

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİ KADINLAR VE ORTA YETİŞKİNLİK DÖNEMLERİ  
ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR  
GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

TEZİ YAZAN  
Hediye TİTİZ

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN/EYLÜL-2016

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

201410038 numaralı öğrencimiz olan **Hediye TİTİZ** tarafından hazırlanan“**Yönetici Kadınlar ve Orta Yetişkinlik Dönemleri Arasındaki Etkileşimin İş Tatminleri Üzerine Etkisine Dair Görgül Bir Çalışma.**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından **oy birliği** ile **Psikoloji** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Nurcihan KİRİŞ  
( Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.



(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

27 / 09 / 2016

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Adana ve Mersin bölgesinde çalışan yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisini ortaya koymuş, iş tatmin düzeylerinin yaş dönemlerine göre farklılaşmasını incelemiş ve yaş dönemleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren, destek ve yardımlarını esirgemeyen, değerli katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım çok değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ'a, tez savunma jürimde yer alan ve tez savunma aşamasında değerli görüşleri ile katkı sunan hocalarım Yrd. Doç. Dr. Nurcihan KİRİŞ'e ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca her zaman, her konuda yanımda olan ve bu süreçte de tüm desteğini yanımda hissettiğim, hayat arkadaşım, herşeyim, sevgili eşim Özgür TİTİZ'e, yıllardır bitmeyen eğitim hayatımın mimarı biricik anneme, bu süreçte anlayış ve sabır gösteren kızlarım Dilara ve Zeynep'e sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen, benimle çalışan Mersin GİŞKAD Başkanı Sayın Ayferi TUĞCU Hanım'a, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Şerafettin Aşut Bey'e, Genel Sekreter Sayın Kadir DÖLEK Bey'e, Kobi ve Açılım Uzmanı Sayın Hale GÜNEY Hanım'a, Adana Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Atila MENEVŞE Bey'e, Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Emine NARGİLE Hanım'a, Genel Sekreter Yrd. Sayın Barış TOPAL Bey'e, Adana Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Genel Sekreteri Sayın Sema KARTALMIŞ Hanım'a, Adana İŞKAD Başkanı Sayın Belgin Güler ÖZÇELİK Hanım'a, Adana İŞKAD koordinatörü Sayın Ufuk GÜNEŞLİ Hanım'a, Adana TÜİK Bölge Müdürlüğü personeline ve anket çalışmama katılarak araştırmanın yürütülmesinde katkıları olan, anketi cevaplayan tüm kadın yöneticilere teşekkürlerimi sunuyorum.

27 Eylül 2016

Hediye TİTİZ

## ÖZET

# YÖNETİCİ KADINLAR VE ORTA YETİŞKİNLİK DÖNEMLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

**Hediye TİTİZ**

**Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Eylül 2016, 136 sayfa**

Bu çalışmanın amacı; yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisini ortaya koymak, iş tatmin düzeylerinin yaş dönemlerine göre farklılaşmasını incelemek ve yaş dönemleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir.

Araştırmanın evrenini, 2016 yılında, Adana ve Mersin bölgesindeki sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2016 Mayıs-Temmuz aylarında Adana ve Mersin’de sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği, Mersin GİŞKAD, Adana İŞKAD’a bağlı çalışan kadın yöneticilerden tesadüfî olarak seçilerek oluşturulmuştur.

Bu çalışmada, araştırma modeli olarak nicel araştırma türlerinden olan tarama modellerinden, ilişkisel (korelasyonel) tarama modeli kullanılmıştır. Ölçeklendirilmiş tüm sorular için ve temel boyutlar için geçerlilik/güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda anket ,645 derecede güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerle ilgili soruların olduğu kişisel bilgi formu (Ek1), ikinci bölümde iş tatminini ölçmek amacıyla Spector’un İş Tatmin Ölçeği (Ek2) kullanılmıştır.

Anketlerin toplanmasından sonra verilerin istatistiksel analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sürekli ölçümlerse ortalama ve standart sapma olarak özetlenmiştir. Gruplar arasındaki sürekli ölçümlerin karşılaştırılmasında dağılımlar kontrol edilmiş, parametrik dağılım ön şart

varsayımı sağlandığından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Bağımsız Grup T testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri değişken içeren grupların ikili karşılaştırmalarda Post-Hoc Tukey analizi kullanılmıştır. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda yaş değişkenine göre ileri yaş dönemindeki kadın yöneticilerde, medeni durum değişkenine göre dul olan kadın yöneticiler, çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre çocuğu olan kadın yöneticiler, eğitim durumu değişkenine göre lise mezunu olan kadın yöneticiler, kıdem değişkeni durumuna göre 1-6 yıl arası ve 23 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler, statü durumuna göre üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler, aylık gelir değişkenine göre 3501-5000 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler daha yüksek iş tatmin düzeyine sahiptirler.

Toplam iş tatmin durumuna göre kadın yöneticiler, iş tatminin yeterli olduğuna kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yaş değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ( $r=,177$ ) ( $p,003$ ).

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Yönetici, Yöneticilik, Kadın yönetici, Orta yetişkin, menopoz, Spector iş tatmini ölçeği

## **ABSTRACT**

### **AN EMPIRICAL STUDY ON THE EFFECT OF THE INTERACTION BETWEEN FEMALE MANAGERS AND THEIR ADULTHOOD PERIODS ON JOB**

**Hediye TİTİZ**

**Master's Thesis, Department of Psychology**

**Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Murat KOÇ**

**September, 2016, 136 pages**

The aim of this study is three-fold: to put forward the effect of the interaction between female managers and their adulthood periods on their job satisfaction, to examine levels of job satisfaction according to age periods and lastly to detect a relationship between age periods and job satisfaction levels.

The participants of the study involves female managers, who work in industry and service sectors in the year of 2016 in Mersin and Adana. The sample of the study have been constituted by selecting female managers randomly, who are working for Mersin Chamber of Commerce, Adana Chamber of Commerce, Adana Craftsman Association, Mersin GISKAD Adana ISKAD between May and July in 2016.

In the study, correlational scanning model, which is one of the quantitative research types, has been used for the research. For all the questions which exist in the scale, validity and reliability analyses have been conducted. As a result of the reliability analysis, the questionnaire has been considered ,645 reliable.

The questionnaire used in the study has two parts. In the first part, a personal information form including demographic information (Appendix 1) has been used whereas Spector's Job Satisfaction Scale (Appendix 2) has been used to measure job satisfaction levels. After gathering the questionnaires, the data have been analyzed with SPSS 20.0 statistical package. Categorical measurements have been specified with numbers and percentage, continuous measurements have been specified with averaging and standart deviation. Distributions checked during the comparison of groups' continuous measurement, One-way Variance Analysis and Independent Group T Test

has been used because of obtaining parametric prerequisite assumption. Post-Hoc Tukey analysis has been used during pairwise comparison of groups which include three or more variables. The result of statistical importance of all tests is 0.05.

At the end of research, the study concludes that, according to age variable, elder female executives, according to marital status, widow executives, female executives with children, high school graduate female executives, 1-6 and more than 23 years senior executives, top executives and the executives earn 3501-5000 have higher job satisfaction.

According to total job satisfaction status, female executives partially agree with the job satisfaction. Also statistically, a meaningful and positive relationship has been determined between age variable and job satisfaction.

**Key Words:** Job Satisfaction, Executive, Stewardship, Female executive, Middle aged adult, Menopause, Spector job satisfaction scale

## KISALTMALAR LİSTESİ

**TNSA** : Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması

**WHO** : Dünya Sağlık Örgütü





## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1.	Adana ve Mersin Bölgesindeki 2014-2015 Yılı Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi ve Toplam İçindeki % Payı).....	27
Tablo 3.2.	Türkiye Geneli 2014-2015 Yılı Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi ve Toplam İçindeki % Payı).....	27
Tablo 3.3.	Temel İşgücü Göstergeleri Ocak 2015-2016.....	28
Tablo 3.4.	Adana ve Mersin Bölgesinin Yıllara ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu.....	30
Tablo 3.5.	Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırması.....	44
Tablo 4.1.	İş Tatmini Ölçeğinde Önergelerin Dağılımı.....	66
Tablo 4.2.	İş tatmin Ölçeği Güvenirlik Tesi .....	69
Tablo 5.1.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	72
Tablo 5.2.	Ölçek Sorularının Dağılımı .....	74
Tablo 5.3.	Şehir Grubu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	76
Tablo 5.4.	Yaş Grubu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması .....	78
Tablo 5.5.	Medeni Durum ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	81
Tablo 5.6.	Çocuk sahibi olma ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması.....	83
Tablo 5.7.	Eğitim Durumu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması .....	85
Tablo 5.8.	Kıdem Değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması .....	88
Tablo 5.9.	Görev değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması .....	90
Tablo 5.10.	Gelir Değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması .....	92
Tablo 5.11.	Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin toplam iş tatmini ve alt boyut ortalamaları .....	93
Tablo 5.12.	Yaş Değişkeni ile İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgütsel Paydaşlar .....	21
Şekil 3.2. Bir Örgütün Beş Temel Bileşeni.....	22
Şekil 3.3. Örgüt Şeması.....	23
Şekil 3.4. Eğitim Durumuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı, 2014 .....	29
Şekil 3.5. Ortalama İş Tatmini Boyutları.....	34
Şekil 3.6. Ülkelere Göre Ortalama İş Tatmini .....	35
Şekil 3.7. İş Tatmin Teorileri .....	36
Şekil 3.8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	39
Şekil 3.9. Tatmin ve Tatminsizliğe İlişkin Görüşlerin Karşılaştırması.....	40
Şekil 3.10. Amaç Belirleme Teorisinin kısa bir özetini sunmaktadır. ....	41
Şekil 3.11. İş Özellikleri Modeli .....	42
Şekil 3.12. Beklenti Modeli .....	43
Şekil 4.1. Araştırmanın Hipotezi.....	68
Şekil 5.1. Yaş Dağılımı .....	71
Şekil 5.2. Yaşa göre iş tatmini .....	79

## İÇİNDEKİLER LİSTESİ

<b>KAPAK</b> .....	I
<b>TEZ İMZA SİRKÜLERİ</b> .....	II
<b>ÖNSÖZ</b> .....	III
<b>ÖZET</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	VIII
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	IX
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	X
<b>İÇİNDEKİLER LİSTESİ</b> .....	XI

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	9
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.6. Tanımlar.....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	12
2.1. Kadın Yöneticiler ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	12
2.2. Menopozla İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	16

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. GENEL BİLGİLER</b> .....	17
3.1. İş Tatmini.....	17
3.2. Yönetici ve Yönetim.....	18

3.2.1. Yönetimin Değişen Rolü .....	20
3.2.2. Mintzberg'in Örgütsel Yapıları .....	22
3.3. İş Hayatında Kadın Yönetici.....	24
3.3.1. İşgücüne Katılım Oranı.....	28
3.4. İş Tatmininin Motivasyondaki Yeri.....	33
3.5. İş Tatmini ve Motivasyon Teorileri .....	35
3.5.1. Hawthorne Araştırmaları .....	37
3.5.2. Başlıca Motivasyon Teorileri.....	37
3.5.2.1. Erken Dönem Motivasyon Teorileri .....	37
3.5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	38
3.5.2.1.2. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi .....	38
3.5.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi) .....	39
3.5.2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	40
3.5.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri ve İş Tatmini .....	41
3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	45
3.6.1. Bireysel Faktörler .....	45
3.6.2. Örgütsel Faktörler .....	47
3.6.3. İş Tatmininin Ölçülmesi .....	48
3.7. İş Tatminini Artırmanın Başlıca Yolları .....	49
3.7.1. İş Rotasyonu .....	49
3.7.2. İş Zenginleştirme .....	50
3.7.3. İş Genişletme .....	50
3.7.4. İş Basitleştirme .....	51
3.7.5. İş Tasarımı .....	51
3.8. Gelişim Psikolojisi Açısından Gelişim Dönemleri .....	52
3.9. Menopoz .....	56
3.9.1. Klimakterium ve Menopoz Dönemi .....	59
3.9.2. Menopozda Görülen Değişiklikler.....	60
3.9.2.1. Menopozda Görülen Psikolojik Değişiklikler .....	61
3.9.2.2. Menopozda Görülen Menstrual Değişiklikler .....	61
3.9.2.3. Menopozda Görülen Vazomotor Değişiklikler.....	61
3.9.2.4. Menopozda Görülen Sindirim Sistemi Değişiklikleri .....	62

3.9.2.5. Menopozda Görülen Kilo Değişikliği.....	62
--	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. YÖNTEM</b> .....	63
4.1. Araştırmanın Kapsamı .....	63
4.2. Araştırmanın Yöntemi .....	63
4.3. Evren ve Örneklem .....	64
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	64
4.5. Araştırma Modeli .....	66
4.6. Verilerin Analiz Yöntemleri .....	66
4.7. Araştırma Soruları ve Hipotezleri.....	67
4.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler .....	68
4.9. Geçerlilik ve Güvenirlilik .....	68

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. BULGULAR</b> .....	70
5.1. Verilerin Genel Dağılımları .....	70
5.2. Spector İş Tatmin Ölçeği Soru Dağılımı .....	72
5.3. İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması....	75
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	95
6.1. Sonuçlar .....	95
6.2. Öneriler .....	101
<b>7. KAYNAKÇA</b> .....	104
<b>8. ÖZGEÇMİŞ</b> .....	119
<b>9. EKLER</b> .....	121
9.1. Ek-1: Anket Formu .....	121
9.2. Ek-2: Spector İş Tatmin Ölçeği .....	122

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

İnsanları iş hayatında çalışmaya motive eden nedenlerin neler olduğunu, bazı çalışanlar işine bağlı başarılı çalışanlarken, bazılarının ise performansı düşük insanlar olmalarına neden olan etkenleri düşündünüz mü? (Riggio, 2014: 2).

İş tatmini insan hayatında önemli bir yere sahiptir. Ekonomik ve psikolojik açıdan önemli bir yer tutmaktadır (Şirikci, 2013: 28). İş tatmini endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla araştırılan konularından biridir (Telman ve Ünsal, 2004). İşletmelerde örgütsel etkinliğin artması çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. İş tatmini yüksek olan bireyler örgütlerine bağlıdırlar. Yapmış oldukları faaliyetleri dinlendirici ve eğlenceli bulurlar (Lim, 2008).

İş tatmini endüstri psikolojisi alanındaki araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve ölçülen temel bağımlı değişkenlerden biridir (Riggio, 2014: 218). İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, tutum ve davranışlar olmak üzere birçok alanla ilişkilidir. Örgüt psikolojisi alanında, iş tatmini genel olarak motivasyonla açıklanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 122).

İş tatmini ise çalışanın işine karşı genel tutumudur. İş tatmini görünürde tutum olsa da, aslında tatmin olmuş çalışanların yüksek performans göstermeleri, işte devamlılık sağlamaları bakımından davranışa da etki eden önemli bir faktördür (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 223). Tutumlar, nesnelere, olaylar ya da insanlarla ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler içerir. Araştırmacılar tutumları üç ana bölüme ayırmışlardır: Biliş, duygu ve davranış. Biliş, bireyin sahip olduğu fikirler ve inançlardan meydana gelir. Duygu ise tutumunun hisler ya da duygular ile ilgili bölümüdür. Bilgi ve duygu, davranış olarak ortaya çıkabilir. Tutum, davranış açısından birine ya da bir şeye yönelik olarak belirli bir şekilde davranma olarak tanımlanabilir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 224).

İş hayatı bireyin sosyal hayatı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İnsanlar yaşantılarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedir. Bu sebeple de çalışma arkadaşlarıyla daha fazla zaman harcamaktadırlar. Örgüt çalışanlarının iş tatminlerinin

artırılması; çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artıracak ve böylece iş verimliliğinde artışa neden olacaktır. İşinden beklentilerini elde eden insan, daha mutlu olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2011: 6). Rus yazar Maksim Gorki, *iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir* sözleriyle yaşam ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tanımlamıştır (F.Garretto, 2000: 10). İnsanlar yaşantılarının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdikleri için, iş tatmin düzeyleri yaşam tatmin düzeylerini de etkileyebilmektedir (Smither, 1998: 237).

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimle birlikte, artan rekabet koşullarında işletmeler çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Ayrıca doğan bu zorunlulukla birlikte işletmeler öğrenen örgütler haline gelmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yönetim felsefeleri ve yapıları değişmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutabilmek için çaba harcamaktadırlar. Çalışanların işlerine karşı duydukları memnuniyet performanslarına etki etmektedir. Çalışanların sergilediği yüksek performans müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. Çalışanların yüksek performansı ise iş tatmin düzeylerine bağlı olarak şekillenmektedir (Pekdemir vd. 2006: 15). Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar müşteri ile etkileşim içerisindedirler. Bu nedenle de müşterilerin memnun olması çalışanın iş tatminini artırmaktadır. Ayrıca tatmin olmuş çalışanlar da müşteri tatminini artırır. (Robbins, Judge, 2015: 85).

Örgütsel Davranış, bireylerin iş yerindeki davranışlarını inceler. Psikologların katkılarına dayanan bu alan; tutumlar, kişilik, algılama, öğrenme ve motivasyon konularını ele alır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 222). Örgütsel davranışın amaçları açıklamak, tahmin etmek ve etkilemektir. Örgütsel davranış, çalışan devir oranı, devamsızlık, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini üzerinde çalışır. Örgütsel davranış, iş tatminine ve iş tatmininin çalışanın üretkenliğine, performansına, devamsızlığına ve iş gücü devrine odaklanır. Çalışan üretkenliği, iş verimliliğinin performans ölçütüdür. Devamsızlık işte duraksamalara ve üretimin düşmesine sebep olur. İş gücü devri bir örgütten ayrılmayı ifade eder. Bu durum işe alma, eğitim maliyetlerinde artışa neden olur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımına uygun olmayan ancak kurumda görevini etkili bir şekilde yapmasına yardımcı olan davranışlardır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 223).

İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının temel bir belirleyicisi olarak varsayılır. Yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta

düzyeyde ilişkiili olduğunu göstermektedir. İşlerinden memnun olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Robbins, Judge, 2015: 85).

Tutum her şey değildir fakat buna yakındır (New York Times Manşeti, 6 Ağustos 2006. Akt. Koçel, 2015: 71). İşletmelerde tutum değişimine yol açan deneyimlerden en önemlisi Hawthorne Works of Western Company'de gerçekleştirilmiş olan deneylerdir. Bu çalışmalar sonucunda tutum değişiklikleri konusunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Tutum, çevresel koşulların etkisiyle değişebilmektedir. İş tutumu, çalışanların işletmeler hakkındaki düşüncelerinin, duygularının bütünüdür (Türk, 2007: viii).

Yöneticiler, çalışanların daha çok iş ile ilgili tutumları ile ilgilenirler. Tutumlardan en önemlileri ve en çok incelenenleri ise; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlılıktır. İş tatmini, çalışanın işine karşı genel tutumunu ifade eder. Çalışanların tutumundan bahsederken genellikle iş tatmini kastedilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadakat, kendine özdeşleştirme açısından uyum sağlamasını ve örgütün üyesi olarak kalmasını sağlar. İşe bağlılık (işe sarılma) ise çalışanın işiyle özdeşleşmesi, aktif olarak işe katılmasıdır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 224).

Verimlilik, performans ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon vardır. Tatmin olmuş çalışanlar daha yüksek performans gösterir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlara adil ödül sistemi sağlamalı, işi ilginç hale getirmeli, çalışma koşullarını iyileştirmeli ve destekleyici çalışma ortamı sağlamalıdır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 227).

Üç yüzden fazla araştırma inceleyerek yapılan bir çalışma, iş tatmini ve iş performansı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bireyden örgüt düzeyine gidildikçe performans ve tatmin ilişkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Robbins, Judge, 2015: 85).

Değişen ve gelişen dünyada, işletmeler meydana gelen bu değişmelere ayak uydurabilmek ve işletmelerinin devamlılığını sağlamak için personel güçlendirmeye önem vermek zorundadırlar. İşletmeler giderek artan müşteri beklentileri, artan küreselleşme ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve kullanmaları çalışanların güçlendirilmesi ile sağlanabilmektedir. Personel güçlendirme, çalışanlara işleriyle ilgili karar vermelerini sağlar. Yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenebileceği bir ortam yaratır. İş tatmini, çalışanın işinden ve iş ile ilgili diğer faktörlerden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Yönetim düşüncesinin gelişim süreci incelendiğinde,



çalışan makineden farksız, parası verildiği zaman her şeyi yapacağı düşünülen dönemlerden Hawthorne araştırmaları sayesinde, insan ile makine arasındaki farkın ayırt edildiği dönemlere gelinmiştir. İnsanın psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da cevap verilmesinin zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Baransel, 1979: 49; Türk, 2003: 71).

Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun, memnuniyetin; verimliliklerini etkilediğinin ortaya çıkmış olması iş tatmininin önemini artırmıştır. İnsan ile iş arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından incelenmeye devam edilmiştir. Daha kompleks olan motivasyon teorisi ortaya çıkmıştır (Baransel, 1979: 49; Türk, 2003: 71).

1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın önemi daha çok fark edilmiş, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanların memnuniyetinin performansına ve verimliliğine etkisi, araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Bu alanda pek çok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in Varolma İlişki Geliştirme Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Ümit Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Locke'nin Değer Ayrılığı Teorisi, Lawler'in Çok Yönlü Tatmin Teorisi, Salancik ve Pfeffer'in Sosyal Bilgi Süreci ve Genetik Teorileri, motivasyon ve iş tatmini konularının temelini oluşturmaktadır (Smither, 1998: 245-249; Erdil vd, 2004: 18).

İş tatmini yüksek olan çalışanların; işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, işe zamanında geldikleri ve devamsızlık yapmadıkları belirtilmektedir. İş tatmininin sağlandığı ölçüde bireyler işlerinde daha verimli olmaya istekli olacaklardır. İş tatminsizliği bir örgütte işi yavaşlatma, grevler gibi sendikal tepkilerle, düşük verimlilik ve diğer örgütsel sorunları beraberinde getirir (Erdoğan, 1999: 246-250).

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi ise iş tatmini ile yabancılaşma, verimlilik, işten ayrılma, iş kazaları, çatışmalar gibi kavramlarla olan ilişkisi ile ilgilidir. İş doyumunun düşük olması, bireylerde uykusuzluk, iştahsızlık, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ayrıca psikolojik ve fizyolojik davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Gök, 2006: 296-297).

İş tatmini araştırmaları, çalışanların problemlerinin tespit edilmesi, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, iş hakkındaki genel tutumun iyileştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konularda rehberlik ve

kaynaklık etmesi açısından örgütsel yararlar saha sahiptir. En az çalışanın iş tatmini kadar yöneticilerin de iş tatmini önem arz etmektedir. Eğer yöneticiler işlerinden tatmin olmazlarsa, onların tatminsizliği, yönetici olmaları nedeniyle, tüm örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

Her insanın işinden hoşnut olmadığı zamanlar olmuştur. Tatminsizlikle ilgili sorunları araştırmacılar ve işverenler çoğunlukla işle ilgili faktörleri değiştirerek çözmeye çalışırlar. Yüksek ücret, çalışma saatlerini iyileştirme, iş üzerinde sorumluluk alma, iş değiştirme gibi öneriler getirirler. Fakat yapılan araştırmalar çalışanların psikolojik ve bireysel özelliklerinin çözüme dahil edilmesi gerektiğini göz ardı ettiklerini göstermektedir. Bazı insanlar aynı işi tatmin edici bulmazken, işten memnun değillerken, bazıların ise işin üstesinden kolaylıkla geldikleri ve işten memnun oldukları gözlenmektedir (Koçel, 2015: 92).

İnsan doğumundan itibaren sürekli bir gelişme ve değişme gösterir. Bu değişme ve gelişmeler bireyin ve yaşadığı toplumun özelliklerine göre şekillenir. İnsanlar yaşları ilerledikçe hayatı daha farklı değerlendirirler. Bu değerlendirme daha önceki dönemlerin analiz edilmesi ve gelecek için çıkarım yapılması ve gelecekle ilgili kararların alınmasında önemlidir. Bireyin yaşamında devamlılık arz eden farklı gelişim aşamaları vardır. Bireyin kişiliğinde, hayat felsefesinde ve tutumlarında kendine has özellikler hayat boyu devam eder (Cüceloğlu, 1993). Erikson'a göre gelişim dönemleri birbirini takip eden evrelerden oluşmaktadır. Bütün evreler kendinden önce gelen evrelerden etkilenir. Her dönemin kendine özgü ihtiyaçları, gelişim görevleri ve çözüm bekleyen sorunları bulunmaktadır (Ekşi, 1982).

Bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, bireyin tutum, davranış ve kararlarını belirler. Bu sebeple bireyin işe dair tutum ve düşüncelerinde yaşa bağlı olarak bazı farklılıkların ortaya çıkması olasıdır (Yerlisu ve Çelenk, 2008: 87-93).

Orta yaş dönemindeki kişiler kariyerlerinde belirli bir seviyeye erişmişlerdir. İş ve sosyal yaşamlarını bir plan dahilinde sürdürürler (Kılıç, 2013: 108). İşle ilgili bakış açıları orta yaşta değerşebilir. Gelirini artırmak için iş değerikliği yapmayı düşünebilir. İş değeristirmeler genellikle orta yaş döneminde gerçekleşmektedir (Kılıç, 2013: 118). Ayrıca orta yaş bitmemiş işlerin tamamlanması için fırsat sunan bir yaş dönemidir. Eğitim hayatı yarım kalmış bireyler tekrar kaldıkları yerden devam etmek isteyebilirler ya da yeni bir işte şansını denemek isteyebilirler. Ayrıca birey iş ve çalışma yaşamında, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından zirvededir. Ayrıca bireyin mesleğinde statü olarak

üst seviyelerde olduğu bir dönemdedir (Kılıç, 2013: 119). Bu yaş döneminde çalışan sahip olduğu ve sonradan edindiği tecrübe ve becerilerini ürünlerine yansıttığı bir dönemdir (Kılıç, 2013: 138). Bu dönem, iş yaşamına ayrılan zaman ve emeğin en fazla olduğu dönemdir (Kılıç, 2013: 192).

Yapılan araştırmalar, genç çalışanların yüksek başarı göstermeleri ile iş tatmin düzeylerinin arttığı, orta yaşlara yani 40'lı yaşlara gelindiğinde iş tatmin düzeylerinin azaldığı ve ileri yaşların başlangıcı olarak kabul edilen 50'li yaşlarda iş tatmin düzeylerinin tekrar yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur (Yelboğa, 2007: 3). Bazı çalışmalarda ise, yaş ve deneyimin artması ile iş tatmin düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Green-Reese, Johnson, Campbell, 1991: 247).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırma sonuçları incelendiğinde cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkilerinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Aksu, 2012; Bilgiç, 1998; Siu, 2002).

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerde, yaş değişkeninin iş tatmin düzeylerine olan etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılacak bir araştırmanın bilimsel birikime ve üretime katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi açısından da yol gösterici olacağı öngörülmüştür.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi; “yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşim iş tatmin düzeylerini hangi yönde ve nasıl etkilemektedir?” olarak belirlenmiştir.

Son yıllarda ülkemizde kadınların iş hayatına atılmasında yaşanan hızlı artış nedeni ile bu tür çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu sebeple de, bu çalışmada yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca iş tatmin düzeylerinin yaş dönemlerine göre farklılaşmasını incelemek, yaş dönemleri

ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve konu ile ilgili literatüre katkı sağlamak araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

İş insan hayatındaki en önemli unsurlardan biridir. Birey zamanının çoğunu işyerinde geçirmektedir. Ayrıca bireyin hayatının devamı için gerekli olan maddi destek iş yoluyla elde edilmektedir. İşten sağlanacak tatminin kişinin genel mutluluğu üzerinde çok büyük etkisi vardır. İş tatmini, çalışma yaşamının pek çok yönünü de olumlu etkilemektedir. İş tatmininden etkilenen faktörlerin başında verimlilik, performans, işten ayrılma ve iş değiştirme gelmektedir (Baron, 1986; Maghradi, 1999). Sıralanan nedenler iş tatminini önemli bir hale getirmektedir ayrıca birçok araştırmacının da ilgisini çeken bir konudur (Granny, Smith ve Stone, 1992).

İş tatminini önemli hale getiren nedenlerden biri de çalışanın devamsızlık yapması ya da işi bırakmasıdır. Yapılan araştırmalar çalışanların devamsızlığı ya da işe geç gelmeler ile iş tatminsizliği arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kök, 2006: 294; Dormann ve Zapf, 2001: 483).

İş tatmini, yöneticiler açısından çalışanların performanslarını, tutumlarını ve üretkenliklerini etkilemesi nedeniyle büyük bir öneme sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 1). Günümüzde işletmeler için teknoloji kadar insan faktörü de vazgeçilmez hale gelmiştir. Bu da beraberinde personel güçlendirme ve insan kaynaklarına yapılan yatırımı artırmıştır. Çalışanın mutlu edilmesi, iş performansına ve verimliliğine yansıdığı için, işletmelerin insan faktörüne olan ilgisi gün geçtikçe artmış ve çalışanın, işletmenin başarısına ve üretkenliğine sunduğu katkı göz ardı edilemeyecek kadar büyük olduğu görülmüştür. İşletmeler gelecek planlamalarında üretim kadar iş tatminini de öncelikli hedefleri haline getirmişlerdir. Çalışana yapılan yatırım, işletmeye yapılan yatırım anlamına gelmekte ve bu da işletmeyi rekabet piyasasında üst sıralara taşımaktadır (Türk, 2007: 89-90).

Çalışanın iş tatmininin düşük olması, çalışan ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Örgütsel açıdan işten uzaklaşma arzusu, işten ayrılma, örgüte bağlılığın düşmesi, işe gitmede hoşnutsuzluk, hata yapma, yaptığı işin kalitesinin düşmesi gibi pek çok olumsuz durumlara yol açacaktır (Ünsar vd. 2008: 176).

Uzmanlık gerektiren işlerde çalışanlarda, iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışma saatlerinin olması, alternatif çalışma programlarının uygulanması, yaratıcılık gerektiren işlerin olması, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi pek yok yöntem iş tatminini artırmaktadır. Diğer taraftan, çalışana verilen fazla iş yükü ve sorumluluğun zamanla çalışanda strese, bıkkınlığa ve tükenmişliğe yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle de; orta düzeyde iş yükü ve çeşitliliği olan işler çalışanda daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Karcıoğlu, Çınar, Timuroğlu, 2009: 61-62).

Rekabetin ön plana çıktığı günümüzde işletmeler başarılı olabilmek için çalışanlarının tutum ve davranışlarını doğru gözlemlemeli ve değerlendirmelidir. Küreselleşen dünya ile birlikte rekabet koşulları da değişmiştir. Bu rekabet ortamı içerisinde işletmeler kendilerine yer bulabilmek için insan faktörünü daha çok önemsemelidir. Çalışanlarının iş tatminin sağlanması, örgütleri bağlılıklarını artıracak, üretkenliklerini ve verimliliklerini yükseltecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6). Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, işlerinin kolay ve zevkli olduğunu ifade ederler. Ancak iş tatmini düşük olan çalışanlar ise yaptıkları işin sıkıcı ve zor olduğunu belirtirler (Lee, 2000).

İş tatmini kavramı işletmeler açısından olduğu kadar özellikle iki bilim alanı açısından da önemlidir: Örgütsel davranış ve insan kaynakları. Bu iki alanda iş tatmini üzerine pek çok araştırma yapılmıştır ve halen yapılmaktadır. İş tatmini kavramının pek çok araştırmada adının geçmesinin ve öneme sahip olmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- İş tatmini, işletmeler ve yöneticiler açısından kâr elde etme, verimlilik, kalite artışı ya da azalışı sağlanması nedeniyle büyük öneme sahiptir.
- İş tatmini, çalışanların yaşam tatminini artıran bir etkidir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar iş ve özel yaşamlarında da mutlu olan bireylerdir. Bu mutluluk ise iş ve özel yaşamında olumlu etkiler yaratmaktadır.
- Çalışandaki iş tatminsizliği tüm örgütü etkilemektedir. Örgüt açısından iş tatmini düzeyinin düşük olması; düşük verimlilik, devamsızlık, örgüte bağlılıkta azalma, hatalı üretim, iş yavaşlatma, planlanan hedeflerin gerisinde kalma gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Saklan, 2010).

İş tatminsizliği, oluşabilecek ekonomik kayıplar ve negatif psikolojik etkileri nedeni ile üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Etkileri kısa veya uzun vadede bir hastalık gibi tüm örgüte yayılır (Katz, 2010).

Yönetici için yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesidir. Yöneticiler, çalışanların iş tatminini üç açıdan değerlendirirler. Bunlar:

- İşinde tatmin olmayan çalışan devamsızlık yapar, sık sık izin alır, işe geç gelir, hatalı ve yavaş iş yapar.
- İşinden tatmin olan çalışan daha üretkendir. Sağlam iş yapar ve performansı yüksektir.
- İşinde tatmin olan çalışan, sosyal ve aile hayatlarında da olumlu tutumlarını sürdürürler (Ökten, 2008).

İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişki pek çok araştırma ile incelenmiştir. Ancak bu konuda literatürde tutarlı olmayan bulgulara rastlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisini ve iş tatmin düzeylerinin yaş dönemlerine göre farklılaşmasını inceleyen ile ilgili her hangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılacak bir araştırmanın literatüre, bilimsel birikime ve üretime katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi açısından da yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatminleri üzerine etkisini ortaya koymak, iş tatmin düzeylerinin yaş dönemlerine göre farklılaşmasını incelemek ve yaş dönemleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek ve konu ile ilgili literatüre katkı sağlamaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmaya katılan katılımcıların veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere samimi ve içten yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

2. Araştırmadan elde edilen anketlerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin yeterli olduğu varsayılmaktadır.
3. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
4. Uygulanan araştırma yönteminin ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin bu araştırmanın amacına uygun yöntemlerden oluştuğu varsayılmıştır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2016 yılında Adana ve Mersin’de çalışan kadın yöneticiler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, ankette yer alan değişkenler ve sorularla sınırlıdır.
3. Kadın yöneticileri etkileyen iş tatmini düzeyleri zaman içinde değişebildiğinden araştırmamız uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**İş Tatmini:** Belirli bir kurumun çatısı altında çalışmakta olan kurumun üyelerinin benimsediği kendilerine has tutumlardır (Kantar, 2010).

**Yöneticilik:** Yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak, çalışanlarla işbirliği içerisinde işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir (Koçel, 2015: 85).

**Yönetici:** Birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir (Koçel, 2015: 85).

**Menopoz:** Dünya Sağlık Örgütü’nün tanımına göre menopoz, “ovaryum aktivitesinin yitirilmesi sonucu menstruasyonun kalıcı olarak sonlanması”dır (WHO, 1996).

**Spector İş Tatmin Ölçeği:** Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla 1985 yılında Paul E. Spector tarafından geliştirilen veri toplama aracı 36 ifade ve 9 alt boyuttan oluşan bir ölçektir.

**Genç Yetişkinlik Dönemi:** Çocukluk ve ergenlik döneminin bittiği ve yetişkinliğin başladığı dönemdir. 25- 35 yaş arasını kapsar (Kılıç, 2013: 2-3).

**Orta Yetişkinlik Dönemi:** Gelişim psikologlarına 35-64 yaş arasında bulunan dönemdir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) orta yaşı 45-59 yaşları arasındaki

dönem olarak tanımlamıştır. (Kılıç, 2013: 102). Levinson (1996), orta yetişkinlik dönemini, orta yaş ile ileri yaş dönemleri arasında kalan yaklaşık 40-65 yaş aralığında bulunduğunu ifade ettiği dönemdir.

**Yaşlılık Dönemi:** Levinson, (1996)'a göre, İleri (son/geç) yetişkinlik dönemi son yetişkinlik geçiş dönemi ile ileri yetişkinlik sonrası dönem arasında kalan yaklaşık 65 ve üstü yaşları arasında yer almaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre 60-74 yaş arası yaşlılık (veya 65-74 yaş arası – Genç yaşlılık) 75-89 yaş arası ileri yaşlılık (veya 75-85 yaş arası – Orta yaşlılık) 85 ve üstü ise ileri yaşlılık olarak tanımlanmıştır (Kılıç, 2013: 256-257).





## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kadın Yöneticiler ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Literatürde ilk kez iş tatmininin incelenmesi motivasyon teorileriyle ele alınmıştır. İş tatminini açıklamak için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Maslow'un (1970) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmalar iş tatmininin nedenlerini ve iş tatmininin çeşitli örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İş tatminini etkileyen kişisel özellikleri inceleyen araştırmalar cinsiyet, eğitim durumu, yaş gibi değişkenleri ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çeşitli bireysel özellikleri iş tatminini farklı düzeylerde etkilemektedir. Bireysel özelliklerden olan yaş değişkeni erkek ve kadın çalışanlar için en etkili faktörler arasında bulunmaktadır (Çarıkçı, 2000).

Türkiye'de iş tatmini üzerine yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar genellikle sağlık sektörü üzerinde yoğunlaşmış ve sağlık çalışanlarının kaliteli ve etkin çalışma düzeylerini incelemiştir. Bu araştırma sonuçlarında, sağlık çalışanlarının iş tatminine ulaşmasında ana faktör olan ücret-maaş dengesinin yeterince karşılanamadığı görüşünde oldukları belirtilmektedir. Ayrıca iş tatminini olumsuz etkileyen faktörler olarak çalışma şartlarının yetersizliği ve uzun çalışma nöbetlerinin olması ifade edilmiştir (Korkmaz vd. 2015).

Aksu, Acuner ve Tabak (2002: 271- 282)'in sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin araştırıldığı çalışmada 205 yöneticiye iş tatmin ölçeği uygulanmıştır. Çalışmada iş tatminleri ile iş ve niteliği, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim ve denetim, ücret, çalışma koşulları, birlikte çalışılan kişiler, örgütsel ortam iş tatmini unsurları karşılaştırılarak her bir unsurdan iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin toplam iş tatmin düzeyine göre oldukça düşük iş tatmin düzeyi gösterdikleri özellikle yönetim ve denetim, çalışma koşulları, ücret, örgütsel ortam, gelişme ve yükselme imkânları gibi iş tatmin unsurları bakımından yüksek düzeyde memnuniyetsizlik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca

iş tatmin düzeyleri düşük olan yöneticilerde iş değiştirme isteğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Glenn ve arkadaşlarının (1977) yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye inceledikleri çalışmada, genç çalışanların iş tatmin seviyelerinin ileri yaşta olan çalışanlardan daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Glenn vd., 1977: 190-193).

Mottaz'ın (1987) farklı yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, genç çalışanların içsel motivasyona ileri yaştaki çalışanlara göre daha çok önem verdiğini, bu yüzden de iş değişikliği yapmanın genç çalışanlara daha kolay geldiği tespit edilmiştir. İleri yaştaki çalışanlarda dışsal motivasyonun daha önemli olduğu görülmüştür. Bu çalışanlarda maaş artışı, statü ve örgütün sağlamış olduğu imkânlar gibi kazançların iş tatmin düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, ileri yaştaki çalışanlarda işe dair beklentilerin pek çoğunu gerçekleştirmiş olması sebebiyle iş tatmin düzeylerinin yaşla doğru orantılı olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, emekliliği yaklaşan çalışanların emekli olduktan sonraki yaşayacakları belirsizlik nedeniyle oluşan kaygının iş tatmin düzeylerinin düşmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mottaz, 1987: 389-408).

Luthans ve Thomas (1989), yaş değişkeninin iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili yaptıkları çalışmada; ileri yaştaki çalışanların, teknolojiye uyum sağlayamadıkları, iş yaşamında meydana gelen hızlı değişimlere ayak uyduramadıkları ve alıştıkları düzeninin dışında farklı bir durumu kabullenmede zorluk çekmeleri gibi pek çok etken nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Luthans ve Thomas, 1989: 23-26).

İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırmalara konu olmuştur. Literatürde konu ile ilgili tutarlı olmayan sonuçlara ulaşılmıştır. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Andrew Clark, kadın ve erkeklerin iş tatminleri arasındaki farklılıkların incelediği araştırmasında, kadınların iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Groot vd.,1999: 344).

Centres ve Bugental'ın (1966) araştırmasına göre, kadınların iş ile ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermelerinden dolayı iş tatminlerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, erkek çalışanların işte kendilerini ifade etme ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsat bulmaları nedeni ile iş tatmin düzeylerinin artmasına yol açmıştır(Okpara, 2006: 51).

Bayındır'a (2004) göre, iş tatmini ileri yaşlarda artmakta, emekliliğin yaklaşması ile birlikte düşmeye başlamaktadır. Bunun nedeni ise ileri yaşlardaki çalışanlara işletmelerin daha çok dışsal (maddi) ödülleri vermesidir.

Keser (2006a)'in vurguladığı gibi, yapılan araştırmalarda tatminin boyutları hakkında üç ana sonuca ulaşılmıştır. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir. Bu grupta yaş ilerledikçe çalışanların tatmin düzeyinin yükseldiği görülmektedir. İkincisinde de U şekli denilen model gözlenmektedir. Buna göre; çalışanların tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek, orta yaşlarda düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükseldiği görülmektedir. Fakat bu sonuçlara ulaşan araştırma sayısı sınırlıdır. Üçüncü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir seviyeye kadar artar ve bu seviyeden sonra azalmaya başlar.

Porter (1961)'in üç şirketteki orta ve alt düzey yöneticiler üzerinde Maslow Kuramı ile ilgili yaptığı araştırmasında ;

- Yönetim pozisyonlarının dikey olarak sıralanmasının, psikolojik ihtiyaçların hangi oranda giderildiğinin belirlenmesinde önemli bir değişken olduğu,
- Alt ve orta düzey yöneticilerde; üst düzey gereksinimlerin en az karşılandığı,
- Alt ve orta düzey yöneticiler arasında, ihtiyaçların karşılanmasındaki yetersizlik yönünden en büyük farklılığın güvenlik, saygı ve otonomi gereksinim alanlarında bulunduğu, bu gereksinimlerin orta düzey yöneticilerde, alt düzey yöneticilere göre anlamlı derecede sık doyurulduğu,
- Her iki yönetim düzeyindeki yöneticilerde kişiye göre; kendini gerçekleştirme ve güvenlik gereksinim alanlarının, saygınlık, sosyal ve otonomi gereksinim alanlarından daha önemli olduğu,
- Kendini gerçekleştirme gereksiniminin, hem gereksinim karşılanma yetersizliği hem de gereksinimlere verilen önem çalışmalarında en önemli alan olarak belirlendiği, bu gereksinimin orta düzey yöneticilerde alt düzey yöneticilere göre anlamlı derecede fazla doyurulduğu sonucuna varılmıştır.

Clark (1997)'in cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkisini inceleyen araştırmasında, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Neden olarak da, kadın çalışanların işleri ile ilgili daha az beklentiye sahip olmaları olarak açıklanmıştır. Ayrıca evliliğin kadın çalışanlarda iş

tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu fakat erkek çalışanlarda iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Clark, 1997).

Yelboğa (2007) bireysel demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisini finans sektöründe incelediği bir araştırmada, yaş arttıkça iş tatmininin arttığını, cinsiyet ve statü değişkenlerinin çalışanın genel iş tatmin düzeyine etkisinin bulunmadığını, ayrıca öğrenim düzeyine göre iş tatmin düzeyinin farklı olmadığını tespit etmiştir.

Keser'in üniversitede çalışan 156 öğretim üyesi ile yaptığı çalışmasında, iş tatmini düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat kadın akademisyenlerin iş tatmin düzeyinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni olarak kadınların işyerindeki çalışma şartları ve sosyal ilişkilere daha fazla önem verirlerken, erkeklerin ise ilerleme fırsatları, kariyer olanakları, ücret gibi konulara daha fazla önem verdiklerini bulgusuna ulaşılmıştır (Çarıkçı, 2000).

Okpara (2006)'nın Nijerya'daki Petrol Sanayicilerinin yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasında, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İnsanların işe başladıkları yıllarda iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Yıllar ilerledikçe bu iş tatmin düzeyi azalmakta ve sonra tekrar yükselmeye başladığı gözlenmiştir (Okpara, 2006).

Toker'in (2007) demografik değişkenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine etkilerini incelediği çalışmasında, İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellerde çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeyleri açısından değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca üniversite mezunu çalışanlarla lise mezunu çalışanlar arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir (Toker, 2007).

Serinkan ve Bardakçı (2007) Pamukkale Üniversitesi'nde çalışan öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerini araştırdıkları bir araştırmada, öğretim üyelerinin iş tatminini en fazla ekip yönetimi, işin niteliği ve karar verme faktörlerinin etkilediği, ancak en az ise ücret ve yükselme olanakları faktörünün etkilediği sonucuna varılmıştır.

Koç (2012) 'un geçici köy korucuları ile ilgili yapmış olduğu araştırmada ise iş tatmin düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına, yaş değişkenine, aylık gelire ve görev sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucu ulaşılmıştır.

## 2.2. Menopozla İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Uçanok (1994) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı yaş gruplarındaki kadınların menopoza ilişkin tutumlarını, hayata bakış açılarını ve menopozun semptomlarını incelediği araştırmasında; hayata bakış açısı ile menopoza ilişkin semptomlar ve tutumlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Uluslararası Sağlık Vakfı'nın (International Health Foundation) 5 Avrupa ülkesinde yaptığı araştırmada menopoz dönemindeki kadınlarda tespit edilen semptomlar şöyle bildirilmiştir: İçe kapanma (% 30), uykusuzluk (% 32), baş ağrısı (% 38), terleme (% 39), yorgunluk (% 40), sinirlilik (% 41), sıcak basması (% 55) ( Kabukçu, 2000).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. GENEL BİLGİLER

#### 3.1. İş Tatmini

İş tatmini, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarında çalışılan değişkenlerden birisidir. Çalışanların işlerine karşı duygularının bir tepkisi olarak tanımlanmakta olan iş tatmini kavramı, çağdaş yönetim anlayışının önemli unsurlarından birisidir. Ayrıca çalışanların işine bağlılığı, devamlılığı ve verimliliği için önemli bir faktördür (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 241).

Çalışanların işe ilişkin tutumları yönetim açısından önem arz etmektedir. İşinden tatmin olan çalışanlar işlerinde üretken, verimli ve başarılı olmaktadır. İşinde tatmin olmayan çalışanlar ise sadece işletmeyi değil, birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedirler (Güney, 2007: 38).

İş tatmini kavramı, 1920'lerde ortaya çıkmış, önemi ise 1930-1940'lı yıllarda fark edilmiştir (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1). Tüm sektörlerde çalışanların davranışlarını etkileyen iş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumlarını izlenmesi ve incelenmesidir (Pelit ve Öztürk, 2010: 45).

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır (Özkalp ve Kirel, 1996: 103). Bu çerçevede, iş tatmini çalışanın işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak veya çalışanın işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde tanımlanabilir (Konuk, 2006: 59).

Locke'a göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu hislerdir (Locke, 1983: 97).

Yücel ve Demirel (2013) iş tatminini, çalışanların işlerini beğenme veya işlerinden memnun olma seviye olarak tanımlamışlardır.

Kantar (2010) iş tatminini, belirli bir işyerinde çalışanların içselleştirdiği kendilerine has tutumlar bütünü şeklinde ifade etmiştir.

Bu çerçevede iş tatmini, çalışanların fiziksel, psikolojik durumlarının ve duygularının bir belirtisidir. İş tatmini, birlikte çalışarak yeni bir ürün elde ederken duyulan mutluluğu ifade eder. (Bingöl, 1996: 266).

İş tatmini, çalışanın işine karşı hissettiği duygu, düşünce ve tutumlardan meydana gelir. İşin olumlu ve olumsuz yanları iş tatmini veya tatminsizliğine sebep olur. (Riggio, 2014: 218).

Pek çok çalışan için çalışma şartları ve iş yerinde ilişkiler iş tatmin düzeylerini yükseltse de, bazı çalışanlarda bu faktörlerin etkili olmadığı ve işin içine bireysel algılarının veya kişilik özelliklerinin karıştığı görülmektedir (Riggio, 2014: 218).

Bu bağlamda, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin düzeyleri çalışandan çalışana farklılık gösterebilir. Farklı kişilik özelliklere sahip çalışanların işten algıladıkları iş tatmin düzeyi de farklılık göstermektedir. (Iverson ve Maguire, 2000: 807-810).

Japonya’da gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğinin, çalışanların iş tatmin düzeyini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kumara, Koichi, 1989). Bu araştırmada, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden gelen destekleyici geri bildirimlerin, yaptıkları işler hakkında olumsuz tutum ve algıya sahip çalışanlarda olumlu duygu kazanmalarına neden olduğu gözlenmiştir. (Akt. Riggio, 2014, 225). Amerika’da yapılan bir çalışmada, çalışanların çalıştıkları işyerlerinde, olumlu sosyal ilişkileri olduğu sürece pek çok görevi ve sorumluluğu rahatlıkla kabul edeceklerini ifade etmişlerdir. Benzer bir çalışmada, Hollanda (Efraty ve Sirgy, 1990), Avustralya (Hopkins, 1990) ve Kanada’daki (Baba ve Jamal, 1991) çalışanların da çeşitli görevler ve özgürlük sunan işlerde daha fazla tatmin oldukları gözlenmiştir (Akt. Riggio, 2014, 225).

### **3.2. Yönetici ve Yönetim**

Yöneticilik, yönetim alanında sahip olduğu bilgi birikimini kullanarak ve çalışanlarla işbirliği içerisinde işletme birimlerini hedeflerine ulaştırma işidir. Yönetici sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerini kullanarak yöneticilik işini aktif olarak yapan kişidir. “Yöneticilik” bir meslek olup, “yönetici” de bu mesleği icra eden kişi olarak tanımlanabilir. (Koçel, 2015: 85).

İngilizce literatürde ve Türkçe kullanımda yönetici ile aynı anlamda kullanılan farklı kavramlar yer almaktadır. İngilizce literatürde yönetici rolünü tanımlamak ve ifade etmek için kullanılan terimler şunlardır: Manager, Administrator, Director,

Supervisor, Executive, Chief Executive Officer (CEO), Vice, President, Executive Director (Koçel, 2015: 85-86).

Yönetici tanımları farklılık göstermektedir:

- Yönetici (manager): Analitik ve yaratıcı teknikleri bir arada kullanarak özgün sorunları çözen ve karar alan kişi.
- İdareci (administrator): İş süreçlerinin aksamadan yerine getirilmesi için programlanmış kararlar alan ve düzenleme ve denetlemeyi yapan kişi.
- Lider (leader): Köklü değişiklikleri, değişimleri gerçekleştiren, çevresindekilere ilham veren ve model olan kişi.
- Rehber (coach): Yanında çalışanlara görevlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için onlara yol gösterebilen, işe hazırlayan ve önerilerle destekleyen kişi.
- Kolaylaştırıcı (facilitator): Toplantılarda ve çalışma gruplarında çalışanları yönlendiren, destekleyen ve etkileşimi kolaylaştıran kişi.
- Akıl Hocası (mentor): Bir sorunla karşılaşıldığında kolay ulaşılabilecek ve kendisinden rasyonel ve duygusal anlamda destek alınabilecek kişi (Barutçugil, 2002: 20).

Yönetim sürecinin değişmesiyle birlikte “yönetici” kavramı yerine değişimleri ve gelişimleri daha iyi karşıladığı düşünülen farklı kavramlar literatüre girmiştir. Yönetici kavramı yerine kullanılmaya başlanan kavramlardan başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Koç (Coach), Mümkün Kılıcı (Enabler), Mentor (Koruyucu), Destekleyici (Sponsor) (Koçel, 2015: 91).

Liderlik, bireyin bireysel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2015: 668). Yöneticiler yönettikleri çalışanlardan oluşan grubu yönlendirerek, motive ederek, çalıştırarak, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine çalışırlar. Yönetim literatüründe yöneticilik, liderlik olarak da geçmektedir. Yöneticilerden resmi yönetici rollerinin dışında liderlik özelliklerini de göstermeleri beklenir (Koçel, 2015: 667).

Kolaylaştırıcı (Facilitator) kavramı yöneticinin, çalışanların kariyerlerine ilişkin gelişimlerine yardımcı olmayı hedefler (Koçel, 2015: 92).



Koç'luk (coaching) ie dönüktür. Yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bu yöntemde aktif olan öğrencidir. Koç değerlendirici ve geribildirim vericidir. Öğrenci yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. (Koçel, 2015: 91).

Mümkün Kılıcı (Enabler)'da yönetici, çalışanların üstün performans göstermeleri için gerekli ortamı yaratır. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri ortaya koyabilmelerini sağlar (Koçel, 2015: 92).

Mentor terimi eski Yunan mitolojisinden gelmektedir. Odysseus'un oğlu Telemachus'un eğitimini devrettiği arkadaşı "Mentor"dan gelmektedir. Mentorluk eğitmeyi, geliştirmeyi, çevreye uyumlu hale getirmeyi hedeflemektedir. Uzun vadeli bir süreçtir (Koçel, 2015: 91-92).

Destekleyici (Sponsor) ise işletmelerde yöneticilerin, tecrübesiz yöneticileri sorumluluk ve inisiyatif almaları, tecrübe kazanmaları konusunda verilecek desteği ifade eder (Koçel, 2015: 92).

Yöneticiler genellikle üst, orta ve alt düzey olarak sınıflandırılır. Üst düzey yöneticiler, örgütün en üst kademesinde yer alır. Şirket yönetimi ile ilgili kararları alır. Şirketin geleceğini etkileyecek stratejileri ve politikalarını tespit eder. Üst düzey yöneticilerin CEO, başkan, bakan, genel müdür, yönetim kurulu başkanı gibi ünvanları vardır. Orta düzey yöneticiler, üst düzey ve alt düzey arasında bulunan yöneticilerdir. Üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararların alt kademelerde uygulanmasından sorumludur. Orta düzey yöneticiler bölüm başkanı, daire başkanı, birim Őefi, mağaza yöneticisi, proje müdürü, bölge müdürü gibi ünvanlar alabilirler. Tepe ve orta düzey yöneticilerin, doğru karar verme becerileri işletmenin genel başarısını, performansını büyük oranda etkilemektedir (Daft, 2015: 104). Alt düzey yöneticiler ise yönetici olmayan çalışanları yönetir. Genellikle birim koordinatörü, vardiya müdürü, amir, takım lideri olarak adlandırılır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 5-6).

### **3.2.1. Yönetimin Değişen Rolü**

Yöneticiler, değişen dünya ile birlikte geleneksel rollerinin dışında davranmaya başlamışlardır. Yeni yönetici anlayışı ile yöneticiler işyerlerinde oturarak dışarıdaki fırsatları yakalayamayacaklarını fark etmişlerdir. Bu yeni süreçte yöneticiler yatay ilişkiler ile ekibin bir parçası haline gelen müşteri ve tedarikçiler ile iyi ilişkiler

geliştirerek örgütün başarılı olması için işbirlikçi yaklaşıma yönelmektedirler (Daft, 2015: 151).

Paydaşlar, örgütün çevresinde bulunan tüm gruplardır. Bu gruplar örgütleri etkileyebilmekte ve örgütten etkilenmektedirler. Şekil 3.1’de görüldüğü üzere örgütsel paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi, örgütsel performansı etkiler (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 36-37).

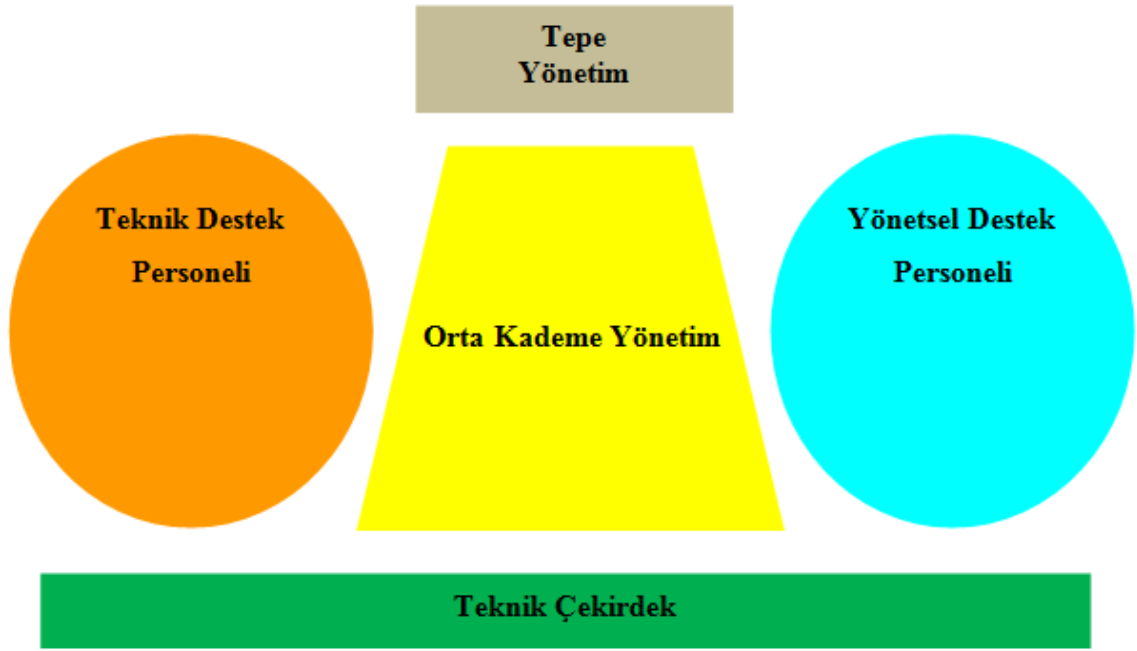


**Şekil 3.1. Örgütsel Paydaşlar**

Değişen yönetim anlayışıyla, yöneticiler çalışanları en üst düzeyde motive etmek için farklı yöntemler geliştirmelidirler. Yapılan araştırmalarda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre esnek çalışma saatlerine, yeni ve geliştirici eğitim olanaklarına ve sosyal ilişkilere daha fazla değer verdiğini göstermektedir. Bireysel farklılıklardan dolayı çok çeşitli ihtiyaçlara sahip olan çalışanların motive edilmesi için ödül türlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan ve aynı zamanda anne olan biri için kreş ve çocukların eğitim yardımı bir motivasyon aracı olurken, bekar bir çalışan için hiçbir anlam ifade etmeyebilir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 288).

### 3.2.2. Mintzberg'in Örgütsel Yapıları

Henry Mintzberg örgütlerin beş bileşenden meydana geldiğini ifade etmektedir. Şekil 3.2'de gösterilen bu bileşenler; tepe yönetim, orta kademe yönetim, teknik çekirdek, yönetsel destek ve teknik destektir. Tepe yöneticiler hedef belirler, stratejiler geliştirir, örgüte yön verirler, (Daft, 2015: 101).



**Kaynak:** Daft, 2015: 103

#### Şekil 3.2. Bir Örgütün Beş Temel Bileşeni

Yönetim, örgütün tüm bölümlerini yönetir ve koordine eder. Tepe yönetim, örgütün tamamı için planlama yapar, hedef ve strateji geliştirir. Tepe yönetim örgütün tamamından sorumludur (Daft, 2015: 36). Orta kademe yönetim, örgütün bölüm düzeyinde uygulama ve koordinasyonundan sorumludur (Daft, 2015: 27). Orta kademe yönetim finans, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerden sorumludur (Daft, 2015: 36).

Örgütlerde tüm paydaşların aynı seviyede tatmin edilmesi amaçlanmaktadır ancak bu oldukça zordur. Paydaşların memnun edilememesi, ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması durumunda paydaş desteğini çeker ve örgüt hedeflerine ulaşmada sorun yaşar (Daft, 2015: 20).

Yeni yönetim felsefesi ile örgütler katı dikey hiyerarşiden yatay yönetim yapısına doğru bir geçiş sağlamışlardır. Bu yeni yapı, işbirliği ve uyuma ön plana

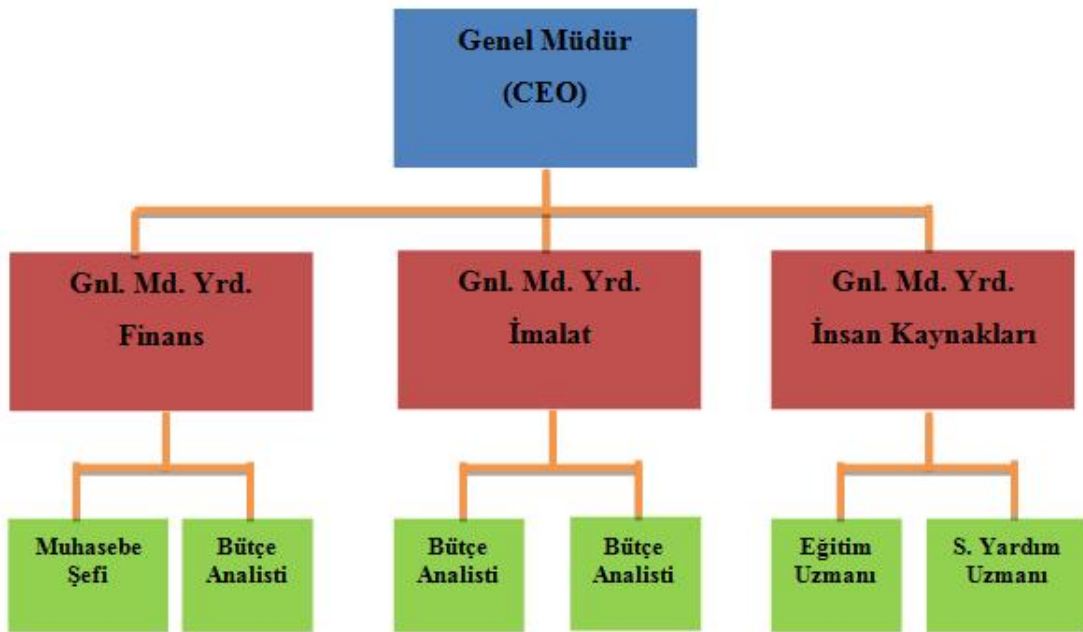
çıkmaktadır (Daft, 2015: 30). Ayrıca öğrenen örgüt kavramı da bu süreçte doğmuştur. Öğrenen örgüt, örgütün belirli periyotlarda izlenmesi, geliştirilmesini sağlayarak, sorunların yerinde saptanmasına ve çözüme de tüm paydaşların katılması için iletişim ve işbirliğini ön plana çıkaran bir yapıdır (Daft, 2015: 30).

Öğrenen örgütlerde bölümler arasında mesafe yaratan dikey yapı ortadan kaldırılmıştır. Örgütün temel birimleri kendi kendini yöneten birimlerden oluşmaktadır. Öğrenen örgütler, paydaşları arasındaki iletişim kanallarını açık tutarak öğrenme yeteneklerini artırır (Daft, 2015: 32-33).

Öğrenen örgütlerde tüm çalışanlar ve paydaşlar hedef belirleme ve strateji geliştirme sürecine etkin olarak yer alırlar. Sorunların tespitine ve çözümüne katkıda bulunurlar (Daft, 2015: 33).

Günümüzde global bazda faaliyette bulunan şirket sayısı ve üst yönetimdeki yabancı paydaş oranı incelendiğinde, ulusal sınırların ortadan kalkmış olduğu gözlenmektedir (Daft, 2015: 180). Değişen dünyada şirketler, küresel işletmeciliğe geçiş sağlamaktadırlar (Daft, 2015: 181). Şirketler, uluslararası platformda büyüme için hedef ve strateji geliştirmek zorundadırlar (Daft, 2015: 183).

20.yüzyılın başında ortaya çıkan örgüt şeması Şekil 3.3'de gösterilmiştir. (Daft, 2015: 57).



Kaynak: Daft, 2015: 57

Şekil 3.3. Örgüt Şeması

### 3.3. İş Hayatında Kadın Yönetici

Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturan kadınlar, iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde erkeklerle aynı oranlarda temsil edilememişlerdir. Üst kademelere çıkıldıkça şirket yönetiminde kadın yönetici sayısı, erkek yönetici sayısından çok gerilerde kalmıştır. İnsan kaynakları kullanımı açısından kadın nüfusun bilgi, beceri ve yeteneklerinden yeterince yararlanılamamaktadır (Barutçugil, 2002: 13).

Değişen dünyada işletmeler küreselleşme sürecinde zorlayıcı bir rekabet içerisine girmişlerdir. Stratejik yönetim, ortak girişimler, uluslararası faaliyetler, kültürlerarası etkileşim, farklı ülkelerden insanların bir arada çalışması, stratejik birleşme küreselleşmenin sonuçlarıdır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi önem arz etmektedir. Şirketlerin uluslar arası ölçekte iş yapmaları nedeni ile farklı kültürel yapılarla iletişime geçmektedir. Bu nedenle de yöneticilerin iletişim becerilerinin üst seviyede olası beklenmektedir. İletişim ve teknoloji çağında etkin yöneticinin rolü yönlendirmek, rehberlik etmek ve insan kaynaklarını doğru yönlendirmek olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle şirketler artık kadınların yönetim yeteneklerinden daha fazla yararlanmaları gerektiğini açıkça görmektedirler. Çünkü kadınlar etkili iletişim kurma ve sürdürme becerileri, empati kurma yetenekleri nedeniyle değişen dünyada değişen yöneticilik anlayışına uygun adaylar olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 15-16).

Kadınlar son yıllarda ücret ve pozisyonlarında yaşamış oldukları iyileştirmelere rağmen, üst düzey yönetimlerde yeterince temsil edilememektedirler. Fortune’nun 500 şirketin en yüksek ücret alanlar listesinin % 6’sı kadın ve CEO’ların % 2’si kadındır. Avrupa Birliği’nin en önemli kuruluşlarında ise yönetici kadın oranı % 11’dir (Eagly & Carli, 2007 Akt. Riggio, 2014: 73).

Günümüzde kadınlar insan kaynakları, müşteri hizmetleri, finans, halkla ilişkiler, reklamcılık, bilişim gibi alanlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bu alanlardaki gelişmeler çok daha hızlı yaşanmakta ve önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Katılımı cesaretlendiren, işi zevkli hale getiren, bilgiyi ve gücü paylaşan kadın yöneticiler günümüzün yeni yönetim anlayışını belirlemişlerdir. Geleneksel yönetim anlayışı yerine kadınların getirdiği yeni yönetim anlayışında amaç, değişim yaratmaktır. Bu yeni anlayışla kadın liderler bilgi paylaşımına, etkili iletişime ve ekip çalışmasına önem vermektedirler (Barutçugil, 2002: 17-18).

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda başarılı kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri yüksek ailelerden geldikleri, genellikle ailelerin tek ya da ilk çocukları olduğu gibi bazı ortak özellikler tespit edilmiştir. Başarılı kadın yöneticilerin diğer benzer yönleri ise sosyal ilişkilerde iyi olmaları, aktif, kendine güvenen, başarı isteği yüksek, hırslı ve bağımsız kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır. Ayrıca kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin kişilik özellikleri arasında çok az fark olduğu tespit edilmiştir (Barutçugil, 2002: 22).

Kadın Yöneticiler, değişen iş dünyasına farklılık ve hareket getirerek, kariyer sürecinde hızla ilerlemektedir. Yönetim kademeleri incelendiğinde, kadınların çoğunun erkeklere göre daha alt pozisyonlarda sayıca daha fazla yer aldıkları; erkeklerin ise, üst kademede profesyonellik gerektiren işlerde çoğunluğu ellerinde bulundurdukları tespit edilmiştir. Kadınların egemen olduğu alanlarda bile, kadınlarla karşılaştırıldığında erkekler yöneticilerin dikkat çekecek oranda daha üst kademelere yükseldikleri görülmektedir (Wirth, 2001: 2-13).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2015 sonuçlarına göre Türkiye nüfusunun % 49,8'ini kadınlar oluşturmaktadır (TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2015). İşgücü Araştırması sonuçlarına göre; 2015 yılında Türkiye'de 15 yaş ve üzeri yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı % 50,6'sını oluşturup, toplam işgücünün % 30,3'ünü kadınlar temsil etmektedir (TÜİK, Sayı: 25, 5 Mayıs 2015).

Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde, Avrupa Birliği üye ülkelerinin kadın istihdam oranı % 58,8'dir. Ayrıca 2013 yılında kadın istihdamın en yüksek olduğu ülke % 72,5 ile İsveç, en düşük olduğu ülke % 39,9 ile Yunanistan'dır. (TÜİK İstatistiklerle Kadın 2014, Haber Bülteni Sayı: 18619, 05 Mart 2015).

OECD ülkeleri içerisindeki en düşük kadın iş gücüne katılım oranı Türkiye ve Meksika'ya aittir. Ayrıca OECD sonuçlarına göre çocuk bakımı ve ücretli izin konusunda en avantajlı ülkeler Norveç ve Danimarka, en sondaki ülkeler ise Türkiye ve Meksika'dır (ILO Ankara Ofisi, 2010: 10-11).

TÜİK 2014 verilerine göre, Türkiye'de üst düzey kadın yönetici oranı % 9,4 'tür (TÜİK İstatistiklerle Kadın 2014, Haber Bülteni Sayı: 18619, 05 Mart 2015).

TÜİK 2014 verilerine göre Türkiye'deki kadın çalışanların % 49,9'u hizmet sektöründe, % 16,1'i sanayi sektöründe, % 32,9'u ise tarım sektöründe çalıştığı görülmektedir. Kadın istihdamı açısından eğitim, önemli bir faktör olup kadınların eğitim düzeyi arttıkça istihdam oranlarının da arttığı görülmektedir. Eğitim durumu

itibariyle kadın işsizlerin % 34,9'u lise altı eğitimliler, % 32,6'sı yüksek öğrenim mezunlarından oluşmaktadır (TÜİK, İşgücü İstatistikleri).

TÜİK'in yapmış olduğu 2015 yılı yaşam memnuniyeti araştırmasına göre, kadınların iş memnuniyeti % 7,1 oranında çok memnun iken, erkeklerde bu oran % 5,8 olarak görülmüştür. Memnun olanların oranı kadınlarda % 71,3, erkeklerde % 72,5 olduğu görülmektedir. Ancak aynı araştırmada yer alan sonuçlarda ise kadınlarda kazanç memnuniyeti 2015 verilerine göre çok memnun oranı % 1,8 iken, erkeklerde % 2,6; memnun olan kadınların oranı % 39,4 iken erkeklerde % 43,1 olduğu görülmektedir (TÜİK, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2003-2015).

TÜİK 2015 yılı yaşam memnuniyeti araştırması sonuçlarına göre, işyeri ilişkilerinden memnuniyet durumlarına göre kadınlarda % 7,4 çok memnun iken, erkeklerde % 5,4'ünün çok memnun olduğu gözlenmiştir. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre kadınlarda % 81,1 oranında işyeri ilişkilerinden memnun olduğu, erkeklerde ise % 83,1 oranında memnun olduğu görülmüştür (TÜİK, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2003-2015).

Kamu ve özel sektörde çalışanlarla ilgili TÜİK' in yapmış olduğu işe dair sorunlarla ilgili araştırmada, kamu sektöründe çalışan kadınlarda % 39,0'ı ücreti sorun olarak görülürken, özel sektörde çalışan kadınlarda % 29,0 olarak görülmüştür. Çalışma koşullarını kamu sektöründe çalışan kadınların % 23,3'ü sorun olarak görürken, özel sektörde bu oran % 18,1 olarak göze çarpmaktadır. Kamu sektöründe çalışan kadınların % 19,4'ü yönetimle ilgili sorunların olduğunu düşünürken, özel sektörde çalışanlarda ise % 11,6 olarak görülmüştür (TÜİK, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2003-2015).

TÜİK 2014 yılı verilerine göre, Türkiye'de toplam istihdam edilen kadın sayısı 7.689.000'dir. Türkiye'deki toplam kadın yönetici sayısı ise, 179.000'dir. TÜİK 2015 yılı verilerine göre ise, Türkiye'de toplam istihdam edilen kadın sayısı 8.058.000'dir. Yine aynı verilere göre ise Türkiye'deki toplam kadın yönetici sayısı, 182.000'dir (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2014-2015). Az da olsa bir artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.1. Adana ve Mersin Bölgesindeki 2014-2015 Yılı Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi ve Toplam İçindeki % Payı)**

	2014		2015	
	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%
<b>Tarım</b>	108	30,8	110	29,4
<b>Sanayi</b>	46	13,0	48	12,9
<b>Hizmet</b>	197	56,2	216	57,7
<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>	<b>374</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** TÜİK, İşgücü İstatistikleri

Kadınların istihdam toplamı 2015 döneminde bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Sektörel dağılıma bakıldığında yarısından fazlasının hizmet sektöründe çalıştığı, kadın işgücü açısından en önemli sektörün hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Ancak yıllara göre istihdam oranında ise farklılaşma olduğu gözlenmiş olup, tarım ve sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaydığı görülmüştür.

Türkiye genelindeki istihdam dağılımı ise Tablo 3.2’de görülmektedir.

**Tablo 3.2. Türkiye Geneli 2014-2015 Yılı Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi ve Toplam İçindeki % Payı)**

	2014		2015	
	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%
<b>Tarım</b>	2 533	32,9	2 527	31,4
<b>Sanayi</b>	1 315	17,1	1 302	16,2
<b>Hizmet</b>	3 841	50,0	4 230	52,5
<b>Toplam</b>	<b>7 689</b>	<b>100</b>	<b>8 058</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** TÜİK, İşgücü İstatistikleri

**Not:** Rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Kadın istihdamının Türkiye genelindeki sektörel bazdaki dağılımı incelendiğinde 2015 yılında bir önceki yıla göre tarım ve sanayi sektöründe düşüş yaşanırken hizmet sektöründe artış olduğu görülmektedir. Ayrıca kadın istihdamının 2015 yılında bir önceki yıla göre arttığı gözlenmiştir.



### 3.3.1. İşgücüne Katılım Oranı

**Tablo 3.3. Temel İşgücü Göstergeleri Ocak 2015-2016**

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>15 yaş ve daha yukarı yaştakiler</b>	(Bin)					
Nüfus	57 475	58 366	28 385	28 828	29 090	29 539
İşgücü	28 713	29 565	20 013	20 411	8 701	9 153
İstihdam	25 454	26 275	17 896	18 312	7 559	7 962
İşsiz	3 259	3 290	2 117	2 099	1 142	1 191
İşgücüne dahil olmayanlar	28 761	28 802	8 372	8 417	20 389	20 385
	(%)					
İşgücüne katılma oranı	50,0	50,7	70,5	70,8	29,9	31,0
İstihdam oranı	44,3	45,0	63,0	63,5	26,0	27,0
İşsizlik oranı	11,3	11,1	10,6	10,3	13,1	13,0
<b>15-64 yaş grubu</b>	(%)					
İşgücüne katılma oranı	54,6	55,4	75,8	76,2	33,3	24,6
İstihdam oranı	48,3	49,2	67,6	68,2	28,8	30,0
İşsizlik oranı	11,6	11,3	10,8	10,5	13,4	13,3
<b>Genç nüfusta (15-24 yaş) işsizlik oranı</b>	20,0	19,2	18,7	18,4	22,4	20,5

\* Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

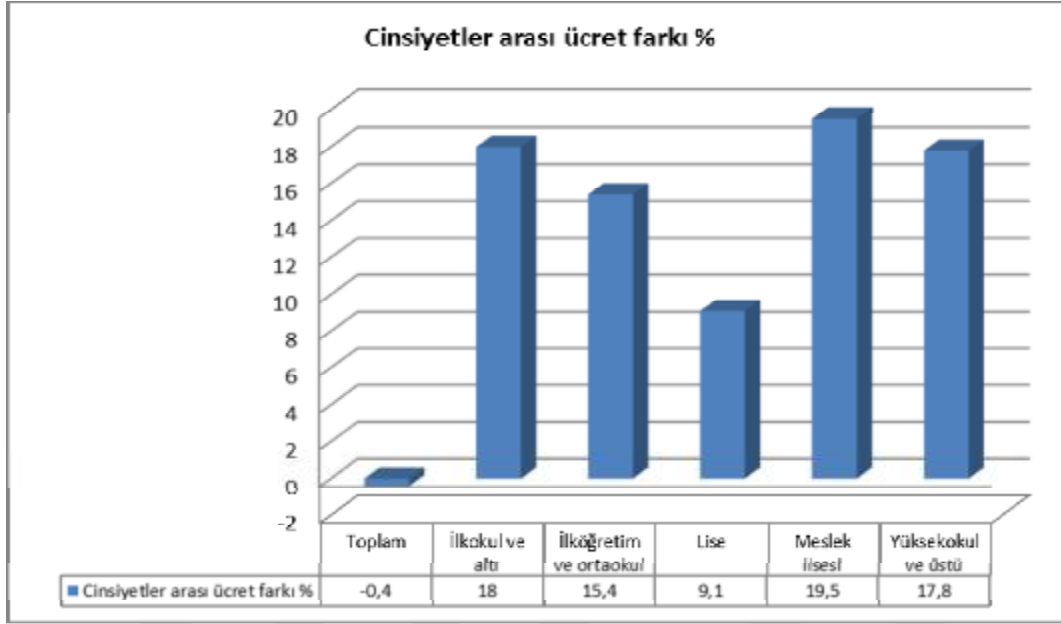
\*\* İşgücü istatistikleri, Ocak 2016 (Sayı: 21570 Tarih: 15 Nisan 2016)

İşgücü 2016 Ocak dönemindeki bir önceki yılın aynı dönemine göre 852 bin kişi artarak 29 milyon 565 bin kişi, iş gücüne katılma oranı ise 0,7 puan artarak % 50,7 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemler için yapılan karşılaştırmalara göre; erkeklerde işgücüne katılma oranı 0,3 puanlık artışla % 70,8; kadınlarda ise 1,1 puanlık artışla % 31 olarak gerçekleşmiştir.

TÜİK Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması 2014 sonuçlarına göre, yükseköğretim mezunu düzeyinde bir kadın çalışanın ortalama esas yıllık iş geliri, aynı eğitim düzeyinde bir erkek çalışanın yıllık ortalama esas iş gelirinden % 1,3 oranında düşük gerçekleşirken, bu farkın en fazla olduğu eğitim düzeyi % 1,8 ile lise altı olmuştur (TÜİK İstatistiklerle Kadın 2015 Sayı: 21519. 7 Mart 2016).

Şekil 3.4’de de görüldüğü üzere, TÜİK 2014 Eğitim durumlarına göre cinsiyete dayalı ücret farklarına bakıldığında, eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, erkeklerden kadınların daha düşük ücret aldığı ilköğretim düzeyinde %18, ilköğretim ve ortaokul düzeyinde %15,4, liselerde % 9,1, meslek lisesi %19,5, yüksekokul ve

üstünde %17,8 olduğu saptanmıştır. Bu farklılıklar da gösteriyor ki eğitim seviyesi hangi düzeyde olursa olsun yüksekokul seviyesi dahi olsa erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek ücret aldığı saptanmıştır. Bu yüzden de ücret farklılıklarının, kadınların iş tatmin düzeylerini düşürdüğü ve iş yaşamlarını zorlaştırdığı düşünülmektedir.



**Kaynak:** TÜİK, Kazanç Yapısı Araştırması, 2014

### **Şekil 3.4. Eğitim Durumuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı, 2014**

Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi 2014 verilerine göre Adana'nın nüfusu 2 165 595, Mersin nüfusu 1 727 255'dir. 2015 sonuçlarına göre Adana nüfusu 2 183 167 iken Mersin nüfusu 1 745 221'dir (Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları, 2007-2015).

1 Ağustos 2016 verilerine göre, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı toplam firma sayısı 18.565 iken, Adana Ticaret Odası'na kayıtlı toplam firma sayısı ise, 16.686'dır.

**Tablo 3.4. Adana ve Mersin Bölgesinin Yıllara ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu**

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>15 yaş ve daha yukarı yaşta kiler</b>	(Bin)					
Nüfus	2 840	2 853	1 399	1 406	1 441	1 447
İşgücü	1 397	1 441	990	1 009	408	432
İstihdam edilenler	1 247	1 299	897	925	350	374
İşsiz	150	142	92	84	58	58
İşgücüne dahil olmayanlar	1 443	1 412	409	397	1 034	1 014
	(%)					
İşgücüne katılma oranı	49.2	50.5	70.7	71.8	28.3	29.9
İstihdam oranı	43.9	45.6	64.1	65.8	24.3	25.9
İşsizlik oranı	10.7	9.8	9.3	8.3	14.1	13.4

Tablo 3.4’de Adana ve Mersin bölgesinin yıllara ve cinsiyete göre işgücü durumu özetlenmiştir. Adana ve Mersin bölgesinde 2014 ve 2015 yıllarında nüfus yoğunluğu olarak kadınlar daha fazla olduğu gözlenirken, işgücüne katılma ve istihdam oranlarında kadınlara nazaran büyük bir çoğunluğa sahip olduğu belirlenmiştir. İşsizlik oranında da işgücüne katılma ve istihdam oranı ile paralel olarak işsizlik oranında da kadınların daha fazla iş aradıkları söylenebilir.

Türkiye’de kadınların iş hayatında yüzleştikleri sorunların kaynağı, ülkenin geleneksel, sosyo-kültürel ve ekonomik yapısından kaynaklanmaktadır. İş hayatındaki erkek egemen yapı ve yasal düzenlemelerdeki boşluklar şartları zorlaştırmaktadır. (Kazgan, 1982: 272-285). Sanayi ve hizmet sektöründe kadın yönetici sayısının artması, kalite ve performans yönünden kayda değer katkıları olmaktadır. Ekonomik yönden sektöre ve kendine katkı sağlayan kadın sosyal ve toplumsal yönden de topluma yeni dinamikler kazandırmaktadır (Besler, Oruç, 2010: 18).

Türkiye’de çalışan kadın olmayı zorlaştıran pek çok etken vardır. Örneğin evdeki sorumluluklar, çocuk bakımı, toplumun kadından beklentileri ve yeterli eğitim olanaklarının sunulmaması sadece bir kaçıdır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, kadınların çalışma hayatında hızla yükseldikleri, seslerini duyurdukları ve varlıklarını tüm sektörlerde gösterdikleri görülmektedir. Kadınların çocuk bakımı ve ev işlerinde olan sorumluluklarını profesyonel destekle paylaşımlarıyla iş hayatına daha fazla zaman ayırmaya başlamışlardır. Buna rağmen eşit işe eşit ücret alma konusunda hala devam eden sorunlarla uğraşmaktadırlar (Ereş, 2006: 47).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinin önündeki engellerden biri de kadınların kendilerine koydukları engellerdir. Mücadeleyi göze alamamak, kendine güvenememek, risk almaktan çekinmek, anne ve eş rolleri gibi nedenlerden dolayı kadınlar iş hayatında yükselmek için gerekli adımları atmaktan geri durmaktadırlar (Çakınberk, 2011: 247).

Kadınların iş hayatında yönetici pozisyonuna yükselmelerinin önündeki engellerden biri de kadın yöneticilerdir. Kadın yöneticilerin bazılarında görülen tek kadın yönetici olma arzusu nedeni ile kadın çalışanların statülerinin yükselmesini istemezler, engel olurlar. Tercih durumunda kaldıklarında erkek çalışanları tercih ederler (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 282). Bunun literatürdeki adı ise *Kraliçe Arı* sendromudur. Kraliçe Arı sendromu, üst yönetimde tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık belirtisi olduğu fikridir (Zel, 2002: 41).

Diğer taraftan, erkek yöneticilerin yarattığı engeller de bulunmaktadır. Erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı önyargıları, kadınların iş ve deneyim konularında yetersiz oldukları konusunda yanlış inanışları, iletişim kurmada zorlanmaları, gücü elde tutma isteği gibi pek çok olumsuz nedenden dolayı kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerini istemezler (Ereş, 2006: 47).

Kadınların çalıştıkları örgütte performanslarını gösterebilecekleri kademelere yükselmelerini engelleyen etkenlerden bir tanesi de cam tavanı sendromudur (Erçen, 2008: 37). Cam tavan 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel gerçekle bağdaşmayan olumsuz düşünceler ve tutumlar kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmez engeller olarak ifade edilebilir (Wirth, 2001: 1).

Bu bağlamda, kadın yöneticiler, cam tavan sendromuyla başa çıkabilmek için kararlı ve azimli olmaları gerekmektedir (Çakınberk, 2011: 276-278). Bu engeli aşmak için de bazı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, kadın yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için hızla değişen dünyada yönetim ve güncel konularda meydana gelen değişimleri takip edebilmek için kendilerini yenilemeleri, ulusal ve uluslar arası bazda eğitim ve kariyer iyileştirme programlarına katılmaları gerekmektedir.

İşe girişte, toplumun sosyo-kültürel ve geleneksel yapısından dolayı kadınların evlendikten sonraki süreçte sorumluluklarının artması nedeni ile işlerine yeterince önem vermeyeceği yönünde örgütlerde olumsuz bakış açıları gelişebilmektedir. Ayrıca işe

alınsalar bile eşit işe eşit ücret uygulamaları bazı işletmelerde hala yeterince sağlanamadığı için cinsiyetler arası negatif ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Tüllük, 2006: 50-51).

Diğer taraftan, çalışan kadın iş ve aile arasında denge kurabilmek için ikilem yaşamaktadır. Sorumluluklarını yerine getirmede zaman zaman zorlanmakta ve gerilimlere neden olmaktadır. Tüm bunlarla uğraşırken karşısına çıkan kariyer fırsatlarını da kaçırabilmektedir (Adak, 2007: 6).

Türkiye’de nüfusun yarısının kadın olmasına rağmen, erkek işgücününün kadın işgücününün iki katı olması ülkenin ekonomik büyümesi açısından büyük bir engel olduğu görülmektedir. İşgücünün yüksek olması üretimi artırması bakımından önemlidir ve ülkedeki ekonomik büyümeyi hızlandıracak bir etkidir. Bu durumdan hareketle ülke ekonomisinin güçlenmesi için kadın işgücü sayısının artırılması gerekmektedir (Yetişen, Tutar, 2009: 125-126).

Kamu ve özel kurumlarında kadınların üst yönetim kademelerine yükselmeleri, işgücüne katılımındaki eşitsizlikler, kadınlar ve erkeklere eşit koşulların sunulmaması gibi faktörlerle sınırlandırılmıştır (Aytaç, 1997: 222).

Diğer taraftan kadın yöneticiler, şirketlerin kuruluş aşamasında farklı rollere sahiptirler. Çoğunlukla kadın girişimcilerin küçük çaplı işletmelerin kuruluşunda yer aldıkları görülmektedir (Soysal, 2010: 74).

Özel sektörde çalışan kadın yöneticiler hakkında yapılmış kapsamlı bir araştırmanın olmaması dikkat çekmektedir. Ancak bölgesel bazda farklı zamanlarda yapılan bazı araştırmalar mevcuttur ve bu çalışmalar da kadın yönetici oranının düşük olduğunu göstermektedir. 1970’lerde S. Özbaşar ve Z. Aksan tarafından İstanbul’da 48 sanayi kuruluşunu kapsayan çalışmada, kadınların toplam işgücününün % 25’ini oluşturduğunu fakat yönetim pozisyonlarına çıkıldıkça bu oranın düştüğünü bulmuşlardır. 1980’lerde F. Tabak tarafından sanayi sektöründe yürütülen bir araştırmada iş yerlerinde orta düzey kadın yönetici oranı % 15, üst düzey yöneticilerde ise bu oranın % 3’e kadar düştüğü tespit edilmiştir. 1990’lara gelindiğinde Tabak ve arkadaşları tarafından sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler incelenmiş ve bu işletmelerde kadınların üst düzey pozisyonundaki yöneticilerin % 4’ünü oluşturduğu tespit edilmiştir (Kabasakal, 2004).

Kadın yöneticilerin daha genç yaşlarda oldukları, orta sosyo-ekonomik düzeye sahip ailelerden geldikleri gözlenmektedir. Kadın yöneticilerin çoğunlukla hizmet

sektörü ve insan kaynakları gibi alanlarda çalıştıkları bilinmektedir (Güldal, 2006: 49). Literatür incelendiğinde, kadınların iş seçimiyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada, Türkiye’de kadınların en fazla finans yöneticiliği, satış, insan kaynakları ve pazarlama yöneticilikleri alanlarında çalıştıkları bulunmuştur (Uçar, 2006: 8-13).

Diğer bir araştırmada ise, kadınların kariyer hedeflerinde iddialı olmadıkları, bir tercih yapmak durumunda kaldıklarında ise ailelerini kariyerlerine tercih ettikleri görülmüştür. Ancak aile hayatını olumsuz etkilemeyen durumlarda kadınların kariyerlerine daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Aycan, 2004: 471-474).

Türkiye’de üst düzey yönetici kadınların ortak özelliklerini araştıran bir çalışmaya göre; evli ve çocuklu olmak, yüksek sosyo-ekonomik geçmiş, olumlu kişilik özellikleri, fazla ön plana çıkmamak, sade bir dış görünüş, başarı ve kariyer hedeflerinin yüksek olması gibi özetlenmiştir (Kabasakal vd. 1994: 45-62).

19-20 Eylül 2011 Brüksel’de Avrupa Komisyonu tarafından yürütülen bir araştırmada kadınların üst düzey yöneticilik yaptığı şirket performansında ve gelecek hedeflerini gerçekleştirmede başarılı oldukları tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilerde kadın sayısını artırmak için AB ülkelerinde yürütülen politika ve stratejilerden bazıları : Şirket stratejilerinin düzenlenmesi, sektörün geliştirdiği politikalar ve hükümetler tarafından gerçekleştirilen yasal düzenlemeler (TÜSİAD- Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler).

Fortune 500 şirketlerinde kapsayan Gender Forward Pioneer (GFP) araştırma sonuçlarına göre sektörünün en itibarlı şirketlerinde kadın yönetici sayısının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya Fortune 500 şirketlerindeki 36 ülkeden 8.600’ün üzerinde yönetici katılmıştır (Campaign Türkiye, 2016).

### **3.4. İş Tatmininin Motivasyondaki Yeri**

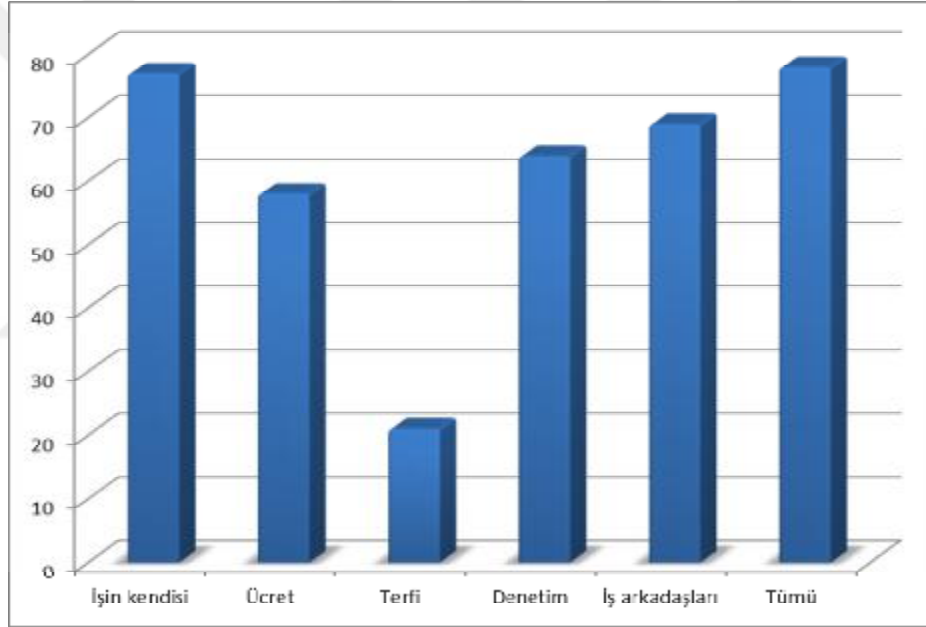
Bazı kişileri geç saatlere kadar çalışmaya sevk eden nedir? Neden bazıları iş yerini terk etmek için sürekli saate bakar (Koçel, 2015: 729) ? Hiç düşündünüz mü?

Yüksek düzeyde işe sarılan çalışanlar, yüksek motivasyonla kendilerini yaptıkları işle özdeşleştirirler. Yüksek düzeyde işe sarılma ve psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ile pozitif ilişkilidir. İş tatmini ile ilişkili işe sarılma, insanların psikolojik olarak işleriyle özdeşleşme derecesini ölçer (Robbins, Judge, 2015: 77).

Örgütler ve yöneticiler çalışanın motivasyon konusuna önem vermek zorundadırlar. Motivasyon ve performans arasında sıkı bir ilişki vardır. Motivasyonu sağlanamayan çalışanın üstün performans sergilemesi beklenemez (Koçel, 2015: 729).

### **İnsanlar İşlerinden Ne Kadar Tatmin Oluyor?**

Araştırmalar, iş tatmin düzeylerinin, tatmin boyutlarına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Şekil 3.5'de görüldüğü gibi çalışanlar işlerinden, işin kendisinden ve amirleri ile çalışma arkadaşlarından genel olarak memnundurlar. Ancak, terfi ve ücret durumundan memnun olmadıkları görülmektedir (Robbins, Judge, 2015: 81).



Kaynak: Robbins, Judge, 2015: 82

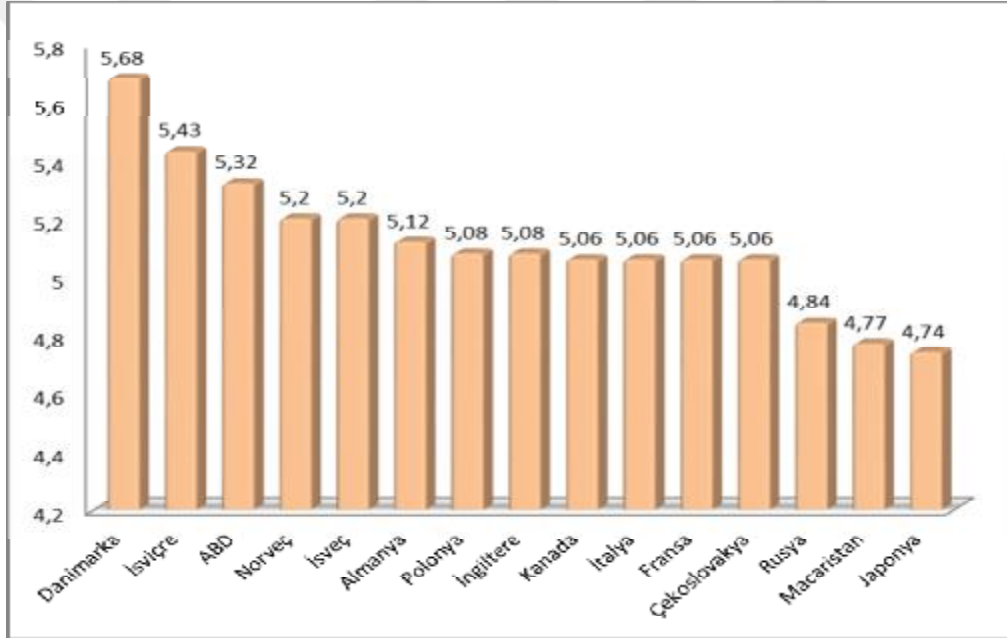
**Şekil 3.5. Ortalama İş Tatmini Boyutları**

### **İş Tatminine Ne Neden Olur?**

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, çalışanlar için ücret, iş tatmini ve mutluluk ile ilişkilidir. Ancak gelişmiş, yüksek yaşam seviyesine sahip ülkelerde iş memnuniyeti ile ücret arasında düşük bir ilişki vardır. Bir araştırmada Forbes 400 listesindeki en zengin insanlarla Doğu Afrika'da Maasia Kabilesinde yaşayan çobanların genel iyi olma durumları karşılaştırılmış ve aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Robbins, Judge, 2015: 82).

### İş Tatmininin Küresel Etkileri

İş tatmini üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu ABD’de yürütülmektedir. Bu çalışmalarda, farklı kültürlerde bile benzer faktörlerin iş tatminine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini tüm kültürlerle ilişkili bir kavram olarak görülmekle birlikte bu durum iş tatmininde kültürel farklılıklar olmadığı anlamına gelmez. Araştırma bulguları batı ülkelerinde çalışanların, doğu ülkelerinde çalışanlardan daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını tespit etmiştir. Şekil 3.6’da, 15 ülkede çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerine yapılan bir çalışmanın sonuçlarını göstermektedir. Grafikte görüldüğü üzere, iş tatmininde en yüksek seviye ABD ve Batı Avrupa ülkelerindedir (Robbins, Judge, 2015: 88-89).



**Kaynak:** Robbins, Judge, 2015: 88-89

**Şekil 3.6. Ülkelere Göre Ortalama İş Tatmini**

### 3.5. İş Tatmini ve Motivasyon Teorileri

İş tatmini teorilerinin temelleri genel motivasyonel teorilerine dayanır. İş tatmininde içsel faktörlere önem veren teoriler *Kapsam (içerik) Teorileri*, dışsal faktörlere önem veren teoriler de *Süreç Teorileri* olarak literatüre geçmiştir. (Koçel, 2001: 510).

İş tatmini ile ilgili kuramlar *Motivasyon Teorileri* olarak da bilinmektedir. Bu nedenle Şekil 3.7.’de görüldüğü gibi iki ana başlıkta toplanmıştır (Koçel, 2001: 510).





**Kaynak:** Koçel, 2001: 510

### **Şekil 3.7. İş Tatmin Teorileri**

#### **1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, kişinin içsel süreçlerine önem veren ve kişiyi belirli davranışlara yönlendiren faktörleri kapsar (Koçel, 2015, s.733). Kapsam teorileri, motivasyonun kişinin bireysel gereksinimlerinden, beklentilerinden, tatmininden, motivasyonundan ve deneyimlerinden meydana geldiğini ifade eder (Koçel, 2001: 510).

Kapsam teorileri çatısı altında toplanan teorilerden en çok tanınan dört tanesi şöyledir: Abraham Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen Motivasyon Teorisi) ile David McClelland'ın Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır (Koçel, 2015, s.733).

#### **2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, çalışanların nelerle ve nasıl motive oldukları üzerine çalışır. Süreç teorilerine temel olan dört motivasyon teorisi bulunmaktadır (Koçel, 2015: 740):

1. Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı
2. Beklenti Teorileri
3. Eşitlik Teorisi
4. Amaç Teorisi.

### **3.5.1. Hawthorne Araştırmaları**

Hawthorne Araştırmaları, Harvard Üniversitesinde görevli akademisyenlerden olan F. Roethlisberger ve Elton Mayo öncülüğünde Western Elektrik Şirketi'nin Cicero'daki Hawthorne fabrikasında yapılan bir çalışma ile yönetim alanını davranış yönünden farklı bir bakışla incelemenin temeli atılmıştır. Bu çalışma 1924 ile 1930 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çalışma ortamındaki değişkenlerin verimlilik üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ortamın ısısı, ortamın aydınlatılması, dinlenme sıklığı gibi çalışma ortamını iyileştirme adına yapılan düzenlemeler ve iyileştirmelere rağmen verimliliğin değişmediği, bazen de hiçbir iyileştirme olmaksızın verimliliğin arttığı gözlenmiştir (Koçel, 2015: 276).

Bu araştırma sonuçlarından sonra araştırmacıların ilgisi verimlilik artışında fiziksel faktörlerin yerine sosyal faktörlere kaymıştır. Bu varsayımı doğrulamak için, araştırmacılar yeni araştırmalar yaparak bu varsayımı doğrulamışlardır. Bu durumdan hareketle, çalışanların verimliliği ve performansı üzerinde, çalışma ortamında fiziksel faktörlerden çok, sosyal faktörlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2015: 276-277).

### **3.5.2. Başlıca Motivasyon Teorileri**

Motivasyon konusunda ve işletme yönetiminde kullanılabilecek çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 732).

#### **3.5.2.1. Erken Dönem Motivasyon Teorileri**

1950 ve 1960 yılları arası motivasyonla ilgili terimlerin ilk ortaya çıktığı dönem olması açısından önemlidir. Günümüzde eleştirilen yanları olsa da, motivasyon ile ilgili literatürde en çok kullanılan teoriler bu tarihlerde ortaya atılmıştır.

Bu teoriler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, X ve Y Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisidir. Bu teoriler günümüzde kullanılan çağdaş teorilerin temelini oluşturmaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 275).

### 3.5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorilerinden en çok tanınanı Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu teori iki hipotez üzerine kuruludur. Bunlardan ilki, insanın her davranışı belli bir ihtiyacı gidermek üzere gerçekleştirdiği varsayımıdır. İkincisi ise ihtiyaçların sıralamasının gösterdiği önem ile ilgilidir. Alt seviyede bulunan bir ihtiyaç doyuma ulaşmadan bir üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışa sebep olamaz. İhtiyaçlar doyuma ulaştıkça yeni ihtiyaçlar doğmaktadır (Koçel, 2015: 734).

Bu teoriye göre bireyin ihtiyaçları beş kategoride incelenebilir. En alt seviyedeki kategoride en temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. En üst seviyedeki kategoride ise kendini gerçekleştirme yer almaktadır.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu sıralama şu şekildedir:

1. Seviye: Temel gereksinimler: Beslenme, uyku, cinsellik, boşaltım
2. Seviye: Güvenlik gereksinimleri: Can ve iş güvenliği, mülkiyet güvenliği, tehlikelerden korunma,
3. Seviye: Sosyal gereksinimler: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, arkadaşlık
4. Seviye: Kendini gösterme gereksinimleri: Prestij elde etme , kendine güven, başarı isteği
5. Seviye: Kendini gerçekleştirme gereksinimleri: Kendini geliştirme, erdem, yaratıcılık (Koçel, 2015: 734-735).

### 3.5.2.1.2. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un insan tabiatıyla ilgili iki teorisi vardır. Bu teoriler X ve Y teorisi olarak bilinir. X teorisi bireylere karşı olumsuz önyargılara sahiptir. İşgörenlerin sorumluluk almak istemediklerini ve işten hoşlanmadıklarını kabul eder. Y Teorisi ise bireylere karşı olumlu yargılarda bulunur. Bu işgörenlerin çalışmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlandıklarını kabul eder (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 276).

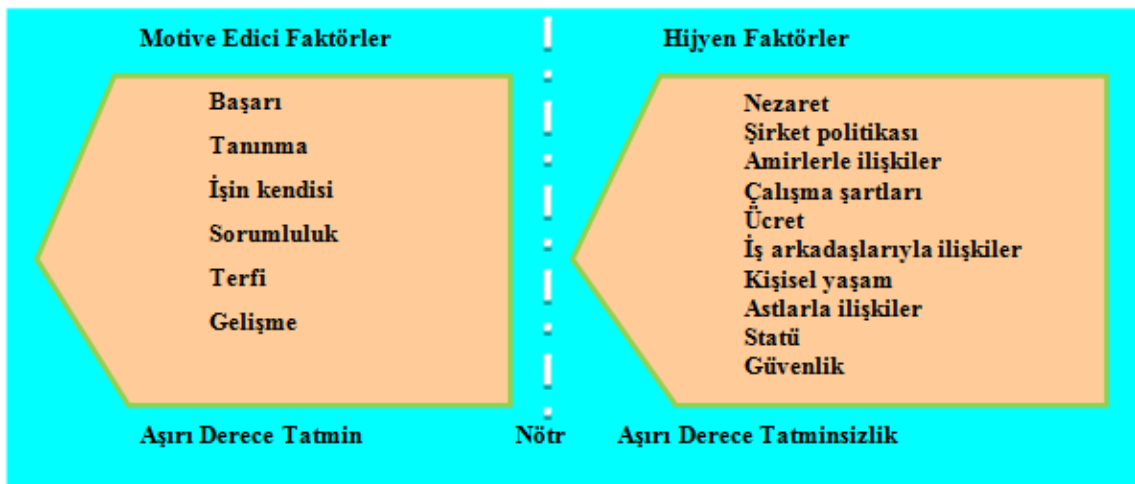
### 3.5.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

Bu teori Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. En çok tanınan teorilerden biridir (Koçel, 2015: 737).

Herzberg 'in teorisi iki ana başlıkta incelenebilir. İlk grup hijyen faktörleridir. Ücret, güvenlik, nezaret tarzı çalışma koşulları gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu sıralanan unsurların direk motive edici etkisi yoktur. Ancak bunlar motivasyon için gerekli ön şartlardır. Bu şartlar yerine getirilmeden çalışanın motivasyonunun sağlanması imkansızdır (Koçel, 2015: 737).

İkinci grup ise motive edici faktörlerdir. Sorumluluk, terfi, pozisyon, işin kendisi, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsar. Kişide başarı hazzı yaratması nedeni ile bireyin motive olmasını sağlayan unsurlardır. Bu faktörlerin olmaması bireyde motivasyon eksikliğine ya da motivasyon yokluğuna yol açar (Koçel, 2015: 737).

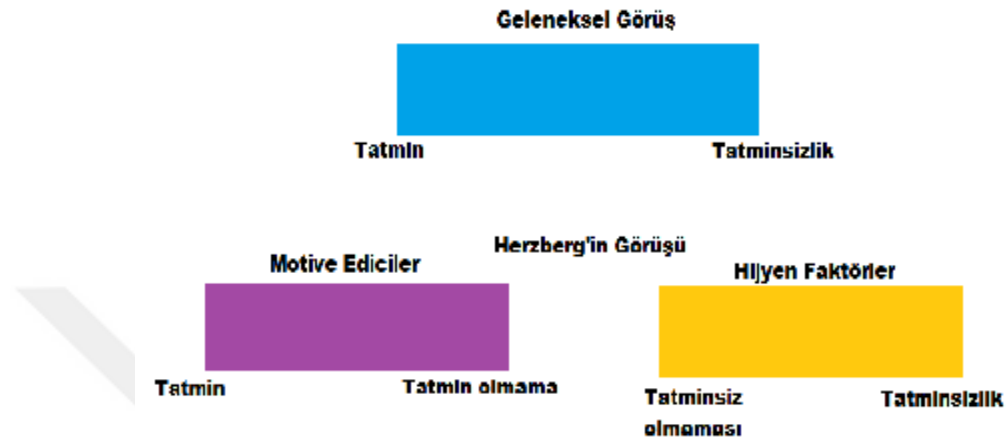
İlgili literatürde konu ile ilgili farklı bir sınıflamanın olduğu dikkat çekmektedir. Bu sınıflamada ise Frederick Herzberg çift faktör teorisinde dışsal faktörler, bazı kaynaklarda hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. İçsel faktörler ise motive edici faktörler olarak kullanılmaktadır. Dışsal faktörleri iş tatminsizlik ile, içsel faktörleri ise iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Herzberg araştırmasında çalışanların iş tatmin düzeylerini tespit etmek istemiştir. Araştırmasından elde ettiği sonuçlar Şekil 3.8'de sunulmuştur (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 277).



**Kaynak:** Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 277

**Şekil 3.8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg'in araştırma sonuçlarına göre, geleneksel görüşün aksine, tatminin zıt anlamının tatminsizlik olmadığı iddiasında bulunmuştur. Şekil 3.9'da görüldüğü gibi tatminin karşıtı tatmin olmama, tatminsizliğin karşıtı tatminsiz olmamadır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 277).



Kaynak: Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 277

Şekil 3.9. Tatmin ve Tatminsizliğe İlişkin Görüşlerin Karşılaştırması

#### 3.5.2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından ortaya konan teoride birey üç başlık altında toplanabilecek ihtiyaçlarının etkisi ile davranışa yönelir. Şöyle sıralanır (Koçel, 2015: 738):

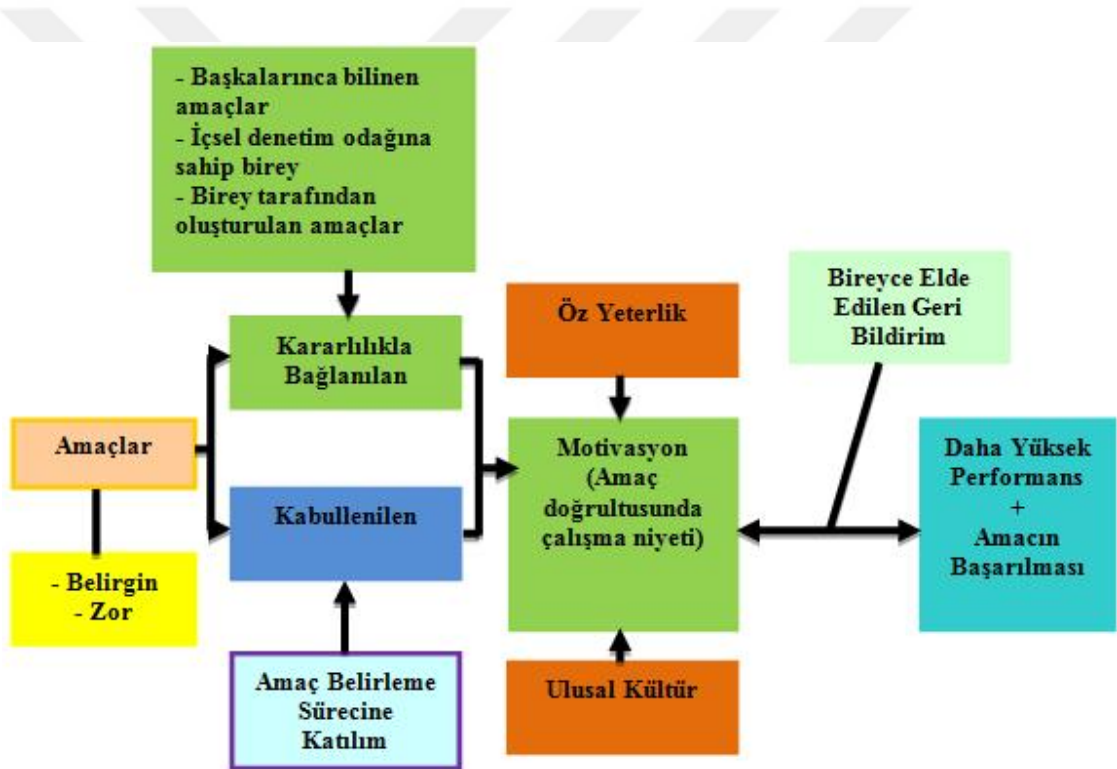
- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç elde etme ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

McClelland, bireylerin yaptıkları işte başarılı olmayı istemelerinin arka planında yatan nedenin yüksek başarı elde etme ihtiyacı, kişisel zafer kazanma arzusu olduğunu ifade etmektedir. Yüksek motivasyona sahip bireyler daha hırslı ve kararlı oldukları için yüksek hedefler belirleyerek, bu hedefleri gerçekleştirmek için elde edilmesi zorunlu olan bilgi, tecrübe ve beceriyi kazanmak için çaba sarf ederler (Keser, 2006b: 31).

### 3.5.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri ve İş Tatmini

Çağdaş Motivasyon Teorileri; amaç belirleme teorisi, eşitlik teorisi ve beklenti teorisi ve iş tasarımı teorisinden oluşmaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 279).

Amaç Belirleme Teorisinde, amaçların performansı ve verimliliği artırdığı, yüksek hedeflerin ulaşılabilirliği, daha kolay olan hedeflere göre daha yüksek performansa neden olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanın hedefleri içselleştirdikleri kabul edilir. Bu içselleştirme yani bağlılık, çalışan öz denetime sahip olduğunda, hedefleri kendisi belirlediğinde ve bu hedefler herkes tarafından görünür olduğunda daha büyük etki yarattığı görülmektedir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 279-280).

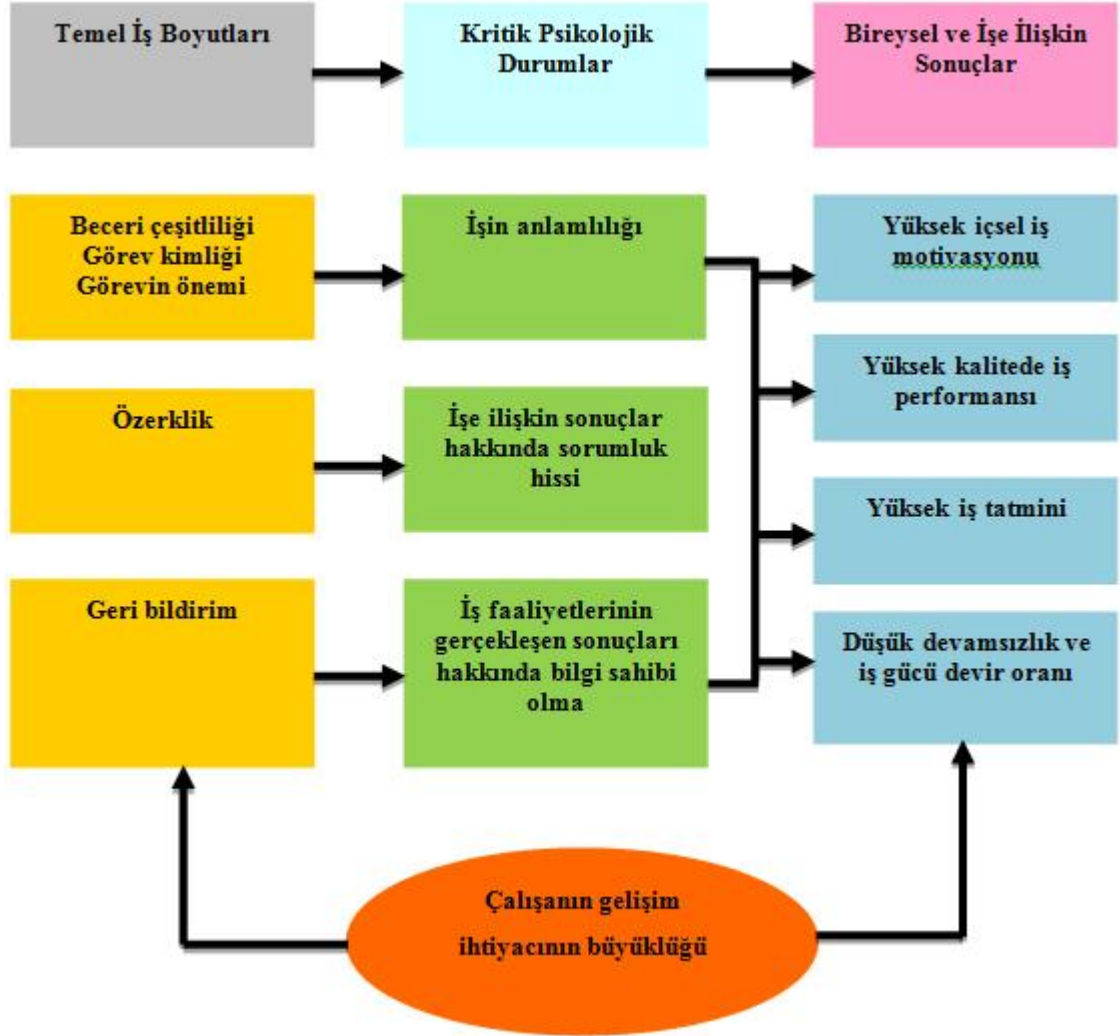


Kaynak: Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 280

Şekil 3.10. Amaç Belirleme Teorisinin kısa bir özetini sunmaktadır.

İş Tasarımı bir ihtiyaçtan doğmuştur. Örgütler ve yöneticiler çalışanlarını işyerine ve işe karşı motivasyonunu artırabilmek için farklı metotlar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Motivasyonu artan çalışanın performansının, verimliliğinin artışı ve dolayısı ile örgütteki üretimin artırılmasına katkı sunduğu bilinen bir gerçektir. Buradan hareketle örgütler ve üst kademe yöneticiler çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve kabiliyetlerine göre sürekli değişen müşteri istek ve taleplerini de göz önünde

bulundurarak, çalışanın yapması gereken işlerde yeni düzenlemeler ve planlamalarla yeni iş planı tasarlamalıdır. İşlerin bu şekilde tasarlanması çalışanların motivasyonlarını artırır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 280-281). Şekil 3.11’de İş özellikleri modeli sunulmaktadır.



Şekil 3.11. İş Özellikleri Modeli

J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisinde çalışanlar göstermiş oldukları performans ve bu hizmetin karşılığında aldıkları ödül ve ücretler gibi çıktılarını karşılaştırırlar. Çalışan kendi verimliliği ve ürettiklerini diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında eşitlik gördüğünde bundan rahatsız olmaz. Ancak eşit olmadığı algısına kapılırsa, çalışan performansını ve çalışma kapasitesini duruma göre olumlu ya da olumsuz yönde değiştirecektir. Bu durumdan hareketle, performans düzeyini değiştirecektir. Örnek vermek gerekirse çalışan kendisinin diğer çalışanlardan daha yüksek performans

gösterdiğini düşünüyorsa ya yüksek ücret talebinde bulunacak ya da performansını düşürecektir. Beklentisi karşılanmadığı takdirde ise devamsızlık, iş bırakma, ürün kalitesinde düşüş ya da düşük performans şeklinde tepkisini ortaya koyması beklenir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 282-283).

Beklenti Teorisi; Victor Vroom tarafından geliştirilen motivasyon teorileri içerisinde en fazla çalışan ihtiyaçlarını ve ödülü kriter alan teoridir. Bu teoride, çalışanın bireysel gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda ödüllendirilmesi gerektiğini belirtir. Yöneticiler, çalışanların farklı kişilik ve bireysel özelliklerinden dolayı beklentilerinin de farklı olacağını göz önünde bulundurarak ödüllendirilme sürecinde de bunları dikkate alması gerektiği üzerinde durur. Çünkü insanlar farklı şeylerden mutlu olmaktadır. Aynı ödül herkes için aynı anlamı ifade etmez. Örnek vermek gerekirse, çocuğu olan bir çalışan için, iş yeri tarafından çocuk bakım hizmeti veren bir kreş giderinin sağlanması mutluluk verici bir ödül iken, çocuğu olmayan bekar biri için tatil masraflarının karşılandığı bir haftalık bir tatil daha iyi bir ödül olacaktır. Çalışanlar için anlam ifade eden ödüllerle ödüllendirmek motivasyonu artıracaktır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 283-285).

Beklenti teorisi Şekil 3.12’de görüldüğü gibi üç değişken arasındaki bağlantıyı kapsar (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 284).



**Şekil 3.12. Beklenti Modeli**



## Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması

Çeşitli motivasyon teorilerinin incelenirken teorilerin benzeyen ve farklılaşan yönlerini incelemek gerekir. Bu nedenle ele alınan motivasyon teorilerinin karşılaştırması Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırması**

Teori	Faktörler/Bileşenler	Uygulamalar
<b>İhtiyaç Teorileri</b>	İhtiyaçların düzeyleri, daha	
Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	düşükten üst düzey ihtiyaçlara doğru bir hiyerarşi içinde sıralanır.	Doğrudan müdahale programları yoktur.
Alderfer’in ERG Teorisi	İhtiyaçlar üç düzeydedir: Var olma, ilişki kurma ve gelişme.	Doğrudan müdahale programları yoktur.
<b>Davranış Tabanlı Teoriler</b>	Davranış Sonuçları: Pekiştirme ve ceza	Örgütsel davranış değiştirme
Hedef Belirleme Teorisi	Zorlayıcı hedefler koyma ve hedeflere bağlılık.	Çeşitli hedef belirleme programları (örneğin, hedeflerle yönetim)
<b>İş Tasarımı Teorileri</b>	İşler hijyen ve motivasyon faktörlerini sağlamalıdır.	İş zenginleştirme
İş Özellikleri Modeli	İşler beş temel iş özelliğini sağlamalıdır.	İş zenginleştirme
<b>Bilişsel Teoriler</b>	Girdiler = Çıktılar; eşitsizlikleri Azaltmak için harekete geçmeyi vurgular.	(Çeşitli uygulamalar vardır ancak üzerinde anlaşılan müdahale programları yoktur.)
Eşitlik Teorisi	Amaç değeri, Araçsallık, Beklenti	
Bekleyiş Teorisi		

**Kaynak:** Riggio, 2014: 211

### 3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler iki grupta incelenmektedir. Bunlar bireysel faktörler ve kurumsal faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, statü, kişilik sosyal ve kültürel çevre bireysel faktörlerden başlıcalarıdır. Kurumsal faktörler ise; ücret, kurumun işleyişi ve fiziksel şartlar, denetim, kurum/şirket politikaları, örgütte terfi olanakları şeklinde sıralanabilir (Çınar ve Kavlak, 2009: 34).

#### 3.6.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin meydana gelmesinde yüksek bir etkisi olduğu bilinen bireysel faktörler, bireyin kişinin doğuştan getirdiği özelliklerle ve sonradan kazandığı yaşantılar ve tecrübelerle alakalıdır. Çalışanın yaşı, cinsiyeti ve eğitim düzeyi bireyin çevresini anlamasını, yorumlamasını ve algılamasını büyük ölçüde etkilemektedir (Erdoğan, 1996: 74).

Bireyin gereksinimleri, beklentileri ve bireysel özellikleri iş tatmin düzeylerini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bireylerin eğitim seviyeleri, bireysel özellikleri, bilgi beceri ve yetenekleri yapacakları işleri etkiler. Pek çok kaynakta özellikle bireyin kişilik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında yakın bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1996: 74).

İşveren tarafından değiştirilemeyen cinsiyet, yaş, statü, iş deneyimi, eğitim düzeyi ve kişilik gibi birçok kişisel özellik, iş tatminini ve işle ilgili tutumların düzeylerini belirlemektedir (Yelboğa, 2007: 2).

İş tatminini belirlemede yaş, diğer faktörlerden daha anlamlı bir etkiye sahiptir (Örücü ve Esenkal, 2005; Sığrı ve Basım, 2006). Yaş ve iş tatmini ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, bu iki değişken arasında yüksek bir korelasyonun olduğu tespit edilmiştir. Konu ile ilgili araştırma sonuçlarına göre üç farklı görüş mevcuttur. Bunlar: “U” şekli ilişkisi, pozitif doğrusal ilişki, ve ters “U” şeklinde sıralanabilir (Köroğlu, 2011: 30).

Yaşı ilerlemiş çalışanların deneyimlerinin fazlalığı, iş performansını ve nitelikli iş çıkarmayı sağlayacağı için iş tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Bunun nedenleri incelendiğinde bu çalışanların, işyerlerinde üst düzey pozisyonlarda çalıştıkları, yüksek ücret aldıkları, yaptıkları işte tecrübeli

oldukları, yaşla birlikte daha anlayışlı oldukları görülmektedir. İş hayatında tüm bunlar çalışana avantaj sağlamaktadır ayrıca iş tatmin düzeylerini de yükseltmektedir (Keser, 2006b: 103-104).

Yapılan araştırmalar, genç çalışanların yüksek başarı göstermeleri ile iş tatmin düzeylerinin arttığı, orta yaşlara yani 40'lı yaşlara gelindiğinde iş tatmin düzeylerinin azaldığı ve ileri yaşların başlangıcı olarak kabul edilen 50'li yaşlarda iş tatmin düzeylerinin tekrar yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur (Yelboğa, 2007: 3). Bazı çalışmalarda ise, yaş ve deneyimin artması ile iş tatmin düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Green-Reese, Johnson, Campbell, 1991: 247).

Cinsiyet, iş tatmininde en çok araştırılan değişkenlerden biridir. Pek çok çalışmada, iş tatmininde önemli bir değişken olmasına rağmen, iş tatmin düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair bir bulguya ulaşılamamıştır. Ancak bazı çalışmalarda iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunsa da, bu durumun bireyin sosyo-kültürel çevre ile ilgili olduğuna dair bulgular mevcuttur (Gezer, 1998: 30).

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmalardan birinde, kadın ve erkek çalışanların yaptıkları iş türlerinin farklı olmasının iş tatmin düzeylerini etkileyeceğini göstermiştir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 5). Bazı çalışmalarda, kadınların erkeklere oranla daha düşük iş tatmin seviyesine sahip oldukları görülmüştür. Kadınların erkeklere göre daha niteliksiz işlerde çalışmaları ve düşük gelir elde etmeleri düşük iş tatminin nedenlerindedir. Kadınların eş ve annelik gibi diğer rolleri nedeni ile iş hayatından beklentilerinin çok da yüksek olmaması nedeni ile düşük statüdeki işlerde çalışmaları iş tatminlerinin düşük olmasını açıklamaktadır. (Azar ve Henden, 2003: 338; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 36). Ancak kadının içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevre, kadının iş hayatından beklentilerini, kariyer hedeflerinin büyüklüğünü belirleyen veya sınırlandıran etkenler olduğu da unutulmamalıdır. Diğer bir çalışmada, kadınların sosyal ve kültürel değerleri sebebi ile, işleri ile ilgili çok beklentiye girmedikleri bu sebeple de iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baştumur, 2006: 28).

Yürütülen diğer bir çalışmada ise çalışanın cinsiyet farklılığının işlerini etkilediği bulunmuştur. Ancak alanda yapılan araştırma sonuçlarının değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın erkek oranları eşit ya da eşite yakın olan işletmelerde

çalışanların iş tatmin seviyeleri, bir cinsiyetin sayıca daha fazla olduğu işletmelerde çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Engizek, Demir 2011: 48).

Hulin ve Smith ise, cinsiyet ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı ancak iş düzeyi, ücret ve terfi olanakları gibi faktörlerle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Türkoğlu, 2011: 21).

İş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, çalışanın iş tatmin seviyesini etkilemektedir. İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulguları, eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş tatminin düşeceği yönündedir (Klein ve Maher, 1966; Gazioğlu ve Tansel, 2002: 10).

Kimi araştırma bulgularına göre, eğitim seviyesi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Türkoğlu 2011: 37).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkisinin pozitif ya da negatif olabileceği fark edilmiştir. Bunun nedeni, eğitim seviyesi yüksek çalışanların işle ilgili beklentilerinin yüksek olmasıdır. Birçok iş, çalışanın bu beklentisini tatmin etmediğinden işyerlerinde de tatminsizliğin arttığı görülmektedir. (Samadov, 2006: 33).

### **3.6.2. Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörlerden olan bireysel faktörler kadar, çalıştığı işletme de önemli bir faktördür. Çalışanın iş tatminini etkileyen pek çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bir çok çalışanın çalışma ortamları ile ilgili bazı sorunlar yaşadıkları bu nedenle de işletmeye karşı örgütsel bağlılık duyamadıkları, düşük performans sergiledikleri ve işte tatminsiz oldukları görülmektedir. Ücret, yükselme olanakları, statü, işin niteliği, ast-üst ilişkileri, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, fiziksel çalışma koşulları gibi faktörler örgütsel faktörlerdir (Sezgin, 2010: 24).

Ücret, iş tatminini sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir ve iş tatminini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169).

Çalışanlar, çalıştıkları işyerlerinde terfi olanakları olsun ister. Çünkü insanlar işleri öğrenip deneyimleri arttıkça, buldukları statüdeki yetkileri ve sorumlulukları yetmeyecektir. Bu sebeple de daha fazla yetki ve sorumluluklarla çalışmayı

isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan yöneticilerin çalışma istek ve motivasyonu düşecektir. Terfi imkanları, işyerlerinde teşvik ve motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Eren, 1993: 333).

### 3.6.3. İş Tatmininin Ölçülmesi

Çalışanlarda iş tatmin düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından pek çok katkısı vardır. Bu sayede yöneticiler çalışanlarının genel iş tatmin düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Pek çok işletme yakın ve uzak gelecekte planlanacak ve uygulanacak olan personel yönetim stratejisini bu şekilde belirlemektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmin düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmak, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini iş tatminlerinin ne şekilde etkilediğini ortaya koyacaktır. Bu nedenlerden dolayı iş tatminini ölçmek için kullanılacak ölçme aracı, çalışanların sorunlarını tespit etmek ve buna göre işletmenin stratejilerini belirlemek için kullanılan önemli bir tanılama aracı niteliğindedir (Akgündüz, 2006: 119).

İş tatmini alanında yapılan araştırmalar sayesinde yönetim alanında iş tatmininin sebepleri ve sonuçları hakkında daha çok bilgi edinilebilmektedir. İşletmelerdeki potansiyel sorunlar tespit edilebilmekte, devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini ortaya koymaktadır. Çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesinde iş tatmini araştırmaları önemli bir araç olmaktadır.

İş tatmininin ölçümü, iş tatmini ile ilgili çalışmalarda ölçek kullanımı; iş tatminin en önemli sorunlarından biridir. Özellikle Spector (1997) iş tatmini ölçümünde sektör ve çalışan ayırımında ölçek seçimi ve kullanımına dikkat edilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Astrauskaite, Vaitkevicius, Perminas, 2011). İş tatminin ölçümü genelde iki yöntemle yapılmaktadır. Biri görüşme, diğeri ise ölçek kullanımıdır (Martins ve Proença, 2012).

İş tatmininin ölçümünde kullanılan ölçeklerden biri, Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job description Index), diğeri bir ölçek ise Weiss ve arkadaşları (1967)'nin geliştirdiği Minnessota İş Tatmin Ölçeği (Minnessota Job Satisfaction Questionnaire)'dir (Judge ve Diğ., 2001). Ayrıca sıklıkla kullanılan bir diğeri ölçek ise Spector (1985)'in geliştirdiği iş tatmin ölçeğidir (Martins ve Proença, 2012). İş tatminini boyutlar açısından değerlendirmektedir. Ayrıca en fazla kullanılan ölçekler arasındadır (Kinicki vd. 2002).

İş tatmininin ölçümünde en çok kullanılan ölçek Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. İlgili literatür incelendiğinde, çoğunlukla Minnesota İş Doyum Ölçeğinin kısa formunun (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire ) (SFMSQ) kullanıldığı görülmektedir. Uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarından oluşan ve 20 maddeden meydana gelen beşli Likert tipi bir ölçüm aracıdır (Martins ve Proença, 2012: 4).

### **3.7. İş Tatminini Artırmanın Başlıca Yolları**

İş tatminini artırmak için iş rotasyonu, tasarlanmış programlar, iş zenginleştirme ve iş genişletme yöntemleri aracılığı ile iş yapısındaki değişiklikler iş tatminini artırır. Tatmin artırıcı diğer yöntemler, performansa göre ücret ödeme, esnek çalışma saatleri ve kâr paylaşımı gibi etkin performansa bağlı olan yöntemleri kullanarak ücret yapısını değiştirmeyi önerir (Riggio, 2014: 245).

#### **3.7.1. İş Rotasyonu**

Yöneticilerin çalışanlarda performansı ve iş motivasyonunu artırmak için kullandığı yöntemlerden biri de iş rotasyonudur. İş rotasyonunun amacı çalışanlara farklı görevler vermek ve bir işten diğer işe geçme fırsatı sunmaktır (Daft, 2015: 516).

İş rotasyonu, işin gelişme ve büyümesi için çalışana sorumluluk verme, fırsat sunma, çalışanların eğitim almalarına, ileri düzeyde yetenek ve beceriye ihtiyaç duyacakları ortam yaratmadır (Daft, 2015: 516).

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş bir program dahilinde, belirli dönemlerde, işiyle ilgili başka faaliyetlere ve görevlere geçirilmesidir. Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamına gelen iş rotasyonu, çalışanların yerine getirdikleri işlerin sayısını artırmayı ve ayrıca çalışanın motivasyonunu da artırmayı hedeflemektedir. İş rotasyonunun amacı, çalışana tekdüze işlerden kurtarmak, yeteneklerine uygun işlerde çalıştırarak, yeterliliğini, iş tatminini ve motivasyonu artırmaktır. Diğer bir amacı ise esnek işgücü yaratmaktır. İş rotasyonu sayesinde yeni bilgi, beceri ve yetenekler kazanacakları için çalışanlar işletmenin tüm birimlerinde çalışabileceklerdir (Özkalp ve Kirel, 2003: 268).

### 3.7.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanlara işin planlama, yürütme ve değerlendirilmesinde daha fazla sorumluluk verilmesi için işleri yeniden tasarlamayı içerir (Riggio, 2014: 204).

İş zenginleştirme programları Amerika ve Avrupa'da pek çok büyük şirkette uygulanmasına rağmen etkileri hala tartışılmaktadır. İş zenginleştirme örgüt düzeyinde olduğu için programın etkililiğinin kontrollü bir değerlendirmesini yapmak güçtür (Riggio, 2014: 204).

İş zenginleştirme kavramı F.Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu metot dikey genişleme olarak da bilinir. Bu yöntem çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işleri için problem çözme yetkisi vermektedir. İşin zenginleştirilmesi, çalışanlar tarafından yapılan işi daha anlamlı hale getirebilmek için motivasyon teorisinin bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi ile kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmaktadır. Ayrıca çözüm ve öneri geliştirme gruplarının kurulması da iş zenginleştirme için yapılan faaliyetlerden bazılarıdır (Demirel, 2010: 58).

### 3.7.3. İş Genişletme

Teknolojideki hızlı gelişmelerle birlikte çalışanlar yeni beceriler öğrenmek zorunda kalmışlardır. Teknoloji hızlı değişim gösterdiği için yeni teknoloji ile daha az sayıda çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple çalışanların daha farklı alanlarda ve sayıda görevi yerine getirmeleri gerekmektedir. İş genişlemesi, bir çalışan tarafından farklı alanlarda ve sayıda yerine getirilen işlerin sayısındaki artıştır (Daft, 2015: 516).

İş genişletme, yatay genişleme olarak da adlandırılan bir yöntemdir. İşte farklılık yaratmak ve monotonluğu azaltmak için benzer güçlükteki işlerin çalışanın var olan işine eklenmesidir. Verilen iş sayısı artırılarak iş genişletilir. Diğer bir deyişle, iş genişletme, aşırı uzmanlaşmanın tekdüze ve sıkıcı özelliklerinin azalmasını hedefleyen bir yöntemdir (Pehlivan, 1990).

İş genişletmede hedeflenen; genişletilmiş olan işlerin, çalışan ve örgüt için motivasyonda artış sağlanması, tatminsizliklerde azalma ve artan verimlilikle üst düzeyde işe katılımın sağlanmasıdır. İş genişletme, çalışanların yaptıkları işlere benzer

işlerin yüklemesi yoluyla genişletilmesidir. İş genişletme, çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olması nedeniyle, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi önem arz etmektedir. Günümüzde iş genişletme, çalışanın iş yükünü artırma şekli olarak algılanmaktadır. Örgüt açısından, iş genişletme ihtiyacı, daha fazla müşteri memnuniyeti, sektörel bir zorunluluk ve işe alımların yetersizliğinden dolayı doğmuştur. Çalışan, iş genişletme yönteminin çalıştığı işyerinde yeni uygulanmaya başladığında bunu olumlu bir gelişme olarak değerlendirecektir. Fakat çalışan artan iş yüküne karşın emeğinin karşılığında bir ücret artışı görmediğinde motivasyonu, örgüte bağlılığı ve iş tatmini düşecektir (Raza ve Nawaz, 2011: 269).

#### **3.7.4. İş Basitleştirme**

Araştırmalar, seri üretim teknolojilerinin iş basitleştirme durumuna neden olduğunu göstermektedir (Daft, 2015: 516).

İş basitleştirme, çalışanın yapmış olduğu iş sayısını azaltma yolu ile işi basitleştirerek yapabileceği en kısa sürede uzman olabilecek seviyeye getirerek verimliliği artırma yöntemidir. Fakat çalışanlar basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve bu durumdan şekilde etkilenmektedirler. Bu durumdan hareketle, iş verimliliği önceleri olumlu etkilense de iş tatmin düzeyi olumsuz etkilenmekte ve çalışan işte mutsuz olmaktadır (Eren, 2007: 548).

Çalışanın yaptığı işler hacimce dar olduğunda ve daha çok uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, çalışanları motive etmek zorlaşmaktadır. Pekçok işletme bu sebeple farklı iş tasarım seçeneklerini araştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler iş genişletme ve rotasyon çalışmalarına ağırlık verilmektedir (Marangoz, Biber, 2011: 204).

#### **3.7.5. İş Tasarımı**

İş tasarımı, verimliliği artırma ve çalışanın tatminini artırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır. Diğer bir deyişle, yöneticiler işin yapısını değiştirme yoluyla, işi çalışana daha uygun hale getirerek iş yapma isteğini artırmaktadırlar (Eren, 2007, 548).



Yöneticiler, iş tasarımı sayesinde örgütte yapılacak işleri ve iş ortamını planlar. Yüksek performans için gerekli örgütsel ihtiyaçları karşılayan, bireysel ihtiyaçlarla ve yeteneklerle uyum gösteren, iş tatmini için fırsatlar sunan bir iş tasarımı planlanmalı ve uygulanmalıdır. Robbins, çalışanların işlerinin yapısını değiştirmek veya yeniden tasarlamak isteyen yöneticilerin yapabileceklerini şöyle sıralamıştır: İş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş basitleştirme. (Robbins, 1998: 533).

İş tasarımı, çalışanlar tarafından yerine getirilecek amaçları ve görevleri içerir. Yöneticiler çalışanların iş motivasyonunu ve performansını artırmak için iş tasarımını değiştirebilirler. Yöneticiler yeni değişen teknoloji kullanımının, çalışanın verimliliği üzerindeki etkisini araştırmalıdır. (Daft, 2015: 516).

### **3.8. Gelişim Psikolojisi Açısından Gelişim Dönemleri**

Psikoloji biliminin bir alt kolu olan gelişim psikolojisi, insanın hayatı boyunca geçirdiği tüm değişimleri ele alır ve insan gelişimini üç boyutta inceler. Fiziksel gelişim, vücutta meydana gelen fiziksel ve hormonal değişimleri, duygusal ve sosyal gelişim kendini tanıma, kendini yönetme, duygusal iletişim ve kişilerarası iletişim becerilerini bilişsel gelişim ise, düşünce süreçlerinde ve entellektüel kapasitede meydana gelen değişimleri içerir (Berk, 2003).

Gelişim psikolojisi, bireyin bilişsel, fiziksel, duygusal ve sosyal alanlardaki gelişimini döllenmeden ölüme kadar geçen süre boyunca inceleyen bir bilim dalıdır. Bu uzun yaşam döngüsü içerisinde biyolojik ve fiziksel değişimler göz önünde bulundurularak belirli yaşam dönemlerine ayrılmıştır. Bu dönemler doğum öncesi, bebeklik, çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak sıralanır. Farklı toplumlarda bu dönemler birbirinden farklı biçim ve sürelerde yaşanmasına rağmen, varlığı evrensel olarak kabul edilmektedir (Arnett, 2000).

Gelişim psikolojisinde dönem kavramı, belirli yaşlardaki ayırıcı nitelikleri olan süreçleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde belirgin özellikler ön plana çıkmaktadır ve bu gelişim aşamalarına dönem adı verilir. En çok kullanılan dönem sınıflaması yaşa göre yapılan sınıflamadır (Arnett, 2000).

Bu sınıflamaya göre bebeklik dönemi 0-2 yaşlarını, çocukluk dönemi 3-11 yaşlarını, ergenlik dönemi 12-18 yaşlarını, yetişkinlik dönemi 18-65 yaşlarını ve yaşlılık dönemi ise 65 yaş sonrası içine almaktadır. Bu gelişim dönemleri evrenseldir. Gelişim

dönemlerinin bazıları da alt dönemlere ayrılmaktadır. Çocukluk dönemi erken çocukluk (3-6 yaş) ve geç çocukluk (7-11 yaş) olmak üzere iki alt dönemden meydana gelmektedir. Uzun yılları kapsayan yetişkinlik dönemi ise genç yetişkinlik (18-30 yaş), orta yetişkinlik (30-50 yaş) ve geç yetişkinlik (50-65 yaş) olmak üzere üç alt dönemde incelenmektedir (Arnett, 2000).

Bireyler hayatları süresinde farklı gelişim dönemlerinden geçerler. Gelişme dönemleri birbirlerinden kesin sınırlarla ayıramadıkları gibi, bir önceki dönemin özellikleri bir sonraki dönemin özelliklerine eklenir ve kazanılan davranışlar yeni niteliklerle bütünleşerek kişiliği oluşturur. Bireyin yaşamında süreklilik ve farklı gelişim dönemleri mevcuttur. Bireyin kişilik yapısında, dünya görüşü ve tutumlarında kendine özgün özellikler hayat boyu devam eder, fakat aynı birey doğumdan ölümüne kadar farklı gelişim süreçlerinden geçer (Cüceloğlu, 1993).

Erikson'a göre her gelişim dönemi, kendisinden sonra gelen döneme bir zemin hazırlar. Takip eden dönem önceki dönemlerden etkilenir. Her dönemin kendine has ihtiyaçları, tamamlanacak ödevleri, çözümlenecek sorunları ve hassas yönleri vardır (Ekşi, 1982).

Dünya Sağlık Örgütü, 45-59 yaşlar arasını orta yaş, 60-74 arasını yaşlılık, 75-89 arasını ileri yaşlılık, 90 ve fazlasını ihtiyarlık olarak sınıflandırmaktadır (Adam ve Özkan, 1984).

Bir dönemdeki olumsuz gelişme veya sapmalar sonraki dönemlerde gelişmeyi de olumsuz etkiler. Eric Erickson'un kuramı, bireysel gelişimle ilgili tüm yaşam dönemlerinde bireyin olmasını istedikleri ve gerçekleşmemesi durumlarında kişiliklerinde oluşabilecek bozuklukları ayrıntılarıyla ele almaktadır. Yetişkinlik döneminde gelişim, 9 dönemde incelenmektedir. Her dönem ortalama olarak belirli yaşlarda başlamakta ve bitmektedir. Levinson (1986) bu dönemleri şöyle sıralamıştır (Akt; Onur, 1995):

**İlk Yetişkinliğe Geçiş:** Bu dönem 17-22 yaşları arasındadır. Yetişkinlik öncesi ile ilk yetişkinlik arasında gelişimsel bir köprü görevi görmektedir.

**İlk Yetişkinlik İçin Yaşam Yapısı Girişi:** 22-28 yaşları arasındaki dönemdir. Yetişkin yaşamının ilk dönemini oluşturma ve sürdürme evresidir.

**30 Yaş Geçiş:** 28-33 yaşları arasındadır.

**İlk Yetişkinliğin Yaşam Yapısını Sonuçlandırma:** 33-40 yaş arasındadır.

**Orta Yaş Geçiş:** 40-45 yaş arasındadır.

Orta Yetişkinlik İçin Yaşam Yapısına Giriş: 45-50 yaş arasındadır.

50 Yaş Geçişi: 50-55 yaş arasındadır.

Orta Yaşın Yaşam Yapısını Sonuçlandırma: 55-60 yaş arasındadır.

Son Yetişkinlik Geçişi: 60 – 65 yaş arasındaki dönemdir.

Levinson'a göre 17 ve 33 yaşları arasındaki bireyler ergenlikten çıkarak mecburi bir hayat tarzı meydana getirme çabası içerisindeyler. Bu bireyler yetişkinliğe geçiş aşamasında aşk ve iş alanında birçok imkanı keşfederek bir hayat tarzı oluşturma çabasındadırlar. Bu evrede, önemli bir değişim ve tutarsızlık yaşayabilmektedir (Arnett, 2000).

Levinson (1996), orta yaş yetişkinlik dönemlerinde farklı mesleklerde çalışan erkek ve kadınlar ile yaptığı görüşmeler sonucunda her iki cinsiyet için de hayat biçimindeki kalıcı ve geçiş evrelerinin olduğunu saptamıştır.

İnsanlar hayatlarının her evresinde kendilerini güdüleyecek ve mutlu edecek bir durumun artık bulunmadığını düşünebilirler. Orta yaş döneminde bulunan birçok insan artık genç olmadıklarının farkındadırlar. Bu nedenle olaylara farklı tepkiler verirler. Bu kişiler kendilerini daha fazla sorgulamaya başlarlar. İnsanlar yaşamlarının bu evresinde, hayatlarının geri kalan kısımları ile ilgili kararlar almak zorunda hissederler. Orta yaş dönemi, insanların kendileri ve meslek hayatlarıyla ilgili karar aldıkları son dönemdir. Bu dönemde pek çok şey sonlanır, ancak bazen diğer dönemlerden daha iyi başlangıçlar yapmaları da mümkündür (Arnett, 2000).

İlgili literatür incelendiğinde farklı sınıflamaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Ancak genellikle yetişkinlik dönemi 3 bölümde incelenmektedir. Bunlar:

**1. Genç Yetişkinlik Dönemi:** Çocukluk ve ergenlik döneminin bittiği ve yetişkinliğin başladığı dönemdir. Bir bakıma yetişkinler sınıfına katılma dönemidir. Bu dönem gelecek beklentisi olan insanlardan meydana geldiği için umut dönemi olarak da geçmektedir. 25- 35 yaş arasını kapsayan dönemdir (Kılıç, 2013: 2-3).

Genç yaştaki insanlarda statü elde etme ve işlerinde yükselme motivasyonu yüksektir (Kılıç, 2013: 74). Genç yetişkinlik dönemindeki insanların değer verdikleri konuların başında itibar, güç ve saygınlık gelmektedir ( Kılıç, 2013: 80).

Genç yetişkinlik dönemi, orta yaş dönemindeki insanlarda olduğu gibi bireylerin yaratıcı eserler verdiği, daha üretken oldukları bir dönemdir. Örnek vermek gerekirse Beethoven, en önemli, etkileyici ve beğenilen eserlerini 36 yaşında meydana getirmiştir. Bu dönemde insanlar, bilgi ve becerileriyle ekip çalışması yapabilecek yeterliliktedirler.

Yaratıcılıklarını kullandıkları, yeni ürünler meydana getirdikleri ve başarılı olmak için çaba gösterdikleri bir döneme ulaşmışlardır (Kılıç, 2013: 62).

Genç yetişkinlik döneminde birey, anne ve babadan bağımsız olma, iş hayatına atılma, kariyer sahibi olma ve karşı cinsle kalıcı bir birliktelik gibi konular temel gelişimsel süreçlerdir (Kılıç, 2013: 67).

Levinson, (1986) ilk yetişkinlik dönemini, ilk yetişkinliğe geçiş süreciyle başlayan ve orta yaş geçişi ile son bulan yaklaşık 17-45 yaşları arasında yer alan evre olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu dönem bireyin enerjisinin fazla olduğu, karşısına birçok fırsatların çıktığı evredir.

Aydın (2002)'a göre, genç yetişkinlik dönemi, geç ergenlik döneminden başlayarak, orta yaşa kadar devam eden, 20– 45 yaşları arasındaki süreci içine alan dönemdir. Bu dönem işe başlama, eş seçimi, toplum içinde uygun bir yer gibi gelişim süreçlerini kapsar (Akt. İmamoğlu, 2008).

**2. Orta Yetişkinlik Dönemi:** Gelişim psikologlarının 35-64 yaş arasında bulunduğu vurgu yaptıkları dönemdir. Diğer taraftan, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) orta yaşı 45-59 yaşları arasındaki dönem olarak ifade etmiştir. Ayrıca olgunluk dönemi olarak bilinmektedir (Kılıç, 2013: 102).

Levinson, (1996), orta yetişkinlik dönemini, orta yaş ile ileri yaş geçiş dönemleri arasında kalan yaklaşık 40-65 yaş aralığında bulunduğunu ifade etmiştir. Bu dönemde fiziksel açıdan duraksama veya gerileme görülür, psikolojik açıdan ise tatmin edici ve sosyal açıdan da mutlu bir yaşam sürdürebildikleri görülmektedir.

Orta yaş dönemi performansın ve üretkenliğin arttığı bir süreçtir. İş tatmini ve iş verimliliği açısından başarılı bir dönem olan orta yaş dönemi, “işkolik” olarak tanımlanabilecek insanların çoğunlukta olduğu bir dönemdir (Kılıç, 2013: 142).

Kadınlarda ve erkeklerde orta yaşta meydana gelen hormonal değişikliklerle beraber fiziksel ve duygusal değişmelerin yaşandığı döneme *Yaş dönemi bunalımı ya da Klimaterik dönem* denir. Kadınlarda doğurganlığın bitmesi olarak adlandırılan “Menopoz” ve erkeklerde ise 45-50 yaş arasında cinsel işlevlerinde giderek azalma olarak isimlendirilen, süresi ve şikayetleri kadınlar kadar belirgin olmayan “Andropoz” dönemine girdikleri ifade edilmektedir. Bu dönemdeki kadınlarda terleme, sıcak basması, üşüme, boğulma, hissi nabız atışında düzensizlikler, sebebini bilemedikleri huzursuzluklar gibi sorunlar yaşanmaktadır (Kılıç, 2013: 148-149).

Orta yetişkinlik bireylerin mesleklerinde en üretken oldukları dönemi ifade eder. Mesleklerinde başarılı olanlar zaman içerisinde edindikleri tecrübe sayesinde çok gelişmiş bir karar alma becerisini kazanırlar (Onur, 2011: 249).

**3. Yaşlılık Dönemi:** Yaşlılık zamanla, takvim yaşı ile ilgilidir. Yaşlılık yaklaşık kırk yıllık bir süreci içine alır ve üç alt evrede incelenir. Birinci evreye olgunluk sonrası yaşlılık öncesi 65 ve 74 yaş arası; ikinci evreye ileri yaşlılık geçkinlik evresi 75-89 yaş arası ve üçüncü evreye ise ihtiyarın ihtiyarlığı (düşkünlük) 90 ve yukarısı şeklinde tanımlanmıştır (Kılıç, 2013: 256-406).

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre yaşlılık nedir ve kime ya da ne tür niteliklere sahip olanlara yaşlı denir? Sorusunun cevabı şu şekilde verilmiştir (Kılıç, 2013: 256-257):

- 60-74 yaş arası yaşlılık ( veya 65-74 yaş arası – Genç yaşlılık)
- 75-89 yaş arası ileri yaşlılık (veya 75-85 yaş arası – Orta yaşlılık)
- 85 ve üstü ise ileri yaşlılık.

Pek çok birey yaratıcılık ve verimliliklerini emekliliklerine kadar devam ettirir. Pek çok eser veren ve günümüze kadar eserleri ayakta kalan, Mimar Sinan meşhur Selimiye Camii inşasına 80 yaşında başladığı bilinmektedir (Kılıç, 2013: 310).

Levinson, (1996), ileri (son/geç) yetişkinlik dönemini ise, son yetişkinlik geçiş dönemi ile ileri yetişkinlik sonrası dönem arasında kalan yaklaşık 65 ve üstü yaşları arasında yer almakta olduğunu ifade etmektedir. Bu dönem içerisinde bulunan bireyler, emeklilik ve sağlık sorunlarıyla mücadele etmesini sağlayabilecek yeni bir hayat tarzı kurar. Bu sorunlarla mücadele edebilmek için çeşitli hobiler edinme ve hayat tecrübeleriyle, yaşadıklarıyla ilgili bir kitap yazma gibi farklı aktiviteler tercih etme yoluna giderler.

### **3.9. Menopoz**

İnsan yaşamı belli dönemlerden meydana gelmektedir. Her dönemde insan fiziksel ve duygusal değişimler göstermektedir. Kadın hayatı genellikle beş dönemde incelenmektedir (İlgaz 1980, Coşkun 1996: 2-18):

1. Çocukluk Dönemi 0 - 8 yaş
2. Ergenlik Dönemi 9 - 18 yaş (Puberte ve Adölesan)
3. Cinsel Olgunluk Dönemi 19 - 49 yaş
4. Klimakteryum ve Menopoz Dönemi 50 - 64 yaş
5. Yaşlılık (Senium) Dönemi 64 yaş üzeri.

Bu dönemlerin sürelerini çevresel etkenler, beslenme durumları ve bireysel farklılıklar etkilemektedir (Ilgaz, 1989; Coşkun, 1995: 13-20).

Menopoz sözcüğü Yunanca Mens(ay) ve pause (durmak) sözcüklerinden türetilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre menopoz, "ovaryum aktivitesinin kaybedilmesi sonucu menstruasyonun kalıcı olarak sonlanması" dır (WHO, 1996).

ABD'de kadınların ortalama menopoz yaşı  $51,4 \pm 3,8$  yıldır. Menopoz yaşı; ırk, oral kontraseptif kullanımı, sosyo-ekonomik durum, eğitim, gebelik sayısı, fiziksel özellikler, alkol tüketimi, menarş yaşı veya son gebeliğin tarihinden etkilenmektedir. Ayrıca sigara kullanımının kesin biçimde folikül tükenmesini hızlandırdığı bulunmuştur (Scott ve Disaia, 1986: 771-789).

Türk toplumunda menopoz yaşının 46-48 olduğu görülmektedir. Türkiye Menopoz Derneğinin ülke genelindeki menopoz merkezlerinden elde ettiği veriler incelendiğinde, Türkiye'deki menopoz yaşının 46,7 olduğu görülmektedir (Ertüngealp ve Seyisoğlu, 2000: 28).

Tüm dünyada her yıl milyonlarca kadın menopoza girmektedir. Menopoz evrensel bir kadınlık deneyimidir. Bazı kadınlar bu geçişi çok az problemle atlatır. Ancak her dört kadından üçü östrojen ve progesteron adlı kadınlık hormonlarındaki büyük dalgalanmalar ile menopoz semptomlarını yaşar. Her dört kadından biri bu semptomlar ağır olarak görülür. Gözlenen en genel semptomlar arasında gece terlemeleri, sıcak basmaları, uyku bozukluğu, seksüel kaygılar, ruh halinde dalgalanmalar bulunmaktadır. Bu semptomlar, kadının ev ve işyerindeki performansını etkileyebilir (Manson ve Bassuk, 2008: 7).

Menopoza yol açan hormonal değişiklikler on yıl öncesinden fark edilmeye başlanır (Manson ve Bassuk, 2008: 15).

Perimenopoz (Peri Yunanca'da "civarında", "yakın" anlamlarına gelir) menopozdan önceki, doğurganlığın azaldığı ve menstrual döngünün bozulduğu dönem ile son âdet kanamasından sonraki ilk yılı içine alır. Perimenopoz, kadından kadına

farklılık gösterir. Ortalama olarak 3 ile 4 yıl sürer. Menstrual döngünün kesilmesi birden olabileceği gibi yıllarca da düzensiz sürebilir (Manson ve Bassuk, 2008: 15).

Hormonlar, endokrin bezleri ve beyinde hipotalamus adı verilen bir bölge tarafından üretilip kana gönderilen kimyasallardır. Yukarıdan aşağıya doğru sıralandığında iç salgı bezleri, epifiz ve hipofiz bezleri, boyundaki tiroid bezi, vücuttaki adrenal bez ve pankreas, kadınlarda yumurtalık ve erkeklerde testislerdir. Vücuttaki diğer bazı hücreler de hormon yapma özelliğine sahiptir (Manson ve Bassuk, 2008: 16).

Hormon kelimesi Yunanca “ulak” kelimesinden gelmektedir. Hormonlar tüm vücutta hücre ve dokulara yayılırlar, duygular, davranışlar ve sağlık üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler (Manson ve Bassuk, 2008: 16).

Kadınlar menopoza girdiğinde hormonal düzensizlikler kaybolur. Menopoz sonrası süreçte kadınlar menstrual döngüden kurtuldukları için hayatları kolaylaşır ve kadınlar bunu özgürlük olarak görür. Artık hamile kalma endişesi olmadığından birçok kadın bu dönemi cinsel özgürlük olarak görür. 1998 tarihinde Kuzey Amerika Menopoz Cemiyeti tarafından 50 ile 65 yaş arası 752 kadın üzerinde yapılan bir çalışmada, katılımcılara şu sorulmuştur: “Kendinizi en çok hayatınızın hangi döneminde hoşnut ya da mutlu hissettiniz?” Katılımcıların yüzde 51’i en çok 50 yaşından sonra kendilerini mutlu hissettiklerini belirtmiştir. Sadece yüzde 16’sı 40’lı yaşlarını, yüzde 17’si 30’lu yaşlarını ve yüzde 10’u da 20’li yaşlarını en memnun ve mutlu dönem olarak ifade etmiştir (Manson ve Bassuk, 2008: 24).

Batılı ülkelerde kadınların ortalama olarak 47 yaşında perimenopoza girecekleri ve son adetlerini 51 yaşında görecekları öngörülmektedir. Fakat farklılık sergileyebilmektedir. Bazı kadınlar 30’lu yaşlarında düzensiz âdet ve sıcak basmaları yaşadıklarını ve 40’lı yaşlarında âdetlerinin kesildiğini ifade etmişlerdir. Bazı kadınlarda ise 50’li yaşlarının sonuna kadar herhangi bir semptomla rastlanmaz ve âdet görmeye devam eder (Manson ve Bassuk, 2008: 29).

Menopoza bağlı hormonal değişikliklerden kaynaklanan semptomlar ile genellikle yaşlanma sürecine denk gelen çocukların evden gitmeleri, meslekte yaşanan değişimler, emeklilik, aileden birilerinin hastalanması veya ölümü gibi olayların sonucunda ortaya çıkan stres ve sorunlar birbirine karıştırılmaktadır. ABD Ulusal Sağlık Enstitüsü tarafından hazırlanan 2005 tarihli bir raporda ve Sağlık Araştırma ve Kalite Ajansının raporunda, sıcak basması, vajinal kuruluk ve gece terlemeleri yapılan çalışmada menopoz ile kesin olarak ilişkilendirilmiştir. Ayrıca hormon tedavisinin

temel semptomları etkili bir şekilde tedavi ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Manson ve Bassuk, 2008: 33).

Menopozun temel semptomları arasında yer alan sık, şiddetli ateş basmaları uykuyu aksatabilir ve yorgunluk, anksiyete, asabiyet ve dağınık düşüncelere neden olur (Manson ve Bassuk, 2008: 33).

Araştırmalar ani duygu değişiklikleri, kaygılı, depresif, gergin hissetmek gibi ruh halindeki düzensizliklerin, ağır kanamaların ve hormonal dalgalanmaların en şiddetli olduğu perimenopozun erken evresinde olduğunu göstermektedir. Ancak menopozu izleyen dönemde ise bu tür ani duygu değişikliklerinde düşüş olduğu tespit edilmiştir (Manson ve Bassuk, 2008: 56).

Perimenopoz sırasında kadınlar genellikle hafıza ile ilgili problemler ve konsantrasyon bozukluklarından şikayet ederler. Bu şikayetler dalgalanan hormon düzeylerinden ve yaşın ilerlemesinden kaynaklanır (Manson ve Bassuk, 2008: 56).

Yaşlanmaya bağlı olarak hormon salgılanmasının azalması sebebiyle meydana gelen menopoz, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Ancak çoğunlukla 45-55 yaşlarında görülmeye başlanır (Tekin, 2000:31-35). Menopozdan 2-6 yıl öncesi premenopozal dönem ya da perimenopozal dönem; 6-8 yıl sonrası ise postmenopozal dönem olarak adlandırılmaktadır (Keçecioglu, 1997: 18-39).

### **3.9.1. Klimakterium ve Menopoz Dönemi**

Klimakterium (climacterium) Yunanca bir kelimedir. Merdiven basamağı anlamına gelen “klimakter” kelimesinden türetilmiştir. Bu dönemin öne çıkan özelliği; 40-50 yaş arasında gerçekleşen, menstrüasyonun kesilmesi ile meydana gelen menopozdur (Taşkın, 2009, 451-464).

Bu dönem kadın hayatında üretkenlik ile yaşlılık dönemi arasında kalmış bir geçiş dönemidir. Kadının yaşantısında önemli bir dönemi ifade eder. Kadında fiziksel, psikolojik ve sosyal değişikliklerin meydana geldiği bu dönemde en dikkat çekici değişiklik menstrüasyonun kalıcı olarak sona ermesi yani menopozdur. Klimakterium dönem yaklaşık 40 yaş civarında başlar. Menopozdan sonra belli bir zamanı da içine alarak yaşlılık dönemi olarak adlandırılan 65 yaş sınırına kadar devam eder. Klimakterium ve menopoz kelimeleri genellikle karıştırılmaktadır (Kökçü ve Çetinkaya, 2004, s. 43-47).



Klimakterium; cinsel olgunluk döneminden, yaşlılık döneminin başlamasına kadar olan dönem içerisinde kadının son âdetini gördükten sonra da yaşlılık dönemine kadar devam eden bir süreçtir (Çanga, 1979). Klimakterium ile ilgili yakınmalar kadında erken dönemde başlarsa erken klimakterium, daha geç dönemde başlarsa da geç klimakterium olarak adlandırılır (Çanga, 1979).

Klimakterium dönemi WHO'nun sınıflandırmasına göre üç bölümde incelenir (WHO, 1996).

- 1. Premenopoz:** İlk semptomların görülmeye başladığı klimakteriumun başlangıcından menopoza kadar geçen süreyi kapsar (Kışnişçi vd. 1987). Bu dönemde ovariumlar eski çalışma gücünü yitirmeye başlarlar. Düzensiz sikluslar birkaç ay veya birkaç yıl sürebilir (Çanga, 1979; Taşkın, 1994; Hotun, 1998)
- 2. Menopoz:** En son adet kanamasının görülmesidir (Kışnişçi vd. 1987) .
- 3. Postmenopoz:** Menopozdan yaşlılık dönemine kadar geçen süredir. Ortalama olarak menopozdan sonraki 6-8 yıllık süreyi içine alır. Bir kadının postmenopozda olabilmesi için 12 aylık amenore periyodunu tamamlamış olması gerekir (Akkuzu ve Akın, 1987: 33-35, Barlow, 1992: 357-365; Hotun, 1998).

Gelişmiş ülkelerde menopoz daha geç yaşlarda başlamakla birlikte (Amerika'da 51, İtalya'da 48), gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde daha erken yaşlarda (Mısır'da 46, İran'da 44) başladığı bilinmektedir (Amore vd. 2006).

Ülkemizde TNSA 2008 verilerine göre (Türkiye Nüfus Ve Sağlık Araştırması) Türkiye' de menopoz yaşı 49,0'dır (Hacettepe Üniversitesi, 2008: 117).

### **3.9.2. Menopozda Görülen Değişiklikler**

Menopoz döneminde, kadınlarda östrojen hormonunun düşmesine bağlı olarak hormonal, fiziksel ve duygusal değişimler görülmektedir (Atasü, 2001).

Menopozda görülen östrojen eksikliği kadınların yaşam kalitesini düşürmektedir. Kadında fizyolojik ve psikolojik değişiklikler meydana gelir. Ateş basması, uykusuzluk, baş ağrısı, çarpıntı, terleme gibi vazomotor belirtiler, depresyon, unutkanlık, kas-kemik

ağrıları, dikkat kaybı, libido azlığı gibi şikayetler ve vajinal atrofi görülmektedir. (Kaptanoğlu, 1996: 27-37).

### **3.9.2.1. Menopozda Görülen Psikolojik Değişiklikler**

Yapılan birçok araştırmada menopoz döneminde depresif semptomlarda artış gözlenmiştir. Bu semptomların daha çok premenopozal dönemde olduğu izlenmiştir. Uyku bozukluğu da rastlanılan diğer bulgulardan biridir (Kaptanoğlu, 1996: 27-37).

Menopozda görülen duygu durum değişiklikleri; uykusuzluk, çabuk öfkelenme, sinirlilik, isteksizlik, kolay ağlama, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü, erken uyanma ve toplumdan uzaklaşma isteği şeklinde ifade edilebilir. Menopozla birlikte psikoseksüel yaşamda meydana gelen değişikliklerin cinsel organları etkileyen fizyolojik ve fiziksel değişikliklerle doğrudan ilintili olduğu görülmektedir. Bu değişikliklerin altında hormonal dengenin bozulması ve psikolojik yapıyı olumsuz etkilemesi yatmaktadır (Kaptanoğlu, 1996: 27-37).

### **3.9.2.2. Menopozda Görülen Menstrual Değişiklikler**

Menopozda âdet düzensizlikleri ile sık görülmektedir. Siklus anormallikleri yaklaşan menopozon belirtisi olarak meydana çıkar (Sayiner vd. 1987, Taşkın, 1994:119-128, Kazancıgil, 1996: 2123-2127).

### **3.9.2.3. Menopozda Görülen Vazomotor Değişiklikler**

Premenopoz ve postmenopozdaki kadınların % 75-85'i ateş basmasından şikayet ederler (Huber 1997). Genellikle sıcak basması, gece terlemesi şeklinde görülmektedir. Ateş basması sırasında gözlemlenen fizyolojik değişiklikler nabız hızında artış, cilt ısısında artış, ellere doğru kan akışında artış, rem uykusunun bölünmesi şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 1996: 1-13).

Sıcak basmaları ısı dalgalanmaları şeklinde ortaya çıkar. Deri rengi pembeden kırmızıya doğru değişir. Sıcak basmalarının süresi birkaç saniyeden birkaç dakikaya kadar değişkenlik gösterebilir ve günde 3-12 kez görülebilir. Özellikle vücutta gece

meydana gelen ısı değişimleri ve yoğun terleme uykudan uyandıracak kadar şiddetli olduğu gözlenebilmektedir (Hotun, 1998).

#### **3.9.2.4. Menopozda Görülen Sindirim Sistemi Değişiklikleri**

Östrojen azalmasıyla menopoz döneminde diş eti hastalıkları, ağızda kötü tat, ağız kuruluğu görülebilmektedir. Postmenopoz döneminde mide sekresyonlarında azalma, reflü, bağırsak mukoza atrofisi, gastrit ve safra taşı oluşması da meydana gelebilmektedir (Taşkınalp, 1996; Şahin, 1998).

#### **3.9.2.5. Menopozda Görülen Kilo Değişikliği**

Östrojen seviyesindeki değişmeler, metabolizmayı ve hormonları etkiler. Metabolizmada meydana gelen bu değişme iştahı artırmakta, yaşlanmayla birlikte azalan metabolizma hızı ve azalan fiziksel aktivite eksikliği ile birlikte şişmanlığa neden olabilmektedir (Kilciler, 1992). Menopoz sonrasında kadınlarda yağ kütlesinin arttığı görülmektedir. Azalmış fiziksel aktivite sadece kilo artışıyla ilgili değildir. Bunun dışında postmenopozal dönemdeki kadınlarda kas kütlesinin azalması ve vücut yağındaki artışla ilintilidir (Blumenthal vd. 1991: 11).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, 2016 yılında Adana ve Mersin bölgesindeki sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan kadın yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmanın faaliyet alanı olarak sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği, Mersin GİŞKAD, Adana İŞKAD belirlenmiştir.

Adana ve Mersin bölgesinde çalışan kadın yöneticilerden çalışmaya dahil olanların 149'u Adana'dan, 129'u ise Mersin'de çalışan kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Toplamda ise yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşim ve iş tatmin düzeylerini incelemek amacıyla 278 kadın yönetici çalışmaya dahil edilmiştir. Bu yönetici kadınlardan 36'sı firma sahibi ya da ortağı, 195'i orta kademe yönetici ve 47'si ise üst kademe yöneticidir.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın veri toplama sürecinde anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerle ilgili soruların olduğu Kişisel Bilgi Formu, ikinci bölümde ise 36 maddeden oluşan Spector'un İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma grubunun özelliklerini saptamak için araştırmacı tarafından geliştirilen, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda yaş, medeni durum, çocuk durumu, öğrenim durumu, iş deneyimi (kıdem), işyerindeki statüsü, aylık geliri gibi demografik değişkenlere ait kişisel sorular yer almaktadır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Paul E. Spector'un (1994)'in geliştirdiği *Job Satisfaction Scale / İş Doyumu Ölçeği* kullanılmıştır. Spector iş tatmin ölçeği toplam 36 ifadeden oluşmakta olup 9 alt boyuttan meydana gelmektedir. Her 4 ifade bir alt boyutu yansıtmaktadır. Bu boyutlar; ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performansa bağlı ödüller, çalışma şartları, iş

arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir (Watson, Thompson, Meade, 2007, Spector, 1997: 75-76).

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden biri de, araştırma sonuçlarının genelleneceği evreni belirlemektir. Herhangi bir araştırmanın evreni, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü olarak tanımlanabilmekte (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004: 31) ve sonuçların genellenebilirliği arttıkça araştırma daha değerli olacağı kabul edilmektedir.

Araştırmanın evrenini, 2016 yılında, Adana ve Mersin bölgesindeki sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2016 Mayıs-Temmuz aylarında, Adana ve Mersin’de sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği, Mersin GİŞKAD, Adana İŞKAD’a bağlı çalışan kadın yöneticilerden tesadüfî olarak seçilerek oluşturulmuştur. Adana ve Mersin bölgesinde çalışan kadın yöneticilerden çalışmaya dahil olanların 149’u Adana’da, 129’u ise Mersin’de çalışan kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Toplamda ise 278 kadın yönetici çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise Adana ve Mersin ilindeki Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği, Mersin GİŞKAD, Adana İŞKAD’ta çalışan kadın yöneticilere ve adı geçen kurum, kuruluş, oda ve sivil toplum kuruluşlarının üyesi olan işletmelerde yönetici pozisyonunda görev alan kadın yöneticilerdir. Araştırmanın örneklemini seçkisiz olmayan yöntemlerden seçilen toplam 278 kadın yönetici oluşturmaktadır.

### **4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın veri toplama sürecinde; anket verileri kalem kağıt aracılığı ile ve e-mail yolu ile 278 kadın yöneticiye, önsözde adı geçen kişi ve kurumlar aracılığı ile ulaşılarak anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması için gerekli yazılı ve sözlü izinler alınmıştır.

Anket, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Adana Ticaret Odası, Adana Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Mersin GİŞKAD, Adana İŞKAD'ta çalışan kadın yöneticilere ve adı geçen kurum, kuruluş, oda ve sivil toplum kuruluşlarının üyesi olan işletmelerde yönetici pozisyonunda görev alan kadın yöneticilere uygulanmıştır. Veriler Mayıs 2016- Temmuz 2016 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerle ilgili soruların olduğu Kişisel Bilgi Formu (Ek 1), ikinci bölümde ise 36 maddeden oluşan Spector'un İŞ Tatmin leği (Ek 2) kullanılmıştır.

Araştırma grubunun özelliklerini saptamak üzere araştırmacı tarafından geliŐtirmiŐ olan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda yaş, medeni durum, ocuk durumu, öğrenim durumu, iş deneyimi (kıdem), işyerindeki görevi, aylık gibi demografik bilgiler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Paul E. Spector'un (1994)'in geliştirdiği *Job Satisfaction Scale / İŞ Doyumu leği* kullanılmıştır. Ölçek Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha Coefficient) Spector (2007) tarafından  bine yakın denek ile yapılan araştırma verileri doğrultusunda (N=2870) alfa katsayısı .91 olarak saptanmıştır. Ayrıca Türkçe'ye gevrildikten sonra Yelboğa (2009) tarafından  yüz seksen (N=380) denek ile yapılan güvenirlik analizi sonucu alfa değer .78 olarak hesaplanmıŐtır.

Spector iş tatmin leği toplam 36 ifadeden oluşmakta olup 9 alt boyuttan meydana gelmektedir. Her 4 ifade bir alt boyutu yansıtılmaktadır. Bu boyutlar; ücret, terfi, yönetim, yan demeler, performansa bağlı ödüller, alıŐma Şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletiŐimdir. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum Şeklinde 6'lı derecelendirmeye sahiptir (Watson, Thompson, Meade, 2007, Spector, 1997: 75-76).

**Tablo 4.1. İş Tatmini Ölçeğinde Önergelerin Dağılımı**

<b>Alt boyutlar</b>	<b>Madde numaraları</b>
Ücret	1-10-19-28
Terfi	2-11-20-33
Yönetim	3-12-21-30
Yan ödemeler	4-13-22-29
Performansa bağlı ödüller	5-14-23-32
Çalışma şartları	6-15-24-31
İş arkadaşları	7-16-25-34
İşin kendisi	8-17-27-35
İletişim	9-18-26-36

#### **4.5. Araştırma Modeli**

Bu araştırma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama türünde bir araştırmadır. Tarama modelleri, “geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle ortaya koymayı amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde önemli olan, var olanı değiştirmeye kalkmadan gözlemleyebilmektir”. İlişkisel tarama modelleri “iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2008:77).

#### **4.6. Verilerin Analiz Yöntemleri**

Yöntemin amaca uygunluğu son derece önemlidir (Karasar, 2014: 75). Bir araştırmacı için en önemli sorunlardan biri, veri analizi sürecidir. Araştırma sorularını yanıtlamak ya da araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla ihtiyaç duyulan veriler; uygun veri toplama amaçları kullanılarak elde edilebilir. Veri analizi, verilerden uygun istatistiksel teknikler kullanarak bilimsel geçerliliğe sahip sonuçlar çıkarma süreci olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2014: 7).

#### **İlişkileri İncelemeye Yönelik Analiz Teknikleri:**

Anketlerin toplanmasından sonra verilerin istatistiksel analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sürekli

ölçümlerse ortalama ve standart sapma olarak özetlenmiştir. Gruplar arasındaki sürekli ölçümlerin karşılaştırılmasında dağılımlar kontrol edilmiş, parametrik dağılım ön şart varsayımı sağlandığından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Bağımsız Grup T testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri değişken içeren grupların ikili karşılaştırmalarda Post-Hoc Tukey analizi kullanılmıştır. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

#### 4.7. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

**Araştırma Sorusu 1:** Kadın yöneticilerde, demografik faktörler (değişkenler) iş tatmin düzeylerini hangi yönde nasıl etki etmektedir?

H1= Kadın yöneticilerin yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2= Kadın yöneticilerin medeni durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3= Kadın yöneticilerin çocuk durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H4= Kadın yöneticilerin eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H5= Kadın yöneticilerin çalışma süreleri (kıdem) ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

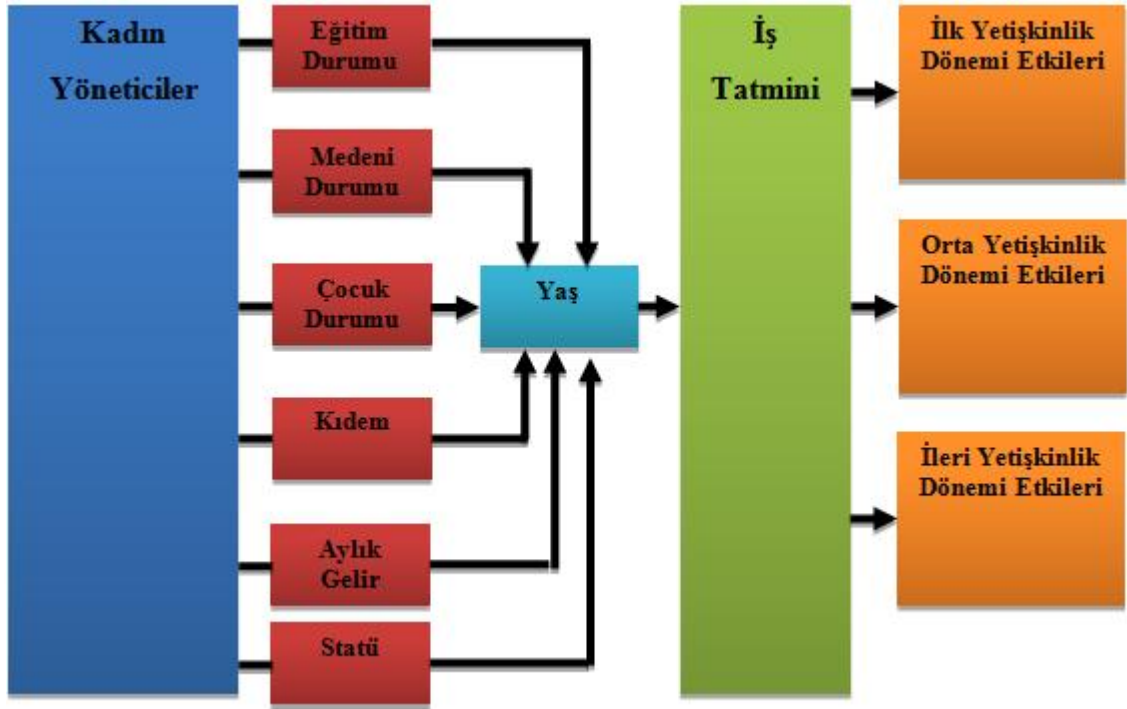
H6= Kadın yöneticilerin iş yerindeki görevi (statü) ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H7= Kadın yöneticilerin aylık geliri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Araştırma Sorusu 2:** Orta yetişkinlik dönemi, kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerine hangi yönde nasıl etki etmektedir?

H8= Yaş değişkeni, kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini pozitif yönde etkiler.





Şekil 4.1. Araştırmanın Hipotezi

#### 4.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

**Bağımlı Değişken:** Yöneticilerin Spector İş Tatmin Ölçeğinden alacağı puan ortalaması bağımlı değişkendir.

**Bağımsız Değişkenler:** Yöneticileri demografik özellikleri; yaş, medeni durum, çocuk durumu, çocuk sayısı, kıdem, aylık gelir, statü (işyerindeki görevi) olarak belirlenmiştir.

#### 4.9. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Bir ölçümde belirli sayıdaki sorulara verilen cevapların değerleri toplanarak bulunuyorsa, bu ölçümde yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Buna iç tutarlılık da denilmektedir. Güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alfa yöntemidir. Bu yöntemde alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Katsayı, bir ölçümdeki sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçümün güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2005,405):

- $0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçüm güvenilir değildir.
- $0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçümün güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçüm oldukça güvenilirdir.
- $0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçüm yüksek derecede güvenilirdir.

Çalışmamızda;

Ölçek Cronbach Alpha katsayısı: 0,645 olarak tespit edilmiş olup ölçüm oldukça güvenilirdir.

**Tablo 4.2. İş tatmin Ölçeği Güvenirlilik Tesi**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,645	36

## BEŞİNCİ BÖLÜM

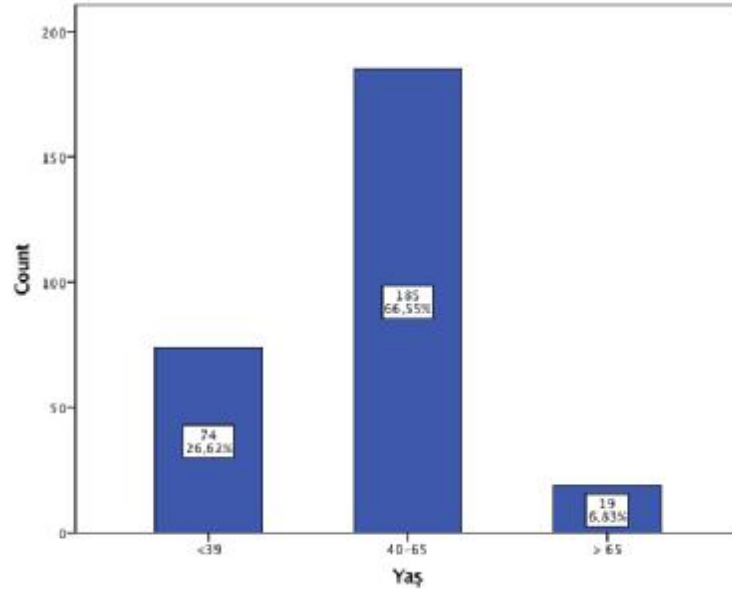
### 5. BULGULAR

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalında yürütülen bu çalışmada, yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşim ve iş tatmin düzeylerini incelemek amacıyla 278 kadın yönetici araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmanın örneklemini Adana ve Mersin bölgesinde çalışan kadınlardan elde edilmiştir. Çalışmaya dahil olanların %53,6 (149 kişi)'sı Adana'dan, % 46,4 (129 kişi)'ü Mersin'den alınmıştır.

#### 5.1. Verilerin Genel Dağılımları

Çalışmaya dahil edilen 278 kadın yöneticinin demografik dağılımları incelenmiştir. Yaş gruplarına göre incelediğinde,  $\leq 39$  yaş altı yönetici kadın oranı %26,6; 40-65 yaş arası yönetici kadın sayısının % 66,5 ve  $>65$  yaş üstü çalışan oranının da %6,8 olduğu saptanmıştır. (Tablo 5.1, Şekil 5.1)



**Şekil 5.1. Yaş Dağılımı**

Medeni duruma göre kadın yöneticilerin % 52,2'si evli, % 32,4'ü bekar, % 12,6'sı boşanmış ve % 2,9'unun da dul olduğu anlaşılmaktadır.

Çocuk sahibi olma durumları açısından bakıldığında, kadın yöneticilerden çocuk sahibi olanların oranının % 56,8 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanlar eğitim durumlarına göre incelediğinde, % 22,3'ü lise, % 10,4'ü ön lisans, % 56,5'si üniversite ve % 10,8'i yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcı olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle, kadın yöneticilerdeki eğitim durumunun yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcılar işyerindeki statüsü/görevine göre incelendiğinde; % 12,9'u firma sahibi ya da ortağı, % 70,1'i orta kademe yönetici, % 16,9'u üst kademe yönetici ünvanı ile görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %43,9'u (n=122) 7-15 yıl arası kıdeme, %24,1'i (n=67) 16-22 yıl arası kıdeme, %45'i (n=16,2) 23 yıl ve üzeri kıdeme sahip iken %15,8'i (n=44) ise 1-6 yıl arası kıdeme sahiptirler.

Gelir düzeyi durumuna bakıldığında %47,1'i (n=131) 2501-3500 arası gelire, %29,1'i (n=81) 1300-2500 arası gelire, %14,7'si (n=41) 3501-5000 arası gelire sahip iken %9,0'ı (n=25) 5001 ve üzerinde gelire sahip olduklarını belirtmişlerdir. (Tablo 4.1).

**Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

<b>Özellikler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>	≤ 39	74	26,6
	40-65	185	66,5
	> 65	19	6,8
<b>Medeni hal</b>	Evli	145	52,2
	Bekar	90	32,4
	Boşanmış	35	12,6
	Dul	8	2,9
<b>Çocuk</b>	Evet	158	56,8
	Hayır	120	43,2
<b>Eğitim</b>	Lise	62	22,3
	Ön lisans	29	10,4
	Lisans	157	56,5
	Yüksek lisans/doktora	30	10,8
<b>Görev</b>	Firma Sahibi/Ortağı	36	12,9
	Orta Kademe Yönetici	195	70,1
	Üst Kademe Yönetici	47	16,9
<b>Kıdem</b>	1-6 yıl	44	15,8
	7-15 yıl	122	43,9
	16-22 yıl	67	24,1
	23 ve üzeri	45	16,2
<b>Gelir</b>	1300-2500	81	29,1
	2501-3500	131	47,1
	3501-5000	41	14,7
	5001 ve üzeri	25	9,0

## 5.2. Spector İş Tatmin Ölçeği Soru Dağılımı

Spector iş tatmin ölçeğinin soru bazında dağılımı Tablo5.2 de incelenmiştir.

Katılımcıların yaptığı iş karşılığında adil bir ücret aldığını düşünenlerin oranı % 55,1'dir (kısmen katılıyorum + katılıyorum + tamamen katılıyorum ). İşinde yükselme

şansının düşük olduğunu düşünenlerinin oranı % 40,2'dir. Yöneticisinin yaptığı işte yeterli olduğunu düşünenlerin oranı % 71,5'tir. İşinin karşılığında sağlanan hak ve ödeneklerden memnun olmayanların oranı % 41'dir. İşini iyi yaptığı zaman takdir edilmekte olanların oranı % 70,9'dur. İşyerindeki kurallar işi hakkıyla yapmayı zorlaştırdığını düşünenlerin oranı % 41,7'dir. Birlikte çalıştığı insanları sevenlerin oranı % 84,5'tir. Bazen yaptığı işin çok anlamsız olduğunu düşünenlerin oranı % 35,6'dır. İş yerindeki iletişiminin iyi olduğunu düşünenlerin oranının % 75,9'dur. İş yerindeki ücret artışının az olduğunu düşünenlerin oranı % 67,6'dır. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı verildiğini düşünenlerin oranı % 48,2'dir. Yöneticisinin kendisine karşı adil olmadığını düşünenlerin oranı %34,5'tir. "İşyerinde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden iyidir" şeklinde düşünenlerin oranı % 62,9'dur. Yaptığı işten hoşnut olmayanların oranı % 37,4'tür. "İyi bir iş yapmak için harcadığı çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir" şeklinde düşünenlerin oranı ise % 48,6'dır.

"Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım" diye düşünenlerin oranı % 52,9'dur. İşyerinde yaptığı işlerden hoşlananların oranı % 79'dur. Çalıştıkları işyerinin hedeflerinin açık ve belirgin olmadığını düşünenlerin oranı % 44,9'dur. Verilen ücreti düşündüğünde takdir görmediğini hissedenlerin oranı % 48,9'dur. "Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedir" şeklinde düşünenlerin oranı % 50,1'dir. "Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir" şeklinde düşünenlerin oranı % 41,3'tür. "İşyerinde aldığı hak ve ödenekler adildir" diye düşünenlerin oranı % 58,3'tür. Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendirildiğini düşünenlerin oranı % 59,3'tür. İşyerinde yapması gereken çok iş olduğunu düşünenlerin oranı % 75,5'tir. İş arkadaşlarından hoşlananların oranı % 79,9 dur. Çoğu zaman işyerinde neler olduğunu bilmediğini hissedenlerin oranı % 48,5 tir. Yaptığı işten gurur duyanların oranı % 71,2'dir. Ücretindeki artışlardan memnun olanların oranı % 57,2'dir. İşyerinde alınması gerekip de almadığını ek ödenekler ve haklar var olduğunu düşünenlerin oranı % 48,7'dir. Yöneticisini sevenlerin oranı % 73'tür. İşyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorunda olduğunu düşünenlerin oranı % 64'tür. Çabalarının gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünenlerin oranı % 60,1'dir. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğunu düşünenlerin oranı % 61,5'tir. İşyerinde sürekli kavga ve çekişmenin

olduğunu düşünenlerin oranı % 46'dır. İşyerinden hoşlananların oranı % 75,5'tir. Yapması gereken işlerin açık ve net olmadığını düşünenlerin oranı % 33,5'tir.

Spector iş tatmin ölçeğinin toplam değeri hesapladığında da ortalama  $130.7 \pm 14.6$  olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan 278 kadın yöneticinin iş tatmin ölçeği toplamında en küçük 71, en yüksek 181 puan aldığı görülmüştür.

**Tablo 5.2. Ölçek Sorularının Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum					
	n	%	n	%	n	%	n	%				
1. Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	40	14,4	40	14,4	45	16,2	73	26,3	57	20,5	23	8,3
2. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	61	21,9	66	23,7	39	14,0	42	15,1	51	18,3	19	6,8
3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	10	3,6	16	5,8	53	19,1	34	12,2	119	42,8	46	16,5
4. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	31	11,2	69	24,8	64	23,0	51	18,3	40	14,4	23	8,3
5. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	27	9,7	31	11,2	23	8,3	69	24,8	98	35,3	30	10,8
6. İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	47	16,9	77	27,7	38	13,7	57	20,5	36	12,9	23	8,3
7. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	8	2,9	10	3,6	25	9,0	74	26,6	91	32,7	70	25,2
8. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	84	30,2	65	23,4	30	10,8	42	15,1	46	16,5	11	4,0
9. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	7	2,5	28	10,1	32	11,5	69	24,8	88	31,7	54	19,4
10. İşyerimde ücret artışları az oluyor.	18	6,5	30	10,8	42	15,1	67	24,1	71	25,5	50	18,0
11. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	45	16,2	46	16,5	53	19,1	60	21,6	52	18,7	22	7,9
12. Yöneticim bana karşı adil değildir.	63	22,7	74	26,6	45	16,2	48	17,3	34	12,2	14	5,0
13. İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	21	7,6	33	11,9	49	17,6	69	24,8	76	27,3	30	10,8
14. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	93	33,5	58	20,9	23	8,3	70	25,2	24	8,6	10	3,6
15. İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	42	15,1	48	17,3	53	19,1	78	28,1	33	11,9	24	8,6
16. Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	38	13,7	53	19,1	40	14,4	69	24,8	48	17,3	30	10,8
17. İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	12	4,3	13	4,7	32	11,5	60	21,6	78	28,1	83	29,9

18.Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	59	21,2	49	17,6	46	16,5	58	20,9	44	15,8	22	7,9
19.Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	33	11,9	69	24,8	40	14,4	59	21,2	62	22,3	15	5,4
20.Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	35	12,6	51	18,3	53	19,1	73	26,3	50	18,0	16	5,8
21.Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	50	18,0	57	20,5	56	20,1	66	23,7	34	12,2	15	5,4
22.İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	22	7,9	31	11,2	63	22,7	78	28,1	57	20,5	27	9,7
23.Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	35	12,6	29	10,4	49	17,6	77	27,7	46	16,5	42	15,1
24.İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	12	4,3	23	8,3	33	11,9	75	27,0	86	30,9	49	17,6
25.İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	8	2,9	20	7,2	27	9,7	66	23,7	110	39,6	47	16,9
26.Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	48	17,3	51	18,3	44	15,8	55	19,8	41	14,7	39	14,0
27.Yaptığım işten gurur duyuyorum.	13	4,7	21	7,6	46	16,5	62	22,3	71	25,5	65	23,4
28.Ücretimdeki artışlardan memnunum.	37	13,3	51	18,3	31	11,2	78	28,1	49	17,6	32	11,5
29.İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	42	15,1	66	23,7	34	12,2	65	23,4	49	17,6	22	7,9
30.Yöneticimi seviyorum.	7	2,5	35	12,6	33	11,9	41	14,7	85	30,6	77	27,7
31.Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	19	6,8	35	12,6	46	16,5	72	25,9	64	23,0	42	15,1
32.Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	34	12,2	36	12,9	41	14,7	68	24,5	69	24,8	30	10,8
33.Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	22	7,9	38	13,7	47	16,9	55	19,8	64	23,0	52	18,7
34.İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	42	15,1	64	23,0	44	15,8	52	18,7	36	12,9	40	14,4
35.İşimden hoşlanıyorum.	19	6,8	20	7,2	29	10,4	57	20,5	86	30,9	67	24,1
36.Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	75	27,0	73	26,3	37	13,3	45	16,2	31	11,2	17	6,1

### 5.3 İş Tatmin Ölçeği Toplam Puanı ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Bu bölümde, çalışmaya katılan kadın yöneticilerin yaş, çalıştığı şehir, eğitim durumu, kıdem, çalışma yılı, statü, gelir düzeyi ve medeni duruma göre iş tatmin ölçeğinin ortalama değerleri karşılaştırılmıştır ve istatistik yönden farklılıkları incelenmiştir.



Tablo 5.3 incelendiğinde Adana ilinde yaşayan kadın yöneticiler ( $\bar{C} = 3,60$ ) ortalama ile Mersin ilinde yaşayan kadın yöneticiler ise ( $\bar{C} = 3,66$ ) ortalama ile birbirlerine yakın düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 5.3. Şehir Grubu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Şehir	N	Ort	Ss	p
Ücret	Adana	149	3,54	,62875	
	Mersin	129	3,67	,58530	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	Adana	149	3,30	,86274	
	Mersin	129	3,55	,75995	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	Adana	149	3,70	,61219	
	Mersin	129	3,63	,68399	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	Adana	149	3,47	,67142	
	Mersin	129	3,57	,61475	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	Adana	149	3,43	,83583	
	Mersin	129	3,58	,80191	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	Adana	149	3,75	,97668	
	Mersin	129	3,50	,88801	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	Adana	149	3,96	,76631	
	Mersin	129	3,92	,64786	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	Adana	149	3,94	,81868	
	Mersin	129	4,01	,80880	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	Adana	149	3,33	,85207	
	Mersin	129	3,49	,87299	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş doyum	Adana	149	3,60	,41551	
	Mersin	129	3,66	,39388	
	Toplam	278	3,63	,40576	

Tablo 5.4 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{C} = 3,66$ ) ortalama ile orta yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş gruplarına göre aldıkları ücretin kısmen daha iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Terfi alt boyutunda ( $\bar{C} = 3,68$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubuna oranla terfi durumlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,90$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,86$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere göre maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,67$ ) ortalama ile ileri yaş dönemindeki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma şartları alt boyunda ( $\bar{c} = 3,71$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,13$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere oranla iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,10$ ) ortalama ile ileri yaş grubundaki kadın yöneticiler diğer yaş grubundakilere göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,81$ ) ortalama ile ileri yaş grubundakiler diğer yaş grubundakilere oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Toplam iş doyumuna göre ( $\bar{c} = 3,81$ ) ortalama ile ileri yaş grubundakiler diğer yaş grubundakilere daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

Yaş ile ücret alt boyutu ( $p,032$ ) ve yan ödemeler alt boyutu ( $p,0,48$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar yaş değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

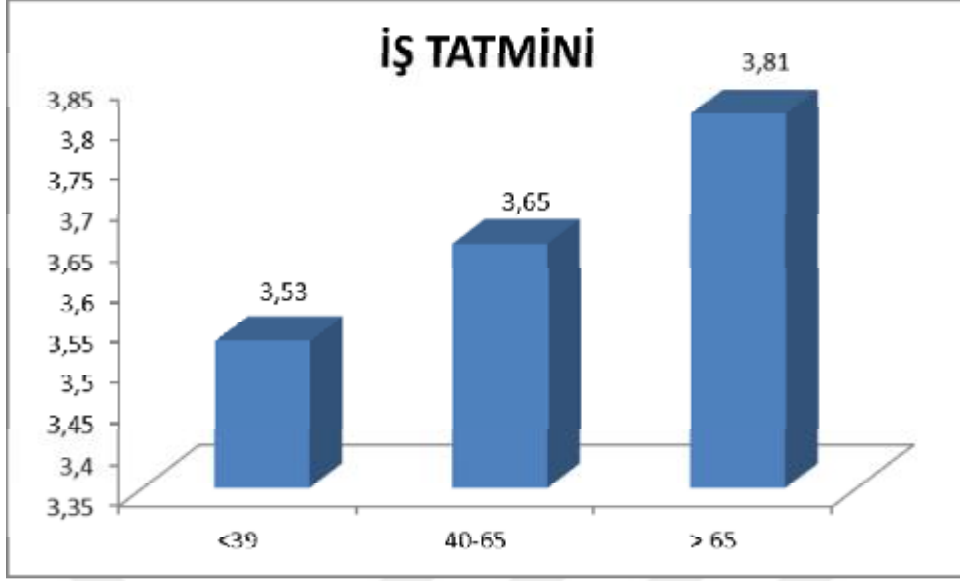
H1 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre kabul edilmektedir. “H1= Kadın yöneticilerin yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” ( $p=,012$ )

Yaş ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin yükseldiği ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları tatminin arttığı görülmektedir. (Tablo 5.4 ve Şekil 5.2)

**Tablo 5.4. Yaş Grubu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Yaş	N	Ort	Ss	p
Ücret	<39	74	3,44	,71379	<b>,032</b>
	40-65	185	3,66	,55907	
	> 65	19	3,63	,59142	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	<39	74	3,29	,88108	,151
	40-65	185	3,43	,79700	
	> 65	19	3,68	,82429	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	<39	74	3,54	,71437	,051
	40-65	185	3,70	,57152	
	> 65	19	3,90	,93990	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	<39	74	3,46	,60862	<b>,048</b>
	40-65	185	3,51	,65723	
	> 65	19	3,86	,61446	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	<39	74	3,39	,87496	,302
	40-65	185	3,53	,80285	
	> 65	19	3,67	,78640	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	<39	74	3,57	,87734	,749
	40-65	185	3,65	,97815	
	> 65	19	3,71	,87901	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	<39	74	3,91	,70845	,496
	40-65	185	3,93	,72702	
	> 65	19	4,13	,58552	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	<39	74	3,93	,89142	,719
	40-65	185	3,97	,80204	
	> 65	19	4,10	,59696	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	<39	74	3,22	,89917	,087
	40-65	185	3,45	,82994	
	> 65	19	3,60	,98006	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	<39	74	3,53	,45067	<b>,012</b>
	40-65	185	3,65	,37767	
	> 65	19	3,81	,41397	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi



**Şekil 5.2. Yaşa göre iş tatmini**

Tablo 5.5 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,87$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruplara göre aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Terfi alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,53$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruplara oranla terfi durumlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,12$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,59$ ) ortalama ile boşanmış olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere göre maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,93$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma şartları alt boyunda ( $\bar{c} = 4,09$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,28$ ) ortalama ile boşanmış olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere oranla iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,34$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,94$ ) ortalama ile boşanmış olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Toplam iş tatminine göre ( $\bar{c} = 3,97$ ) ortalama ile dul olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Medeni durum ile çalışma şartları alt boyutu ( $p,025$ ) ve iş arkadaşları alt boyutu ( $p,021$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar medeni durum değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H2 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre kabul edilmektedir. “H2= Kadın yöneticilerin medeni durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” ( $p=000$ ) (Tablo 5.5)

**Tablo 5.5. Medeni Durum ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Medeni durum	N	Ort	Ss	p
Ücret	evli	145	3,65	,62008	,119
	bekar	90	3,48	,57195	
	boşanmış	35	3,60	,58849	
	dul	8	3,87	,85565	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	Evli	145	3,50	,81861	,183
	Bekar	90	3,26	,67287	
	boşanmış	35	3,42	1,05644	
	dul	8	3,53	1,21330	
Yönetim	Toplam	278	3,41	,82459	,147
	evli	145	3,65	,58512	
	bekar	90	3,70	,64613	
	boşanmış	35	3,56	,80746	
	dul	8	4,12	,83452	
Yan ödemeler	Toplam	278	3,67	,64639	,913
	evli	145	3,52	,64986	
	bekar	90	3,50	,57203	
	boşanmış	35	3,59	,70733	
	dul	8	3,46	1,11353	
Performansa bağlı ödüller	Toplam	278	3,52	,64670	,238
	evli	145	3,48	,84357	
	bekar	90	3,43	,69767	
	boşanmış	35	3,66	,85091	
	dul	8	3,93	1,41263	
Çalışma şartları	Toplam	278	3,50	,82217	,025
	evli	145	3,48	,94933	
	bekar	90	3,75	,92062	
	boşanmış	35	3,87	,94591	
	dul	8	4,09	,62589	
İş arkadaşları	Toplam	278	3,63	,94365	,021
	evli	145	3,92	,72835	
	bekar	90	3,86	,61250	
	boşanmış	35	4,28	,79784	
	dul	8	3,81	,79899	
İşin kendisi	Toplam	278	3,94	,71290	,385
	evli	145	3,91	,79851	
	bekar	90	4,03	,79782	
	boşanmış	35	4,01	,81562	
	dul	8	4,34	1,20221	
İletişim	Toplam	278	3,97	,81330	,000
	evli	145	3,40	,84359	
	bekar	90	3,16	,80901	
	boşanmış	35	3,94	,85982	
	dul	8	3,71	,82848	
Toplam iş tatmini	Toplam	278	3,40	,86382	,030
	evli	145	3,61	,42716	
	bekar	90	3,58	,31727	
	boşanmış	35	3,77	,39388	
	dul	8	3,87	,72023	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 5.6 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,61$ ) ortalama ile çocuğu olan kadın yöneticiler çocuğu olmayanlara göre aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Terfi alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,44$ ) ortalama ile çocuğu olan kadın yöneticiler diğer çocuğu olmayanlara göre terfi ve yükselme imkanlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,69$ ) ortalama ile çocuğu olmayan kadın yöneticiler çocuğu olanlara göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,59$ ) ortalama ile boşanmış olan kadın yöneticiler diğer medeni gruptakilere göre maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,58$ ) ortalama ile çocuk sahibi olan kadın yöneticiler diğer çocuğu olmayanlara oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma şartları alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,82$ ) ortalama ile çocuğu olmayan kadın yöneticiler diğer çocuğu olanlara göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,94$ ) ortalama ile çocuğu olan ve olmayan kadın yöneticiler iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,00$ ) ortalama ile çocuğu olmayan kadın yöneticiler diğer çocuk sahibi olanlara göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,49$ ) ortalama ile çocuğu olan kadın yöneticiler diğer çocuğu olmayanlara oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Toplam iş tatminine göre ( $\bar{c} = 3,63$ ) ortalama ile çocuğu olan kadın yöneticiler diğer çocuğu olmayanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Çocuk sahibi olma durumu ile çalışma şartları alt boyutu (p,003) ve iletişim alt boyutu (p,049) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar medeni durum değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H3 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre red edilmektedir. “H3= Kadın yöneticilerin çocuk durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” (p>,930) (Tablo 5.6)

**Tablo 5.6. Çocuk sahibi olma ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Çocuk sahibi olma	N	Ort	Ss	p
Ücret	evet	158	3,61	,63759	,701
	hayır	120	3,58	,57750	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	evet	158	3,44	,90810	,457
	hayır	120	3,37	,70114	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	evet	158	3,65	,63384	,622
	hayır	120	3,69	,66458	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	evet	158	3,51	,67531	,752
	hayır	120	3,53	,60949	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	evet	158	3,58	,86347	,074
	hayır	120	3,40	,75606	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	evet	158	3,49	,89784	<b>,003</b>
	hayır	120	3,82	,97230	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	evet	158	3,94	,77329	,982
	hayır	120	3,94	,62777	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	evet	158	3,95	,82547	,597
	hayır	120	4,00	,79946	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	evet	158	3,49	,83297	<b>,049</b>
	hayır	120	3,28	,89290	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	evet	158	3,63	,44788	,930
	hayır	120	3,62	,34436	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Bağımsız Grup T testi



Tablo 5.7 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,66$ ) ortalama ile lisans mezunu olanlar diğer mezunlara göre aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Terfi alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,80$ ) ortalama ile lise mezunu kadın yöneticiler diğer mezunlara göre terfi ve yükselme imkanlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,77$ ) ortalama ile lise mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,62$ ) ortalama ile lise mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara oranla maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,72$ ) ortalama ile lise mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma şartları alt boyunda ( $\bar{c} = 3,78$ ) ortalama ile yüksek lisans/doktora mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,12$ ) ortalama ile önlisans mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara oranla iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,24$ ) ortalama ile önlisans mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezun olanlara göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,45$ ) ortalama ile yüksek lisans/doktora mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Toplam iş tatminine göre ( $\bar{c} = 3,73$ ) ortalama ile lise mezunu olan kadın yöneticiler diğer mezunlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Terfi alt boyutu ile eğitim durumu arasında ( $p,000$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar eğitim durumu değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H4 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre red edilmektedir. “H= Kadın yöneticilerin eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” ( $p>,127$ ) (Tablo 5.7)

**Tablo 5.7. Eğitim Durumu ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	p
Ücret	lise	62	3,45	,79599	,158
	önlisans	29	3,56	,57731	
	lisans	157	3,66	,56511	
	yüksek lisans/doktora	30	3,60	,36318	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	Lise	62	3,80	1,00656	,000
	Önlisans	29	3,14	,76040	
	Lisans	157	3,32	,71826	
	yüksek lisans/doktora	30	3,38	,76207	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	lise	62	3,77	,69438	,515
	önlisans	29	3,68	,63350	
	lisans	157	3,64	,63287	
	yüksek lisans/doktora	30	3,57	,63365	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	lise	62	3,62	,75983	,523
	önlisans	29	3,51	,64410	
	lisans	157	3,49	,61137	
	yüksek lisans/doktora	30	3,45	,58014	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	lise	62	3,72	,92473	,064
	önlisans	29	3,56	,74969	
	lisans	157	3,43	,80184	
	yüksek lisans/doktora	30	3,32	,69837	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	lise	62	3,74	,90930	,448
	önlisans	29	3,68	,89805	
	lisans	157	3,56	,92308	
	yüksek lisans/doktora	30	3,78	1,14984	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	lise	62	3,99	,86424	,190
	önlisans	29	4,12	,68667	
	lisans	157	3,87	,61733	
	yüksek lisans/doktora	30	4,07	,83343	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	lise	62	4,09	,84973	,079
	önlisans	29	4,24	,86727	
	lisans	157	3,87	,78936	
	yüksek lisans/doktora	30	3,99	,75282	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	lise	62	3,37	1,01600	,839
	önlisans	29	3,28	,89573	
	lisans	157	3,43	,78783	
	yüksek lisans/doktora	30	3,45	,90592	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	lise	62	3,73	,52272	,127
	önlisans	29	3,64	,30579	
	lisans	157	3,59	,37067	
	yüksek lisans/doktora	30	3,62	,36900	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 5.8 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,80$ ) ortalama ile 16-22 yıl arası kıdeme sahip olanlar diğer kıdeme sahip olanlara göre aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Terfi alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,74$ ) ortalama ile 23 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar diğer kıdem yılına sahip olanlara göre terfi ve yükselme imkanlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,76$ ) ortalama ile 23 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olanlar diğer kıdem yıllarına oranla yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,71$ ) ortalama ile 23 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar diğer kıdem yılına sahip olanlara oranla maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,71$ ) ortalama ile 23 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma şartları alt boyunda ( $\bar{c} = 4,01$ ) ortalama ile 1-6 yıl arası kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,09$ ) ortalama ile 16-22 yıl arası kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara oranla iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,10$ ) ortalama ile 23 yıl ve üzeri, ( $\bar{c} = 4,09$ ) ortalama ile 1-6 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,69$ ) ortalama ile 16-22 yıl arası kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Toplam iş tatminine göre ( $\bar{c} = 3,65$ ) ortalama ile 1-6 yıl arası ve 23 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan kadın yöneticiler diğer kıdem yılına sahip olanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Ücret alt boyutu (p,001), Terfi alt boyutu (p,0,35), Çalışma şartları (p,031), İletişim alt boyutu (p,001) ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar ile eğitim durumu değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H5 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre kabul edilmektedir. “H5= Kadın yöneticilerin kıdem değişkeni ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” (p>,035) (Tablo 5.8)



**Tablo 5.8. Kıdem Değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Kıdem	N	Ort	Ss	p
Ücret	1-6 yıl	44	3,54	,60826	<b>,001</b>
	7-15 yıl	122	3,46	,65394	
	16-22 yıl	67	3,80	,49254	
	23 ve üzeri	45	3,71	,56648	
	Total	278	3,60	,61146	
Terfi	1-6 yıl	44	3,32	,63241	<b>,035</b>
	7-15 yıl	122	3,36	,86728	
	16-22 yıl	67	3,35	,75782	
	23 ve üzeri	45	3,74	,91000	
	Total	278	3,41	,82459	
Yönetim	1-6 yıl	44	3,70	,74176	,577
	7-15 yıl	122	3,66	,59493	
	16-22 yıl	67	3,59	,53646	
	23 ve üzeri	45	3,76	,81777	
	Total	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	1-6 yıl	44	3,51	,73611	,119
	7-15 yıl	122	3,51	,58402	
	16-22 yıl	67	3,41	,67938	
	23 ve üzeri	45	3,71	,64613	
	Total	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	1-6 yıl	44	3,45	,79474	,273
	7-15 yıl	122	3,44	,82262	
	16-22 yıl	67	3,51	,81867	
	23 ve üzeri	45	3,71	,84376	
	Total	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	1-6 yıl	44	4,01	,88750	<b>,031</b>
	7-15 yıl	122	3,52	,95725	
	16-22 yıl	67	3,64	,93260	
	23 ve üzeri	45	3,58	,91259	
	Total	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	1-6 yıl	44	3,86	,65693	,236
	7-15 yıl	122	3,88	,73226	
	16-22 yıl	67	4,09	,69199	
	23 ve üzeri	45	3,96	,73198	
	Total	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	1-6 yıl	44	4,09	,75139	,129
	7-15 yıl	122	3,99	,86837	
	16-22 yıl	67	3,78	,82716	
	23 ve üzeri	45	4,10	,65366	
	Total	278	3,97	,81330	
İletişim	1-6 yıl	44	3,34	,85944	<b>,001</b>
	7-15 yıl	122	3,21	,83485	
	16-22 yıl	67	3,69	,80020	
	23 ve üzeri	45	3,57	,91643	
	Total	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	1-6 yıl	44	3,65	,36863	<b>,035</b>
	7-15 yıl	122	3,56	,40561	
	16-22 yıl	67	3,65	,35100	
	23 ve üzeri	45	3,76	,48413	
	Total	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 5.9 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,79$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler diğer statü sahibi olanlara göre aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Terfi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,72$ ) ortalama ile firma sahibi/ortağı ve ( $\bar{c} = 4,71$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler diğer statü sahibi olanlara göre terfi ve yükselme imkanlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,76$ ) ortalama ile firma sahibi/ortağı olan kadın yöneticiler diğer statü sahiplerine göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir. Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,63$ ) ortalama ile firma sahibi/ortağı olan kadın yöneticiler diğer statü sahiplerine göre maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,57$ ) ortalama ile firma sahibi/ortağı olan kadın yöneticiler diğer statü sahiplerine olanlara oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma şartları alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,67$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi ve ( $\bar{c} = 3,66$ ) ortalama ile orta kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler diğer firma sahibi/ortağı olanlara göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,27$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir. İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c} = 4,04$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler diğer statü sahiplerine göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. İletişim alt boyutunda ( $\bar{c} = 3,46$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler diğer statü sahiplerine oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Toplam iş doyumuna göre ( $\bar{c} = 3,72$ ) ortalama ile üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler orta kademe yöneticisi ve firma sahibi/ortağı olanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Statü durumu ile ücret alt boyutu ( $p,031$ ), terfi alt boyutu ( $p,000$ ), iş arkadaşları alt boyutu ( $p,001$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar ile statü durumu değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H6 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre red edilmektedir. “H6= Kadın yöneticilerin çocuk durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” ( $p > ,187$ ) (Tablo 5.9)

**Tablo 5.9. Görev değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Görev	N	Ort	Ss	p
Ücret	firma sahibi/ortağı	36	3,67	,67828	<b>,031</b>
	orta kademe yönetici	195	3,54	,61589	
	üst kademe yönetici	47	3,79	,49541	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	firma sahibi/ortağı	36	3,72	,94184	<b>,000</b>
	orta kademe yönetici	195	3,28	,79613	
	üst kademe yönetici	47	3,71	,71471	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	firma sahibi/ortağı	36	3,76	,76285	,355
	orta kademe yönetici	195	3,68	,63333	
	üst kademe yönetici	47	3,56	,60223	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	firma sahibi/ortağı	36	3,63	,64211	,473
	orta kademe yönetici	195	3,49	,65997	
	üst kademe yönetici	47	3,54	,59509	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	firma sahibi/ortağı	36	3,57	,90597	,808
	orta kademe yönetici	195	3,50	,80650	
	üst kademe yönetici	47	3,45	,83458	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	firma sahibi/ortağı	36	3,46	,70496	,495
	orta kademe yönetici	195	3,66	,98381	
	üst kademe yönetici	47	3,67	,93529	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	firma sahibi/ortağı	36	3,77	,61753	<b>,001</b>
	orta kademe yönetici	195	3,89	,67993	
	üst kademe yönetici	47	4,27	,82296	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	firma sahibi/ortağı	36	3,88	,87114	,656
	orta kademe yönetici	195	3,97	,84843	
	üst kademe yönetici	47	4,04	,59809	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	firma sahibi/ortağı	36	3,31	,89365	,740
	orta kademe yönetici	195	3,40	,85317	
	üst kademe yönetici	47	3,46	,89779	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	firma sahibi/ortağı	36	3,64	,51081	,187
	orta kademe yönetici	195	3,60	,38989	
	üst kademe yönetici	47	3,72	,37385	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 5.10 incelendiğinde ücret alt boyutunda ( $\bar{c}=3,71$ ) ortalama 3501-5000 ve ( $\bar{c}=3,70$ ) ortalama ile 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine göre aldıkları ücretin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Terfi alt boyutunda ( $\bar{c}=3,59$ ) ortalama ile 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelire sahiplerine göre terfi ve yükselme imkanlarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim alt boyutunda ( $\bar{c}=3,81$ ) ortalama ile 1300-2500 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelire sahiplerine göre yöneticilerin kendilerine karşı daha iyi davrandıklarını belirtmişlerdir. Yan ödemeler alt boyutunda ( $\bar{c}=3,63$ ) ortalama ile 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine göre maaş dışında verilen ödemelerin daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Performansa bağlı ödüller alt boyutunda ( $\bar{c}=3,70$ ) ortalama ile 3501-5000 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine oranla gösterdikleri performansa göre verilen ödüllerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma şartları alt boyunda ( $\bar{c}=3,81$ ) ortalama ile 1300-2500 arasında gelir sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine göre çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. İş arkadaşları alt boyutunda ( $\bar{c}=3,89$ ) ortalama ile 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticiler iş arkadaşları ile daha iyi anlaşabildiklerini ve uyum içinde çalışabildiklerini belirtmişlerdir. İşin kendisi alt boyutunda ( $\bar{c}=4,03$ ) ortalama ile 2501-3500 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine göre yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. İletişim alt boyutunda ( $\bar{c}=3,54$ ) ortalama ile 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahiplerine oranla örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin daha iyi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Toplam iş tatminine göre ( $\bar{c}=3,73$ ) ortalama ile 3501-5000 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler diğer gelir sahip olanlara daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Gelir durumu ile Ücret alt boyutu (p,014), Yönetim alt boyutu (p,018), iş arkadaşları alt boyutu (p,001), İletişim alt boyutu (p,008) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilirken diğer boyutlar ile statü durumu değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. H7 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre red edilmektedir. “H7= Kadın yöneticilerin aylık geliri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.” (p>,256) (Tablo 5.10)



**Tablo 5.10. Gelir Değişkeni ile İş Tatmin Ölçeğinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Gelir	N	Ort	Ss	p
Ücret	1300-2500	81	3,41	,66945	<b>,014</b>
	2501-3500	131	3,65	,58277	
	3501-5000	41	3,71	,44789	
	5001 ve üzeri	25	3,70	,69597	
	Toplam	278	3,60	,61146	
Terfi	1300-2500	81	3,33	,81424	,436
	2501-3500	131	3,46	,83923	
	3501-5000	41	3,32	,64285	
	5001 ve üzeri	25	3,59	1,02794	
	Toplam	278	3,41	,82459	
Yönetim	1300-2500	81	3,81	,55590	<b>,018</b>
	2501-3500	131	3,55	,65612	
	3501-5000	41	3,79	,61212	
	5001 ve üzeri	25	3,64	,81356	
	Toplam	278	3,67	,64639	
Yan ödemeler	1300-2500	81	3,51	,69922	,676
	2501-3500	131	3,48	,62547	
	3501-5000	41	3,59	,61175	
	5001 ve üzeri	25	3,63	,65399	
	Toplam	278	3,52	,64670	
Performansa bağlı ödüller	1300-2500	81	3,40	,71200	,306
	2501-3500	131	3,50	,88523	
	3501-5000	41	3,70	,79235	
	5001 ve üzeri	25	3,50	,84779	
	Toplam	278	3,50	,82217	
Çalışma şartları	1300-2500	81	3,81	1,05533	,086
	2501-3500	131	3,54	,89987	
	3501-5000	41	3,75	,90223	
	5001 ve üzeri	25	3,39	,76062	
	Toplam	278	3,63	,94365	
İş arkadaşları	1300-2500	81	3,83	,61110	<b>,001</b>
	2501-3500	131	3,90	,72369	
	3501-5000	41	4,35	,80424	
	5001 ve üzeri	25	3,89	,60415	
	Toplam	278	3,94	,71290	
İşin kendisi	1300-2500	81	3,94	,89093	,689
	2501-3500	131	4,03	,82048	
	3501-5000	41	3,88	,64734	
	5001 ve üzeri	25	3,92	,77634	
	Toplam	278	3,97	,81330	
İletişim	1300-2500	81	3,12	,80923	<b>,008</b>
	2501-3500	131	3,52	,88625	
	3501-5000	41	3,49	,82061	
	5001 ve üzeri	25	3,54	,82815	
	Toplam	278	3,40	,86382	
Toplam iş tatmini	1300-2500	81	3,57	,37080	,256
	2501-3500	131	3,62	,43661	
	3501-5000	41	3,73	,36325	
	5001 ve üzeri	25	3,64	,40198	
	Toplam	278	3,63	,40576	

p=Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırma katılan kadın yöneticiler ( $\bar{c} = 3,60$ ) ortalama ile aldıkları ücretin tatmin edici olduğuna kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,41$ ) ortalama ile terfi ve yükselme imkanlarının iyi olduğuna kısmen katılmadıklarını, ( $\bar{c} = 3,67$ ) ortalama ile yöneticilerin kendilerine karşı iyi davrandıklarına kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,52$ ) ortalama ile maaş dışında kendilerine yapılan ödemelerin yeterli olduğuna kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,50$ ) ortalama ile gösterdikleri performansa karşılık aldıkları ödüllerin yeterli olduğuna kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,63$ ) ortalama ile işyerindeki çalışma şartlarının iyi olduğuna kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,94$ ) ortalama ile işyerindeki arkadaşları ile uyum içinde çalışabilmelerine kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,97$ ) ortalama ile yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğuna kısmen katıldıklarını, ( $\bar{c} = 3,40$ ) ortalama ile örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin iyi olduğuna kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Toplam iş tatmini durumuna bakıldığında araştırmaya katılan kadın yöneticiler ( $\bar{c} = 3,63$ ) ortalama ile iş tatminini yeterli olduğuna kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 5.11)

**Tablo 5.11. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin toplam iş tatmini ve alt boyut ortalamaları**

Boyutlar	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	278	1,50	5,50	3,60	,61146
Terfi	278	1,00	5,50	3,41	,82459
Yönetim	278	2,00	5,50	3,67	,64639
Yan Ödemeler	278	1,75	5,25	3,52	,64670
Performansa Bağlı Ödüller	278	1,75	5,50	3,50	,82217
Çalışma Şartları	278	1,25	6,00	3,63	,94365
İş Arkadaşları	278	1,75	6,00	3,94	,71290
İşin Kendisi	278	2,00	6,00	3,97	,81330
İletişim	278	1,50	5,50	3,40	,86382
Toplam İş Tatmini	278	2,19	5,03	3,63	,40576

Tablo 5.12. incelendiğinde yaş değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ( $r=,177$ ) ( $p,003$ ). Yani yaş değişkeni artınca iş tatmini de artmakta, iş tatmini artmakta iken yaş da artmaktadır.

H8 hipotezi tanımlayıcı istatistiklere göre kabul edilmektedir. “H8= Yaş değişkeni, kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerine pozitif yönde etkiler.” ( $r=,177$ ) ( $p,003$ ) (Tablo 5.12)

**Tablo 5.12. Yaş Değişkeni ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

		Yaş	İş Tatmini
Yaş	Pearson Correlation	1	,177**
	P		,003
	N	278	278
İş Tatmini	Pearson Correlation	,177**	1
	P	,003	
	N	278	278

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Yönetici kadınlar ve orta yetişkinlik dönemleri arasındaki etkileşimin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Mersin ilinde yaşayan kadın yöneticiler, Adana ilinde yaşayanlara göre daha fazla iş doyumuna sahiptir. Adana ve Mersin’de çalışan kadın yöneticilerin iş tatmini ölçeğinin karşılaştırılması sonuçlarına göre, Mersin’de çalışan kadın yöneticilerin ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performans, işin kendisi, iletişim alt boyutlarında daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Mersin’de çalışan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması, yöneticinin çalıştığı organizasyona daha fazla performans ve verimlilik açısından daha fazla katkı sundukları ve örgütün diğer çalışanlarının iş tatmin düzeylerini olumlu etkiledikleri düşünülmektedir.

Yaş değişkenine göre ileri yaş grubundakiler orta yaş ve genç yaş grubuna göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Yaş değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ( $r=,177$ ) ( $p,003$ ). Yani yaş değişkeni artınca iş tatmini de artmakta, iş tatmini artmakta iken yaş değişkeni de artmaktadır. Konu ile ilgili literatür de bu sonucu desteklemektedir.

Bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, bireyin tutum, davranış ve kararlarını belirler. Bu sebeple bireyin işe dair tutum ve düşüncelerinde yaşa bağlı olarak bazı farklılıkların ortaya çıkması olasıdır (Yerlisu ve Çelenk, 2008: 87-93). Çalışanlar yaşları ilerledikçe işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlarlar. İş tatmini ile ilgili olumlu faktörlerden etkilenmeleri olumsuz faktörlere nazaran daha fazladır. Bu sebeple çalışan insanların yaşlarının artması ile doğru orantılı olarak iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Çelen vd., 2004).

Orta yaş dönemindeki kişiler kariyerlerinde belirli bir seviyeye erişmişlerdir. İş ve sosyal yaşamlarını bir plan dahilinde sürdürürler (Kılıç, 2013: 108). İşle ilgili bakış açıları orta yaşta değişebilir. Gelirini artırmak için iş değişikliği yapmayı düşünebilir. İş değiştirmeler genellikle orta yaş döneminde gerçekleşmektedir (Kılıç, 2013: 118). Ayrıca orta yaş bitmemiş işlerin tamamlanması için fırsat sunan bir yaş dönemidir.

Eğitim hayatı yarım kalmış bireyler tekrar kaldıkları yerden devam etmek isteyebilirler ya da yeni bir işte şansını denemek isteyebilirler. Ayrıca birey iş ve çalışma yaşamında, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından zirvededir. Ayrıca bireyin mesleğinde statü olarak üst seviyelerde olduğu bir dönemdedir (Kılıç, 2013: 119). Bu yaş dönemde, çalışan sahip olduğu ve sonradan edindiği tecrübe ve becerilerini ürünlerine yansıttığı bir dönemdir (Kılıç, 2013: 138). Bu dönem, iş yaşamına ayrılan zaman ve emeğin en fazla olduğu dönemdir (Kılıç, 2013: 192).

Literatürde yaş ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırma sonuçları da mevcuttur. Ancak pek çok çalışmada 60 yaşına kadar yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğunu gösteren çeşitli bulgulara rastlanmıştır (Robbins, Judge, 2015: 44).

Herzberg, yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır. Genç alışanlarda yüksek olan iş tatmininin, otuz yaşına doğru düştüğüne ancak, yaşın ilerlemesiyle birlikte tekrar artığına dikkat çekilmektedir (Sünter vd., 2006: 9-14). Aksungur (2009) yapmış olduğu araştırmada sağlık personeli çalışanlarının yaşları ile paralel olarak iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yaş, iş tatmininde en belirleyici faktördür (Örücü ve Esenkal, 2005; Sığrı ve Basım, 2006).

İlk görüş, iş tatmin düzeyleri ile çalışanın yaşı arasında “U” harfine benzer bir durum sergiler (Lam ve diğerleri, 2001). Diğer bir ifadeyle, çalışanlarda genç yaşta yüksek, orta yaşlarda düşük ve ileri yaşlarda yüksek bir iş tatminine sahip oldukları görülmektedir (Sığrı ve Basım, 2006; Keser, 2006a: 101). Bunun nedeninin ise çalışan işe başladığında, yeni bir işe başlamanın vermiş olduğu heyecanla olumlu duygulara sahiptir ve bu duygu iş tatmin düzeylerini yükseltir. İlerleyen zamanla birlikte işe alışma, yapılan işlerin rutinleşmesi ve işletmeden umut ettiklerini zaman içerisinde bulamaması gibi nedenlerle iş tatmin seviyesi azalmaktadır. Bu dönem genellikle orta yaş dönemini kapsar. İleri yaştaki çalışanlarda ise, yaşlanma ile birlikte iş değiştirmeler zorlaşmaktadır ve içinde bulunduğu durumu kabullenmesi gibi nedenler ilerlemiş yaşlarda çalışanlarda tatmin düzeylerinin yükselmesine yol açar (Solmuş, 2004: 187).

İkinci görüş ise, pozitif doğrusal ilişkidir. Bu görüş, iş tatmininin yaşın artması ile paralel olarak arttığını söylemektedir (Solmuş, 2004: 187; Toker, 2007).

Yapılan araştırmalar, genç çalışanların yüksek başarı göstermeleri ile iş tatmin düzeylerinin arttığı, orta yaşlara yani 40’lı yaşlara gelindiğinde iş tatmin düzeylerinin azaldığı ve ileri yaşların başlangıcı olarak kabul edilen 50’li yaşlarda iş tatmin

düzeylelerinin tekrar yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur (Yelboğa, 2007: 3). Bazı çalışmalarda ise, yaş ve deneyimin artması ile iş tatmin düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Green-Reese, Johnson, Campbell, 1991: 247).

Yaş sürecinin içinde aslında dikkat edilmesi gereken önemli bir değişken de kadınlarda görülen menopozdur. Bu yaş dönemlerinin doğal sonucu olarak menopoz karşımıza çıkmaktadır. Menopoz, ileri yetişkinlik döneminde kadınlarda iş tatmin düzeyinin yüksek olmasında önemli bir etkindir. Yapılan bu araştırma da literatürdeki bulguları desteklemektedir. Kadınlar menopoza girdikçe hormonal iniş çıkışlar ortadan kalkar. Östrojen seviyesi düşük bir seviyede de olsa istikrara ulaşır. Psikolojik olarak menopoz sonrası süreçte kadınlar için menstrual döngüden kurtulduğu için hayatları kolaylaşır ve kadınlar bunu fırsat olarak görür. Tüm dünyada her yıl milyonlarca kadın menopoza girmektedir. Menopoz evrensel bir kadınlık deneyimidir. Bazı kadınlar bu geçişi çok az problemle atlatır. Ancak her dört kadından üçü östrojen ve progesteron adlı kadınlık hormonlarındaki büyük dalgalanmalar ile menopoz semptomlarını yaşar. Her dört kadından biri bu semptomlar ağır olarak görülür. Gözlenen en genel semptomlar arasında gece terlemeleri, sıcak basmaları, uyku bozukluğu, seksüel kaygılar, ruh halinde dalgalanmalar bulunmaktadır. Bu semptomlar, kadının ev ve işyerindeki performansını etkileyebilir (Manson ve Bassuk, 2008: 7).

Medeni durum değişkenine göre dul olan kadın yöneticiler, evli, bekar ve boşanmış olan kadın yöneticilere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin medeni durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p, 000). Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre konu ile ilgili literatürü destekleyici bulgulara ulaşılmıştır. Koç ve Titiz (2016)'in kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerinin incelendiği araştırmaya göre, kadın yöneticilerde iş tatmin düzeyleri ile yaş, kıdem, çocuk sayıları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı, fakat eğitim durumu, medeni durum ve çocuk durumları değişkenleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre çocuğu olan kadın yöneticilerin çocuğu olmayan kadın yöneticilere oranla az bir farkla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin çocuk durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p,930). Literatür bu sonucu desteklememektedir. Koç (2012) 'un geçici köy korucuları ile ilgili yapmış olduğu

araştırmada, iş tatmin duzeylerinin sahip oldukları ocuk sayısına gore istatistiksel olarak farklılaştığı sonucu ulaşılmıştır.

Eğitim durumu değişkenine gore lise mezunu olan kadın yoneticiler onlisans, lisans ve yuksek lisans/doktora mezunu olan kadın yoneticilere gore daha yuksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yoneticilerin eğitim durumları ile iş tatmin duzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. (p,127)

İş tatmininin en onemli faktorlerinden birisi eğitim duzeyidir. Eğitim duzeyi, çalışanın iş tatmin seviyesini etkilemektedir. İş tatmini ile eğitim duzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim duzeyinin yukselmesi ile iş tatminin duşeceği yonindedir. Bunun sebeplerinden biri çalışanın eğitim duzeyinin artmasının çalışanın beklentilerinin arttırmasıdır.

Eğitim duzeyi ile iş tatmini arasında ters orantı vardır. Diğer bir ifadeyle, eğitim seviyesi yukseldike tatmin duzeyi de duşmektedir (Klein ve Maher, 1966; Vollmer ve Kinney, 1995, Gazioğlu ve Tansel, 2002: 10). Bunun nedeni, eğitim seviyesi yuksek çalışanların işle ilgili beklentilerinin yuksek olmasıdır. Yapılan bu araştırma sonucu da ilgili literaturu desteklemektedir. Birçok iş, çalışanın bu beklentisini tatmin etmediğinden işyerlerinde de tatminsizliğin arttığı gorlmektedir. (Samadov, 2006: 33). Değişen yonetim anlayışıyla, yoneticiler çalışanları en ust duzeyde motive etmek için farklı yonemler geliştirmelidirler. Yapılan araştırmalarda, kadın çalışanların erkek çalışanlara gore esnek çalışma saatlerine, yeni ve geliştirici eğitim olanaklarına ve sosyal ilişkilere daha fazla değer verdiğini gostermektedir. Bireysel farklılıklardan dolayı çok çeşitli ihtiyaçlara sahip olan çalışanların motive edilmesi için odul turlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 288). Farklı eğitim duzeylerinde olan çalışanlar için farklı oryantasyon ve eğitim programları uygulanabilir.

Kıdem değişkeni durumuna gore 1-6 yıl arası ve 23 yıl ve uzeri kıdem yılına sahip olan kadın yoneticiler 7-15 yıl arası ve 16-22 yıl arası kıdeme sahip olan kadın yoneticilere gore yuksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yoneticilerin kıdem değişkeni ile iş tatmin duzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p,035) Orta yetişkinlik donemindeki pek çok çalışan statu ve kazanç olarak çok iyi durumdadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde uret alt boyutunda genç yetişkin ve ileri yetişkin donemindekilere gore daha memnun oldukları belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda ve toplam iş tatmininde ileri yaş donemindekilere gore daha az iş tatminine sahiptirler. Yaşça buyuk çalışanların iş tatmin duzeyleri genç çalışanlara gore

daha yüksektir. İleri yaştaki çalışanlar, genç çalışanlardan daha yüksek maaşla çalışmaktadırlar. Tecrübelerinin fazla olması, yaptıkları işe hakim olmaları, uzun yıllardır iş hayatında olmaları nedeni ile statülerinin yüksek olması ve beklentilerinin genç çalışanlara göre daha düşük seviyede olması nedenlerinden kaynaklanmaktadır (Spector, 1997: 25). Yapılan bu araştırma sonuçları literatürü desteklemektedir.

Statü (görev değişkeni) durumuna göre üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticiler orta kademe yönetici ve firma sahibi/ortağı olanlara oranla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir (p,187) . Çalışanlar, çalıştıkları işyerlerinde terfi olanakları olsun ister. Çünkü insanlar işleri öğrenip deneyimleri arttıkça, buldukları statüdeki yetkileri ve sorumlulukları yetmeyecektir. Bu sebeple de daha fazla yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan yöneticilerin çalışma istek ve motivasyonu düşecektir. Terfi imkanları, işyerlerinde teşvik ve motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Eren, 1993: 333). Araştırma bulguları literatürü desteklemektedir.

İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulardan biri de işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse çalışanın tatmininin de o kadar fazla olduğu ile ilgilidir. Yani yüksek hiyerarşik düzeydeki işte çalışan kişi düşük düzeydeki çalışana göre daha çok iş tatminine sahiptir. Kendine ait işletmede çalışanlarda iş tatmin düzeyi daha yüksektir. Bunun sebebi ise başkalarından emir almamaları ve örgütsel yapıda üst düzeyde bulunmalarındır (Korkman, 1992: 157).

Çalışanlar, çalıştıkları işyerlerinde terfi olanakları olsun ister. Çünkü insanlar işleri öğrenip deneyimleri arttıkça, buldukları statüdeki yetkileri ve sorumlulukları yetmeyecektir. Bu sebeple de daha yüksek yetki ve sorumluluklarda çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan yöneticilerin çalışma istek ve motivasyonu düşecektir. Terfi imkanları, işyerlerinde teşvik ve motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Eren, 1993: 333).

Aylık gelir değişkenine göre 3501-5000 arasında gelire sahip olan kadın yöneticiler 1300-2500 arasında, 2501-3500 arasında, 5001 ve üzerinde gelire sahip olan kadın yöneticilere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin aylık geliri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p,256) . Araştırma sonuçları konu ile ilgili literatürü destekler niteliktedir.

Yaşı daha ileri olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe



ödüllerin artması da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. (Yelboğa, 2007: 3). Ücret, iş tatminin sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir ve iş tatminini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169).

Araştırmaya katılan kadın yöneticiler ortalama olarak aldıkları ücretin tatmin edici olduğuna kısmen katıldıklarını, yöneticilerin kendilerine karşı iyi davrandıklarına, maaş dışında kendilerine yapılan ödemelerin yeterli olduğuna, gösterdikleri performansa karşılık aldıkları ödüllerin yeterli olduğuna, işyerindeki çalışma şartlarının iyi olduğuna, işyerindeki arkadaşları ile uyum içinde çalışabilmelerine, yaptıkları işin doğasının ve niteliklerinin kendilerine göre daha uygun olduğuna kısmen katıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler terfi ve yükselme imkanlarının iyi olduğuna kısmen katılmadıklarını ve örgüt içindeki iletişimin ve haberleşmenin iyi olduğuna kısmen katılmadıkları tespit edilmiştir.

İş tatmini araştırmaları, çalışanların problemlerinin tespit edilmesi, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, iş hakkındaki genel tutumun iyileştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konularda rehberlik ve kaynaklık etmesi açısından örgütsel yararlar saha sahiptir. En az çalışanın iş tatmini kadar yöneticilerin de iş tatmini önem arz etmektedir. Eğer yöneticiler işlerinden tatmin olmazlarsa, onların tatminsizliği, yönetici olmaları nedeniyle, tüm örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

## 6.2. Öneriler

1. Çalışan ve aynı zamanda anne olan kadınlar için kreş, çocuk bakım hizmetleri ve eğitim bursu gibi destekleyici faaliyetler ve uygulamalar kadın çalışanlarda iş tatmin düzeyini arttırıcı çalışma olarak kullanılabilir.
2. Araştırma bulgularına göre genç yetişkinlik döneminde olan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yaş grubu ile ilgili sektör çeşitliliğini artırarak ve araştırma yapılan il sayısını artırarak genişletilmiş ve derinlemesine bir incelemenin çalışan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin artırılmasına faydalı olunacağı düşünülmektedir. Ayrıca genç yetişkinlik döneminde kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerinin düşük olmasının nedenleri üzerinde araştırmalar yapılmalı, bu yaş grubundaki sorunlar incelenmeli ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Y kuşağına dönük çalışmaya ağırlık verilmeli ve değişen dünya ile birlikte Y kuşağının değişen tatmin olma faktörlerinin yeniden ele alınması gerekmektedir. İyileştirme çalışmaları açısından, çalışma saatlerinin düzenlenmesine yönelik çalışanların istihdam edilme biçimleri ile esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesi, iş paylaşımı, evden-uzaktan çalışma, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi iş dizaynı çalışmaları, iş tatmin düzeylerini arttırıcı çalışmalardır. Esnek çalışma saatleri kadın çalışanda iş-aile dengesini kurmada önemli bir etkidir. Bu nedenle insan kaynakları açısından bu konu önem arz etmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak çalışma koşulları ile ilgili yeni düzenlemeler yapılarak çalışanda iş tatmin düzeyleri artırılabilir.
3. Yapılan bu araştırmada kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerinin en yüksek ileri yetişkinlik döneminde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç kadın hayatında önemli bir evre olan menopoz döneminin incelenmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Menopoz, geniş bir yaş dönemini kapsayan (35-65 yaş) ve klimaterik dönem olarak tanımlanan bir evredir (Oskay, 1998). Bu dönem orta yaş dönemindeki kadınlarda ortaya çıkan fiziksel, hormonal, psikolojik değişimlerin görüldüğü dönemdir. Bu değişimlere bağlı olarak kadınlar sorunlar yaşamaktadır. Kadınların yaşadığı bu sorunlar, yaşam kalitesini bozmakta, ayrıca iş yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Hayatın her dönemi kendine has özellikler barındırmasına rağmen, klimaterik dönem kadının iş, sosyal hayat ve

özel hayatı üzerine etkileri nedeniyle büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle de orta yaş döneminin iyi bilinmesi, bu dönemdeki kadınların genel sorunlarının incelenmesi kadın yöneticilerdeki iş tatmin düzeylerini artırıcı çalışmalarda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca iş tatmin düzeylerini artırıcı stratejilerin planlanması ve uygulanması örgütün performansını, verimliliğini ve üretkenliğini artıracığı düşünülmektedir. Çalışanın yaşam kalitesinin artırılması iş tatminini ve iş performansını artıran önemli bir etkidir. Çalışanlara tatmin edici ücret ödenmesi, sürekli eğitim programları, tıbbi destek, kariyer geliştirme programları ve danışmanlık hizmeti gibi imkanların sunulması iş doyumunu artırıcı uygulamalardır.

4. Bu araştırmada statü değişkenine göre üst kademe yöneticisi olan kadın yöneticilerin daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. En az çalışanın iş tatmini kadar yöneticilerin de iş tatmini önem arz etmektedir. Eğer yöneticiler işlerinden tatmin olmazlarsa, onların tatminsizliği, yönetici olmaları nedeniyle, tüm örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993). Bu nedenle üst düzey yöneticilerde iş tatminini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Yöneticinin iş tatmininin yüksek olması, örgütteki tüm çalışanların iş tatmin düzeyinin ve performansının artmasına katkı sağlayacaktır.

### **5. Araştırmacılara Diğer Öneriler:**

- a. Bu araştırma Adana ve Mersin’de sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan kadın yöneticilerle yapılmıştır. Bu araştırmanın daha fazla sayıda şehirde ve bölgede kadın yöneticilerle tekrarlanması araştırmanın genellenmesine katkı sağlayacağından yararlı olacaktır.
- b. Bu araştırmanın örneklemini sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan kadın yöneticilerle sınırlıdır. Bu araştırmadan elde edilen bulguları diğer sektörlerle genellemek oldukça zordur. Bu nedenle de buna benzer çalışmaların, farklı sektörlerdeki diğer gruplar üzerinde yapılmasının kadın yöneticilerde iş tatmin düzeyleriyle ilgili daha fazla bilgi sahibi olunmasına alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- c. Sanayi ve hizmet sektörlerinde 278 kadın yöneticinin katıldığı bu araştırmada bağımsız değişkenler yaş, medeni durum, çocuk durumu, kadın, aylık gelir ve statü olarak incelenmiştir. Ayrıca bu değişkenlerin yaş değişkeniyle olan ilişkisi

incelenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kişilik, işin niteliği gibi farklı değişkenlerin de iş tatmin dőzeyleri ile ilişkisi incelenebilir.

- d. Bu araştırmada kadın yöneticilerin iş tatmin dőzeylerine yönelik yapılmış olup; ileride yapılacak araştırmalarda ise hem kadın hem de erkek yöneticilerin iş tatmin dőzeylerinin ve iş tatmin dőzeylerini etkileyen faktörlerin karşılaştırılması yapılabilir.



## 7. KAYNAKÇA

- ADAK, N. 2007. “Kadınların İkilemi: İş Ve Aile Yaşamı” Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay’a Armağan Özel Sayısı (<http://m.friendfeed-media.com/30be080d0399e644ff6f25e32530497e2b3e3f79> Erişim Tarihi: 09.03.2016)
- ADAM, E., ÖZKAN, T. 1984. Yaşlılık Hastalıkları. Psikiyatri (Düzenleyen S. Özaydın). İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Yayınları. İstanbul.
- AKÇAMETE, G., KANER SUCUOĞLU, B. 2001. Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik. Nobel Yayınları, Ankara.
- AKGÜNDÜZ, S., 2006. “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”; Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- AKKUZU, G., AKIN, A., 1987. “Menopoz Sendromu ve Hemşirelik Yönü”. Türk Hemşireler Dergisi, 37(4), ss.33-35.
- AKSU, G., ACUNER, A., TABAK, R. 2002. “Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(4). ss.271-282.
- AKSU, N., 2012. “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi” Polis Bilimleri Dergisi. 14(1). ss.59-79.
- AKSUNGUR, A., 2009. “Dr. Zekai Dr. Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AMORE M., DONATO P.D., BERTI A., PALARETI A., CHIRICO C., PAPALINI A., ZUCCHINI S., 2006. “Sexual and psychological symptoms in the climacteric years”. Maturitas 56: ss.303-11
- ARNETT, JJ., 2000. “Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties” American Psychologist, 55, ss.469-480.
- ASTRAUSKAITE, M., VAITKEVICIUS, R., PERMINAS, A., 2011. “Job satisfaction: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teacher’s Sample” International Journal of Business and Management, 6(5). ss.41-50.

- ATASÜ, T., 2001. "Menapoz Tedavisi ve Kanser", Nobel Kitapevi, Tayf Matbaacılık, İstanbul.
- AYCAN, Z., 2004. Key Success for Women in Management in Turkey, Applied Psychology An International Review, 53(3), 453-477.
- AYTAÇ, S. 1997. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- AZAR, A., HENDEN, R., 2003. "Alan Dışı Atamanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği" Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, III(2), ss.323-347.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., 2004. "Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23: 35-59.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., 2011. "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7, ss.1-30.
- BARANSEL, A., 1979. "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684. İstanbul.
- BARLOW, B.H., 1992. "Hormone Replacement Therapy And Other Menopausal Associated. Conditions" In: Khaw, K.T. Ed. Hormone Replacement Therapy. Churchill Livingstone, 357-365. London.
- BARON, R., 1986. "Behavior in organizations". Allyn and Bacon, Newton, MA.
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞTEMUR, Y., 2006. "İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma"; Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BAYINDIR, A., 2004. "Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi"; Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BERK, LE. 2003. Child Development (6th ed). Boston, MA : Allyn and Bacon.
- BESLER, S., ORUÇ, İ. 2010. "Türkiye'de ve Basında Kadın Yöneticiler", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1). ss. 17-38

- BİLGİÇ, R., 1998. "The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers", Journal of Psychology, 132(5), ss.549-558.
- BİNGÖL, D., 1996. Personel Yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul.
- BLUMENTHAL, JA., MATTHEWS, K., FREDRIKSON, M., RİFAİ, M., GERMAN, D., STEEGE, J., RODİN, J., 1991. "Effecets of Exercises Training on Cardiovascular Function and Plasma Lipid, Lipoprotein and Apolipoprotein Concentrations in Premenopausal and Postmenopausal Womwn", Arterioscler. Thromb. 11(4). ss.912.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Akademi Yayıncılık, 20. Baskı, Ankara.
- CAMPAİGN Türkiye, 2016. <http://www.campaigntr.com/2016/03/08/131187/kadin-yonetici-itibar-getiriyor/>, Erişim Tarihi: 08.03.2016
- CENTRES, R., BUGENTAL, D., 1966. "Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population", Journal of Applied Psychology, 48. ss.88-92.
- CLARK, AE., 1997. "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work", Labour Economics, 4, ss.341-372.
- COŞKUN, A., 1995. "Üreme Sağlığının Kadın Yaşamındaki Yeri", Hemşirelik bülteni, 4 (38), ss.13-20.
- COŞKUN, A., 1996. Doğum ve Kadın Hastalıkları Hemşireliğine Giriş, Üreme Organları Anatomisi ve Fizyolojisi. In: Seçim H. Ed. Doğum Ve Kadın Hastalıkları Hemşireliği. Anadolu Üniversitesi Web ofset: 2-18. Eskişehir.
- COŞKUN, A., 1996. Üreme Sisteminin Yapı ve Fonksiyonları. In: Coşkun, A. Ed. Doğum ve Kadın Hastalıkları Hemşireliği El Kitabı. Birlik Ofset Ltd. 1-12 s., İstanbul.
- CÜCELOĞLU, D., 1993. İnsan ve Davranışı (4. Basım). Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAKINBERK, A., 2011. İş'te Kadın Olmak. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ÇANGA, Ş., ÖNDER, İ., 1979. Kadın Hastalıkları. Ar Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş, İstanbul, 13-23s.
- ÇARIKÇI, İH., 2000. "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5(2), ss.155-168.

- ÇELEN Ü., PİYAL B., KARAODUL G., DEMİR M., 2004. “Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(3):295-318.
- ÇINAR, İ., KAVLAK, O., 2009. “İzmir İlinde Çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi”, Akademik Acil Tıp Dergisi, 8(3), ss.33-37
- DAFT, RL., 2015. Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak.(10 Basımdan Çeviri) (Çev. Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen).Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- DALKIRANOĞLU, T., ÇETİNEL, FG., 2008. “Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20, 277- 298
- DEMİREL, J., 2010. “Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini”,. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Sivas.
- DORMANN, C., ZAPF, D., 2001. “Job satisfaction: a metaanalysis of stabilities”, Journal of Organizational Behavior. 22, ss.483-504.
- EKŞİ, A., 1982. Gençlerimiz ve Sorunları. İstanbul: LÜ. Yayın No: 2790.
- ENGİZEK, DS. 2011. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Çalışanlar Açısından Algısı Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- ERÇEN, A., YOĞUN, E., 2008. “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde bir İnceleme” Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ERDİL, O., KESKİN H., İMAMOĞLU S. Z., ERAT S., 2004. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, V(1), ss.17-26.
- ERDOĞAN, İ. 1999. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- ERDOĞAN, İ., 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 266.



- EREN, E., 1993. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, E., 2007. Örgütsel Davranışlar ve Yönetim ve Organizasyon (10. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- EREŞ, F., 2006. “Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 40-52
- ERTÜNGEALP, E., SEYİSOĞLU, H., 2000. Menopoz ve osteoporoz. İstanbul: Ulusal menopoz ve Osteoporoz Derneği, ss.28
- GARRETTO, F., 2000. Life Satisfaction Homeostatis and The Role of Personality, p.10.
- GAZİOĞLU, Ş., TANSEL, A., 2002. “Job Satisfaction İn Britain: Individual And Job Related Factors”, Erc Working Papers İn Economics, III(3), ss.5-10.
- GEDİK, T., AKYÜZ KC., BATU, C., 2009. “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 9 (1), ss.1-11.
- GEZER, N., 1998. “Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.
- GLENN, ND., TAYLOR, PA., WEAVER, CN. 1977. “Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study” Journal of Applied Psychology. 62. ss.189-193.
- GÖK, B., 2006. “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), ss.291-317.
- GRANNY, C., SMİTH, P., STONE, E., 1992. Job satisfaction: Advances in research and application. Lexington Books, Lexington, MA.
- GREEN-REESE, DJ., CAMPBELL, WA. 1991. “Teacher job satisfaction and teacher job stress: School size age and teaching experience”, Education 112(2), ss.247-252.
- GROOT, W., BRİNK, HM. 1999. “Satisfaction Of Older Workers”, International Journal Of Manpower, XX(6), ss.355.
- GÜLDAL, D., 2006. “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- GÜNEY, S., 2007. Yönetim ve Organizasyon. (Ed. Salih Güney 2. bs.) İstanbul: Nobel Yayınları.
- HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ, 2008. Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması. Nüfus Etütleri Enstitüsü s. 117, Ankara.
- HERZBERG, F., 1966. Work and the Nature of Man. Cleveland: The World Publishing Company
- HOTUN, M., 1998. Menopoz. İstanbul: Çevik Matbaacılık
- ILGAZ, N.Y. 1980. Kadın Genital Organları Morfolojisi. In: Kandemir Ed. Propedötik Kadın Doğum. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi matbaası, 3-29 s., Ankara.
- ILO Ankara Ofisi, 2010. Kadınların İş Gücüne Katılımını Belirleyen Etmenler ve İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurumları İçin Öneriler: Ankara, Gaziantep ve Konya Raporu. Ankara.
- IVERSON, RD., MAGUIRE, C. 2000. "The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a remote mining community", Human Relations, 53(6), ss.807-839.
- İMAMOĞLU, S., 2008. "Genç Yetişkinlikte Kişilerarası İlişkilerin Cinsiyet, Cinsiyet Roller ve Yalnızlık algısı Açısından İncelenmesi"; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İMAMOĞLU, Z., KESKİN, H., ERAT, A., 2004. "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11 (1). ss.167-176.
- JUDGE, TA., THORESEN, CJ., BONO, JE., PATTON, GK., 2001. "The Job Satisfactionjob Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", Psychological Bulletin, 127, ss.376-407.
- KABASAKAL, H., 2004. "Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticiler", May, Leaders. [http://\(.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue\\_002/02-017.pdf](http://(.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue_002/02-017.pdf), (Erişim Tarihi: 13.03.2016)
- KABASAKAL, H., BOYACIGİLLER, N., ERDEN, D., 1994. "Organizational Characteristics as Correlates of Woman in Middle and Top Management", Boğaziçi Journal, Review of Social, Economic and Administrative Studies, 8, ss.1-2.

- KABUKÇU, N., 2000. “Kadın Hastalıkları ve Doğum Polikliniğine Menopoz Nedeni İle Başvuran Kadınların Sağlık Sorunlarının ve Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi”; Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Programı, Adana.
- KALAYCI, Ş., 2005. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- KANTAR, H., 2010. İşletmede Motivasyon (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları, s. 19.
- KAPTANOĞLU, C., 1996. Psikiyatrik Açından Menopoz. In: Hassa H. Ed. Klinikte Menopoz. İstanbul: Gestet Basım Tanıtım Hizmetleri Ve Tic. Ltd. şti: 27-37
- KARASAR, N., 2008. Bilimsel Araştırma Yöntemi (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARASAR, N., 2014. Bilimsel Araştırma Yöntemi (27. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU, K., ÇINAR, O., 2009. “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, Yönetim, 63, ss.60-76.
- KATZ, MH. 2010. “Job satisfaction as influenced by the Big Five personality traits ProQuest Dissertations and Theses”, ProQuest Dissertations & Theses (PQDT). <http://search.proquest.com/docview/848498398?accountid=16268>. (Erişim Tarihi: 16.03.2016)
- KAZANCIGİL, A., 1996. Klimakterium ve Menopoz. In: Kazancıgil, A., Gedikoğlu, G. Bayraktar, K., Eds. Klinik bilimler. İstanbul: Rekor Ofset, 2123- 2127
- KAZGAN, G., 1982. Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-Ekonomik Statüsü. (Der. N. Abadan-Unat). Türk Toplumunda Kadın. İstanbul: Kent Basımevi.
- KEÇECİÖĞLU, Y., 1997. Klimakterium Tanı Ve Tedavi. İstanbul: Dilek Ofset: 18-39
- KESER, A. 2006a. “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11(1), ss.100-119.
- KESER, A. 2006b. Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel.
- KILIÇ, M. 2013. Gerçek Yaşam Tadında: Gelişim Dönemleri 3 Yetişkinlik ve Yaşlılık. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- KİLCİLER, Z. 1992. “Menopozun Kadınların Fizyolojik ve Psikolojik Fonksiyonları Ve Beslenme Alışkanlıkları Üzerine Etkisi”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KİNİCKİ, AJ., MCKEE-RYAN, FM., SCHRİESHEİM, CA., CARSON, KP. 2002. “Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis”. Journal of Applied Psychology, 87, ss.14-32.
- KİŞNİŞÇİ, HA., GÖKŞİN, E., DURUKAN, T., AYHAN, A., GÜRGAN, T., ÖNDEROĞLU, LS. 1987. Temel Kadın Hastalıkları ve Doğum Bilgisi. Ankara: Güneş Kitabevi: 830-1359.
- KLEİN, C., MAHER, J. 1966. “Educational level and satisfaction with pay”, Personnel Psychology 19, 195-208.
- KOÇ, M. 2012. “ İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği)”; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- KOÇ, M. ve TİTİZ, H. 2016. “Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Orta Yetişkinlik Dönemi Açısından İncelenmesi”, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 331-364.
- KOÇEL, T. 2001. İşletme Yöneticiliği (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KOÇEL, T. 2015. İşletme Yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KONUK, M. 2006. “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KORKMAN, A., 1992. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- KORKMAZ, M., YÜCEL, A.S., KILIÇ, B., TOKER, F., AYTAÇ, A., 2015. “Kamu Ve Özel Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Ücret Beklenti Düzeylerinin Uygulamalı Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri Ve Akademik Bilimler Dergisi, 4(11), ss.211-225.
- KÖK, B., 2006. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Pamukkale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, XX(1), ss.291-313.
- KÖKÇÜ, A., ÇETİNKAYA, M. B., 2004. “Menopozun Seksüel Aktiviteye Etkisi”, Sendrom Aktüel Tıp Dergisi, 16 (9), ss.43-47.

- KÖROĞLU, Ö., 2011. “İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”; Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- KUMARA, U. A., KOİCHİ, F., 1989. “Employee satisfaction and Job Climate: An Empirical Study of Japanese Manufacturing Employees”, Journal of Business and Psychology, 3, ss.315-329
- LAM, T., ZHANG, H. ve BAUM, T., 2001. “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels In Hong Kong”, Tourism Management, 22 (2): ss.157-165.
- LEE, P., C., B. 2000. “Turnover of information technology professionals: a contextual model”, Accounting Management and Information, Technologies, 10 (2), ss.101-124.
- LEVİNSON, D. J. 1986. “A conception of adult development”, American Psychologist, 41(1), ss.3-13.
- LEVİNSON, D. J. 1996. The seasons of a woman's life. New York, USA: Knopf. Erişim adresi: <https://books.google.com>.
- LİM, S., 2008. “Job Satisfaciton of Information Technology Workers in Academic Libraries”, Library & Information Science Research, 30(2), ss.115-121.
- LOCKE, E. 1983. Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and organizational Psychology. (ed) Durnette, John Wiley and Sons, USA.
- LUTHANS, F., THOMAS, LT. 1989. “The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study-A Research Note”, Personnel Review, 18(1), ss.23-26.
- MAGHRADİ, A., 1999. “Assessing the effect of job satisfaction on managers”, International Journal of Vaule-Based Management 12, ss.1-12.
- MANSON, JE., BASSUK, S. 2008. Menopoz ve Hormon Tedavisi (Çev. Özlem Tüzel Akal). İstanbul: Optimist Yayınevi.
- MARANGOZ, M., BİBER, L., 2011. “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2), ss.202-217.

- MARTİNS, H., PROENÇA, T., 2012. “Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers” FEB Working Papers. ss.1-20.
- MASLOW, A. 1970. A theory of Human Motivation. Management and Motivation. Penguin Books, London, 187s.
- MERCANLIOĞLU, Ç., 2012. “Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, 10 (37), ss.21-138.
- MOTTAZ, CJ. 1987. “Age And Work Satisfaction”, Work And Occupations, 14(3), ss.389-408.
- NEWSTROM, JW., DAVIS, K. 1993. Organizational Behavior-Human Behavior at Work. New York: MCgraw-Hill 9th Edition.
- OKPARA, JO. 2006. “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil İndustry”,. The Journal of American Academy of Business, 10,ss.49-58.
- ONUR, B. 2011. Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik - Yaşlılık ve Ölüm. (9. Baskı). İstanbul: İmge Kitabevi.
- ONUR, B., 1995. Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik, yaşlılık, ölüm. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları Santrock, J. (2006). Life-span development (10th. Ed.). New York: McGraw Hill Company.
- OSKAY, Ü., 1998 Klimakterium dönemindeki kadınlarda cinsel sağlığın korunup, geliştirilmesi, 4.Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını, İzmir, 128-131.
- ÖKTEN, S. 2008. “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”; Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ÖRÜCÜ, E., ESENKAL, F. 2005. “Konaklama İşletmelerinde iş Gören Tatmini. Balıkesir”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8: s.14.
- ÖZKALP, E., KIREL, A.Ç., 1996 Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- ÖZKALP, E., KIREL, AÇ. 2003. Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- PEHLİVAN, İ. 1990. “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları” (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme). <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>, Erişim Tarihi: 18.03.2016
- PEKDEMİR, İ., ÖZÇELİK, O., KARABULUT, E., ARSLANTAŞ, CC. 2006. “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Verimlilik Dergisi, 4: 12-36.
- PELİT, E., ÖZTÜRK, Y. 2010.”Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”. İşletme Araştırmaları Dergisi 2/1, 43-72, <http://isarder.org/tr/2010cilt2no1/c33.pdf>, Erişim\_Tarihi:17.03.2016.
- PORTER, LW. 1961. “A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs”, Journal of Applied Psychology, 45: ss.1-10.
- RAZA, MA., NAWAZ, MM. 2011. “Impact of Job Enlargement on Employees. Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan”, International Journal of Business and Social Science, 2(18), s.269.
- RİGGİO, RE. 2014. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş. (Çev: Belkıs Özkara). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- ROBBİNS, P., 1998. Organizational behavior. Eighth Edition, New Jersey, Prentice Hall Int., Inc.,
- ROBBİNS, P., DECENZO, DA., COULTER, M., 2013. Yönetimin Esasları-Temel Kavramlar ve Uygulamalar (Çev. Ed. Adem Ögüt), (8. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ROBBİNS, P., JUDGE, TA., 2015. Örgütsel Davranış (Çev. Edi. İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- SAKLAN, A., 2010. “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”; Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- SAMADOV, A. 2006. “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- SAYINER, Z., ÖZDEMİR, B., KÖZ, N. 1987. “Menopoz Sendorumu Ve Hemşirelik Yönü”, Türk Hemşireler Dergisi, 37(4), ss.33-35.
- SCOTT, JR., DİSAİA, PJ., HAMMOND, CB., SPELLACY, WN. 1986. Obstetrik ve Jinekoloji. İstanbul: Yüce Yayın: 771-789.
- SERİNKAN, C., BARDAKÇI, A. 2007. “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12(9), ss.152-163.
- SEVİMLİ, F., İŞCAN, ÖF. 2005. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi. 5(1), ss.55-64.
- SEZGİN A. 2010. “Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür Ve Müdürlerinin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- SİĞRİ, Ü., BASIM, N. 2006. “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(2), ss.131-154.
- SİU, O. 2002. “Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses”, Journal Of Advanced Nursing, 40(2), ss218-229,
- SMİTH, PC., KENDALL, LM., HULİN, CL. 1969. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally, Chicago.
- SMİTHER, RD. 1998. The Psychology of Work and Human Performance. Contributors: Longman (NewYork) YEAR: 1998 Volume/Edition: 3rd Edition, Pages: xviii, 590 p.
- SOLMUŞ, T. 2004. İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. İstanbul: Beta Yayınları.
- SOYSAL, A. 2010. “Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma”. Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1), ss.71-95.
- SPECTOR, PE. 1997. Jobsatisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences. Thousand Oaks, C.A., Sage.
- SÜNTER, AT., CANBAZ, S., DABAK, Ş., ÖZ, H., PEŞKEN, Y., 2006. “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik Ve İş Doyumu Düzeyleri”, Genel Tıp Dergisi 2006; 16(1): ss.9-14.



- ŞAHİN, N., 1998. Bir Kilometre Taşı: Menopoz. İstanbul: Çevik Matbaacılık.
- ŞİRİKÇİ, A. 2013. Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve Doktorların İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki İlişkiler: Kahramanmaraş İli Uygulama Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAŞKIN L. 2009. Doğum ve Kadın Sağlığı Hemşireliği. IIV.Baskı. Ankara: Ankara Sistem Ofset Matbaacılık; 451-464s.
- TAŞKIN, L. 1994. Kadın Hastalıkları Hemşireliği. Ankara: Sistem Ofset: 119-128
- TAŞKINALP, İ. 1996. “Menopoz Döneminde Depresif Belirtiler Ve Hormon Replasman Tedavisi”; Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. T.C. Sağlık Bakanlığı Şişli-Etfal Hastanesi, Aile Hekimliği, İstanbul.
- TEKİN, B., 2000. “HRT Uygulanacak Olgularda HRT Öncesi Değerlendirme”, Aktüel Tıp Dergisi, Menopoz Özel Sayısı, 5(2), ss.31-35.
- TELMAN, N., ÜNSAL, P. 2004. Çalışan Memnuniyeti. 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- TENGİLİMOĞLU, D. 2005. “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”,. Elektronic Sosyal, 14, ss.1-16.
- TOKER, B. 2007. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört. Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), ss.92-107.
- TÜİK İstatistiklerle kadın 2015 Sayı: 21519. 7 Mart 2016, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519>
- TÜİK, Kazanç Yapısı Araştırması, 2014 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18861>
- TÜİK, Sayı: 25, 5 Mayıs 2015, [http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015\\_25\\_20150505.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_25_20150505.pdf)
- TÜİK. (2016).Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2003-2015. Sayı: 21518, 23 Şubat 2016, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21518>
- TÜLLÜK, M. 2006. “Türkiye’ de Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanların Sorunları: Çanakkale Örneği”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale

- TÜRK, M. S. 2003. “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerine Olan Etkisi”; Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
- TÜRK, M. S. 2007. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TÜRKOĞLU, H. 2011. “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- TÜSİAD, Redman, BT. Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler. TÜSİAD Raporu, <http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler>, Erişim Tarihi: 16.03.2016.
- UÇANOK, Z. 1994. “Farklı Yaş Gruplarındaki Kadınlarda Menopoza İlişkin Belirtilerin, Tutumların ve Yaşama Bakış Açısının İncelenmesi”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- UÇAR, G. 2006. “Yöneticilerde Değer Yargıları”. Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, ISSN:1694-528X, 9, ss.1-28
- ÜNSAR, A., KOLDERE, Y., ÇITAK, AM., ERGİN, G. 2008. “İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2). 174.
- VROOM, V. 1964. Work and Motivation. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- WATSON, AM., THOMPSON, LF., MEADE, AW. 2007. Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts. Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- WHO Scientific Group. 1996. Research on the menopause in the 1990s. WHO Technical Report Series 866. Geneva: World Health Organization
- WIRTH, L. 2001. Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. International Labour Office, Geneva.
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, D. 2004. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- YELBOĞA, A. 2007. “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), ss.1-18
- YELBOĞA, A. 2009. “Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS)”. World Applied Sciences Journal. 6(8), ss.1066-1072
- YERLİSU, T., ÇELENK, B. 2008. “Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4 (2), 88.
- YETİŞEN, H., TUTAR, F. 2009. “Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2): ss.116-131.
- YÜCEL, İ., DEMİREL, Y. 2013. “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), ss.159-177
- ZEL, U. 2002. “İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, Amme İdaresi Dergisi, 35(2), 39-47.

## 8. ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

- Adı Soyadı : Hediye TİTİZ
- E-Posta : [titizhediye@gmail.com](mailto:titizhediye@gmail.com)



### ÖĞRENİM DURUMU

- 2014 - Çağ Üniversitesi, Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programı
- 2013- Latvia Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Programı (Devam Ediyor)
- 2009-2012 Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı -Tezli Yüksek Lisans Programı
- 2008-2009 Çukurova Üniversitesi, İngilizce Hazırlık (YADİM)
- 1995-1999 Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği- Lisans

### İŞ TECRÜBELERİ

- 07/2014 - : Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu  
Yüreğir/Adana, Sınıf Öğretmeni
- 02/2013 - 07/2014 : Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü Büyükşehir/Adana,  
Şube Müdürü V. (Strateji Geliştirme Hizmetleri)
- 10/2012 - 02/2013 : Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü ARGE Birimi Proje  
Koordinasyon Ekibi (Yarı Zamanlı)
- 04/2003 - 02/2013 : Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu  
Yüreğir/Adana, Uzman Sınıf Öğretmeni
- 10/1999 - 04/2003 : Recep Ünlükurt İlköğretim Okulu Yüreğir/Adana,  
Sınıf Öğretmeni

### YABANCI DİL DÜZEYİ

- Çukurova Üni. İngilizce Hazırlık(YADİM)- 2008-2009
- ÜDS: 62.5

## **BİLGİSAYAR BECERİLERİ**

- Microsoft Office Programları: Excel ,Word, PowerPoint, Publisher
- SPSS

## **KATILDIĞI ULUSLARARASI KONFERANSLAR**

- 72<sup>nd</sup> Annual Scientific Conference of the University of Latvia, Section of Educational Management. 29 January 2014, Riga/LATVIA (Participated and Presented)
- The world Conference on Educational and Instructional Studies WCEIS 2014- 6-8 November 2014 Antalya / TURKEY
- 6<sup>th</sup> International Congress on New Trends in Education ICONTE 2015- 24-26 April Antalya / TURKEY

## **YAYINLAR**

- Koç, M. ve Titiz, H. (2016). Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Orta Yetişkinlik Dönemi Açısından İncelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 331-364.
- Titiz, H., “Cumhuriyet Döneminde Halkevlerinin Eğitim ve Tarih Çalışmaları” Türkiye Alim Kitapları, 2015 - (Kitap)
- Titiz, H. and Tokel, A. (2015). “Parents’ Expectations From Teachers And School Administrators Regarding School-Family Cooperation Development”- International Journal on New Trends in Education and Their Implications April 2015 Volume: 6 Issue: 2 Article: 15 ISSN 1309-6249
- Aybek B., Titiz, H. and Gümüşay, T.(2014) “İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” - Journal of Research in Education and Teaching October 2014 Issue: 3 Article: 33 ISSN: 2146-9199
- Cumhuriyet Döneminde Halkevlerinin Eğitim Ve Tarih Çalışmaları 1932-1951 (Akdeniz Bölgesi Örneği)- Historical And Educational Studies Of Public Houses During 1932-1951 Republic Age Of Turkey(The Mediterreanean Region Sample)- Ocak 2012 – Yüksek Lisans Tezi

## 9. EKLER

### 9.1. Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Yüksek Lisans programında Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ danışmanlığında hazırlanmakta olan “Yönetici Kadınlar ve Orta Yetişkinlik Dönemleri Arasındaki Etkileşimin İş Tatminleri Üzerine Etkisine Dair Görgül Bir Çalışma ” isimli yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına verilecek yanıtlar toplu olarak değerlendirilecek olup, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

Araştırmaya gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla,

Hediye TİTİZ

Çağ Üni. Psikoloji Bölümü Y.L. Öğrencisi

[hedyetitiz@hotmail.com](mailto:hedyetitiz@hotmail.com)

1) Yaşadığınız Şehir :.....

2) Yaşınız :.....

3) Medeni Durumunuz:  Evli  Bekar  Boşanmış  Dul

4) Çocuk Durumu:  Evet  Hayır

5) Eğitim Durumunuz:  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans/ Doktora

6) Çalışma Süreniz (Kıdem): .....

7) İş Yerindeki Göreviniz:  Firma Sahibi/Ortağı  Orta Kademe Yönetici  
 Üst Kademe Yönetici

8) Aylık Geliriniz: .....

## 9.2. Ek-2: Spector İş Tatmin Ölçeği

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.						
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.						
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.						
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.						
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.						
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.						
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.						
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.						
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.						
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.						
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.						
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.						
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.						
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.						
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.						
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.						
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.						
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.						
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.						
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.						
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.						
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.						
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.						
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.						
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.						
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.						
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.						
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.						

29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.						
30	Yöneticimi seviyorum.						
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.						
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.						
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.						
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.						
35	İşimden hoşlanıyorum.						
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.						

The JSS is copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved Kaynakça: Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072