş için, yüksek kapasiteli personel istihdam edilmekte ya da düşük ücret karşılığında, yüksek

kapasiteli bir işe düşük nitelikli personel alınmakta ve her iki durumda da iş doyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır. Kamu sektöründe de bu durum yaygındır. Birçok kamu sektöründe üniversite mezunları güvenlik görevlisi, düz memur, veznedar olarak istihdam edilmekte ve bu durum çalışanlarda iş doyumsuzluğu ve işte ise verimsizlik doğurmaktadır. Kişi ise, sadece iş sahibi olmak için verilen işi kabul etmektedir (Budak, 2006: 55).

Bazı durumlarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş doyumsuzluğuna düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitim düzeyi yüksek çalışanların, örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş doyumları da yükselmektedir. Sonuç olarak; eğitim, zekâ, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır (Gözen, 2007: 27).

2.4.1.4. Meslek

Yapılan araştırmalar incelendiğinde kişilerin mesleklerinin iş doyumlarını etkilemekte olduğu görülmektedir. Toplumda sosyal saygınlığı yüksek mesleklere sahip kişilerin çalışma şartları ve aldıkları ücret daha iyidir. Yeteneklerini kullanma ve geliştirme olanaklarına daha fazla sahip olan bu kişilerin, işlerinden daha fazla doyum sağlamaları beklenen sonuçtur (Tınaz, 2005: 25).

Mesleki düzey yükseldikçe, doyum düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların doyumunu sağlandığına yönelik araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik doyumunu sağladıkları bulunmuştur (Özcan, 2006: 11)

Kendi işleri ve başkalarının işleri üzerinde kontrol sahibi olan insanların iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu doyumun örgütsel hiyerarşide alt basamaklarda olan ve bu tür kontrol olanağı az olanlarda daha düşük olduğu görülmüştür (Korman, 1978: 222).

Sonuç olarak yine kişi beklentileri temel olmak üzere, saygın bir işte çalışanların, yüksek statüde görev yapanların ve kendilerine bağlı çalışanı olanların iş doyumunun diğerlerine göre daha yüksek olabileceği söylenebilir.

2.4.1.5. Kişilik

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş doyumunu ile kişilik arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kişilik yapılarının iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, doyum düzeyi yüksek olan kişilerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan kişilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip kişiler olduğunu göstermiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanların daha çok doyum sağladıkları bildirilmektedir (Çimen ve Şahin, 2001: 4).

Çalışanın sosyal yapısının da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, kişisel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş doyumunun düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996: 235).

Kişilik değişkeninin iş doyumuna etkisini araştıran Heron, Kornhauser, Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin çalışmaları doyum sağlamış kişilerin daha esnek daha kararlı bir kişiliği olan üst sosyoekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyoekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş doyumsuzluğu olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir (Balci, 1985: 25).

Sonuçta; kişilik olarak kendisine güvenen, kararlı, kendisine esnek hedefler koyabilen kişilerin; kararsız, iş ve yaşam ile ilgili değerlendirmelerinde gerçekçi olmayan, katı kişilik özelliklerine sahip kişilere göre iş doyumlarının fazla olduğu söylenebilir.

2.4.1.6. Zekâ

Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekânın iş doyumunu etkilediği gözlenmiştir. Korman'a göre; pek çok iş ve meslek için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (1978: 196).

Yapılan işin niteliği ve gerekleri ile kişisel zekâ düzeyinin uyumlu olması durumunda kesinlikle iş doyumunu sağlar denilemez, ancak uyumsuz olması durumunda iş doyumsuzluğuna yol açar. Örneğin zekâ düzeyi yüksek bir çalışanın çok basit bir görevde çalıştırıldığını düşünelim, görev kişinin duygusal olarak doyumsuzluk yaşamasına neden olacak ve çalışan işini anlamsız görecektir. Bu durumda doyum değil, doyumsuzluk söz konusu olacaktır (Budak, 2006: 71).

2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, rekabet, fiziksel çalışma koşulları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam vb. faktörlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 28). Kişi her faktör üzerinde değişik doyum duymaktadır. Örneğin bir çalışan aldığı ücret üzerinde doyumsuzluk duymasına rağmen örgütün diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Budak, 1998: 48).

2.4.2.1. İşin Niteliği

İşin içeriği iş doyumunu açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet, işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey, çalışırken işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, insiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin doyumunu olumlu yönde etkilenir. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın doyum duygusunu artırır (Özkalp ve Kirel, 2004: 76).

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle çalışanların her gün aynı Şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İŞin rutin olması çalışanın sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş doyum düzeyi artmaktadır (Ateş, 2005: 104; Gezici, 2007: 50).

Tekdüze işler yanında çok fazla çeŐitliliĐi olan işler de çalışan üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak psikolojik yüklemeye neden olabilmekte ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeŐitliliĐi olan işler iş doyumunu sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır (Baysal, 1987: 34).

Bilgi ve yetenek gerektiren karmaşık işler iş doyumunu arttırmaktadır. Çalışanın bu durumda işini daha anlamlı görmesini ve kendisini farklı hissetmesini sağlar. Ancak işin karmaşıklığı çalışanın yeteneklerinin çok üzerinde olmamalı ve bu denge iyi korunmalıdır. Aksi halde tam tersine iş doyumsuzluğuna yol açacaktır. BaŐaramamak korkusu, çalışanın bunalıma girmesine ve sınırlı olmasına neden olacaktır (Budak, 2006: 41).

2.4.2.2. cret

cret iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tz'e göre; sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır (1995: 148).

cret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta alıŐana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu örgüt veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergün, 2006: 94).

Bireyin elde ettiği ücret de iş doyumunda karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar, hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar, aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder (Özkalp ve Kirel, 2004: 76).

Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, kişinin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Çalışanların sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, doyumun çok yüksek olduğuna, çalışandan iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar personeli çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen çalışanların işinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır (Çelik Keleş, 2006: 37).

2.4.2.3. Terfi Olanakları

Terfi çalışanın statü, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir seviyeye yükseltilmesidir. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yaptıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş doyumları artacaktır (Mert, 2010: 123).

Yükselme fırsatları da iş doyumunu açısından önemlidir. Elbette daha çabuk ve sık yükselmeler iş doyumunda önemli bir rol oynar. Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve doyumunu olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş doyumunu yüksektir, ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir

kimsenin doyum düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2004: 76).

İşyerinde yükselmeler eğer performans esasına dayalı olarak yapılıyorsa; çalışanlar daha fazla çaba gösterirler. Çünkü yüksek bir performans gösterdiklerinde yükseleceğini bilen çalışanlar tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çabalarlar. Bu ise insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı demektir. Yükselmeler kıdem esasına göre yapılıyorsa, çalışanların fazladan herhangi bir çaba harcaması gerekmeyecektir. Çünkü onlar performans gösterse de göstermese de belli bir zaman sonra yükseleceklerini bilirler. Bu durumda, performansa dayalı yükselmeler iş doyumunu ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar getirmektedir denilebilir (Çelik Keleş, 2006: 43).

Çalışılan işletmedeki 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 (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Adaletli bir terfi sistemi kurulduğu takdirde kişi performansı ile mesleğinde yükselebileceğini algılayacak bu da motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda gerekli kıstasları yerine getirip terfi ettiğinde gerek statünün artması, gerek ise de ücretin artması nedeniyle yine iş doyumunu artacaktır. Ancak adaletli bir terfi sisteminin kurulamaması durumunda kişinin örgüte karşı güveninin zedeleneceği, nasıl olsa beni terfi ettirmeyecekler düşüncesiyle performansının azalacağı ve iş doyumunun düşeceği söylenebilir.

2.4.2.4. Fiziksel Çalışma Ortamı

Çalışma şartları veya iş ortamının koşulları da iş doyumunu üzerinde etkili olan orta düzeydeki faktörlerdir. Eğer çalışma şartları düzgün ise, diğer bir deyimle işyeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise, bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş doyumunun artmasına yol açar. Eğer çalışma şartları bir insanın işini uygun bir biçimde

yapmasına izin vermiyorsa, yani iş ortamı sıcak, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenecektir (Özkalp ve Kirel, 2004: 77).

Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996: 245).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil; Keskin; İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

Sonuç olarak; çalışma koşullarının iyileştirilmesi örgütlere belli bir maliyet gerektirmektedir. Ancak uygun olmayan çalışma koşullarının gerek iş doyumunu düşürmesi, gerek de personelin fiziksel olarak olumsuz yönde etkilenmesi sonuçlarını doğuracağından dikkate alınması gereken bir husustur. Mümkün olduğu ölçüde personeli rahat ettirecek, en azından onlara önem verildiğini gösterecek iyileştirmeler yapılması iş doyumunu olumlu yönde etkiler diyebiliriz.

2.4.2.5. İletişim

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütte iletişim yapısının, çalışana yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmesi sonucunda çalışanların işlerinden daha çok doyum sağladıkları görülmektedir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, kişilerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en çok doyum sağlayıcı, en hoşlanılan yapılar olduğunu söyleyebiliriz (Ateş, 2005: 109).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş doyumsuzluğu, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 127).

Örgütte iletişime önem verilerek, çalışanların amaçlar ve planlar hakkında belirli sürelerde bilgilendirilmesinin, çalışanların sorunlarını ve önerilerini iletebilecek

ortamın oluşturulmasının ve her şeyden önemlisi çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine müsaade edilmesinin iş doyumunu arttırabileceği söylenebilir.

2.4.2.6. Yönetim Tarzı

Örgütlerde yöneticiler hedeflenen başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Yönetim tarzı örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Aynı zamanda bu yönetim tarzları ile örgüt kültürü arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Yönetim tarzı, örgütteki yöneticinin yaklaşımı doğrultusunda şekillenir (Okay, 2000: 237).

Her yaptığı denetlenen, kendi başına karar veremeyen, davranışlarında serbest olamayan çalışanlar zamanla iş doyumundan uzaklaşmaktadırlar (Yıldırım, 2004: 9).

Yöneticilerin, çalışanların alınacak birtakım kararlara katılımına izin vermesi çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaparak iş doyumlarını yükseltir. Katılımcı bir ortamın yaratıldığı bir yönetim biçiminin, çalışanların doğrudan kararlara katılımına izin veren bir sistemden daha etkili bir iş doyumunu sağladığı yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 2004: 77).

İş doyumunu açısından yönetim biçiminin iki boyutu önemlidir. Birinci boyutu; çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise, çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek iş doyumları yükselmektedir (Ceylan, 1998: 80).

Genel olarak çalışana değer verilmesi, öneri ve fikirlerinin dikkate alındığının hissettirilmesi, sorunlarıyla ilgilenilmesi çalışan iş doyumunu arttırıcı; tamamen işe odaklı yönetim sergilenmesi, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilmesi ise çalışan iş doyumunu azaltıcı yönde etkiler diyebiliriz.

2.5. İŞ DOYUMUNUN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

İş doyumunun yaşam doyumunu, performans, işten ayrılma ve verimlilik gibi değişkenlerle ilişkisi vardır (Karaca, 2008: 85). Bu kapsamda, bu bölümde iş doyumunu ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyeceğiz.

2.5.1. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumunu kişinin beklentilerinin, gerçek durumla kıyaslanmasıyla ortaya çıkan sonucu gösterir. Yaşam doyumunu, genel olarak kişinin tüm yaşamını ve bu yaşamın çok çeşitli boyutlarını içerir. Yaşam doyumunu denildiğinde, belirli bir duruma ilişkin doyum değil, genel olarak tüm yaşantılardaki doyum anlaşılır (Özer ve Karabulut, 2003: 72).

Özdevecioğlu'na göre ise yaşam doyumunu kişinin iş yaşamı dışındaki duygusal tepkisidir. Yani hayata karşı genel tutumudur (2003: 697).

Kişinin işinin, yaşamının bölünmez bir parçası olduğu düşünülürse, zamanlarının önemli bir kısmını kapsayan işlerinin, kişilerin tüm yaşantıları üzerinde etkisinin olması doğal karşılanacaktır. Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, kişinin genel yaşamına etki ederken; yaşamdan da doyum sağlamamaya başlamasına neden olabilir. Bu durum kişinin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Çetinkanat, 2000: 48).

Sonuçta, kişinin mutluluğu tüm yaşam alanlarını içeren bir olaydır. Buna göre, çalışanlar genel olarak doyuma ulaşmış, ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan doyumunu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir (Izgar, 2003: 141).

2.5.2. Performans

İş doyumunun sağlanması örgütlerdeki çalışanların yerine getirecekleri faaliyetlerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir (Koç; Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 14). Cemaloğlu'na göre; örgütlerin etkinliği çalışanların etkinliğine bağlıdır. Çalışanların

etkili olabilmeleri ise onların sağlıklı ve mutlu olmalarını gerektirir. Sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan kişiler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde bulunan kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler açısından çok önemlidir (2007: 121).

Yoon ve Suh (2003) doyuma ulaşmış çalışanların daha çok çalıştıklarını ve daha iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adanmaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

İş doyumuna yönelik kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, 1930'lardan yapılan bu yana yapılan çalışmalarda iş doyumunun belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak en büyük anlaşmazlık, performansın, iş doyumunun belirleyicisi mi yoksa sonucu mu olduğu üzerinde toplanmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 71). İş doyumunun performansı etkilediğini düşünenler, üretici gücü yüksek işçilere sahip olmak için onların mutlu edilmesi gerektiği görüşüne inanmışlardır. Performansın iş doyumunu etkilediğini savunan düşünürler ise, insanların işlerinde iyi olduklarına inandıktan sonra işlerinden zevk aldıklarını savunurlar. Bu görüşe göre performans doyuma yol açar (Izgar, 2003: 138).

Sonuç olarak; iş doyumunu mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş doyumunu, örgütlerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık verecekleridir (Barutçugil, 2004: 393).

2.5.3. İşten Ayrılma

İşten ayrılma kavramı ile iş doyumunu kuvvetli ilişki halindedir. Başka bir deyişle iş doyumunu düşük olan çalışanların işten ayrılma davranışlarını gösterdiğini söyleyebiliriz.

Normalde, iş doyumunun yüksek oluşu, işten ayrılma etkinliğini olumlu yönde etkiler. Öte yandan iş doyumunun düşük oluşu işten ayrılma davranışlarını artırır. Çalışanlarda iş doyumunun varlığı her ne kadar işten ayrılma veya sürdürmede önemli bir etken olarak bulunsa da, iş yerinde çalışma süresinin

uzunluğu arttıkça, yani uzun yıllar aynı işyerinde çalışıldıkça işten ayrılma davranışı azalmaktadır. Ancak burada diğer faktörlerde etkilidir. Bazı kişiler başka bir yerde çalışmalarının imkânsız olduğunu düşünüyorlarsa, kendilerini ne kadar doyumsuz hissederlerse etsinler, bu hayatı devam ettireceklerdir. Diğer bir faktör ise genel ekonomik koşullardır. Eğer ekonomik konjonktür olumlu bir gelişim sergiliyorsa, işsizlik çok az ise bu durumda işten ayrılma oranlarında yükselmeler olabilir. Çünkü insanlar daha iyi fırsat arayışına girerek diğer örgütlere bakarlar (Özkalp ve Kirel, 2004: 78).

İş doyumu ve iş devri arasındaki ilişkinin gücü, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Şu anki işlerinden memnun olan çalışanlar da daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da daha iyi fırsatlar bulduğunda işini değiştirmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde doyum sağlayan çalışanların doyum sağlamayanlara oranla daha çok aynı işte kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Burada, “bir kişiyi işini terk etmeye zorlayan güçler, onun bu işi terk etmeden elde edemeyeceği değerler” olarak saptanmıştır (Budak, 2006: 69).

Sonuç olarak; örgütten ayrılma kararının verilmesinin çalışanın iş doyum düzeyine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ancak çalışanın iş bulma kolaylığı ve ekonomik durum verilecek kararı etkiler.

2.5.4. Verimlilik

İşgücü verimliliği insanın bedensel zihinsel ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim veriminin arttırılmasıdır. Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır (Ateş, 2005: 113).

Kişi işinden doyum sağlarsa, işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselecektir. Bu arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışına dönüşecektir. Düşük iş doyumu, yüksek verimlilik ile birlikte olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları uzun vadede sürdürmek olanaksızlaşmakta, iş görenlere, yaptıkları iş anlamlı görülmemektedir. Yani çalışan, düşük iş doyumu içinde görevini sürdürüyorsa, kısa süre için verimlilik

sağlayabilir. Ancak uzun vade de aynı koşullar altında, aynı verimliliği sağlayamayacaktır (Üstün, 2009: 605).

İş doyumunun verimliliği etkileyen tek faktör olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak verimli çalışılan bir ortamda iş doyumunu için gerekli şartların sağlanmış olduğu söylenebilir. İşe karşı pozitif eğilimlerle çalışmanın kalitesi ve çıktılarının oranı arasında pozitif ilişkilerin olması doğal görünmekle beraber, yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi destekleyici bulgular elde edilememiştir. Çünkü iş doyumuna ulaşmasına rağmen, yüksek verimlilikle çalışmayan personel de bulunmaktadır (Karaca, 2008: 88). Diğer bir deyişle çalışanlarda iş doyumunun artması her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmamaktadır. Verimsiz çalışanlarda da iş doyumunu yüksek olabilmektedir.

Bilindiği gibi iş hayatında hemen herkes insana yatırımdan söz eder. Bu harcamaların çoğunluğu doğrudan kurumun hedeflerine yöneliktir ve asıl amaç daha çok verim alabilmektir. Oysa çalışanlara firma dışı hayatlarında ekonomik ve sosyal açıdan bir rahatlık ve üstünlük sağlayacak imkânlar sağlanmamışsa yüksek verim almayı amaçlayan yatırımlar çalışanlarda beklenen memnuniyeti yaratmayacaktır. İnsana ücret ödeyerek onun zamanını satın alabiliriz. Ancak, onun hevesini, sadakatini, kalbini asla satın alamayız. Bunlar ayrıca kendisine yapacağımız yatırımlarla, yaklaşımlarla kazanılacak değerlerdir (Budak, 2006: 73).

Sonuç olarak, günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre doyumun verimlilik üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu söylemek her zaman geçerli olmamaktadır. Doyumsuz bir çalışanın yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi gibi, doyum sağlamış bir çalışanın da her zaman yüksek verim elde etmesi mümkün görülmemektedir (Başaran, 1991: 208).

2.6. YÖNETİM TARZI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışanların iş doyumunun sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. “Cooper’ın 1989 yılında, Şahin ve Batugün’ün 1997 yılında ve Toplu’nun 1998 yılında yaptıkları araştırmalar iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir.” (Akt: Tengilimoğlu, 2005: 25) Atay’a göre yöneticinin seçtiği davranış tarzı; örgütün

daha sağlıklı, başarılı ve üretken olmasında ve çalışanın iş yaşamından üst düzeyde doyum almasında temel belirleyicidir (Akt: Taş ve Önder, 2010: 19). Bu konuda yöneticilere düşen görev, çalışanların iş doyumunu sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005: 25).

Çalışan doyum ve çalışan yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir (Vural; Eroğlu ve Kavuncubaşı, 1999: 14). Bu nedenle liderlik davranışlarının iş doyumuna üzerindeki etkisini konu alan pek çok araştırma yapılmıştır (Taş ve Önder, 2010: 19).

Karaduman'ın 2002 yılında (Akt: Tengilimoğlu, 2005: 29) yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkan sonuçlardan biri; ekip liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişiklikler, ekip üyelerinin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ve ekip liderinin, ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkı, ekip üyelerinin lidere ve dolayısıyla da ekibe bağlılığını artırdığı görülmüştür.

Ferik'in 1997 yılında (Akt: Tengilimoğlu, 2005: 29) ise, yapmış olduğu "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında hipotezlerini Bassett'in literatürde bahsettiği görüşlerine dayandırmıştır ve küçük iş gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla doyum sağladıkları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderle çalıştıklarında daha fazla doyum sağladıkları saptanmıştır. Bu çalışmada da daha önceki bulgulara paralel olarak, bulunan bir sonuç da birim yöneticilerinin işe yönelik değil insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında, çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Everett, 1987 (Akt: Tengilimoğlu, 2005: 30) yılında öğretmenlerin iş doyumları ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili yaptığı çalışmada 0,05 anlamlılık düzeyinde liderlik davranışı ve iş doyum arasında bir ilişki tespit etmiştir. Everett, bu çalışmada liderliğin iki faktörünün; göreve yönelik olma ve insana yönelik olma boyutunun, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiş ve

liderliği “insana yönelik” olarak algılanan m¼d¼rlerle çalışan ¼đretmenlerin iş doyumlarının y¼ksek olduğunu ortaya koymuştur.

Konuyla ilgili diğer bir alışma Crist tarafından 1999 (Akt: Tengilimoğlu, 2005: 30) yılında yapılmış bir doktora tezidir. Crist bu araştırmasında West Wirginia ¼niversitesinde çalışan akademik memurların, enstit¼ başkanlarında algıladıkları liderlik tarzı ile iş doyum d¼zeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna g¼re insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Lewin, Lippit ve White tarafından yapılan araştırmalarda, demokratik y¼netim altındaki çocukların moralinin, otokratik y¼netim altındaki çocukların morale nazaran daha y¼ksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmalar, demokratik yaklaşımın, her zaman otokratik olandan daha iyi olmadığını g¼stermiřtir. ¼zellikle stresli durumlarda ya da b¼y¼k hız ve verime ihtiyaç duyulan zamanlarda, otokratik liderlik pozitif sonuçlar ortaya koyar ve ¼retkenliđi arttırabilir. Daha da ilgini morali y¼kseltebilir. Bunun nedeni b¼yle zamanlarda ¼rg¼t ¼yelerinin, demokratik uygulamalar için yeterli zamanın olmadığını fark etmeleri ve bu nedenle “işi ¼stlenen” liderleri ve işlerin yapılmasını sağlayan y¼neticileri tercih etmeleridir (Akt: Ateş, 2005: 138).

Taş ve ¼nder’in 2010 yılında S¼leyman Demirel ¼niversitesi Rekt¼rl¼k y¼neticilerinin gerçekleştirmiş oldukları liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan iş doyumunu ¼zerindeki etkisini belirlemek ¼zere 101 çalışan ¼zerinde yaptıkları araştırmada Liderlik davranışı boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu ¼zerindeki etkisi diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazladır.

Ateş 2005 yılında Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında 150 personel ¼zerinde y¼neticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ¼zerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmanın bulgularına g¼re, ¼ temel liderlik davranışından, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken; otokratik liderlik

davranışı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışanların iş doyumlarına en büyük etkiyi, demokratik katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin yaptığı belirlenmiştir. Öte yandan lise ve üniversite mezunu çalışanlar ile subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışları hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalardan bazıları insana odaklı liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit ederken (Pool, 1997; Barker ve Emery 2007) bazıları da iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Wycoff ve Skogan, 1994; Pool, 1997; Barker, 2007). Brooke (2007)'da iş odaklı liderlik ile iş doyumunu arasında çok az da olsa pozitif bir ilişki olduğunu, insana odaklı liderlik stili ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir (Akt: Taş ve Önder, 2010: 19).

Liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten araştırmalar genellikle iş odaklı otokratik liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden düşük doyum almalarına; katılımcı ve destekleyici yani insana odaklı liderlik davranışlarının ise çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olduğunu bulmuştur (Pool, 1997; Awamleh, 2005; Ferik, 1997; Yousef, 2000; Suar, 2006; Barker, 2007; Everett 1987). Brooke (2007) ve Yiğit (2004)'in yapmış olduğu araştırmalar ise insana odaklı liderlik davranışlarının tersine iş odaklı liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına yol açtığını belirtmiştir (Akt: Taş ve Önder, 2010: 19).

Ayrıca, McNeese-Smith (1991) liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bogler (2001) ise insan odaklı liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucunu bulmuştur. Tengilimoğlu (2005) da iş, çalışan ve değişim odaklı olarak tanımladığı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu, Barker (2007) ise hem iş hem de insan odaklı liderlik davranışların iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Chiok (2001) ise liderlik davranışlarının iş doyumuna, verimliliğe ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş ve araştırmada, liderlik davranışlarının bu değişkenlerden en fazla (%29) iş doyumunu üzerine etkili olduğunu tespit etmiştir (Akt: Taş ve Önder, 2010: 19).

Packard ve Kauppi (1999) yaptıkları çalışmada, farklı liderlik davranışlarının farklı düzeyde iş doyumunu sağladığını ve liderlerin daha ilgili davrandıklarında ve destekleyici davranışlar sergilediklerinde, çalışanların daha yüksek iş doyumunu sağlamaya eğilimli olduklarını ortaya çıkarmıştır (Akt: Chen ve Silverthorne, 2005: 282). Yine Yousef tarafından yapılan çalışmada katılımcı liderlik tarzını algılayan çalışanların, işlerine daha sadık oldukları, daha çok iş doyumunu sağladıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır (2000: 6). Gerek yurt içinde, gerek yurt dışında yapılan liderlik ve iş doyumunu çalışmalarında, çalışan ve değişim odaklı liderlik tarzlarını uygulayan liderlerin bulunduğu işletmelerde, çalışanların daha çok iş doyumunu sağladığı görülmüştür.

Sonuç olarak, yönetim tarzlarının iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu ve bu etkinin yönetim tarzına göre değiştiği yukarıda belirtilen çalışmalarda ortaya konulmuştur. Türkiye’de yapılmış çalışmalara rastlamak da mümkündür. Bu araştırmalar genellikle sağlık ve eğitim sektörü üzerinde yapılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalar bir işletme ile sınırlı olduğundan, bu çalışma ile farklı işletmelerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumunu etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılır ise, ne ölçüde etkilediğini incelemek, demografik özellikler ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki ve farklılıkları inceleyerek karşılaşılan sorunlar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Araştırmamızın bir diğer amacı ise, yöneticilere iş doyumunu yüksek olan çalışanlarla, daha verimli bir iş ortamı hazırlamaları yönünde yol gösterici olmaktır.

Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden birisinin yine iş doyumunu olduğu düşünüldüğünde; iş doyumuna ulaşmış çalışanların örgüte bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşünceleri azalacaktır. Bu şekilde örgütler yetişmiş, nitelikli işgücünü ellerinde tutmayı ve onlardan daha fazla verim elde edebilmeyi başaracaklardır.

Bu araştırmanın önemini ise savunma sanayi sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlardan yaptığım iki alıntıyla vurgulamak istiyorum.

Dünyadaki hızlı gelişmeler ve artan rekabet koşulları paralelinde, Türkiye Cumhuriyeti'nin ulusal sanayi stratejisi, "Türk Sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümü hızlandırmak" olarak belirlenmiştir (Taş, 2012).

Savunma sanayinde faaliyet gösteren kurumlar kuruluşlarından bu yana zorlu misyonlarını üstün nitelikli insan gücünün desteği ile başaracağını bilincinde olmuştur. Günümüzün çağdaş yönetim ilkeleri çalışanların tüm potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ve bu yolla yüksek düzeyde performans gösterebilecekleri çalışma ortamlarının yaratılmasına ve korunmasına odaklanmaktadır. Savunma

sanayi gibi ağırlıklı olarak teknolojiye odaklı olduğu yargısının yaygın olduğu bir sektörde bile gerçek fark yaratacak olan değerler insan ve insanın performansı olduğu görülmektedir (Alp, 2011: 16).

Görüldüğü gibi Taş ve Alp'in değindiği, böylesine önemli hedefleri olan ve sektör itibarıyla rekabet ve yeniliğe açık olan savunma sanayi sektöründe, çalışanların iş doyum düzeylerini yükselterek performans ve verimliliklerini arttırmak amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda bu araştırma ile literatüre önemli bir katkı yapıldığı açıktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın farklı illerde ve farklı örgütlerde değişik sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle araştırmamızı değişik illerde bulunan bütün savunma sanayi kurumlarında yapmayı arzulamamıza rağmen tüm kitlenin hepsine ulaşmak zaman, maliyet ve kişilere ulaşabilme durumları açısından zor olduğundan sayı bununla sınırlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye'deki savunma sanayi kurumlarıdır. Çalışma evreni ise Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ile ortaklıkları bulunan, TUSAŞ, ASELSAN ve HAVELSAN Savunma Sanayi Şirketlerinin çeşitli birimlerinde çalışanlardır. Çalışma evreninin seçiminde Ankara'nın savunma sanayi sektörünün merkezi olduğu ve savunma sanayi kurumlarının çoğunluğunun Ankara'da bulunması dikkate alınmıştır.

Tablo: 3-1 Personel ve Anket Bilgileri

Şirket Adı	Çalışan Personel Sayısı	Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı
TUSAŞ	3541	150	135
ASELSAN	3851	150	124
HAVELSAN	1124	150	112
Toplam	8516	450	371

Yukarıdaki tabloda şirketlerin çalışan sayıları ve yapılan anketler tablo halinde sunulmuştur. Araştırma Nisan 2012 tarihinde yapılmış olduğundan, mevcut kitle bilgileri bu tarihe göre alınmıştır.

Araştırma uygulanırken üç savunma sanayi şirketindeki çalışanların sayısı 8516'dır. Ancak araştırmanın sınırlılıkları bölümünde bahsedildiği gibi kitlenin hepsine ulaşmak zaman, maliyet ve kişilere ulaşabilme durumları açısından zor olduğundan ankete katılacak kişiler Random örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 371 çalışan örnekleme dahil olmuştur.

Tablo: 3-2 Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N: Evren büyüklüğü; S: Gerekli örnek büyüklüğü.

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Altunışık; Coşkun; Bayraktaroğlu; Yıldırım, 2007: 127.

Araştırmamızda kullanılan örneklem sayısı; N: 8516, S: 371 olmak üzere yukarıda belirtilen örnek büyüklükleri tablosu doğrultusunda belirlenmiştir. Bu 371 kişiden elde edilecek sonuçların tüm kitleyi temsil gücüne sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca çeşitli birimlerde çalışanların görüşleri değerlendirildiğinden anketteki yöneticiler değişik kişilerdir. Bu nedenle çok sayıda yönetici değerlendirilmiştir.

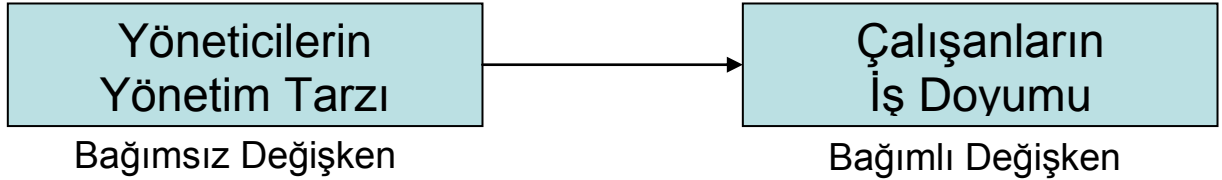
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, amacı, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, faktör analizi, güvenilirlik analizi ve veri toplama aracının hazırlanması hakkında bilgiler verilmiştir.

3.4.1. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. 450 kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Ancak daha sonra bu 450 anketten 392'si geri alınmış, bunlardan 21 adedi kurallara uygun olarak doldurulmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece, araştırma verilerinin çözümlenmesi 371 anket üzerinden yapılmıştır. Anketler SPSS 18 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Anketlerde çalışanların demografik özelliklerini, yöneticilerin yönetim tarzlarını ve çalışanların iş doyumunu değerlendiren sorular bulunmaktadır (Bkz. Ek: 1).

Araştırmada Yönetici Davranışları Anketi (YDA) ve Minnesota İş Doyum Anketi (MSQ) kullanılmıştır. Araştırmada oluşturduğumuz model aşağıdaki gibidir.



Tablo: 3-3 Oluşturulan Model

Yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemek için Kurt ve Terzi tarafından 2005 yılında geliştirilen Yönetici Davranışları Anketi (YDA) kullanılmıştır. YDA anketinin geliştirilmesinden önce alanyazın taranarak otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetici davranış özellikleri tespit edilmiştir. Yönetici özelliklerini kesin sınırlarla ayırmak mümkün olmadığı için hazırlanan ankette yönetici davranışlarına ait özelliklerden en başat olan özellikler yer almıştır. Elde edilen sorulardan oluşan form Eğitim Yönetimi alanında uzman dört öğretim üyesine ve psikolojik danışma ve rehberlik alanında bir uzmana incelettirilmiştir. Düzeltmeleri yapılan veri toplama aracı Türk Dili Ve Edebiyatı alanında bir uzmanla tekrar

gözden geçirilmiş ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Kurt ve Terzi tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,66 olarak bulunmuştur. YDA anketi, hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğunlukla, her zaman biçiminde en olumsuzundan en olumlu seçeneğe doğru puanlanmış beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. YDA anketi, 29 sorudan ve otokratik, demokratik katılımcı, tam serbesti tanıyan yönetici davranışlarını içeren üç alt boyuttan oluşmaktadır (Kurt ve Terzi, 2005: 6,7).

Çalışanların yöneticilerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla araştırmamızda kullandığımız YDA anketi aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır.

Tablo: 3-4 YDA Anketi

Soru No	Sorular
1	Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.
2	Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.
3	Çalışanları yönetime katar.
4	Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.
5	Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.
6	Çalışanların önerilerini ciddiye alır.
7	Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.
8	Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.
9	Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.
10	Kendinden yardım istenmesini sevmez.
11	Çalışanlara resmi davranır.
12	Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.
13	Tek adam yönetimine inanır.
14	Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.
15	Sıkı denetimden yanadır.
16	Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.
17	Kararlarına kimseyi karıştırmaz.
18	Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.
19	Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.
20	Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.
21	İşyerini kendi haline bırakmıştır.
22	Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.
23	Kurumun amaçları için çaba harcamaz.
24	Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.
25	Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.
26	Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.
27	Sorunlarla yüzleşmek istemez.
28	Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.
29	İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.

Tablo: 3-5 YDA Anketi Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Denek Sayısı (N of Items)
,799	28

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alfa (α) değeri 0,799 bulunmuştur. If item deleted cronbach alpha testi sonucu ölçeğin güvenilirlik katsayısının artırılması için 7. soru analiz dışında tutulmuştur. Bu şekilde anketin güvenilirliği 0,769'dan 0,799'a yükseltilmiştir. "Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir." (Özdamar, 2002: 673) Bu doğrultuda YDA anketinin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

YDA anketinin alt boyutlarını ölçmek için faktör analizi yapılmıştır.

Tablo: 3-6 YDA Anketi Faktör Analizi

Faktörün Adı	Sorular	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Faktör 1	25, 23, 28, 29, 26, 27, 24, 21, 22, 20	24,065	0,943
Faktör 2	12, 13, 11, 15, 17, 14, 16, 18, 10,19	23,137	0,940
Faktör 3	5, 2, 3, 6, 4, 8, 1, 9	22,976	0,951
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,949
Baret Küresellik Testi		Ki kare	9860,277
		Df	378
		P değeri	0,000

Toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, KMO örneklem yeterliliği testi ve Barlett küresellik testi uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Barlett küresellik testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde anketin üç faktörden oluştuğu, bu üç faktöre göre inceleme yapıldığında, toplam varyansın %70,178'inin açıklandığı görülmektedir. Bunun anlamı, sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %70,178 oranında başarı sağlanmasıdır. "Uygulamada bu değer %50'den fazla olması yeterlidir." (Gözen, 2007: 94) Bulunan değer %50 sınırının çok üstündedir. Ayrıca tüm faktörler için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonucu oluşan faktörlere ait sorular ve faktör ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Görüldüğü gibi faktör 1 tam serbesti tanıyan yönetim tarzı sorularını, faktör 2 otokratik yönetim tarzı sorularını ve faktör 3 ise demokratik katılımcı yönetim tarzı sorularını içermektedir.

Tablo: 3-7 YDA Anketi Faktörleri ve Soruların Faktör Ağırlıkları

Faktör 1 Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı		
Soru No	Sorular	Faktör Ağırlığı
25	Yöneticiniz kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	0,829
23	Yöneticiniz kurumun amaçları için çaba harcamaz.	0,829
28	Yöneticiniz kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	0,811
29	Yöneticinizin işyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	0,798
26	Yöneticiniz çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.	0,764
27	Yöneticiniz sorunlarla yüzleşmek istemez.	0,750
24	Yöneticiniz çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.	0,729
21	Yöneticiniz işyerini kendi haline bırakmıştır.	0,714
22	Yöneticiniz yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	0,673
20	Yöneticiniz çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	0,656
Faktör 2 Otokratik Yönetim Tarzı		
12	Yöneticinizin çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	0,827
13	Yöneticiniz tek adam yönetimine inanır.	0,817
11	Yöneticiniz çalışanlara resmi davranır.	0,810
15	Yöneticiniz sıkı denetimden yanadır.	0,796
17	Yöneticiniz kararlarına kimseyi karıştırmaz.	0,781
14	Yöneticiniz kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	0,775
16	Yöneticiniz korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	0,712

18	Yöneticiniz kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.	0,672
10	Yöneticiniz kendisinden yardım istenmesini sevmez.	0,589
19	Yöneticiniz çalışanların istek ve şikayetlerini göz ardı eder.	0,539
Faktör 3 Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı		
5	Yöneticiniz yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	0,824
2	Yöneticiniz çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	0,811
3	Yöneticiniz çalışanları yönetime katar.	0,804
6	Yöneticiniz çalışanların önerilerini ciddiye alır.	0,802
4	Yöneticiniz çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	0,772
8	Yöneticiniz kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	0,756
1	Yöneticiniz çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	0,744
9	Yöneticiniz çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	0,736

Çalışanların iş doyumunu ölçmek için ise Minnesota İş Doyum anketinden yararlanılmıştır. Bu anket literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş bir ölçektir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 52). Minnesota İş Doyum Anketi 1967 yılında Weiss, Dawis, Englan ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Baycan tarafından Cronbach Alpha değeri 0,77 bulunmuştur. Minnesota İş Doyum Anketi 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Anketi içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı içsel faktörleri oluşturan 12 maddeden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı dışsal faktörleri oluşturan 8 maddeden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir (Serinkan ve Haybat, 2008).

Tablo: 3-8 Minnesota İş Doyumu Anketi Soruları

İçsel Doyum Puanını Ölçen Sorular	
Soru No	Sorular
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,
Dışsal Doyum Puanını Ölçen Sorular	
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından,
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından,
17	Çalışma şartları bakımından,
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,

Tablo: 3-9 Minnesota İş Doyumu Anketi Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Denek Sayısı (N of Items)
,935	16

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında anketin Cronbach's Alpha değeri 0,935 bulunmuştur. Bu değer kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Toplanan veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi uygulaması yapılacaktır.

Minnesota İş Doyum anketinin temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucunda farklı faktör gruplarında yakın değerler alan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan 2, 4, 11 ve 12. sorular çıkartıldıktan sonra kalan 16 soru ile aşağıdaki tablo oluşmuş ve faktörlerin güvenilirliği ölçülmüştür.

Tablo: 3-10 Minnesota İş Doyum Anketi Faktör Analizi

Faktörün Adı	Sorular	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Faktör 1	19, 17, 18, 6, 20, 16, 15, 5	27,951	0,916
Faktör 2	9, 8, 7, 10, 3, 1	20,479	0,855
Faktör 3	14, 13	16,903	0,763
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,922
Baret Küresellik Testi		Ki kare	3792,947
		Df	120
		P değeri	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmış, KMO değeri 0,922 ile 0,50'nin üzerinde olduğu ve Barlett küresellik testinde P değeri 0,000 ile 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Birbirlerine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan sorular çıkarılmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde anketin üç faktörden oluştuğu, bu üç faktöre göre inceleme yapıldığında, toplam varyansın %65,33'ünün açıklandığı görülmektedir. Bunun anlamı, sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %65,33 oranında başarı sağlanmasıdır. Ayrıca tüm faktörler için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında kullanılan ölçeğin oldukça veya yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonucu oluşan yeni durum ve soruların faktör ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo: 3-11 İş Doyumunu Faktör Analiz Sonuçları

Faktör 1 Yönetici davranışlarından, takdir edilme, arkadaş ortamı, çalışma şartları, başarı hissi bakımından sağlanan doyum		
Soru No	Sorular	Faktör Ağırlığı
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,	0,828
17	Çalışma şartları bakımından,	0,698
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,	0,667
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	0,657
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	0,651
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,	0,635
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	0,632
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	0,623
Faktör 2 İşin sağladığı olanaklardan oluşan doyum		
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	0,797
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	0,794
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,	0,611
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	0,592
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	0,549
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	0,501
Faktör 3 Terfi ve ücret bakımından doyum		
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından,	0,804
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	0,785

5 ve 6. sorular incelendiğinde yönetici davranışlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Söz konusu sorular çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyumunu göstermektedir. Bu nedenle bu iki soru gruplandırılarak ilave hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo: 3-12 Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Faktörü

Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Denek Sayısı (N of Items)
,925	2

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda yeni oluşturulan değişkenin Cronbach's Alfa değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Bu değer kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ankette bulunan soru gruplarına yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda araştırmanın bundan sonraki kısmında kullanılacak yeni değişkenler belirlenmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışanların iş doyumunu ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezleri test etmek suretiyle iş doyumunu ve yönetim tarzları arasındaki ilişki araştırılacaktır. Ayrıca demografik özellikler ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla da 5 ile 24. sıralar arasındaki hipotezler kurulmuştur.

Ana Hipotezler

Hipotez 1: Yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu azaltır.

Hipotez 3: Yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu artırır.

Hipotez 4: Yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu azaltır.

Alt Hipotezler

Hipotez 5: Yaş grubuna göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Yaş grubuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Cinsiyete göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Cinsiyete göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Medeni duruma göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Medeni duruma göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Kendisine bağlı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Kendisine bağlı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Çalışma süresine (aynı işyeri) göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Çalışma süresine göre (aynı işyeri) çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16: Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17: Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 18: Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 19: İş tecrübesine göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 20: İş tecrübesine göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 21: Eğitim durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 22: Eğitim durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 23: Statüye göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 24: Statüye göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik verilerini toplamak için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, çalışma şekli, size bağlı çalışan var mı, kaç yıldan beri işinizdeki sektörde çalışıyorsunuz ve kaç yıldan beri şu andaki yöneticinizle çalışıyorsunuz sorularına cevap verilmesi istenilmiştir. Verilen cevapların dağılımları ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo: 3-13 Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bayan	129	34,8	34,8	34,8
Erkek	242	65,2	65,2	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanların 242'sinin (%65,2) cinsiyeti erkek iken, 129'unun (%34,8) kadındır. Araştırmayı yaptığımız örgütte erkek çalışanların çokluğu dikkat çekmektedir. Bunun nedeni özellikle teknisyen ve tekniker kadrolarında çoğunlukla erkek personelin çalışmasıdır.

Tablo: 3-14 Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	216	58,2	58,2	58,2
Bekar	155	41,8	41,8	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanların 216'sı (%58,2) evli, 155'i (%41,8) bekadır. Evli ve bekar çalışanların birbirine yakın düzeylerde olduğu görülmektedir.

Tablo: 3-15 Yaş Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
26'dan küçük	108	29,1	29,1	29,1
26-35 arasında	116	31,3	31,3	60,4
36-45 arasında	96	25,9	25,9	86,3
45'den büyük	51	13,7	13,7	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 116 kişi ile (%31,3) 26-35 yaş grubu içinde bulunduğu görülmektedir. 26'dan küçük 108 kişi (%29,1), 36-45 arasında 96 kişi (%25,9), 45'den büyük 51 kişi (%13,7) bulunmaktadır. Yaşı 45'ten büyük olanlar hariç olmak üzere diğer yaş gruplarındaki personel sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo: 3-16 Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	2	,5	,5	,5
Lise	14	3,8	3,8	4,3
Lisans	273	73,6	73,6	77,9
Yüksek Lisans	73	19,7	19,7	97,6
Doktora	9	2,4	2,4	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan üniversite mezunu olanların oranı 273 kişi ile (%73,6) en fazladır. Yüksek lisans mezunu olanlar 73 kişi (%19,7)'dir. Onları Lise mezunu 14 kişi (%3,8) ile Doktora mezunu 9 kişi (%2,4) izler. İlköğretim mezunları ise 2 kişi (%0,5) ile en azdır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu lisans mezunudur.

Tablo: 3-17 Statü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Müdür	11	3,0	3,0	3,0
Mühendis	191	51,5	51,5	54,4
Tekniker	30	8,1	8,1	62,5
Teknisyen	105	28,3	28,3	90,8
Yardımcı Hizmetler	34	9,2	9,2	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların 191'i (%51,5) mühendis, 105'i (%28,3) teknisyen, 34'ü (%9,2) yardımcı hizmetler (İnsan Kaynakları, Finans vb. departmanlarında memur), 11'i (%3) müdür statüsünde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu mühendistir.

Tablo: 3-18 Çalışma Şekli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadrolu	285	76,8	76,8	76,8
Sözleşmeli	86	23,2	23,2	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların 285'i (%76,8) kadrolu olarak, geri kalan 86'sı (%23,2) sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadrolu olarak çalıştığı görülmektedir.

Tablo: 3-19 Toplam İş Tecrübesi (yıl)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
3'den az	81	21,8	21,8	21,8
3-10 arasında	124	33,4	33,4	55,3
10'dan fazla	166	44,7	44,7	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olan 166 kişi (%44,7) çoğunluğu oluşturmaktadır. İş tecrübesi 3 ile 10 yıl arasında olan 124 kişi (%33,4) ve 3'den az olan 81 kişi (%21,8) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun kurumlarında 10 yıldan fazla süredir çalıştıkları görülmektedir.

Tablo: 3-20 Aynı işyerinde çalışma süresi (yıl)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1'den az	79	21,3	21,3	21,3
1-5 arasında	148	39,9	39,9	61,2
5'den fazla	144	38,8	38,8	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan şu anki iş yerinde çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olan 148 kişi (%39,9) ve çalışma süresi 5 yıldan fazla olan 144 kişi (%38,8) çoğunluğu oluşturmaktadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olan 79 kişi (%21,3) bulunmaktadır.

Tablo: 3-21 Aynı yönetici ile çalışma süresi (yıl)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1'den az	152	41,0	41,0	41,0
1-5 arasında	152	41,0	41,0	81,9
5'den fazla	67	18,1	18,1	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan şu anki yöneticisi ile çalışma süresi 1 yıldan az olan 152 kişi (%41) ve 1 ile 5 yıl arasında olan 152 kişi (%41) çoğunluğu oluşturmaktadır. Çalışma süresi 5'den fazla olan 67 kişi (%18,1) bulunmaktadır.

Tablo: 3-22 Bağlı Çalışan Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Var	157	42,3	42,3	42,3
Yok	214	57,7	57,7	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Ankete katılanların 214'ünün (%57,7) bağlı çalışmanı bulunmamakta, geriye kalan 157'sinin (%42,3) ise kendisine bağlı çalışmanı bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun kendilerine bağlı çalışanlarının olmadığı görülmüştür.

3.6.2. YDA Anketine İlişkin Bulgular

Tablo: 3-23 YDA Anketi Soruları Frekans Dağılımları

SORULAR	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	12	3,2	26	7,0	90	24,3	136	36,7	107	28,8
Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	13	3,5	32	8,6	94	25,3	136	36,7	96	25,9
Çalışanları yönetime katar.	32	8,6	32	8,6	102	27,5	114	30,7	91	24,5
Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	13	3,5	32	8,6	87	23,5	121	32,6	118	31,8
Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	20	5,4	35	9,4	97	26,1	125	33,7	94	25,3
Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	15	4,0	22	5,9	104	28,0	131	35,3	99	26,7
Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	16	4,3	32	8,6	112	30,2	135	36,4	76	20,5
Yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	18	4,9	51	13,7	86	23,2	141	38,0	75	20,2
Kendinden yardım istenmesini sevmez.	76	20,5	93	25,1	103	27,8	73	19,7	26	7,0
Çalışanlara resmi davranır.	43	11,6	98	26,4	98	26,4	71	19,1	61	16,4

Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	25	6,7	103	27,8	103	27,8	68	18,3	72	19,4
Tek adam yönetimine inanır.	60	16,2	87	23,5	104	28,0	69	18,6	51	13,7
Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	47	12,7	98	26,4	106	28,6	72	19,4	48	12,9
Sıkı denetimden yanadır.	46	12,4	107	28,8	67	18,1	81	21,8	70	18,9
Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	94	25,3	109	29,4	68	18,3	49	13,2	51	13,7
Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	63	17,0	107	28,0	86	23,2	56	15,1	59	15,9
Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.	58	15,6	96	25,9	65	17,5	72	19,4	80	21,6
Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.	111	29,9	111	29,9	81	21,8	44	11,9	24	6,5
Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	139	37,5	109	29,4	57	15,4	48	12,9	18	4,9
İşyerini kendi haline bırakmıştır.	165	44,5	100	27,0	59	15,9	43	11,6	4	1,1
Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	171	46,1	117	31,5	49	13,2	24	6,5	10	2,7
Kurumun amaçları için çaba harcamaz.	177	47,7	98	26,4	60	16,2	20	5,4	16	4,3
Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.	136	36,7	111	29,9	58	15,6	41	11,1	25	6,7
Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	163	43,9	110	29,6	48	12,9	26	7,0	24	6,5
Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.	153	41,2	105	28,3	49	13,2	39	10,5	25	6,7
Sorunlarla yüzleşmek istemez.	150	40,4	102	27,5	56	15,1	44	11,9	19	5,1
Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	147	39,6	114	30,7	63	17,0	34	9,2	13	3,5
İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	168	45,3	108	29,1	49	13,2	29	7,8	17	4,6

Yukarıdaki tabloda verilen bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.” görüşüne hiçbir zaman diyen 12 kişi (%3,2), nadiren diyen 26 kişi (%7), bazen diyen 90 kişi (%24,3), çoğunlukla diyen 136 kişi (%36,7), her zaman diyen 107 kişi (%28,8) vardır.

“Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.” görüşüne hiçbir zaman diyen 13 kişi (%3,5), nadiren diyen 32 kişi (%8,6), bazen diyen 94 kişi (%25,3), çoğunlukla diyen 136 kişi (%36,7), her zaman diyen 96 kişi (%25,9) vardır.

“Çalışanları yönetime katar.” görüşüne hiçbir zaman diyen 32 kişi (%8,6), nadiren diyen 32 kişi (%8,6), bazen diyen 102 kişi (%27,5), çoğunlukla diyen 114 kişi (%30,7), her zaman diyen 91 kişi (%24,5) vardır.

“Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.” görüşüne hiçbir zaman diyen 13 kişi (%3,5), nadiren diyen 32 kişi (%8,6), bazen diyen 87 kişi (%23,5), çoğunlukla diyen 121 kişi (%32,6), her zaman diyen 118 kişi (%31,8) vardır.

“Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.” görüşüne hiçbir zaman diyen 20 kişi (%5,4), nadiren diyen 35 kişi (%9,4), bazen diyen 97 kişi (%26,1), çoğunlukla diyen 125 kişi (%33,7), her zaman diyen 94 kişi (%25,3) vardır.

“Çalışanların önerilerini ciddiye alır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 15 kişi (%4,0), nadiren diyen 22 kişi (%5,9), bazen diyen 104 kişi (%28,0), çoğunlukla diyen 131 kişi (%35,3), her zaman diyen 99 kişi (%26,7) vardır.

“Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.” görüşüne hiçbir zaman diyen 16 kişi (%4,3), nadiren diyen 32 kişi (%8,6), bazen diyen 112 kişi (%30,2), çoğunlukla diyen 135 kişi (%36,4), her zaman diyen 76 kişi (%20,5) vardır.

“Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.” görüşüne hiçbir zaman diyen 18 kişi (%4,9), nadiren diyen 51 kişi (%13,7), bazen diyen 86 kişi (%23,2), çoğunlukla diyen 141 kişi (%38,0), her zaman diyen 75 kişi (%20,2) vardır.

“Kendinden yardım istenmesini sevmez.” görüşüne hiçbir zaman diyen 76 kişi (%20,5), nadiren diyen 93 kişi (%25,1), bazen diyen 103 kişi (%27,8), çoğunlukla diyen 73 kişi (%19,7), her zaman diyen 26 kişi (%7,0) vardır.

“Çalışanlara resmi davranır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 43 kişi (%11,6), nadiren diyen 98 kişi (%26,4), bazen diyen 98 kişi (%26,4), çoğunlukla diyen 71 kişi (%19,1), her zaman diyen 61 kişi (%16,4) vardır.

“Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 25 kişi (%6,7), nadiren diyen 103 kişi (%27,8), bazen diyen 103 kişi (%27,8), çoğunlukla diyen 68 kişi (%18,3), her zaman diyen 72 kişi (%19,4) vardır.

“Tek adam yönetimine inanır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 60 kişi (%16,2), nadiren diyen 87 kişi (%23,5), bazen diyen 104 kişi (%28,0), çoğunlukla diyen 69 kişi (%18,6), her zaman diyen 51 kişi (%13,7) vardır.

“Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.” görüşüne hiçbir zaman diyen 47 kişi (%12,7), nadiren diyen 98 kişi (%26,4), bazen diyen 106 kişi (%28,6), çoğunlukla diyen 72 kişi (%19,4), her zaman diyen 48 kişi (%12,9) vardır.

“Sıkı denetimden yanadır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 46 kişi (%12,4), nadiren diyen 107 kişi (%28,8), bazen diyen 67 kişi (%18,1), çoğunlukla diyen 81 kişi (%21,8), her zaman diyen 70 kişi (%18,9) vardır.

“Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 94 kişi (%25,3), nadiren diyen 109 kişi (%29,4), bazen diyen 68 kişi (%18,3), çoğunlukla diyen 49 kişi (%13,2), her zaman diyen 51 kişi (%13,7) vardır.

“Kararlarına kimseyi karıştırmaz.” görüşüne hiçbir zaman diyen 63 kişi (%17,0), nadiren diyen 107 kişi (%28,0), bazen diyen 86 kişi (%23,2), çoğunlukla diyen 56 kişi (%15,1), her zaman diyen 59 kişi (%15,9) vardır.

“Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.” görüşüne hiçbir zaman diyen 58 kişi (%15,6), nadiren diyen 96 kişi (%25,9), bazen diyen 65 kişi (%17,5), çoğunlukla diyen 72 kişi (%19,4), her zaman diyen 80 kişi (%21,6) vardır.

“Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.” görüşüne hiçbir zaman diyen 111 kişi (%29,9), nadiren diyen 111 kişi (%29,9), bazen diyen 81 kişi (%21,8), çoğunlukla diyen 44 kişi (%11,9), her zaman diyen 24 kişi (%6,5) vardır.

“Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 139 kişi (%37,5), nadiren diyen 109 kişi (%29,4), bazen diyen 57 kişi (%15,4), çoğunlukla diyen 48 kişi (%12,9), her zaman diyen 18 kişi (%4,9) vardır.

“İşyerini kendi haline bırakmıştır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 165 kişi (%44,5), nadiren diyen 100 kişi (%27,0), bazen diyen 59 kişi (%15,9), çoğunlukla diyen 43 kişi (%11,6), her zaman diyen 4 kişi (%1,1) vardır.

“Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.” görüşüne hiçbir zaman diyen 171 kişi (%46,1), nadiren diyen 117 kişi (%31,5), bazen diyen 49 kişi (%13,2), çoğunlukla diyen 24 kişi (%6,5), her zaman diyen 10 kişi (%2,7) vardır.

“Kurumun amaçları için çaba harcamaz.” görüşüne hiçbir zaman diyen 177 kişi (%47,7), nadiren diyen 98 kişi (%26,4), bazen diyen 60 kişi (%16,2), çoğunlukla diyen 20 kişi (%5,4), her zaman diyen 16 kişi (%4,3) vardır.

“Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.” görüşüne hiçbir zaman diyen 136 kişi (%36,7), nadiren diyen 111 kişi (%29,9), bazen diyen 58 kişi (%15,6), çoğunlukla diyen 41 kişi (%11,1), her zaman diyen 25 kişi (%6,7) vardır.

“Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.” görüşüne hiçbir zaman diyen 163 kişi (%43,9), nadiren diyen 110 kişi (%29,6), bazen diyen 48 kişi (%12,9), çoğunlukla diyen 26 kişi (%7,0), her zaman diyen 24 kişi (%6,5) vardır.

“Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.” görüşüne hiçbir zaman diyen 153 kişi (%41,2), nadiren diyen 105 kişi (%28,3), bazen diyen 49 kişi (%13,2), çoğunlukla diyen 39 kişi (%10,5), her zaman diyen 25 kişi (%6,7) vardır.

“Sorunlarla yüzleşmek istemez.” görüşüne hiçbir zaman diyen 150 kişi (%40,4), nadiren diyen 102 kişi (%27,5), bazen diyen 56 kişi (%15,1), çoğunlukla diyen 44 kişi (%11,9), her zaman diyen 19 kişi (%5,1) vardır.

“Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.” görüşüne hiçbir zaman diyen 147 kişi (%39,6), nadiren diyen 114 kişi (%30,7), bazen diyen 63 kişi (%17,0), çoğunlukla diyen 34 kişi (%9,2), her zaman diyen 13 kişi (%3,5) vardır.

“İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.” görüşüne hiçbir zaman diyen 168 kişi (%4,3), nadiren diyen 108 kişi (%29,1), bazen diyen 49 kişi (%13,2), çoğunlukla diyen 29 kişi (%7,8), her zaman diyen 17 kişi (%4,6) vardır.

Yönetim yaklaşımı boyutunda, katılımcıların %20,3'ünün olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; “Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.”, “Sıkı denetimden yanadır.” ve “Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.” soruları olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere; çalışanların yaklaşık %20'lik bölümünün yöneticilerinin kuralcı, sıkı denetimden yana olduğunu ve kendilerinden mutlak itaat beklediklerini belirtmişlerdir.

3.6.3. Minnesota İş Doyum Anketi ile İlgili Bulgular

Tablo: 3-24 Minnesota İş Doyum Anketi Soruları Frekans Dağılımları

SORULAR	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	5	1,3	34	9,2	98	26,4	191	51,5	43	11,6
Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	7	1,9	34	9,2	96	25,9	182	49,1	52	14,0
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	19	5,1	73	19,7	62	16,7	162	43,7	55	14,8
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	15	4,0	76	20,5	51	14,0	152	41,0	76	20,5
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,	16	4,3	32	8,6	106	28,6	159	42,9	58	15,6
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	5	1,3	17	4,6	110	29,6	172	46,4	67	18,1
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	2	0,5	27	7,3	94	25,3	183	49,3	65	17,5
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	10	2,7	38	10,2	112	30,2	154	41,5	57	15,4
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	66	17,8	89	24,0	75	20,2	103	27,8	38	10,2
İş içinde terfi olanağımın olması açısından,	47	12,7	99	26,7	83	22,4	107	28,8	35	9,4
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından,	34	9,2	51	13,7	73	19,7	175	47,2	38	10,2
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması açısından,	26	7,0	54	14,6	73	19,7	171	46,1	47	12,7
Çalışma şartları bakımından,	41	11,1	35	9,4	105	28,3	146	39,4	44	11,9
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,	9	2,4	26	7,0	72	19,4	175	47,2	89	24,0

Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,	32	8,6	55	14,8	85	22,9	144	38,8	55	14,8
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	10	2,7	33	8,9	40	10,8	162	43,7	126	34,0

Yukarıdaki tabloda verilen bilgilere göre; ankete katılan çalışanlardan;

“Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 5 kişi (%1,3), memnun değilim diyen 34 kişi (%9,2), kararsızım diyen 98 kişi (%26,4), memnunum diyen 191 kişi (%51,5), çok memnunum diyen 43 kişi (%11,6) vardır.

“Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 7 kişi (%1,9), memnun değilim diyen 34 kişi (%9,2), kararsızım diyen 96 kişi (%25,9), memnunum diyen 182 kişi (%49,1), çok memnunum diyen 52 kişi (%14,0) vardır.

“Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 19 kişi (%5,1), memnun değilim diyen 73 kişi (%19,7), kararsızım diyen 62 kişi (%16,7), memnunum diyen 162 kişi (%43,7), çok memnunum diyen 55 kişi (%14,8) vardır.

“Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 15 kişi (%4,0), memnun değilim diyen 76 kişi (%20,5), kararsızım diyen 51 kişi (%14,0), memnunum diyen 152 kişi (%41,0), çok memnunum diyen 76 kişi (%20,5) vardır.

“Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 16 kişi (%4,3), memnun değilim diyen 32 kişi (%8,6), kararsızım diyen 106 kişi (%28,6), memnunum diyen 159 kişi (%42,9), çok memnunum diyen 58 kişi (%15,6) vardır.

“Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 5 kişi (%1,3), memnun değilim diyen 17 kişi (%4,6), kararsızım diyen 110 kişi (%29,6), memnunum diyen 172 kişi (%46,4), çok memnunum diyen 67 kişi (%18,1) vardır.

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 2 kişi (%0,5), memnun değilim diyen 27 kişi (%7,3), kararsızım diyen 94 kişi (%25,3), memnunum diyen 183 kişi (%49,3), çok memnunum diyen 65 kişi (%17,5) vardır.

“Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 10 kişi (%2,7), memnun değilim diyen 38 kişi (%10,2), kararsızım diyen 112 kişi (%30,2), memnunum diyen 154 kişi (%41,5), çok memnunum diyen 57 kişi (%15,4) vardır.

“Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 66 kişi (%17,8), memnun değilim diyen 89 kişi (%24,0), kararsızım diyen 75 kişi (%20,2), memnunum diyen 103 kişi (%27,8), çok memnunum diyen 38 kişi (%10,2) vardır.

“İş içinde terfi olanağımın olması açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 47 kişi (%12,7), memnun değilim diyen 99 kişi (%26,7), kararsızım diyen 83 kişi (%22,4), memnunum diyen 107 kişi (%28,8), çok memnunum diyen 35 kişi (%9,4) vardır.

“Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 34 kişi (%9,2), memnun değilim diyen 51 kişi (%13,7), kararsızım diyen 73 kişi (%19,7), memnunum diyen 175 kişi (%47,2), çok memnunum diyen 38 kişi (%10,2) vardır.

“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 26 kişi (%7,0), memnun değilim diyen 54 kişi (%14,6), kararsızım diyen 73 kişi (%19,7), memnunum diyen 171 kişi (%46,1), çok memnunum diyen 47 kişi (%12,7) vardır.

“Çalışma şartları bakımından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 41 kişi (%11,1), memnun değilim diyen 35 kişi (%9,4), kararsızım diyen 105 kişi (%28,3), memnunum diyen 146 kişi (%39,4), çok memnunum diyen 44 kişi (%11,9) vardır.

“Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 9 kişi (%2,4), memnun değilim diyen 26 kişi (%7,0),

kararsızım diyen 72 kişi (%19,4), memnunum diyen 175 kişi (%47,2), çok memnunum diyen 89 kişi (%24,0) vardır.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 32 kişi (%8,6), memnun değilim diyen 55 kişi (%14,8), kararsızım diyen 85 kişi (%22,9), memnunum diyen 144 kişi (%38,8), çok memnunum diyen 55 kişi (%14,8) vardır.

“Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,” görüşüne hiç memnun değilim diyen 10 kişi (%2,7), memnun değilim diyen 33 kişi (%8,9), kararsızım diyen 40 kişi (%10,8), memnunum diyen 162 kişi (%43,7), çok memnunum diyen 126 kişi (%34,0) vardır.

İş doyumunu boyutunda, katılımcıların %18,8'inin olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Bu boyutta; “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından”, ve “İş içinde terfi olanağımın olması açısından” değerlendirmeler olumsuz cevap verenlerin oranının yüksek olduğu sorulardır.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere; bu şirketlerde çalışanların yaklaşık %40'lık bölümünün aldıkları ücreti ve terfi sistemini yetersiz buldukları dikkat çekmektedir. Özellikle ücret politikası konusundaki algılamının ve terfi sisteminin iyileştirilmesi iş doyumunun sağlanması açısından son derece yüksek öneme sahiptir.

Çalışanların yaklaşık %58,6'lık kısmı iş doyumunu ile ilgili sorulara olumlu cevap vermiş, %22,5'lik kısmı ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Buradan çalışanların büyük bir kısmının iş doyumunun yüksek seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

3.6.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

1. H0: Yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının iş doyumuna etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo: 3-25 Model Özeti Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası
1	,831 ^a	,690	,687	6,68295

a. Predictors: (Constant), tam serbesti tanıyan, otokratik, demokratik katılımcı

Model özeti tablosundaki R Kare sütunundaki değerden, bağımsız değişken durumundaki otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının bağımlı değişken durumundaki iş doyumunu değişkenine ait varyansı %69 oranında açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifade ile iş doyumunun %69 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo: 3-26 Anova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kare Ortalaması	F Değeri	Anlam Düzeyi (p)	
1	Regresyon	36263,092	3	12087,697	270,649	,000 ^a
	Kalan (Residual)	16301,580	367	44,662		
	Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu incelendiğinde $p=0,000$ olduğundan söz konusu değişkenler arasındaki ilişki $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo: 3-27 Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlam Düzeyi (p)	
	B	Standart Sapma	Beta			
1	Sabit Değer (Constant)	46,465	3,146		14,769	,000
	Demokratik	,790	,066	,496	11,921	,000
	Otokratik	-,315	,046	-,272	-6,895	,000
	Tam serbesti tanıyan	-,229	,046	-,184	-4,942	,000

Katsayılar tablosu, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Katsayılar tablosu incelendiğinde iş doyumunu ile otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları arasındaki ilişki $p<0,01$ ($p=0,000$ olduğundan) düzeyinde anlamlıdır.

Ayrıca tablodaki katsayılar incelendiğinde iş doyumunu üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün demokratik yönetim tarzı olduğu ($\beta=0,790$), bunu sırasıyla otokratik ($\beta=-0,315$) ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının ($\beta=-0,229$) izlediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak H0 hipotezi red edilir. Yöneticilerin yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H0: Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu azaltır.

Hipotezi test etmek için korelasyon uygulaması yapılmıştır.

Tablo: 3-28 Otokratik Yönetim Tarzı ve İş Doyumu Korelasyon Tablosu

		Otokratik Yönetim Tarzı	İş Doyumu
Otokratik Yönetim Tarzı	Pearson Korelasyon	1	-,691 **
	Anlam Düzeyi (p)		,000
	N	371	371
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	-,691 **	1
	Anlam Düzeyi (p)	,000	
	N	371	371
**. Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlı.			

Pearson korelasyon ifadesinin karşısındaki $-0,691$ değeri "r" ile ifade edilir ve -1 ile $+1$ arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü "r" nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir. Tablodaki $-0,691$ değeri ise genel iş doyumunu değişkeni ile otokratik yönetim tarzı değişkeni arasında negatif ve Pearson korelasyon katsayısı $-0,609$ kuvvetinde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda H0: Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi red edilir ($p=0,000$, $p<0,05$). Otokratik yönetim tarzı ile çalışanların iş doyumunu arasında negatif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu azaltır.

3. H0: Yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu artırır.

Tablo: 3-29 Demokratik Katılımcı Yönetim Tarzı ve İş Doyumu Korelasyon Tablosu

		Demokratik Yönetim Tarzı	İş Doyumu
Demokratik Yönetim Tarzı	Pearson Korelasyon	1	,781 **
	Anlam Düzeyi (p)		,000
	N	371	371
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	,781 **	1
	Anlam Düzeyi (p)	,000	
	N	371	371
**. Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlı.			

Korelasyon analizi sonucunda H0:Yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi red edilir ($p=0,000$, $p<0,05$). İş doyumunu değişkeni ile demokratik katılımcı yönetim tarzı değişkeni arasında pozitif ve Pearson korelasyon katsayısı= 0,781 kuvvetinde bir ilişki vardır. Yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu artırır.

4. H0: Yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doyumunu azaltır.

Tablo: 3-30 Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı ve İş Doymu
Korelasyon Tablosu

		Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı	İş Doymu
Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı	Pearson Korelasyon	1	-,622**
	Anlam Düzeyi (p)		,000
	N	371	371
İş Doymu	Pearson Korelasyon	-,622**	1
	Anlam Düzeyi (p)	,000	
	N	371	371
**. Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlı.			

Korelasyon analizi sonucunda H₀:Yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamaları ile çalışanların iş doymu arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi red edilir (p=0,000, p<0,05). İş doymu değişkeni ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı değişkeni arasında negatif ve Pearson korelasyon katsayısı=-0,622 kuvvetinde bir ilişki vardır. Yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamaları çalışanların iş doymunu azaltır.

5. H₀: Yaş grubuna göre çalışanların iş doymu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yaş grubuna göre çalışanların iş doymu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-31 Yaş Grubu ve İş Doymu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doymu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
26'dan küçük	108	56,0648	11,39952	1,09692	53,8903	58,2393	33,00	80,00
26-35 arasında	116	55,6034	12,65659	1,17513	53,2757	57,9312	30,00	79,00
36-45 arasında	96	54,7660	12,40224	1,27919	52,2257	57,3062	29,00	80,00
45'den büyük	51	59,2549	10,22906	1,43236	56,3779	62,1319	34,00	80,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-32 Yaş Grubu ve İş Doymu Anova Tablosu

İş Doymu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	701,830	3	233,943	1,646	,178
Gruplar İçinde	51862,842	367	142,090		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu yaş grubu ile çalışanların iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,178$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani yaş grubu ile çalışanların genel iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6. H_0 : Yaş grubuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doym sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Yaş grubuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doym sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-33 Yaş Grubu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doym Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doym								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
26'dan küçük	108	6,7963	2,29082	,22043	6,3593	7,2333	2,00	10,00
26-35 arasında	116	7,0776	2,19545	,20384	6,6738	7,4814	2,00	10,00
36-45 arasında	96	6,8842	2,11310	,21680	6,4538	7,3147	2,00	10,00
45'den büyük	51	7,2745	2,05989	,28844	6,6952	7,8539	2,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-34 Yaş Grubu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum
Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	10,026	3	3,342	,700	,553
Gruplar İçinde	1747,703	367	4,775		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu yaş grubu ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,553$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani yaş grubu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

7. H_0 : Cinsiyete göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Cinsiyete göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-35 Cinsiyet ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İş Doyumu	Bayan	129	59,3876	11,06537	,97425
	Erkek	242	54,2250	12,04174	,77729

Grup istatistikleri tablosunda bayanların iş doyumları ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-36 Cinsiyet ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İş Doyumu	2,196	,139	4,038	367	,000	5,16260	1,27846
			4,142	281,690	,000	5,16260	1,24633

Levene test sütununda $p=0,139$, $p>0,05$ olduğu için varyanslar eşit varsayılır. T-test sonucu $p=0,000$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Cinsiyet ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak bayanların iş doyum ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir.

8. H_0 : Cinsiyete göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Cinsiyete göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-37 Cinsiyet ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
	Bayan	129	7,3643	2,10631	,18545
	Erkek	242	6,7635	2,19803	,14159

Grup istatistikleri tablosunda bayanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-38 Cinsiyet ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
	1,658	,199	2,542	368	,011	,60086	,23636
		2,575	271,512	,011	,60086	,23332	

Levene test sütununda $p=0,199$, $p>0,05$ olduğu için varyanslar eşit varsayılır. T-test sonucu $p=0,011$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Cinsiyet ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu

söyleyebiliriz. Sonuç olarak bayanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir.

9. H0: Medeni duruma göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Medeni duruma göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-39 Medeni Durum ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İş Doyumu	Evli	216	56,2383	12,01424	,82128
	Bekar	155	55,7419	11,89720	,95561

Grup istatistikleri tablosunda evli çalışanların iş doyum ortalamalarının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-40 Medeni Durum ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İş Doyumu	,028	,867	,393	367	,694	,49638	1,26201
			,394	333,833	,694	,49638	1,26003

Levene test sütununda $p=0,867$, $p>0,05$ olduğu için varyanslar eşit varsayılır. T-test sonucu $p=0,694$, $p>0,05$ olduğundan H0 hipotezi red edilemez. Medeni durum ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasındaki ilişki anlamlı değildir. Sonuç olarak medeni durum ile çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

10. H0: Medeni duruma göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Medeni duruma göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-41 Medeni Durum ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum
Grup İstatistikleri Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Medeni Durumunuz	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
	Evli	216	7,0000	2,20873	,15063
	Bekar	155	6,9355	2,15225	,17287

Grup istatistikleri tablosunda evli çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının bekâr olanlarla birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-42 Medeni Durum ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum
Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
	,082	,774	,280	368	,779	,06452	,23026
		,281	336,878	,779	,06452	,22929	

Levene test sütununda $p=0,774$, $p>0,05$ olduğu için varyanslar eşit varsayılır. T-test sonucu $p=0,779$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Medeni durum ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki ilişki anlamlı değildir. Sonuç olarak medeni durum ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

11. H_0 : Kendisine bağlı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Kendisine bağlı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-43 Bağılı Çalışan Durumu ile İş Doyumu Grup İstatistikleri Tablosu

	Bağılı Çalışan	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İş Doyumu	Var	157	59,1090	10,41251	,83367
	Yok	214	53,7746	12,51361	,85742

Grup istatistikleri tablosunda kendisine bağılı çalışanları olanların iş doyum ortalamalarının bağılı çalışanı olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-44 Bağılı Çalışan Durumu ile İş Doyumu Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İş Doyumu	10,147	,002	4,337	367	,000	5,33433	1,23005
			4,461	361,012	,000	5,33433	1,19590

Levene test sütununda $p=0,002$, $p<0,05$ olduğu için, T-test sonucu $p=0,000$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Bağılı çalışan durumu ile iş doyum arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak kendisine bağılı çalışanları olanların iş doyum ortalamaları bağılı çalışanı olmayanlara göre daha yüksektir.

12. H_0 : Kendisine bağılı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Kendisine bağılı çalışanı olma ve olmama durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-45 Bağılı Çalışan Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Bağılı Çalışan	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
	Var	157	7,3205	1,97398	,15805
	Yok	214	6,7196	2,29429	,15683

Grup istatistikleri tablosunda kendisine bağılı çalışanı olanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının olmayanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-46 Bağılı Çalışan Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
	7,899	,005	2,636	368	,009	,60089	,22794
		2,699	357,970	,007	,60089	,22265	

Levene test sütununda $p=0,005$, $p<0,05$ olduğu için, T-test sonucu $p=0,007$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Bağılı çalışan durumu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sonuç olarak kendisine bağılı çalışanı olanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları olmayanlara göre daha yüksektir.

13. H_0 : Çalışma süresine (Aynı işyeri) göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışma süresine (Aynı işyeri) göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-47 Çalışma Süresi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doyumu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'den az	79	57,2405	10,46633	1,17755	54,8962	59,5848	36,00	80,00
1-5 arasında	148	55,3041	11,98506	,98517	53,3571	57,2510	30,00	80,00
5'den fazla	144	56,1127	12,69115	1,06502	54,0072	58,2181	29,00	80,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-48 Çalışma Süresi ile İş Doyumu Anova Tablosu

İş Doyumu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	194,727	3	97,363	,680	,507
Gruplar İçinde	52369,945	367	143,087		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu aynı işyerinde çalışma süresi ile iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,507$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani aynı işyerinde çalışma süresi ile çalışanların iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

14. H_0 : Çalışma süresine göre (Aynı işyeri) çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışma süresine göre (Aynı işyeri) çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-49 Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'den az	79	7,0759	2,09867	,23612	6,6059	7,5460	3,00	10,00
1-5 arasında	148	6,9459	2,26414	,18611	6,5781	7,3137	2,00	10,00
5'den fazla	144	6,9441	2,15516	,18022	6,5878	7,3003	2,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-50 Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	1,065	3	,533	,111	,895
Gruplar İçinde	1756,664	367	4,787		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu aynı işyerinde çalışma süresi ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,895$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani aynı işyerinde çalışma süresi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

15. H_0 : Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-51 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doyumu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'den az	152	57,6908	11,14340	,90385	55,9050	59,4766	30,00	80,00
1-5 arasında	152	54,0067	12,04104	,98315	52,0640	55,9494	30,00	80,00
5'den fazla	67	56,7910	12,99130	1,58714	53,6222	59,9599	29,00	80,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-52 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doyumu Anova Tablosu

İş Doyumu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	1072,137	3	536,069	3,810	,023
Gruplar İçinde	51492,535	367	140,690		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu aynı yöneticiyle çalışma süresi ile iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,023$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani aynı yöneticiyle çalışma süresi ile çalışanların iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anova tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile Anova tablosu hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-53 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile İş Doymu Tukey Testi Tablosu

İş Doymu Tukey HSD						
(I) Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz	(J) Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1'den az	1-5 arasında	3,68412*	1,36511	,020	,4716	6,8966
	5'den fazla	,89974	1,73938	,863	-3,1935	4,9930
1-5 arasında	1'den az	-3,68412*	1,36511	,020	-6,8966	-,4716
	5'den fazla	-2,78438	1,74292	,248	-6,8860	1,3172
5'den fazla	1'den az	-,89974	1,73938	,863	-4,9930	3,1935
	1-5 arasında	2,78438	1,74292	,248	-1,3172	6,8860

*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.

Yukarıdaki tabloda anlam düzeyi sütunundaki değerlerden çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar arasındaki iş doymu ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,020$, $p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile 5 yıldan fazla olanlar arasında ($p=0,863$, $p>0,05$) ve çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar ile 5 yıldan fazla olanlar arasındaki ($p=0,248$, $p>0,05$) iş doymu ortalamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iş doymu ortalamalarının çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

16. H0: Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Aynı yöneticiyle çalışma süresine göre çalışanların yönetici davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-54 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'den az	152	7,3158	2,07291	,16814	6,9836	7,6480	2,00	10,00
1-5 arasında	152	6,6755	2,21976	,18064	6,3186	7,0324	2,00	10,00
5'den fazla	67	6,8657	2,26231	,27639	6,3139	7,4175	2,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-55 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	31,997	3	15,999	3,402	,034
Gruplar İçinde	1725,732	367	4,702		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu aynı yöneticiyle çalışma süresi ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,034$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani aynı yöneticiyle çalışma süresi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi almak için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-56 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tukey Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum						
Tukey HSD						
(I) Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz	(J) Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1'den az	1-5 arasında	,64029*	,24915	,028	,0540	1,2266
	5'den fazla	,45012	,31799	,334	-,2982	1,1984
1-5 arasında	1'den az	-,64029*	,24915	,028	-1,2266	-,0540
	5'den fazla	-,19017	,31831	,822	-,9393	,5589
5'den fazla	1'den az	-,45012	,31799	,334	-1,1984	,2982
	1-5 arasında	,19017	,31831	,822	-,5589	,9393

*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.

Yukarıdaki tabloda anlam düzeyi sütunundaki değerlerden çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar arasındaki yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,028$, $p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile 5 yıldan fazla olanların ($p=0,334$, $p>0,05$) ve çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar ile 5 yıldan fazla olanların ($p=0,822$, $p>0,05$) yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki ilişkinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

17. H0: Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-57 Kadrolu veya Sözleşmeli çalışma durumu ve İş Doyumu
Grup İstatistikleri Tablosu

	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İş Doyumu	Kadrolu	285	56,6113	12,30482	,73145
	Sözleşmeli	86	54,1163	10,54784	1,13740

Grup istatistikleri tablosunda kadrolu olarak çalışanların iş doyum ortalamalarının sözleşmeli olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-58 Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve İş Doyumu
Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İş Doyumu	2,540	,112	1,700	367	,090	2,49503	1,46785
			1,845	161,516	,067	2,49503	1,35229

Levene test sütununda $p=0,112$, $p>0,05$ olduğu için varyansların eşit olduğu kabul edilir. T-test sonucu $p=0,090$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumu ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

18. H_0 : Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-59 Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Grup İstatistikleri Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Çalışma Şekliniz	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
	Kadrolu	285	7,0563	2,22029	,13175
	Sözleşmeli	86	6,6977	2,04116	,22010

Grup istatistikleri tablosunda kadrolu çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının sözleşmeli çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir fark mı olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki bağımsız örneklem için T-Testi tablosunu incelememiz gerekir.

Tablo: 3-60 Kadrolu veya Sözleşmeli Çalışma Durumu ve Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Bağımsız Örneklem İçin T-Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-testi				
	F	Anlam Düzeyi (p)	t	Serbestlik Derecesi (df)	Anlam Düzeyi (p)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
	,923	,337	1,337	368	,182	,35866	,26834
		1,398	151,000	,164	,35866	,25652	

Levene test sütununda $p=0,337$, $p>0,05$ olduğu için varyansların eşit olduğu kabul edilir. T-test sonucu $p=0,182$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

19. H_0 : İş tecrübesine göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : İş tecrübesine göre çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-61 İş Tecrübesi ile İş Doymu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doymu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
3'den az	81	57,2593	10,68384	1,18709	54,8969	59,6217	36,00	80,00
3-10 arasında	124	54,6613	12,63553	1,13470	52,4152	56,9074	30,00	80,00
10'dan fazla	166	56,4573	11,98432	,93582	54,6094	58,3052	29,00	80,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-62 İş Tecrübesi ile İş Doymu Anova Tablosu

İş Doymu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	384,641	3	192,321	1,349	,261
Gruplar İçinde	52180,031	367	142,568		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu iş tecrübesi ile çalışanların iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,261$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani iş tecrübesi ile çalışanların iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

20. H_0 : İş tecrübesine göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : İş tecrübesine göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-63 İş Tecrübesi ile İş Doyumunu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
3'den az	81	7,0123	2,10650	,23406	6,5466	7,4781	3,00	10,00
3-10 arasında	124	6,7984	2,24507	,20161	6,3993	7,1975	2,00	10,00
10'dan fazla	166	7,0848	2,17639	,16943	6,7503	7,4194	2,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-64 İş Tecrübesi ile İş Doyumunu Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	5,970	3	2,985	,625	,536
Gruplar İçinde	1751,759	367	4,773		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu iş tecrübesi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,536$, $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani iş tecrübesi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

21. H_0 : Eğitim durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim durumuna göre çalışanların iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-65 Eğitim Durumu ile İş Doymu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doymu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	2	29,0000	,00000	,00000	29,0000	29,0000	29,00	29,00
Lise	14	54,5000	15,18982	4,05965	45,7297	63,2703	32,00	75,00
Lisans	273	55,2841	11,49575	,69832	53,9093	56,6590	30,00	80,00
Yüksek Lisans	73	58,3562	11,89698	1,39244	55,5804	61,1319	30,00	80,00
Doktora	9	68,0000	6,74537	2,24846	62,8151	73,1849	62,00	80,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-66 Eğitim Durumu ile İş Doymu Anova Tablosu

İş Doymu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	3329,311	4	832,328	6,153	,000
Gruplar İçinde	49235,361	366	135,262		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu eğitim durumu ile çalışanların iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,000$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani eğitim durumu ile çalışanların iş doymu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi almak için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-67 Eğitim Durumu ile İş Doyumu Tukey Testi Tablosu

İş Doyumu Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	-25,50000*	8,79162	,032	-49,6022	-1,3978
	Lisans	-26,28413*	8,25410	,014	-48,9127	-3,6555
	Yüksek Lisans	-29,35616*	8,33570	,004	-52,2085	-6,5038
	Doktora	-39,00000*	9,09176	,000	-63,9251	-14,0749
Lise	İlköğretim	25,50000*	8,79162	,032	1,3978	49,6022
	Lisans	-,78413	3,18758	,999	-9,5229	7,9546
	Yüksek Lisans	-3,85616	3,39330	,787	-13,1589	5,4466
	Doktora	-13,50000	4,96897	,053	-27,1224	,1224
Lisans	İlköğretim	26,28413*	8,25410	,014	3,6555	48,9127
	Lise	,78413	3,18758	,999	-7,9546	9,5229
	Yüksek Lisans	-3,07203	1,53363	,267	-7,2765	1,1324
	Doktora	-12,71587*	3,94059	,012	-23,5190	-1,9127
Yüksek Lisans	İlköğretim	29,35616*	8,33570	,004	6,5038	52,2085
	Lise	3,85616	3,39330	,787	-5,4466	13,1589
	Lisans	3,07203	1,53363	,267	-1,1324	7,2765
	Doktora	-9,64384	4,10877	,133	-20,9080	1,6204
Doktora	İlköğretim	39,00000*	9,09176	,000	14,0749	63,9251
	Lise	13,50000	4,96897	,053	-,1224	27,1224
	Lisans	12,71587*	3,94059	,012	1,9127	23,5190
	Yüksek Lisans	9,64384	4,10877	,133	-1,6204	20,9080

*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.

Yukarıdaki tablonun anlam düzeyi sütunundaki değerlerden lisans ve lise mezunları çalışanların ($p=0,999$, $p>0,05$), yüksek lisans ve lise mezunları çalışanların ($p=0,787$, $p>0,05$), yüksek lisans ve lisans mezunları çalışanların ($p=0,267$, $p>0,05$), yüksek lisans ve doktora mezunları çalışanların ($p=0,133$, $p>0,05$), doktora ve lise mezunları çalışanların ($p=0,053$, $p>0,05$) iş doyumu

ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer tüm gruplar arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular ışığında doktora mezunu çalışanların en yüksek düzeyde iş doyumu ortalamalarına sahip oldukları, bunları sırasıyla yüksek lisans, lisans ve lise mezunlarının takip ettiği, ilköğretim mezunlarının ise en düşük düzeyde iş doyumu ortalamasına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

22. H0: Eğitim durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Eğitim durumuna göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-68 Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
Lise	14	6,5714	2,73761	,73166	4,9908	8,1521	2,00	10,00
Lisans	273	6,8860	2,18471	,13247	6,6252	7,1468	2,00	10,00
Yüksek Lisans	73	7,3562	1,98865	,23275	6,8922	7,8202	2,00	10,00
Doktora	9	8,2222	,66667	,22222	7,7098	8,7347	8,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-69 Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	78,539	4	19,635	4,268	,002
Gruplar İçinde	1679,191	366	4,601		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu eğitim durumu ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,002$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani eğitim durumu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi almak için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-70 Eğitim Durumu ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum
Tukey Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum						
Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	-4,57143*	1,62138	,040	-9,0164	-,1265
	Lisans	-4,88603*	1,52223	,013	-9,0592	-,7129
	Yüksek Lisans	-5,35616*	1,53730	,005	-9,5706	-1,1417
	Doktora	-6,22222*	1,67673	,002	-10,8189	-1,6255
Lise	İlköğretim	4,57143*	1,62138	,040	,1265	9,0164
	Lisans	-,31460	,58781	,984	-1,9261	1,2969
	Yüksek Lisans	-,78474	,62580	,720	-2,5004	,9309
	Doktora	-1,65079	,91639	,374	-4,1631	,8615
Lisans	İlköğretim	4,88603*	1,52223	,013	,7129	9,0592
	Lise	,31460	,58781	,984	-1,2969	1,9261
	Yüksek Lisans	-,47013	,28273	,458	-1,2452	,3050
	Doktora	-1,33619	,72669	,353	-3,3284	,6560
Yüksek Lisans	İlköğretim	5,35616*	1,53730	,005	1,1417	9,5706
	Lise	,78474	,62580	,720	-,9309	2,5004
	Lisans	,47013	,28273	,458	-,3050	1,2452
	Doktora	-,86606	,75775	,784	-2,9434	1,2113
Doktora	İlköğretim	6,22222*	1,67673	,002	1,6255	10,8189

	Lise	1,65079	,91639	,374	-,8615	4,1631
	Lisans	1,33619	,72669	,353	-,6560	3,3284
	Yüksek Lisans	,86606	,75775	,784	-1,2113	2,9434
*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.						

Yukarıdaki tabloda anlam düzeyi sütunundaki değerlerden lisans ve lise mezunları çalışanların ($p=0,984$, $p>0,05$), yüksek lisans ve lise mezunları çalışanların ($p=0,720$, $p>0,05$), yüksek lisans ve lisans mezunları çalışanların ($p=0,458$, $p>0,05$), yüksek lisans ve doktora mezunları çalışanların ($p=0,784$, $p>0,05$), doktora ve lise mezunları çalışanların ($p=0,374$, $p>0,05$) yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer tüm gruplar arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular ışığında doktora mezunu çalışanların yönetici davranışlarından en yüksek düzeyde doyum elde ettikleri, bunları sırasıyla yüksek lisans, lisans ve lise mezunlarının takip ettiği, ilköğretim mezunlarının ise yönetici davranışlarından en düşük düzeyde doyum elde ettiklerini söyleyebiliriz.

23. H0: Statüye göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Statüye göre çalışanların iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-71 Statü ile İş Doyumu Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

İş Doyumu								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Müdür	11	71,0909	6,96354	2,09959	66,4127	75,7691	63,00	80,00
Mühendis	191	58,2565	9,94311	,71946	56,8374	59,6757	36,00	79,00
Tekniker	30	52,6333	12,84250	2,34471	47,8379	57,4288	30,00	73,00
Teknisyen	105	52,9029	13,02374	1,28327	50,3576	55,4483	30,00	80,00
Yardımcı Hizmetler	34	51,1176	13,02158	2,23318	46,5742	55,6611	29,00	75,00
Toplam	371	56,0298	11,95152	,62217	54,8064	57,2533	29,00	80,00

Tablo: 3-72 Statü ile İş Doymu Anova Tablosu

İş Doymu					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	5615,808	4	1403,952	10,885	,000
Gruplar İçinde	46948,864	366	128,980		
Toplam	52564,672	370			

Anova tablosu statü ile iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,000$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani statü ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi almak için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-73 Statü ile İş Doymu Tukey Testi Tablosu

İş Doymu Tukey HSD						
(I) Statü	(J) Statü	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Müdür	Mühendis	12,83436*	3,52147	,003	3,1802	22,4885
	Tekniker	18,45758*	4,00310	,000	7,4831	29,4321
	Teknisyen	18,18800*	3,60246	,000	8,3118	28,0641
	Yardımcı Hizmetler	19,97326*	3,93942	,000	9,1733	30,7732
Mühendis	Müdür	-12,83436*	3,52147	,003	-22,4885	-3,1802
	Tekniker	5,62321	2,23039	,088	-,4914	11,7378
	Teknisyen	5,35363*	1,38835	,001	1,5475	9,1598
	Yardımcı Hizmetler	7,13890*	2,11396	,007	1,3435	12,9343
Tekniker	Müdür	-18,45758*	4,00310	,000	-29,4321	-7,4831
	Mühendis	-5,62321	2,23039	,088	-11,7378	,4914
	Teknisyen	-,26958	2,35618	1,000	-6,7290	6,1899
	Yardımcı Hizmetler	1,51569	2,84480	,984	-6,2833	9,3147
Teknisyen	Müdür	-18,18800*	3,60246	,000	-28,0641	-8,3118

	Mühendis	-5,35363*	1,38835	,001	-9,1598	-1,5475
	Tekniker	,26958	2,35618	1,000	-6,1899	6,7290
	Yardımcı Hizmetler	1,78527	2,24628	,932	-4,3729	7,9434
Yardımcı Hizmetler	Müdür	-19,97326*	3,93942	,000	-30,7732	-9,1733
	Mühendis	-7,13890*	2,11396	,007	-12,9343	-1,3435
	Tekniker	-1,51569	2,84480	,984	-9,3147	6,2833
	Teknisyen	-1,78527	2,24628	,932	-7,9434	4,3729
*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.						

Yukarıdaki tabloda anlam düzeyi sütunundaki değerlerden mühendis ve tekniker statüsünde çalışanların ($p=0,88$, $p>0,05$), tekniker ve teknisyen statüsünde çalışanların ($p=1,000$, $p>0,05$), tekniker statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların ($p=0,984$, $p>0,05$), teknisyen statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların ($p=0,932$, $p>0,05$), iş doyum ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer tüm gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular ışığında müdür statüsünde çalışanların iş doyum ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğunu, bunu mühendis statüsünde çalışanların izlediğini, tekniker, teknisyen statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların ise iş doyum ortalamalarının birbirine yakın ve diğerlerine göre düşük düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

24. H0: Statüye göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Statüye göre çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo: 3-74 Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığında Ortalama İçin		En Az	En Çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Müdür	11	8,6364	,92442	,27872	8,0153	9,2574	8,00	10,00
Mühendis	191	7,1937	2,01812	,14603	6,9057	7,4818	3,00	10,00
Tekniker	30	6,1667	2,39372	,43703	5,2728	7,0605	2,00	9,00
Teknisyen	105	6,8750	2,30107	,22564	6,4275	7,3225	2,00	10,00
Yardımcı Hizmetler	34	6,2059	2,35847	,40447	5,3830	7,0288	2,00	10,00
Toplam	371	6,9730	2,18254	,11347	6,7499	7,1961	2,00	10,00

Tablo: 3-75 Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum Anova Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Anlam Düzeyi (p)
Gruplar Arasında	80,251	4	20,063	4,365	,002
Gruplar İçinde	1677,478	366	4,596		
Toplam	1757,730	370			

Anova tablosu statü ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. $p=0,002$, $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani statü ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi almak için aşağıdaki Tukey testi tablosu incelenmelidir.

Tablo: 3-76 Statü ile Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum
Tukey Testi Tablosu

Yönetici Davranışlarından Sağlanan Doyum						
Tukey HSD						
(I) Statü	(J) Statü	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi (p)	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Müdür	Mühendis	1,44265	,66473	,193	-,3797	3,2650
	Tekniker	2,46970*	,75564	,010	,3981	4,5413
	Teknisyen	1,76136	,67970	,074	-,1020	3,6247
	Yardımcı Hizmetler	2,43048*	,74362	,010	,3919	4,4691
Mühendis	Müdür	-1,44265	,66473	,193	-3,2650	,3797
	Tekniker	1,02705	,42102	,107	-,1272	2,1813
	Teknisyen	,31872	,26125	,740	-,3975	1,0349
	Yardımcı Hizmetler	,98783	,39904	,098	-,1061	2,0818
Tekniker	Müdür	-2,46970*	,75564	,010	-4,5413	-,3981
	Mühendis	-1,02705	,42102	,107	-2,1813	,1272
	Teknisyen	-,70833	,44428	,502	-1,9263	,5096
	Yardımcı Hizmetler	-,03922	,53700	1,000	-1,5114	1,4329
Teknisyen	Müdür	-1,76136	,67970	,074	-3,6247	,1020
	Mühendis	-,31872	,26125	,740	-1,0349	,3975
	Tekniker	,70833	,44428	,502	-,5096	1,9263
	Yardımcı Hizmetler	,66912	,42351	,511	-,4919	1,8302
Yardımcı Hizmetler	Müdür	-2,43048*	,74362	,010	-4,4691	-,3919
	Mühendis	-,98783	,39904	,098	-2,0818	,1061
	Tekniker	,03922	,53700	1,000	-1,4329	1,5114
	Teknisyen	-,66912	,42351	,511	-1,8302	,4919

*. Ortalama Farkı 0.05 Düzeyinde Anlamlı.

Yukarıdaki tabloda anlamlılık sütunundaki değerlerden sadece müdür ve tekniker statüsünde çalışanların ($p=0,10$, $p<0,05$), müdür statüsü ile yardımcı hizmetlerde çalışanların ($p=0,10$, $p<0,05$) yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgular ışığında müdür statüsünde çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğunu, bunu mühendis statüsünde çalışanların izlediğini, tekniker, teknisyen statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının ise birbirine yakın ve diğerlerine göre düşük düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkilerini belirlemektir. Bu kapsamda hazırlanan anket soruları, savunma sanayinde faaliyet gösteren üç kurumun çeşitli kademelerinde çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır.

Yönetim tarzları; otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları olarak başlıca üç şekilde incelenebilir. Her bir yönetim tarzının kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Yapılan incelemede, kurulan model uyarınca otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada temel bileşenler analizi neticesinde yönetim tarzlarının üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Birinci faktör (tam serbesti tanıyan yönetim tarzı) altında 10 madde, ikinci faktör (otokratik yönetim tarzı) altında 10 madde ve üçüncü faktör (demokratik katılımcı yönetim tarzı) altında 8 madde toplanmıştır. Belirlenen üç faktör toplam varyansın %70,1'ini açıklamıştır. Bunun anlamı, sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %70,1 oranında başarı sağlanmasıdır. Uygulamada bu değer %50'den fazla olması yeterlidir. Bulunan değer %50 sınırının çok üstündedir. Ayrıca tüm faktörler için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($0,80 \leq \alpha < 1,00$).

Araştırmada iş doyumunu ile uygulanan yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çoklu regresyon analizinde iş doyumunun %69 oranında otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır. Başka bir deyişle yönetim tarzlarındaki değişim iş doyumundaki değişimin %69'unu açıklamaktadır.

Ayrıca katsayılar tablosundan iş doyumunu üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün demokratik yönetim tarzı olduğu ($\beta = 0,790$), bunu sırasıyla otokratik ($\beta = -0,315$) ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının ($\beta = -0,229$) izlediği anlaşılmıştır.

Yapılan araştırmada korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; çalışanların demokratik katılımcı yönetim tarzı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Pearson korelasyon katsayısı= 0,781). Çalışanların fikirlerine değer verilerek örgütün bir parçası olarak hissettirilmesi çalışanları olumlu yönde etkilemekte olduğundan iş doyumlarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Burada önemli husus, örgüt amaçları ve çalışan ihtiyaçları arasında denge kurularak verimliliği arttırmaktır.

Çalışanların otokratik (Pearson korelasyon katsayısı=- 0,609) ve tam serbesti tanıyan (Pearson korelasyon katsayısı=-0,622) yönetim tarzı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş doyumlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Araştırma yapılan savunma sanayi kurumlarında az da olsa kullanılmakta olan bu yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından benimsenmediği ve bu tarz yönetim sergileyen yöneticilerle çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür. İş doyumunun düşük olmasının nedenlerini; otokratik yönetim tarzında çalışanların görmezden gelinerek sadece iş odaklı kararların verilmesi, tam serbesti tanıyan yönetim tarzında ise bütün yetkinin, sorumluluğun çalışanlara bırakılması ve çalışanların kendi hallerine bırakılması kısacası yöneticinin hiçbir şeye karışmaması olarak söyleyebiliriz.

Demografik özellikler ile iş doyumunu ve yöneticilerin davranışlarından sağlanan iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Yaş grubu ile çalışanların genel iş doyumunu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Yaş grubu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Cinsiyet ile çalışanların iş doyumunu ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bayanların iş doyum ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir. Daha önce yapılan araştırmalarda iş doyumunun cinsiyetten daha çok beklentinin etkisinde olabileceği görülmüştür. Dolayısı ile savunma sanayi sektöründe bayanların çalıştıkları birimlerin, beklentilerine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

- Cinsiyet ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bayanların yöneticilerinin davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir. Bir önceki hipotezde olduğu gibi, yönetici davranışlarının bayanların beklentilerini daha çok karşıladığı ve bu şekilde bayanların iş doyumlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.
- Medeni durum ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Medeni durum ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Bağlı çalışan durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kendisine bağlı çalışanı olanların iş doyum ortalamaları bağlı çalışanı olmayanlara göre daha yüksektir. Çalışanlar tarafından, bağlı çalışan durumu da bir tür statü olarak algılandığından iş doyumunu artırır diyebiliriz.
- Bağlı çalışan durumu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kendisine bağlı çalışanı olanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları olmayanlara göre daha yüksektir.
- Aynı işyerinde çalışma süresi ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Aynı işyerinde çalışma süresi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Aynı yöneticiyle çalışma süresi ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar arasındaki iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iş doyum ortalamalarının çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlara göre daha yüksektir. Yeni işe giren personelin ilk anda beklediği işe yerleştiği ve kendisini gösterme fırsatı bulabildiği için iş doyumunun daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

- Aynı yöneticiyle çalışma süresi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar arasındaki yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlara göre daha yüksektir.
- Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumu ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Kadrolu veya sözleşmeli statüde çalışma durumuna göre çalışanların yönetici davranışlarından sağladıkları doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- İş tecrübesi ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- İş tecrübesi ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısı ile bir yorum yapılamaz.
- Eğitim durumu ile çalışanların iş doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Doktora mezunu çalışanların en yüksek düzeyde iş doyum ortalamalarına sahip oldukları, bunları sırasıyla yüksek lisans, lisans ve lise mezunlarının takip ettiği, ilköğretim mezunlarının ise en düşük düzeyde iş doyum ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda da eğitim durumu yükseldikçe iş doyumunun arttığı görülmüştür. Ancak burada önemli nokta, çalışanların yetenekleri ile doğru orantılı olarak iş ve ücret beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Eğitim durumu ile çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Doktora mezunu çalışanların yönetici davranışlarından en yüksek düzeyde doyum elde ettikleri, bunları sırasıyla yüksek lisans, lisans ve lise mezunlarının takip ettiği, ilköğretim mezunlarının ise yönetici davranışlarından en düşük düzeyde doyum elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Burada ise yöneticilerin çalışanların eğitim durumuna uygun davrandıklarından dolayı eğitim durumu yükseldikçe iş doyumunun arttığı görülmektedir.

- Statü ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Müdür statüsünde çalışanların iş doyum ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğu, bunu mühendis statüsünde çalışanların izlediği, tekniker, teknisyen statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların ise iş doyum ortalamalarının benzer ve diğerlerine göre düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarla benzer şekilde statü arttıkça, saygınlık ve ücret artacağından iş doyumunun arttığı görülmektedir.

- Statü ile çalışanların yöneticilerinin davranışlarından sağlanan doyum ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Müdür statüsünde çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğu, bunu mühendis statüsünde çalışanların izlediği, tekniker, teknisyen statüsünde ve yardımcı hizmetlerde çalışanların yönetici davranışlarından sağlanan doyum ortalamalarının ise benzer ve diğerlerine göre düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Savunma sanayi sektöründe yapılan bu araştırmada demografik özellikler ile iş doyumunu ve yöneticilerin davranışlarından sağlanan iş doyumunu arasındaki yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde bayanların ve kendisine bağlı çalışanı olanların genel iş doyumunun ve yönetici davranışlarından sağlanan iş doyumunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aynı yöneticiyle çalışma süresi azaldıkça, eğitim seviyesi ve statü arttıkça genel iş doyumunun ve yönetici davranışlarından sağlanan iş doyumunun arttığı gözlemlenmiştir.

Çalışanlar tarafından Minnesota İş Doyum Anketine verilen cevaplar incelendiğinde özellikle "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından", ve "İş içinde terfi olanağımın olması açısından" sorularına yapılan değerlendirmelerde bu faktörlerden memnun olmadıkları görülmüştür. Çalışanların, yaptıkları iş karşılığında yeterli ve adil ücret beklentileri vardır. "Klasik yönetim anlayışı ile birlikte, tüm çalışanların sadece ücret ve ücret benzeri ödemelerle motive edilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur. Sonraki yıllarda geliştirilen kuramlarda, çalışanların kendilerine göre hak ettikleri ücreti isteme yanında, aynı özellikteki diğer

çalışanların aldığı ücretle karşılaştıracağı vurgulanmıştır.” (Telman ve Ünsal, 2004: 39) İşletmelerin uyguladıkları ücret politikaları çalışanlar tarafından çok dikkatli bir şekilde izlenmektedir. En ufak dengesizlikler bile çalışanların işlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. İş doyumunun sağlanmasında terfi imkânları da en az ücret kadar önemli bir faktördür. Çalışanlar gösterdikleri performans ve disiplin karşılığında terfi etmeyi, başka bir deyişle bir üst statüye geçmeyi arzu etmektedirler. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında yer alan saygı ve statü ihtiyacı, bu talebin gerekliliğini göstermektedir. Çalışanlar terfi sisteminin adalet ve eşitlik ilkeleri ölçüsünde oluşturulmuş olmasını istemektedirler. Çünkü çalışanlar sürekli olarak kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırma halindedir. Literatür kısmında da bahsedildiği gibi Herzberg’in iş doyumunu kuramına göre de terfinin adaletli olarak algılanması iş doyumunu için gerek şarttır. Herzberg’e göre, adaletli terfi sistemi iş doyumunu sağlamamakta; ancak adaletsiz bulunması iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçları kapsamında savunma sanayindeki kurumların yöneticilerine yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Örgütlerde çalışan personelin gerek eğitim düzeyinin, gerek ise kültür düzeyinin artması ile birlikte beklenti ve ihtiyaçları da değişmiştir. Yöneticilerin de yönetim tarzlarını belirler iken bu hususa dikkat ederek, çalışanlarına önem verdiklerini hissettiren, ekip ruhu yaratan, çalışanlarını başarılı olmaları için yönlendiren ve destekleyen, devamlı örgüte faydalı olmayı düşünmeye sevk eden, katılımcı bir yönetim sistemi oluşturmalarının faydalı olacağı söylenebilir.

Genel anlamda ve araştırma sonuçlarında elde ettiğimiz bilgilere dayanarak demokratik katılımcı yönetim tarzının, otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarına oranla daha etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin demokratik katılımcı yönetim tarzını benimsemelerinin çalışan iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceğinden faydalı olacağı söylenebilir. Çalışanların örgüt ve kendileri ile ilgili alınan kararlara katılmasına olanak sağlanması, görüşlerine değer verildiğinin hissettirilmesi çalışan motivasyonunu ve performansını arttıracığından faydalı olacaktır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken husus her türlü kararın

çalışanlarla beraber alınmasının bazı durumlarda sakıncalar doğurabileceğidir. Bu nedenle son karar insiyatifi yöneticide olmak üzere bu tarz uygulamalara gidilmesi daha faydalı olacaktır.

Yöneticiler, amaçlara ulaşmada etkinliğin artması için en önemli kaynağın insan olduğunu ve bu nedenle örgüt verimliliğinin artması için insana yatırım yapılması gerekliliğini anlamalıdır. Dolayısı ile çalışan motivasyonu daima göz önünde bulundurulmalıdır. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması çalışanları etkileyerek amaca yönlendirmesini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle örgütler de yöneticilerinin kendilerini her konuda geliştirmeleri konusunda destek olmalıdır. Gerek kurum içi eğitim, gerek ise kurum dışı kurs gibi eğitimleri planlayarak yönetim ve liderlik eğitimi almalarını sağlamaları faydalı olacaktır.

Yönetici çalışan ilişkilerinde yöneticinin; çalışanlarına karşı güven veren, adaletli, çalışanı ödüllendiren, çalışmayanı uyaran ve yönlendiren, tüm çalışanlarına değer veren, fikirlerini önemseyen, daima başarılı olmak için teşvik eden davranışlar göstermesi uygun olacaktır.

Yönetici iletişimin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmalıdır. Belirli dönemlerde durum değerlendirmeleri, gerekiyorsa çalışan sorunlarıyla ilgili çözüm önerilerini de kapsayan toplantılar yapılmasını sağlamalıdır. Çalışanlara belli ölçülerde insiyatif verilmeli, onların örgüte faydalı oldukları hissettirilmelidir. Ancak çalışanlar izlenerek kendilerine tanınan insiyatif haklarını suistimal edip etmedikleri takip edilmelidir.

Çalışan iş doyumunu etkileyen birden çok faktör olduğunu ve bu faktörleri incelemiştik. Dolayısı ile yönetim tarzı dışında kalan; çalışma koşulları, ücret ve terfi sistemlerine önem verilerek çalışanların iş doyumlarının artırılması hedeflenmelidir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi çalışanların aldıkları ücret ve terfi sistemi ile ilgili memnuniyet düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu konudaki memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak için adil ve eşit ücret sistemi tesis etmek gerekir. Eğer mümkün ise ücret sistemi "performansa dayalı" hale getirilmelidir. Böylece hem performans artacak, hem de çalışanlar özverili çalışmaları karşılığında daha fazla ücret alabilecektir. Yapılan araştırmalarda, performansa

dayalı ücret sisteminin, sabit ücret sistemine göre iş doyumunu açısından daha avantajlı olduğu görülmektedir.

Ücret sisteminde olduğu gibi; terfi olanaklarının da çalışanların performanslarını arttırıcı bir faktör olarak kullanılması önem arz etmektedir. Bu iki faktörün çalışan güdülenmesi için çok önemli olduğunu araştırmamızın literatür kısmında incelemiştik. Çalışanlar yaptıkları fedakâr ve emsallerine göre öne çıkan çalışmaların karşılığını terfi ile alacaklarını düşünerek performanslarını arttırmaları. Burada önemli olan husus terfi sisteminin şeffaf ve ayırt edici kriterler üzerine kurulmuş olması, hak edenin terfiye hak kazandığı yapının oluşturulmasıdır. Böyle bir sistem oluşturulduğunda çalışanların işlerine bakış açıları olumlu yönde değişecek ve motivasyonları artacaktır. Ayrıca çalışanlar insan kaynakları sorumluları tarafından terfi konusunda düzenli dönemlerde bilgilendirilmelidir.

Örgütte çalışanların gerek maddi, gerekse manevi açıdan ödüllendirilmesi için adaletli ve çalışanı teşvik eden bir sistem kurulmalıdır. Ödüller ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılabilir olmasında iki faktör öne çıkmaktadır. Birincisi çalışanların ilave gayret gösterdiklerinde ulaşabileceği hedef belirlenmesi, ikincisi ise çalışanın hedefe ulaşarak ödülü hak eden çalışmayı yaptığında ödülün kendisine verileceğine inanmasıdır. Bu iki faktör gerçekleştiği takdirde ortaya konulan ödüller çalışan için motive edici olacaktır. Bu nedenle iyi bir ödül sisteminin oluşturulması ile çalışanların iş doyum düzeylerinin arttırılabileceği söylenebilir.

Çalışanların rahatlığı için sosyal aktivitelerde bulunulmalıdır. Hayatın sadece işten ibaret olmadığı gerçeğinden hareketle; ailelerin de katılımı ile iş dışında da sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Düzenlenen sosyal faaliyetlere ailelerinde katılımı sağlanmalı; bu şekilde aidiyet duygusu yaratılmalıdır. Örgütte bir aile havası yaratılmalı, çalışanların başarısının örgütün başarısı olduğu gerçeği hissettirilmeli ve bu şekilde çalışanların iş doyumlarının artmasına katkı sağlanmalıdır.

İş doyumunu dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yöneticiler tarafından devamlı izlenmeli, insan kaynakları bölümü tarafından yapılacak anketlerle takip edilmeli, sonuçlara göre tedbirler alınarak gerekli iyileştirmeler zamanında yapılmalıdır. Aksi takdirde iş doyumuna gereken önem verilmez ise hızlı bir şekilde düşüş gösterebilir. Bu da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir diyebiliriz.

Sonuç olarak; günümüz çalışanları kendilerini makine olarak nitelendiren, maddi bir varlık olarak gören ve kendilerini yöneten yönetici yerine, onları yönlendiren, birey olarak saygı duyan, katılımcı yönetim davranışlarını sergileyen ve daha st düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunacak lider yönetici isteklerini ortaya koymaktadırlar.

Yöneticiler açısından unutulmaması gereken husus şudur; iş doyumunu sağlanmış bir personelin performansı artacak, örgüt hedeflerine ulaşmak için ilave g sarf edecek, aidiyet duygusu artacağından yapılan faaliyetlerde örgütün başarısını ön planda tutacak ve her zaman örgütün başarısında pay sahibi olmanın sevincini yaşayacaktır.

Tüm savunma sanayi sektörüne ait genellemeler yapılabilmesi için değişik savunma sanayi kurumlarında da bu alanda araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Ancak, bu araştırmada elde edilen sonuçlar kuşkusuz öncelikle araştırmanın yapıldığı kurumlar için geçerli olmasına rağmen, genel savunma sanayi sektörü içinde bize ipucu verebilir.

EK:

EK-1: ANKET FORMU

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ HAKKINDA ANKET

Çalışanların iş doyumlarına yöneticilerin yönetim tarz ve davranışlarının etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığım tez çalışması için, düzenlenmiş anket formu aşağıdadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **demografik özellikler**, ikinci bölümde **yöneticinizin yönetim tarzı**, üçüncü bölümde ise **iş doyumunu** ile ilgili maddeler bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm anket maddelerinin **etki altında kalmadan tarafsız şekilde** yanıtlanması gerekmektedir.

Elde edilecek veriler başka bir amaçla kullanılmayacak ve her hangi bir kurum veya kişiye açık tutulmayacaktır.

Anket boyunca yapmanız gereken, sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız yanıtı işaretlemektir.

Soruların kimler tarafından yanıtlandığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formuna **İSİM VE SOYADI** yazmanıza gerek yoktur.

TÜM SORULARI SEÇTİĞİNİZ HANEYE (X) İŞARETİ KOYARAK CEVAPLAYINIZ. LÜTFEN İFADELERE İÇTENLİKLE YANIT VERİNİZ VE BOŞ ANKET SORUSU BIRAKMAYINIZ.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

1'inci Bölüm: DEMOGRAFİK BİLGİLER:

1. Cinsiyetiniz : ()Bayan ()Bay
2. Medeni Durumunuz: ()Evli ()Bekâr
3. Yaşınız : ()26'dan küçük ()26-35 arasında ()36-45 arasında ()45'den büyük
4. Eğitim Durumunuz : ()İlköğretim ()Lise ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora
5. Statü : ()Müdür ()Mühendis ()Tekniker ()Teknisyen ()Yardımcı Hizmetler
6. Çalışma şekliniz : ()Kadrolu ()Sözleşmeli
7. Toplam iş tecrübeniz (yıl) : ()3'den az ()3-10 arasında ()10'dan fazla
8. Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl): ()1'den az ()1-5 arasında ()5'den fazla
9. Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz (yıl): ()1'den az ()1-5 arasında ()5'den fazla
10. Size bağlı çalışan: ()Var ()Yok

2'inci Bölüm: YÖNETİCİNİZİN YÖNETİM TARZI:

Aşağıdaki önermeler, yöneticinizin otokratik-demokratik katılımcı-tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarından hangisini kullandığını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Lütfen, düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
YÖNETİCİNİZ,					
11. Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.	1	2	3	4	5
13. Çalışanları yönetime katar.	1	2	3	4	5
14. Çalışanların kendisine karşı rahat olmalarını ister.	1	2	3	4	5
15. Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlar.	1	2	3	4	5
16. Çalışanların önerilerini ciddiye alır.	1	2	3	4	5
17. Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
18. Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler.	1	2	3	4	5
19. Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.	1	2	3	4	5
20. Kendinden yardım istenmesini sevmez.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlara resmi davranır.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.	1	2	3	4	5
23. Tek adam yönetimine inanır.	1	2	3	4	5
24. Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	1	2	3	4	5
25. Sıkı denetimden yanadır.	1	2	3	4	5
26. Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
27. Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	1	2	3	4	5
28. Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	1	2	3	4	5

29. Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı eder.	1	2	3	4	5
30. Çalışanlara ve işyerine yabancılaşmıştır.	1	2	3	4	5
31. İşyerini kendi haline bırakmıştır.	1	2	3	4	5
32. Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
33. Kurumun amaçları için çaba harcamaz.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlarla yüzeysel olarak iletişime girer.	1	2	3	4	5
35. Kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz.	1	2	3	4	5
36. Çalışanların motivasyonu ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
37. Sorunlarla yüzleşmek istemez.	1	2	3	4	5
38. Kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.	1	2	3	4	5
39. İşyerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir.	1	2	3	4	5

3'üncü Bölüm: İŞ DOYUMU:

Aşağıda sizin işinizden duyduğunuz iş doyumunu ölçmek için hazırlanmış olan işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatli okuyarak o cümlede belirtilen yönden ne derece memnun olduğunuzu seçeneği işaretleyiniz. 1- En Olumsuz 5- En Olumlu yanıtı ifade etmektedir.						Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
ŞİMDİKİ İŞİMDEN,										
40. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	1	2	3	4	5					
41. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	1	2	3	4	5					
42. Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	1	2	3	4	5					
43. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5					
44. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	1	2	3	4	5					
45. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	1	2	3	4	5					
46. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından,	1	2	3	4	5					
47. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	1	2	3	4	5					
48. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5					
49. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5					
50. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	1	2	3	4	5					
51. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından,	1	2	3	4	5					
52. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	1	2	3	4	5					
53. İş içinde terfi olanağımın olması açısından,	1	2	3	4	5					
54. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5					
55. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,	1	2	3	4	5					
56. Çalışma şartları bakımından,	1	2	3	4	5					
57. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,	1	2	3	4	5					
58. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,	1	2	3	4	5					
59. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	1	2	3	4	5					

Anketimize ayırdığınız zaman ve ilgi için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

18 Mayıs 1980 yılında İzmir’de doğdu. İlköğretim, ortaöğretim ve lise öğrenimini İzmir’ de tamamladıktan sonra, 1998 yılında Hava Teknik Okullar Komutanlığına girdi. 1999 yılında Astsubay Çavuş rütbesiyle mezun olarak sırasıyla, İzmir (1999-2000), Merzifon/Amasya (2000-2005) ve Eskişehir (2005-2009) illerinde görev yaptı. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü başarı ile tamamlayarak mezun oldu. 2008 yılında astsubaylıktan subaylığa geçiş sınavını kazanarak Subay Yetiştirme Okul Komutanlığında eğitim gördü. Bu süreçte 30 Ağustos 2008 tarihinde Teğmen rütbesiyle mezun olarak Uçak Bakım Sınıf Okulunu birincilikle bitirdi. Halen 4’üncü Ana Jet Üs Uçak Bakım Komutanlığında Uçak Bakım Subayı olarak görevine devam etmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALBERS, Henry. **Principles of Management; A Modern Approach**, 4th Edition, John Wiley and Sons Inc, New York,1974.
- AKAT, İsmail. **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994.
- AKAT, İter. **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayımevi, İzmir, 1984.
- ALTUNIŞIK Remzi; Recai COŞKUN; Serkan BAYRAKTAROĞLU; Engin YILDIRIM, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayınevi, Sakarya, 2007.
- AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- ARKONAÇ, Sibel. **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.
- AYDOĞAN, Sefer. **Yönetim ve İlkeleri**, Hv.Tek.Ok.K.İği Basımevi, İzmir, 2011.
- AYTÜRK, Nihat. **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Birinci Cilt: Klasik ve Neo- Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 3. Basım, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları No: 108, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1982.

- BAYSAL, Ayşe Can. **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 191, İstanbul, 1987.
- BAYSAL, Ayşe Can; Erdal TEKARSLAN, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1996.
- BENLİGİRAY, Serap. **Büro Yönetimi**, 9. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005.
- BOONE, Louis E.; Kurtz L. DAVID, **Principle of Management**, Random House Business Division, New York, 1981.
- BUDAK, Gülay. **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1998.
- BURSALIOĞLU, Ziya. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları No: 71, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1978.
- BURSALIOĞLU, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları No:107, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1982.
- CAN, Halil; Semra GÜNEY, **Genel İşletme**, Arıkan Basımevi, Ankara, 2007.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CAN, Halil. **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- CEYLAN, Adnan. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayın No: 2, Gebze, 1998.
- COSTLEY, Dan L.; Malgoza SANTANA; Todd Ralph CARMEN, **Human Relations in Organizations**, 5th. Edition, West Publishing Co., 1994.
- ÇETİNKANAT, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ÇOROĞLU, Coşkun. **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2003.

- DALAY, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi, Yayın No: 43, Adapazarı, 2001.
- DENİZ, Mehmet. **Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Tikici, M.(Ed.). Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- DAVIS, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, (Çev: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- DİNÇER, Müjde Ker. **Beden Dili-Sözsüz İletişim**, Subay Sürekli Eğitimleri Subay Özel Gelişim Eğitimi, Hv. Tek. Ok. K.İğİ Basımevi, İzmir, 2011.
- DOĞAN, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.
- DRUCKER, Peter F.. **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, ODTÜ Basımevi, Ankara, 1999.
- ERDOĞAN, İrfan. **İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- ERGUN, Turgay. **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayını No:222, Ankara, 1991.
- EROĞLU, Feyzullah. **Türk Kültüründe Motivasyon**, Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara,1982.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 5.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

- FELDMAN, Daniel C.; Hugh J. ARNOLD, **Managing Individual and Group Behaviour in Organization**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2002.
- GARİH, Üzeyir. **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- GENÇ, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, Timas Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Izgar, Hüseyin. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitapevi Yayınları, No:19, Konya, 2003.
- KATZ, Deniel; Robert L. KAHN, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. John Wiley & Sons, New York, 1978.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOONTZ, Harold; Cyril O'DONNELL; Heinz WEIHRICH, **Management**, McGraw Hill Book Company, 1986.
- KOONTZ, Harold; Heinz WEIHRICH, **Management; Industrial Management**, McGraw Hill Book Company, 1988.
- KOPARAL, Celil. **Yönetim Organizasyon**, 2. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
- KORMAN, Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev: İlhan Akhun, Cevat Alkan, MEB Yayınları, Ankara, 1978.
- MAVIŞ, Fermani. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 8. Baskı, 2008.
- MCCORMICK, Ernest J.; Daniel R. ILGEN, **Industrial Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 1980.

- OKAY, Ayla. **Kurum Kimliği**, Kapital Medya Yayınları, Ankara, 2000.
- ÖNAL, Güngör. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Yayınları, Bursa, 1983.
- ÖZDAMAR, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.
- ÖZGÜR, Ziya Aydın. **Girişimcilik ve İş Kurma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2010.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003.
- ÖZKALP, Enver; Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- ÖZKALP, Enver; Ayşe Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997.
- SWEENEY, D. P.; B.D. MCFARLIN, **Organizational Behavior Solutions for Management**, Mc Graw Hill Inc., Boston, 2002.
- TELMAN, Nursel; Pınar ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- TEVRÜZ, Suna; İnci ARTAN; Tülay BOZKURT, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım, İstanbul, 1999.
- TINAZ, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005.

- TORTOP, Nuri; Eyüp G. İSBİR; Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.
- TORTOP, Nuri; Burhan AYKAÇ; Hüseyin YAYMAN; Akif M. ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2007.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İ.Ü.İ.F. Yayın No. 120, İstanbul, 1990.
- TÜRKMEN, İsmail. **Yönetimde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1994.
- URAS, Oğuz. **İşletmeye Giriş**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1991.
- ÜNLÜ, Sezen. **Sosyal Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- VAN HARRISON, R.. **Person-Environment Fit and Job Stress**, C.L.Cooper ve R.Payne (ed.), Stress and Work, Chichester, Wiley, 1978.
- VAN Riel, Cees B. M.. **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995.
- VECCHIO, Robert. **Organizational Behavior**, 2nd.ed., The Dryden Press, 1991.
- WERNER, İsabel. **Liderlik ve Yönetim**, Kişisel Gelişim ve Yön. Dizisi: 1, Çev: Vedat Üner, Amacom/Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- WHITE, Ralph; Ronald LIPPERT, **Autocracy and Democracy**, Harper and Row, New York, 1960.
- YURDAKUL, Nilay Başok. **Yönetimde Davranış Bilimleri**, Hv.Tek.Ok.K.İği Basımevi, İzmir, 2011.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk. **Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim**, Pagem Yayınevi, Ankara, 2003.
- YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997.

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZEL, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

ZEYTİNOĞLU, Nazire Güneş. **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. baskı, 2008.

SÜRELİ YAYINLAR

ALP, Mehpere. “Kurumsal Değişimde İki Kritik Sınav: Yetenek Yönetimi ve Verimliliği Sürdürülebilir Kılmak”, **Savunma Sanayi Gündemi Dergisi**, C. 14, S. 16, 2011.

AKINCI, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, C. 4, 2002, s. 1-25,

AKSU, Günay; Ahmet M. ACUNER; Ruhi S. TABAK, “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma: Ankara Örneği”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, C. 55, 2002, s. 271-282.

BAYRAK, Sabahat. “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF**, C.5, S.2, 2000, s. 21-34.

BULUÇ, Bekir. “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era)”, **Yeni Türkiye Dergisi**, C. 4, S. 20, 1998, s. 1205-1213.

CEMALOĞLU, Necati. “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 42, 2007, s. 111-126.

CEYLAN, Adnan; Yıldırım Hüseyin ULUTÜRK, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 7, S. 1, Ocak 2006, s. 52.

CHEN, Jui; Colin Silverthorne, “Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 26, 2005, p. 280-288,

- ÇARIKÇI, H. İlker. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 2, 2000.
- ÇİMEN, Mesut; İsmet ŞAHİN, “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C. 5, S. 4, 2001, s. 53-67.
- ERASLAN, Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, S.162, Bahar 2004. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim: 01 Temmuz 2012)
- ERDİL, Oya; Halit KESKİN; Salih Zeki İMAMOĞLU; Serhat ERAT, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 5, S. 1, 2004.
- ERGÜN, Hüseyin Fazlı. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 18, Güz 2006. <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1791&part=1> (Erişim 03 Mart 2012)
- EROĞLU, Erhan; Gürler SUNEL, “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde bir Uygulama”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Cyprus: Eastern Mediterranean University, Vol.3/4, 178-203, 2006. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article10.pdf> (Erişim: 21 Haziran 2012)
- İŞIKHAN, Vedat. “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, C. 25, S. 1, Ankara, 1996.
- KIREL, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Doyumu ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 28, S. 2, 1999.

- KOÇ, Hakan; İrfan YAZICIOĞLU; Hüseyin HATİPOĞLU, “Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 28, 2009, s.13-22.
- KURT, Türker; Ali Rıza TERZİ, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl 33, C. 166, Bahar 2005, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kurt.htm
- MERT, İbrahim Sani. “İş Doyumu Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, C.9, S. 2, 2010. http://www.kho.edu.tr/enstitu/SAVBEN_Dergi/KASIM2010/Makale_6.pdf (Erişim: 04 Mart 2012)
- MOIDEN, Nadeem. “Evolution of Leadership in Nursing”, **Nursing Management**, C. 9, S. 7, 2002, s. 20-26.
- MUHSİN, Halis. “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 14, S. 1, 2000, s. 217-230. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3494/332> (Erişim: 15 Temmuz 2012)
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 19, 2002, s.115-134.
- Özer, Melek; Özlem Özsoy KARABULUT, “Yaşlılarda Yaşam Doyumu”, **Turkish Journal of Geriatrics**, Geriatri, C. 6, S. 2, 2003. s. 72-74 http://geriatri.dergisi.org/pdf/pdf_TJG_146.pdf (Erişim: 15 Ocak 2012)
- SEVİMLİ, Figen; Ömer Faruk İŞCAN, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 5, S. 1-2, Ocak

Temmuz 2005. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> (Erişim: 11 Aralık 2011)

ŞAHİN, Nesrin H.; Ayşegül D. BATIGÜN, “Bir Özel Hastanede İş Doyumu ve Stres”, **Türk Psikoloji Dergisi**, C. 12, S. 39, 1997, s. 57-71.

ŞİMŞEK, Levent. “İş Tatmini”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, C. 5, S. 2, 1995.

TAŞ, Ali; Emine ÖNDER, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 32, Bahar 2010, s. 17-30

TENGİLİMOĞLU, Dilaver. “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 1, 2005.

TORUN, Zeki Kürşat. “Yönetim Kuramlarında, Katılma”, **Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi**, C. 4, S. 6, Ekim 1998, s. 49-56

ÜSTÜN, Ayşe. “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 23, S. 3, 2009, s. 602-608

VURAL, Gülşen; Kafiye EROĞLU; Şahin KAVUNCUBAŞI, “Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu”, **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, C. 3, S. 3, 1997, s. 14-17.

YAZICIOĞLU, İrfan. “Örgütlerde İş Doyumu ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 55, Güz 2010.

YOUSEF, Darwish A. “Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Jop Satisfaction And Performance In A Non Western Country”, **Journal of Management Psychology**, Vol. 15, 2000, p. 6-28.

YÖRÜK, Durmuş; Süleyman DÜNDAR, “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının

İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 25, Sayı: 1, 2011. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/6552/6131>, (Erişim: 10 Temmuz 2012)

ARAŞTIRMA VE TEZLER

AKGÜNDÜZ, Sevgül. “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006.

ATAKAN, Akın. “Jandarma Personelinin Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2007.

ATEŞ, Gökhan. “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2005.

BALCI, Ali. “Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 1985.

BAŞTEMUR, Yakup. “İş Doyumu İle Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri, 2006.

BUDAK, Arif. “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006.

ÇALIŞKAN, Sezer Cihan. “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008.

ÇELİK KELEŞ, Hatice Necla. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Konya, 2006.

DEMİRHAN, Erol. “Belediyelerde İş Doyumu ve Turhal Belediyesi Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Tokat, 2007.

DÜMEN, Gökçen. “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2008.

EMREN, Ahmet. “Turizm İşletmelerinde İş Doyumu: Afyon Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2002.

ERTÜRK, Cem. “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2008.

GEZİCİ, Ali. “Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007.

GÖZEN, Emine Dağdeviren. “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2007.

GÜLHAN, Tahsin. “Motivasyonda Manevi Faktörler”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi SBE, 1994.

KARACA, Seçkin. “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008.

- KIRANKABEŞ, Cem. “Endüstride Görünen İş Doyumu ve Bunun Çalışma Ortamına Uyumlu Olan İlişkisi, Özel Sektör ve KİT üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Saha Araştırması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir. Eskişehir, 1998.
- MENTEŞE, Mehmet. “İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007.
- SERTÇE, Selahattin. “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2003.
- SEMERCİ, Ali Sinan. “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama”, (**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Haziran 2005.
<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/alisinansemerci.pdf>
- ÖZCAN, Yeşim. “İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006.
- YAYLA, Hilmi Erdoğan. “Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2006.
- YILDIRIM, Bülent Hazin. “Çalışanların İş Doyumu İle Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2004.

İNTERNET KAYNAKLARI

ARPACIOĞLU Gülcan. “Liderlik, Yöneticilik ve mobbing”, <http://tr.scribd.com/doc/58411938/Liderlik-yoneticilik-ve-mobbing-HRM-makale>, (Erişim: 01 Temmuz 2012)

AYDIN, Zeynep Nihan. “Yöneticisiniz, peki ya lider misiniz?” <http://www.banet.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi13/yoneticimilidermi.pdf> (Erişim: 15 Haziran 2012)

ÇIRPAN, Hüseyin. “Lider mi, Yönetici mi?”, Haziran Temmuz, 1999. s. 1-5 http://eflatun.com.tr/makaleler/lider_yoneticisi.pdf, (Erişim: 18 Haziran 2012)

DALAY, İsmail. “Yönetim Organizasyon”, 2009. <http://ismaildalay.blogspot.com/2007/12/ynetim-organizasyoniletme-ynetimi.html> (Erişim: 29 Haziran 2012)

DANGAÇ, Gönül. Liderlik ve Yöneticilik, 2007. <http://www.biymed.com/makaleler/yazar.asp?yazilD=419> (Erişim: 05 Temmuz 2012)

SCHWEIGER, David M.; Angelo S. DENISI, “Communication With Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, p.110-135, 1991. <http://journals.aomonline.org/amj/> (Erişim:11 Ocak 2012)

TAŞ, Mehmet. “HAVELSAN Yönetim Kurulu Başkanının HAVELSAN İnternet Sitesinde Yaptığı Açıklama”, 2012. <http://www.havelsan.com.tr/SirketProfili/BaskanM.aspx>, (Erişim:01 Mayıs 2012)

KONGRE, SEMPOZYUM, BİLDİRİLER

GÜNEY, Salih. “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, **21. Yüzyıl’da Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul, 1997.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs 2003, Afyon, 2003, s. 695-710.

