

MOTİVASYONEL DEĞERLER VE İŞ TATMİNİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Atılhan NAKTİYOK^(*)

Özet: Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin motivasyonel değerleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla 342 yöneticiye yüz yüze anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; yöneticilerin motivasyonel değerlerinin kendini muhafaza etme boyutunda yoğunlaştığı, motivasyonel değerlerle iş tatmini arasında karşılıklı ilişki bulunduğu ve motivasyonel değerler ve iş tatmininin demografik ve çevresel değişkenler açısından farklılaştığı yönündedir.

Abstract: The purpose of this study is to investigate the relationship between motivational values of managers and their job satisfaction. For this purpose, a face to face questionnaire was applied to 342 managers. According to results, motivational values of managers accumulate on the dimension of self-conservation, There is an interrelationship between motivational values and job satisfaction and motivational values and job satisfaction differentiate in terms of demographic and environmental variables.

I.Giriş

Tarihsel ve sosyal değişmelere cevap olarak, kültürel ve bireysel değişim süreçlerini incelemek için uygun bir araç olan değer kavramı, hızlı bir değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, teknolojik, kültürel, sosyal ve siyasal alanlarla ilgili teorilerin ve yorumların önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle kavram; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, felsefe, yönetim, antropoloji ve sosyal-psikoloji gibi birçok disiplinin çalışma alanına konu olmuştur. Bu disiplinler arası niteliğine rağmen, bilimsel tanımlar içerisinde üzerinde en fazla durulan nokta, bireylerin, düşünce, tutum ve davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünleşmenin ayrılmaz bir parçasını oluşturan değerlerin, davranışın temelinde yatan olgu olarak kabul edilmesidir.

Başkalarına karşı belirli ilişki durumlarını tercih etmeye yönelik büyük bir eğilimi ifade eden ve doğru, normal, rasyonel, ilgi çeken ve arzulanır gibi anlamları kapsayan bu soyut kavram, örgüt ve yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü insan tercihinin evrenini temsil eden değerler, yöneticilerin; durum, olay, nesne ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütleri veya örgüt üyelerinin davranışlarında neyin uygun olduğu ve olmadığı konularında yol göstermede kullanılan oldukça kalıcı inançlar bütünü ve yaşam biçimleri arasındaki tercihleri ortaya koyar. Bu nedenle, yöneticinin; kararını, davranışını, liderlik stilini ve amaçlarını şekillendirerek örgütün sistemi, stratejisi ve yapısı için seçilecek olan ideolojiyi etkiler.

^(*) Yrd.Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Kimi zaman kişinin kendini değerlendirmesi, seçim yapması ve kendini bir şeye adanması, kimi zamanda bir dünya görüşü olarak tanımlanan değerler, yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmelerde standart ve davranışın kendi kendini düzenlemesinde önemli bir referans noktası olarak işlev görür. Bu nedenle, yöneticinin; işbirliği düzeyi, bilgi yorumu, vizyon alanı, kişiler arası ilişkisi, başarı beklentisi, baskı ve amaçları kabul yada reddetme derecesi, örgütsel sorumluluğu, işe gösterdiği uyumu, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimleri sahip olduğu değerlere göre oluşur. Değerlerin bu etkileri göz önüne alındığında, iş yaşamından duyulan tatminin değerlerin sonucuna bağlı olduğu, başka bir ifade ile değer ve tatminin sebep ve sonuç ilişkisiyle birbirini etkilediği görülür. Çünkü arzulan sonuçların ifadesi olan değerlerin etkilediği, seçim, ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimleri, yine arzulan sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkan, iş tatminini sağlayan birer unsurdur.

II. Teorik Çerçeve

Kişiyeye olduğu kadar, sosyal sisteme de mal edilen ve kişisel ve toplumsal değerler, normlar ve kurallar çerçevesinde ele alınan değer kavramı, çok boyutlu ve karmaşık anlamları olan bir kavramdır. Örneğin sosyolojik bir kavram olarak değer; normlar, gelenekler, adetler, ideolojiler, taahhütler gibi sosyal bir anlayışı ortaya koymaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında fayda, değişim ve fiyat gibi temel ekonomik kavramların değerle ilişkili olduğu görülür. Bireysel düzeyde tercihleri, güdüleri, ihtiyaçları ve tutumları yansıtan değer kavramının psikolojik yönü de vardır (Van ve Scarbrough,1995:22). Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi disiplinlerinin yanında değer kavramı bir çok antropolojik, siyaset bilimi, sosyo-psikolojik ve felsefi incelemelere de konu olmuştur. Bununla birlikte özellikle sosyal bilimler disiplinindeki araştırmalarda, önemli bir ayırıcı özellik ya da sosyal bir kurumun ifade edilen özelliği olarak karakterize edilen yaşam değerleri, davranışın temelinde yatan ve bireyin yapmış olduğu değerlendirmelerde kriter ya da standart olarak işlev gören olgu olarak değerlendirilerek, hem kişisel tutumları ve bilişsel süreçleri etkileyen hemde kültür örüntülerini yansıtan olgu olarak ele alınmıştır (McEwan,2001;45-Schwartz vd,1997:6-Kilby,1993;31).

İnsan kişiliğine hakim olan değerlerin analizi kişiyi anlama ve bilmenin en iyi yoludur. Çünkü bir değer, birey ya da grubun karakteristiğini belirleyen açık ya da kapalı bir kavram veya davranışların seçilmesini etkileyen arzu edilebilirlik anlayışı olduğu için (Hofstede,1980;19) bireysel veya kolektif yaşamda, örgütsel veya kişisel davranışın değerlendirilmesinde, değerli ve önemli olan unsurları yansıtır (McEwan,2001;45-Schwartz vd,1997:6). Birçok araştırmacı değeri, insanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olarak ortaya koyar. Bu nedenle değer, insanın yaptıklarına ve davranışlarına

yol gösterir. Diğer bir ifade ile insanın ne ve nasıl yaptığı sahip olduğu değerlere göre şekillenir (Kenny,1994:17). Bu açıdan bakıldığında insan etkinliklerinin, değerler dünyasında vücut bulduğu görülür .

Değerlerin ayırıcı özelliklerini araştıran bilim adamları şu nitelikler üzerinde durmuşlardır (Rokeach, 1973;5-Chusmir ve Parker;1991;325- Zhao vd,1998;22-25).

1- Değer kalıcıdır; Değerler kalıcı inançlardır. Bununla birlikte tümüyle durağan değildir.

2-Değer bir inançtır; Değerler, bütün inançlar gibi bilişsel, hissi ve davranışsal boyutlara sahiptir. Bir bireyin bir değere sahip olduğunu söylemek, onun bilişsel olarak doğru davrandığını bildiği ve eyleme geçildiğinde kişiyi davranışa yönelten bir özelliğe sahip olduğu anlamına gelir.

3-Değer bir davranış biçimi veya varlığın nihai durumudur; Değer bir bakıma insan hayatının amacıdır. Kişinin bir değere sahip olması onun arzu edilebilir davranış biçimleri veya mevcut durumun son haline ilişkin inançlarının olması anlamına gelir.

4-Değer bir tercihtir; Değer belirli bir davranış kuralı için tercih ya da istektir. Bir seçici sistem olarak değer, davranışlar ve davranış sistemleri arasından tercih yapar ve normatif düzenlemeler getirir.

Bir değer, kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilen bir davranış modu veya varlığın nihai durumuna olan ebedi bir inanç, (Pang,1996;66) başkalarına karşı belirli ilişki durumlarını tercih etmeye yönelik büyük bir eğilim (Hofstede,1980;19), tercihler, ilgiler, güdüler, ihtiyaçlar, istekler, arzular, amaçlar, moral yükümlülükler ve tutumları işaret etmek için kullanılan seçici bir yönelme biçimi (Van ve Scarbrough,1995:22), birey ve karşısındakiler için sonuçları farklılaştıran kural koyucu (Coarling,1999:398), eylem ve davranış biçimleri arasından seçim yapılmasına yardım eden ve ideal davranış biçimini motive eden standart (Kibly,1993:34), bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, yüceltikleri, benimsedikleri, gönüllü olarak tükettikleri ya da bedeline katlandıkları olumlu herhangi bir durum veya nesne (Herriot, 1976:17-18) olarak işlev gördüğü için, bireyin; işbirliği düzeyini, seçici algısını ve bilgi yorumlarını etkiler, vizyon alanını sınırlar, alternatifler arasından seçim yapmasında önemli rol oynar ve karar vermek, problem ve çatışmaları çözümlenmek için temel veya plan olarak hizmet eder (Russell, 2001:76-77).

Yukarıda ifade edilen fonksiyonlara sahip olan değerler, yöneticilik aşamasında ve örgütteki etkileri bakımından da son derece önemlidir (Chusmir ve Parker,1991;325). Çünkü kişisel değerler, genel kültürün uzantısı olan örgüt kültürü içinde yöneticilerin düşünce ve hislerine standart koyar, davranış ve kararları şekillendirerek, örgüt için bir ideolojinin oluşturulmasını sağlar.

Değer olgusunun yöneticilerin, işleriyle ilgili karar almalarında, yöneticilik başarısında ve diğer ilişkilerindeki yeri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Russell.2001:76) :

- Kişisel değer sistemi yöneticilerin olayları ve karşılaştıkları problemleri algılamalarını etkiler,
- Kişisel değer sistemi yöneticilerin problemleri çözümünü ve kararlarını etkiler,
- Kişisel değer sistemi yöneticilerin kişiler arası ilişkilerini etkiler,
- Kişisel değer sistemi yöneticilerin başarı algısını etkiler ,
- Kişisel değer sistemi bir yöneticinin örgütsel baskıları ve amaçları kabul veya reddetme derecesini etkiler,
- Kişisel değer sistemi yöneticinin ahlaki ve ahlaki olmayan davranışlar arasındaki farkı ortaya koyması için temel oluşturur,
- Kişisel değerler yönetsel performansı etkiler.

Yine bu konuda yapılan birçok araştırmada, kişisel değerlerin örgütün; seçim ve ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, risk miktarı, karar verme stili, verimlilik, hizmet kalitesi, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimlerini etkilediği görülmüştür (Burke,1997:100-101,Russell,2001:76-78).

Hızlı bir değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, sosyal ve politik alanla ilgili teorilerin ve yorumların en önemli unsuru olarak düşünülen yaşam değerlerinin yukarıda ifade edilen etkileri göz önüne alındığında, iş yaşamından duyulan tatminin değerlerin sonucuna bağlı olduğu görülür. Çünkü değerlerin etkilediği, seçim ve ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi davranış biçimleri iş tatminin birer unsurudur. Bu bakımdan, değerler yapılan işten duyulan tatmine yön verir.

İlk kez 13 yy.'da ortaya çıkan ve Latince'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramının (Parker ve Mathews, 2001:38) yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakış açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Vavra,1997: 4). Birey, değerlerin, düzenleyici, benlik savunucu, bilgi, kendini gerçekleştirme, bağımsız davranma, yetkinlik ve yeterlilik (Wojciszke;1989;230-Rokeach,1973;15) gibi fonksiyonlarını kullanarak olguları değerlendirir. Başka bir ifade ile tatmin bir yorumdur. Kişisel değerler ise bireyin duyduğu ve gördüğü hakkında getirdiği yorumlamayı etkileyen fonksiyonlara sahiptir. Bu nedenle bir yöneticinin işe ait koşulları şu veya bu tarzda değerlendirmesi, değerlerin davranış üzerindeki etkisinin sonucuna bağlı olarak ortaya çıkar. Çünkü değerler, rasyonel meşrulaştırma sürecinde kontrolü sağlamaktadır.

Bireyin yaşamına yol gösteren ilkeler ve insan ihtiyaçlarının ifade edilmesini sağlayan araçlar olarak görülen değerler, mevcut ve gelecekteki davranışları şekillendirerek, bireysel eylemlere yol gösteren standart, ideal

davranış biçimini motive eden araç, öğrenilmiş kural, davranış yaptırımı, karar verme ve çatışmaları çözmeye plan olarak işlev görür (Russell,2001, Kenny,1994, McEwan,2001,Rokeach,1973). Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini ise değerler çerçevesinde şekillenen ve iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür (Oshagbemi, 2000: 331-332). Biyolojik organizmadan bağımsız olmayan ve uzun dönemde temel insan ihtiyaçlarının ifade edilmesini sağlayan değerler (Maslow,1987) ile yine biyolojik organizmanın algısıyla şekillenen ve bireyin iş ve iş çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan (Holtsted vd., 2000: 83) iş tatmini, bireysel düzeyde tercihleri, güdülere, ihtiyaçları ve tutumları yansıttıkları için yakından ilişkilidirler. Başka bir ifade ile hem değer hemde tatmin arzu edilebilir standartlarla ilgili ve aktüel davranışla bağlantılıdır.

III.Araştırma

A.Araştırmanın Amacı:

Araştırmanın temel amacı yönetici değerleri ile yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin derecesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu ana amacın yanı sıra aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır;

- 1-Yöneticilerin değer öncelikleri hakkında yargıya varmak,
- 2-Yöneticilerin iş tatminleri hakkında bilgi edinmek,
- 3-Yöneticilerin bireysel ve çevresel özellikleri ile değer öncelikleri arasındaki ilişkiyi irdelemek,
- 4- Yöneticilerin bireysel ve çevresel özellikleri iş tatminleri arasındaki ilişkiyi irdelemek.

B.Araştırmanın Hipotezleri

- 1-Yöneticilerin muhafazakarlıkla ilgili değerlere daha fazla önem vermektedir.
- 2-Yönetici değerleri ve iş tatmini birbirlerini etkilemektedir.
- 3-Demografik ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır.
 - a-Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır.
 - b-Yaş değişkeni açısından yöneticilerin farklılık vardır.
 - c-Eğitim değişkeni açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır.
 - d-Çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır.
 - e-İş yeri niteliği değişkeni açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır.

- f-Yöneticilik düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin değer önceliklerinde farklılık vardır
- 4-Demografik ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin iş tatmin dereceleri arasında farklılık vardır.
- a-Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.
- b-Eğitim değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.
- c-Yaş değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.
- d-Çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.
- e- İş yeri niteliği değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.
- f- Yöneticilik düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyinde farklılık vardır.

C.Araştırmanın Sınırlılıkları:

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgu ve yorumlar örneğimizde yer alan yöneticilerden alınan verilerle sınırlıdır. Ayrıca değer ve tatmin gibi yöneticiler açısından çok yönlü ve karmaşık bir konuda yapılacak olan her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekan yönünden sınırlılıklar vardır. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeni ile, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır.

D.Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın örneğini Erzurum'da faaliyet gösteren 342 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda işletme yöneticilerinin değer önceliklerini ve iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla 5Li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanan iki farklı anket formu kullanılmıştır. Bireylerin temel/evrensel değerleri Schwartz tarafından geliştirilen ve SVS olarak bilinen değer soru formu ile ölçülmüştür. Değerleri, insanlara yaşamlarında yol gösteren ilkelere hizmet eden arzu edilebilir amaçlar olarak tanımlayan Schwartz (Schwartz ve Sagiv,1995;93) değerleri birbirinden ayıran en önemli içeriksel yönün, onların ifade ettiği motivasyonel amaç tipleri veya motivasyonel ilgi olduğunu belirtmektedir. Motivasyonları açısından farklılaşan bu değer tiplerinin ise, üç evrensel gereksinimden kaynaklandığını söylemektedir: Bu üç temel gereksinim; biyolojik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları ve grubun refahı ve devamlılığı için sosyal kurumsal ihtiyaçları karşılamak şeklinde ifade edilmiştir

(Schwartz,1997;6). bireyler gerçek hayatla karşılaştığında bu gereksinmelerin farkına varırlar ve onları tatmin etmek için çaba sarf ederler. Sonuç olarak Schwartz, değerleri inceleyerek, motivasyonel açıdan on değer tipi içerisinde guruplandırmıştır. Değer tipleri ve bu tiplerin altında yer alan değerler şöyledir (Schwartz,1997):

1-Güç: Sosyal statü, prestij ve insanlar ve kaynaklar üzerine hakimiyet veya kontrolün önemini ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal güç, zenginlik, yetki, kamu imajı ve sosyal tanınmadır.

2-Başarı: Sosyal standartlara göre yetenek yoluyla gösterilen kişisel başarıyı belirtir. Bu boyut altında yer alan değerler; başarı, hırs, yetenek kullanımı, zeka ve etkili olmaktır.

3- Hazcılık (Hedonizim): Zevk ve hayatı sevmekle ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; zevk ve yaşam sevgisidir.

4-Teşvik ediciler: Yaşamda heyecan değişiklik ve mücadele aramakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; İlginç yaşam, değişik yaşam ve heyecanlı yaşamdır.

5-Kendini yönlendirme: Düşünce ve eylem bağımsızlığını ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; özgürlük, yaratıcılık, bağımsızlık, kendi amaçlarını belirleme, kendine saygı ve meraktır.

6-Evrensel düşünce: İnsanlığın ve doğanın refahını korumayı, kabul etmeyi ve anlamayı ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; eşitlik, barışçıl bir dünya, doğa ile uyum, güzel bir dünya, sosyal adalet, fıkır özgürlüğü, çevreyi koruma ve içsel uyumdur.

7-Yardıms severlik: Kişisel ilişki kurulan insanların refahını korumak ve artırmakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; vefa, dürüstlük, yardıms severlik, sorumluluk, affetme, dostluk, yaşamda anlam bulma ve manevi yaşamdır.

8-Geleneksellik: Kişiy e empoze edilen kültür ve dinin gelenek ve fikirlerine saygıyı ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; Geleneğe saygı, alçak gönüllülük, ılımlılık, aşırıya kaçınmamak ve kadere razı olmaktır.

9-Uygunluk: Diğerlerine zarar veren veya sosyal beklenti ve normları çiğneyen istek, faaliyet ve hisleri sınırlamakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; nezaket, kendini disipline etme, şeref, itaatkarlık ve dürüst ailedir.

10-Güvenlik: Kendi ilişkilerinin ve toplumun istikrarı, uyumu ve güvenliğini belirtir. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal düzen, aile güvenliği, ulusal güvenlik, sağlık ve ait olma duygusudur.

Schwartz'a göre bu değer tipleri arasındaki dinamik ilişki değer yapısını ortaya koyar. Çünkü her bir değer boyutu diğeriyle uyumlu olabilen veya çatışabilen psikolojik, davranışsal ve sosyal sonuçlara sahiptir. Değer öncelikleri arasındaki çatışma veya uyum ilişkisinin modeli bir değer sistemi yapısı oluşturur. Schwartz daha sonra 49 farklı ülkede yaptığı araştırmalarda bu yapıyı doğrulamıştır. Toplam 10 değer tipinin, uyum ve çatışma şeklinde iki temel değer yapısı ve 4 temel boyut altında toplandığı, bu karşı kutuplu boyutlar

içerisinde; değişime açıklık (kendini yönetme, hazcılık ve teşvik ediciler değerleri) ile muhafazakarlık (güvenlik, uygunluk, ve gelenek) ve kendini geliştirme (hazcılık, güç ve başarı) ile kendini aşma (evrensellik ve yardımseverlik) çatışmaktadır. Bu yapıda hazcılık, hem değişime açıklık ve hem de kendini geliştirme değerlerinin unsurlarını taşımaktadır (Schwart ve Sagiv,1995;198-105). Schwart'ın motivasyonel değer tipolojisi temel alınarak oluşturulan değer soru formunun içsel tutarlılık katsayısı ,76 dır.

Yöneticilerin iş tatminini ölçmek için iş tanım indeksinden yararlanılarak bir soru formu oluşturulmuştur. Bazı demografik ve çevresel değişkenleri de içine alan soru formu iş unsurlarının iş tatmini üzerine olan etkilerini içeren bulgulardan oluşmaktadır. İş tatminin en popüler ölçüm araçlarından birisi olan bu indeksin ışığı altında ücret/terfi, örgütsel öğrenme/gelişme, sosyallik/dayanışma, örgütsel uygulamalar ve fiziki koşulları/işin yapısını içeren 5 boyut ve 26 sorudan oluşan bir "iş tatmini soru formu" tasarlanmıştır. 5'li Likert ölçeği şeklinde tasarlanan iş tatmini soru formundaki toplam 26 sorunun korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre düşük korelasyona sahip olan maddeler soru kağıdından çıkarılmış ve bazı maddeler ait oldukları faktörlere yüklenmiştir; Sonuçta, ücret/ödül-terfi, öğrenme/gelişme, sosyallik/dayanışma, iş süreçleri/yönetmel uygulamalar ve fiziki koşullar/işin yapısı isimleri altında toplanan 5 faktör ve 24 sorudan oluşan soru formuna hipotezlerimizi test etmek amacıyla gerekli analizler yapılmıştır.Bu 5 faktör toplam varyansın % 76,75'ini açıklamaktadır. İş tatmini anketimizin içsel tutarlılık katsayısı ise ,92 dır. Bu katsayı anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

IV.Bulgular

Yukarıda ifade edilen amaçlar doğrultusunda bu çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

A.Araştırma Örneğinin Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan yöneticilerin 234'ü erkek 108'i ise kadındır. Deneklerin %15,2'si 20-30, %38,9'u 30-340, %32,5'i 40-50, %13,5'i 40+ yaş grubu arasındadır. Tablo 1de görüldüğü gibi yöneticilerin %43'ü lise, %38,3'ü üniversite, %11,1'i ilköğretim ve %7,6'sı lisans üstü diplomasına sahiptir. Yöneticilerin %21,1'i 1-5, %29,8'i 5-10, %35,7'si 10-15 ve %13,5'i 15+ yıldan beri mevcut işyerinde çalışmaktadır. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %43'ü özel %57'si ise kamu sektöründe istihdam edilmektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi deneklerin %31,9'u alt düzey, %49,7'si orta düzey, %18,4'ü ise üst düzey yöneticidir.

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

ÖZELLİK		F	%
Genel		342	100
Cinsiyet	Kadın	108	31,6
	Erkek	234	68,4
Yaş	20-30	52	15,2
	30-40	133	38,9
	40-50	111	32,5
	50+	46	13,5
Eğitim	İlköğretim	38	11,1
	Lise	147	43,0
	Üniversite	131	38,3
	Lisans Üstü	26	7,6
Çalışma Süresi	1-5	72	21,1
	5-10	102	29,8
	10-15	122	35,7
	15+	46	13,5
İşyeri Niteliği	Özel	147	43,0
	Kamu	195	57,0
Yöneticilik Düzeyi	Alt	109	31,9
	Orta	170	49,7
	Üst	63	18,4

B.Yönetici Değerlerine İlişkin Bulgular

Çalışmamızın amaçlarından birisi yönetici değerleri hakkında yargıya varmaktır. Tablo 2' de görüldüğü gibi yöneticiler, muhafazakarlık veya kendilerini koruma (güvenlik, uygunluk, ve gelenek) ve kendini aşma (evrensellik ve yardımseverlik) ile ilgili değerleri davranışlarına yol göstermede önemli görürken, değişime açıklık (kendini yönetme, hazcılık, teşvik) ve kendini geliştirme (güç, hazcılık , başarı)* ile ilgili değerleri davranışlarına yol göstermede diğer değerlere oranla daha önemsiz görmüşlerdir. Ortalaması 4,00' den yüksek olan 10 maddeden 9'unun (barışçıl dünya, dostluk, geleneğe saygı, dindarlık, şeref, dürüst aile, sosyal düzen, aile güvenliği, sağlık ve ulusal güvenlik) muhafazakarlık ve kendini aşma boyutlarının unsuru olması, buna karşın ortalaması 3'ten düşük olan 5 maddenin 4'ünün (zevk, heyecan verici yaşam, sosyal güç ve merak) değişime açıklık ve kendini geliştirme boyutlarının unsuru olması dikkat çekicidir.

* Schwartz'ın tipolojisinde hazcılık, hem değişime açıklık ve hem de kendi kendini geliştirme değerlerinin unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır

Tablo 2: Yöneticilerin Değer Öncelikleri

Madde	Ortalama	S.S	Madde	Ortalama	S.S
<i>1-Güç</i> 3,27			<i>2-Başarı</i> 3,28		
Sosyal güç	2,91	,97	Başarı	4,09	,72
Zenginlik	3,51	,93	Hırs	3,04	,78
Yetki	3,11	,68	Yetenek	3,01	,96
Kamu İmajı	3,60	,70	Etkili olmak	3,09	,84
Sosyal Tanınma	3,22	,95	Zeka	3,14	,59
<i>3-Hazcılık</i> 2,76			<i>4-Teşvik</i> 2,91		
Zevk	2,40	,87	İlginç yaşam	3,06	,63
Hayat sevgisi	3,12	,91	Değişik yaşam	3,07	,78
<i>5--Kendini Yön</i> 3,39			<i>6-Evrensellik</i> 3,66		
Özgürlük	3,78	,80	Eşitlik	3,50	,81
Yaratıcılık	3,17	,75	Barış	4,10	,62
Bağımsızlık	3,90	,75	Sosyal adalet	3,60	,62
Amaç belirleme	3,23	,55	Fikir Özgür	3,63	,71
Kendine saygı	3,70	,67	Çevreyi koruma	3,75	,66
Merak	2,56	,50	İçsel uyum	3,39	,62
<i>7-Yardıms severlik</i> 3,66			<i>8-Geleneksellik</i> 3,62		
Vefa	3,84	,74	Geleneğe saygı	4,08	,64
Dürüstlük	3,63	,66	Alçakgönüllülük	3,16	,65
Yardım	3,29	,61	İlmlilik	2,95	,58
Sorumluluk	3,73	,52	Aşırıya kaçmamak	3,45	,65
Affetme	3,32	,63	Kadere razı almak	3,84	,77
Dostluk	4,19	,57	Muhafazakarlık	3,59	,79
Yaşamda anlam	3,53	,56	Dindarlık	4,28	,49
Manevi yaşam	3,72	,64	<i>10-Güvenlik</i> 4,07		
<i>9-Uygunluk</i> 3,65			<i>10-Güvenlik</i> 4,07		
Nezaket	3,07	,70	Sosyal düzen	3,96	,54
Disipline etme	3,38	,76	Aile güvenliği	4,21	,57
Şeref	4,58	,49	Ulusal güvenlik	4,32	,62
İtaatkarlık	3,10	,79	Sağlık	4,51	,55
Dürüst aile	4,12	,64	Ait olma duygusu	3,35	,71

C. İş Tatminine İlişkin Bulgular

İş tatmini anketimizdeki 5 boyut içerisinde en yüksek ağırlıklı ortalamaya sosyallik ve dayanışma boyutu sahiptir. Bu boyut içerisinde yer alan iş arkadaşların memnuniyet 4,24'lük ortalama ile toplam 24 madde içerisinde en önemli tatmin unsuru olarak görülürken, yine aynı boyut içerisinde yer alan

işyerindeki nezaket ($\bar{X}=3,88$), sorunları paylaşma ($\bar{X}=3,75$) ve biz bilinci ($\bar{X}=3,86$) ifadelerinin ortalamaları yöneticilerin bu unsurlardan memnun olduklarını göstermektedir. İş tatmini anketimizin fiziki çevre/işin yapısı boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya fiziksel ortam ($\bar{X}=3,96$) ifadesi sahiptir, bu ifadeyi sırasıyla hijyenik koşullar ($\bar{X}=3,85$), çalışma günleri ($\bar{X}=3,69$), iş yükü ($\bar{X}=3,32$) ve çalışma saatlerine ilişkin ($\bar{X}=3,27$) tatmin unsurları izlemektedir. Anketimizde yöneticilerin örgütsel uygulama ve süreçlerden duydukları tatmin düzeyini ölçmek için 6 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin önemlerine göre şöyle sıralanmaktadır; Sorumluluk ($\bar{X}=3,33$), denetim ($\bar{X}=3,63$), kural ve düzenleme ($\bar{X}=3,27$), işe ilişkin bilgi ($\bar{X}=3,16$), kararlara katılım ($\bar{X}=3,42$) ve işletme içi iletişim ($\bar{X}=3,27$). Anketimizin öğrenme/gelişme ve ücret boyutlarına ilişkin ifadelerin ağırlıklı ortalamaları diğer tatmin unsurlarına oranla düşüktür. Ücret boyutu içerisinde yer alan parasal imkânlar ($\bar{X}=2,75$) ifadesi 24 tatmin unsuru içerisinde en düşük ortalamaya sahipken, yine aynı boyut içerisinde yer alan, ödüllendirme ($\bar{X}=2,79$), terfi ($\bar{X}=2,99$) ve sosyal imkanlar ($\bar{X}=3,33$) yöneticiler tarafından çok fazla önem taşıyan tatmin unsurları olarak görülmemiştir. Benzer şekilde yeteneği kullanma ($\bar{X}=3,16$), kişisel gelişim ($\bar{X}=3,01$), yeni şeyler öğrenme ($\bar{X}=3,15$), iş ortamının üretkenliği ($\bar{X}=3,19$) ve nitelikli elemanlar ($\bar{X}=3,02$) sorularını kapsayan öğrenme/gelişme boyutundan duyulan tatmin düzeyi de yüksek değildir.

Yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin, sosyallik/dayanışma ve fiziki çevre/işin yapısına ilişkin unsurlardan duydukları tatmin düzeyi, diğer unsurlara oranla yüksekken, öğrenme /gelişme ve ücret boyutlarına ilişkin unsurlardan duydukları tatmin düzeyi diğer boyutların unsurlarına oranla düşük sayılabilecek düzeydedir. Aşağıdaki tabloda iş tatminine ilişkin boyutların ağırlıklı ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin İş Tatmin Faktörleri

Sıra	Tatmin Faktörü	Madde sayısı	Ağırlıklı Ort.	S.S
1	Sosyallik/Dayanışma	4	3,93	0,52
2	Fiziki Koş/İşin Yapısı	5	3,62	0,62
3	Örgütsel Uy/Süreç	6	3,35	0,78
4	Öğrenme/Gelişme	5	3,10	0,92
5	Ücret/Terfi	4	2,96	0,84

D. Yönetici Değerleri Arasındaki İlişki

Tablo 4'de görüldüğü gibi muhafazakarlık (güvenlik, uygunluk, ve gelenek) ve kendini aşma (evrensellik ve yardımseverlik) ile ilgili değerler arasında doğru yönlü %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki varken, muhafazakarlık boyutuyla, değişime açıklık (kendini yönetme, hazcılık, teşvik) ve kendini geliştirme (güç, hazcılık , başarı) boyutları arasında yine %99 önem düzeyinde anlamlı, fakat ters yönlü olan bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile muhafazakarlıkla ilgili değerlere verilen önem arttıkça değişime açıklık ve kendini geliştirme ile ilgili değerlere verilen önem azalmaktadır. Bu durumu değişime açıklık ve kendini geliştirmeyle ilgili değerlere verilen önem arttıkça , muhafazakarlıkla ilgili değerlere verilen önem azalmaktadır şeklinde de ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin kendini aşma ile ilgili değerleriyle değişime açıklık ve kendini geliştirme değerleri arasında, doğru yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır. Benzer şekilde değişime açıklık boyutuyla ilgili değerlere verilen önem düzeyindeki değişim, yöneticilerin kendini geliştirmeyle ilgili değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo 4: Yönetici Değer Boyutları Arasındaki İlişki

BOYUT	1	2	3	4
1-Muhafazakarlık	1,000			
2-Kendini aşma	,351**	1,000		
3-Değişime açıklık	-,349**	,225**	1,000	
4-Kendini geliştirme	-,327**	,325**	,745**	1,000

*p<0,05 **p<0,01

E. İş Tatmini Boyutları arasındaki İlişki

Tablo 5'de yöneticilerin iş tatminine ilişkin boyutlar arasındaki ilişki verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, tatmin boyutlarının tümü birbirlerini %99 önem düzeyinde (p<0,01) ve doğru yönlü olarak etkilemektedir. Fakat bu ilişkinin derecesi ücret-öğrenme/gelişme ve fiziki koşullar/işin yapısı-sosyallik/dayanışma boyutları arasında daha güçlüdür.

Tablo 5: İş Tatmini Boyutları Arasındaki İlişki

BOYUT	1	2	3	4
1-Ücret	1,000			
2-Öğrenme/gelişme	,652**	1,000		
3-Uygulamalar	,388**	,504**	1,000	
4-Fiziki Koş ve işin yap	,429**	,695**	,455**	1,000
5-Sosyallaşma ve day.	,238**	,579**	,433**	,757**

*p<0.05 **p<0,01

F.Yönetici Değerleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 6'da yönetici değerleriyle iş tatmini arasındaki ilişki görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi ücretten doğan tatminle, değişime açıklık ve kendini aşma ile ilgili değerler, öğrenme/gelişmeden doğan tatminle kendini aşma ile ilgili değerler ve sosyallik/dayanışmadan doğan tatminle değişime açıklıkla ilgili değerler arasında %95 (p<0,05) önem düzeyinde anlamlı olan bir ilişki vardır. Yöneticilerin değişime açıklık ve kendini geliştirme ile ilgili değerlere verdikleri önem düzeyindeki değişme genel tatmin düzeylerini doğru yönlü olarak etkilerken, muhafazakarlık ve kendini geliştirme ile ilgili değerlerin önem düzeylerindeki değişme tatmin düzeylerini istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir düzeyde etkilememektedir. Yöneticilerin toplam değerleri ile genel tatmin düzeyi arasında ise %95 (p<0,05) önem düzeyinde anlamlı sayılabilecek bir ilişki vardır.

Tablo 6: Yönetici Değerleriyle İş Tatmini Arasındaki İlişki

BOYUT / BOYUT	Ücret	Öğrenme	Uygulama	Fiziki koş	Sosyallik	Tatmin
Muhafazakarlık	,94	,043	-,028	-010	-077	,011
Kendini aşmak	,132*	,125*	,102	,067	,056	,128*
Değişme açıklık	,122*	,085	,061	,095	,120*	,112*
Ken geliştirme	,045	,036	,017	,053	,100	,053
Değer	,157**	,112*	,053	,080	,077	,117*

*p<0.05 **p<0,01

G. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Yönetici Değerleri

Çalışmamızın diğer bir amacı cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, işyeri niteliği ve yönetim düzeyi gibi bireysel ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin değerleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için her iki anket grubundaki boyutların ortalamalarına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından değişime açıklık boyutunda ($F=10,835$ ve $p=,001$) ortalamalar arasındaki fark %99 ($p<0,01$) önem düzeyinde anlamlıyken kendini geliştirme boyutunda ($F=5,392$ ve $p=,021$) %95 ($p<0,05$) önem düzeyinde anlamlıdır. Buna karşın muhafazakarlık ($F=1,739$ ve $p=,188$), ve kendini aşma ($F=3,211$ ve $p=,074$) boyutları açısından, ortalamalar arasındaki farkın %99 ve %95 önem düzeylerinde anlamlı olmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından toplam değer ortalamalar arasındaki fark ise ($F=5,55$ ve $p=,019$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Yaş değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde, sadece kendini aşma ($F=4,403$ ve $p=,005$) boyutu açısından ortalamalar arasındaki farkın %99 ($p<0,01$) önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Muhafazakarlık ($F=,795$ ve $p=,497$), kendini geliştirme ($F=,662$ ve $p=,576$) ve değişime açıklık boyutu açısından ($F=1,682$ ve $p=,171$) ortalamalar arasındaki fark %99 ve %95 önem düzeylerinde anlamlı değildir. Yaş değişkeni açısından toplam değer ortalamalar arasındaki fark ise ($F=3,66$ ve $p=,013$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim değişkeni açısından ortalamaları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, kendini aşma boyutuna ilişkin değer ortalamaları arasındaki fark ($F=7,983$ ve $p=,000$) %99 önem düzeyinde anlamlıyken, değişime açıklık ($F=3,685$ ve $p=,012$) ve kendini geliştirme ($F=3,582$ ve $p=,014$) boyutlarının ortalamaları arasındaki fark %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Eğitim değişkenini açısından muhafazakarlık boyutunun ortalamaları arasında ($F=1,862$ ve $p=,136$), istatistiki olarak %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Eğitim değişkeni açısından toplam değer ortalamalar arasındaki fark ise ($F=3,349$ ve $p=,018$) %95 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Çalışma süresi değişkeni açısından değer ortalamaları arasındaki fark kendini aşma boyutunda ($F=4,337$ ve $p=,005$) %99 önem düzeyinde anlamlıyken, kendini geliştirme ($F=1,436$ ve $p=,232$) muhafazakarlık ($F=,1,082$ ve $p=,357$) ve değişime açıklık ($F=,900$ ve $p=,441$) boyutlarının ortalamaları arasında %99 ve %95 önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir fark yoktur. Benzer şekilde çalışma süresi değişkeni açısından toplam değer ortalamalar arasında ($F=2,222$ ve $p=,085$) %95 ve %99 önem düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir fark görülmemiştir.

İşyeri niteliği değişkeni açısından değişime açıklık boyutunda ($F=6,999$ ve $p=,009$) ortalamalar arasındaki fark %99 ($p<0,01$) önem düzeyinde anlamlıyken, kendini aşma boyutunda ($F=5,180$ ve $p=,023$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Buna karşın muhafazakarlık ($F=,002$ ve $p=,961$), ve kendini geliştirme ($F=2,989$ ve $p=,085$) boyutları açısından, ortalamalar arasındaki farkın %99 ve %95 önem düzeylerinde anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu değişken açısından toplam değer ortalamalar arasındaki fark ise ($F=6,742$ ve $p=,010$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Yönetim düzeyi değişkeni açısından değer anketimizin değişime açıklık boyutunda ($F=5,212$ ve $p=,006$) ortalamalar arasındaki fark %99 ($p<0,01$) önem düzeyinde anlamlıyken, kendini aşma boyutunda ($F=4,005$ ve $p=,019$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Muhafazakarlık ($F=1,417$ ve $p=,244$) ve kendini geliştirme ($F=2,015$ ve $p=,135$) boyutlarının ortalamaları arasında ise %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı bir fark yoktur. Yönetim düzeyi değişkeni açısından toplam değer ortalamaları arasındaki fark ($F=4,365$ ve $p=,013$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır .

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse cinsiyet değişkeni açısından erkek yöneticilerin, yaş değişkeni açısından 40-50 yaş grubu arasındaki yöneticilerin, eğitim değişkeni açısından üniversite mezunu yöneticilerin, çalışma süresi değişkeni açısından 1-5 yıldır çalışan yöneticilerin, işyeri niteliği değişkeni açısından özel işletmelerde çalışan yöneticilerin ve yönetim düzeyi değişkeni açısından orta düzey yöneticilerin diğerlerine oranla değerlere daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yine muhafazakarlıkla ilgili değer ortalamalarının hiçbir değişkende farklılık göstermemesi, buna karşın kendini aşma ile ilgili değer ortalamalarının cinsiyet değişkeni dışında tüm değişkenlerde, değişime açıklıkla ilgili değer ortalamalarının yaş ve çalışma süresi dışındaki tüm değişkenlerde, kendini geliştirme ile ilgili değer ortalamalarının ise sadece cinsiyet ve eğitim değişkenlerinde farklılık göstermektedir.

Tablo 7: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Yönetici Değerleri

Boyut		Muhafaza	Kendini.A şma	Değişime Açıklık	Kendini Geliştirme	Toplam Değer
Değişken						
Cinsiyet	Kadın	64,50	50,77	33,69	37,37	186,35
	Erkek	63,77	51,50	35,12	38,74	187,93
Yaş	20-30	63,57	49,75	35,39	38,71	187,42
	30-40	63,78	51,30	34,92	38,56	188,56
	40-50	64,09	51,75	34,54	38,29	188,67
	50+	64,91	51,73	33,80	37,46	187,90
Eğitim	İlköğretim	62,73	52,44	33,19	40,05	188,41
	Lise	64,38	50,39	34,76	37,60	187,13
	Üniversite	63,71	52,09	34,45	38,87	189,12
	Lisans üstü	65,15	50,38	36,21	36,96	188,70
Çalışma Süresi	1-5	64,26	52,25	34,87	38,90	190,29
	5-10	63,40	50,46	34,88	38,03	186,78
	10-15	64,04	51,54	34,68	38,64	188,92
	15+	64,84	50,82	33,84	37,10	186,63
İşyeri Niteliği	Özel	63,99	51,64	35,13	38,72	189,50
	Kamu	64,02	50,78	34,05	37,76	186,61
Yönetim Düzeyi	Alt	63,53	50,51	34,02	38,15	186,22
	Orta	64,01	51,70	35,32	38,78	189,83
	Üst	64,80	51,42	34,01	37,30	187,53

H. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından İş Tatmini:

Cinsiyet değişkeni açısından tatmin anketimizin, ücret ($F=18,651$ ve $p=0,000$), örgütsel uygulamalar ($F=21,181$ ve $p=0,000$), öğrenme/gelişme ($F=21,689$ ve $p=0,000$), fiziki koşullar/işin yapısı ($F=12,388$ ve $p=0,000$) ve sosyalleşme ($F=10,821$ ve $p=0,001$) boyutları açısından ortalamalar arasındaki farkın %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde bu değişken açısından toplam tatmin ortalamalar arasındaki fark ($F=29,24$ ve $p=0,000$) %99 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Yaş değişkeni açısından tatmin anketimizin, ücret ($F=4,185$ ve $p=0,006$) boyutunun ortalamaları arasındaki fark %99 önem düzeyinde anlamlıyken, örgütsel uygulamalar ($F=2,752$ ve $p=0,043$) ve öğrenme/gelişme ($F=3,558$ ve $p=0,015$) boyutlarının ortalamaları arasındaki fark %95 önem düzeyinde

anlamlıdır. Buna karşın iş tatminin, fiziki koşullar/işin yapısı ($F=1,465$ ve $p=,224$) ve sosyalleşme ($F=,639$ ve $p=,591$) boyutları açısından ortalamalar arasındaki fark %99 ve %95 önem düzeyinde anlamlı değildir. Yaş değişkeni açısından toplam değer ortalamalar arasındaki fark ise ($F=3,815$ ve $p=,010$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim değişkeni açısından ortalamalar arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, tatmin anketimizin ücret boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($F=6,268$ ve $p=,000$) %99 örgütsel uygulamalar boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise ($F=3,875$ ve $p=,010$) %95 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Öğrenme/gelişme ($F=2,435$ ve $p=,065$), fiziki koşullar/işin yapısı ($F=,413$ ve $p=,744$) ve sosyalleşme ($F=,730$ ve $p=,534$) boyutları açısından ortalamalar arasında %99 ve %95 önem düzeylerinde anlamlı bir fark yoktur. Eğitim değişkeni açısından toplam tatmin ortalamalar arasındaki fark ise ($F=3,556$ ve $p=,010$) %95 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Çalışma süresi değişkeni açısından tatmin anketimizin ücret boyutunda ($F=7,501$ ve $p=,000$) ortalamalar arasındaki fark %99 önem düzeyinde anlamlıyken, öğrenme/gelişme ($F=2,788$ ve $p=,041$) boyutunda ortalamalar arasındaki fark %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Buna karşın iş tatminin, örgütsel uygulamalar ($F=2,509$ ve $p=,059$), fiziki koşullar/işin yapısı ($F=,650$ ve $p=,584$) ve sosyalleşme ($F=,403$ ve $p=,751$) boyutları açısından ortalamalar arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu değişken açısından yöneticilerin genel tatmin düzeylerindeki fark ise ($F=2,715$ ve $p=,045$) %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

İş yeri niteliği değişkeni açısından tatmin anketimizin, ücret ($F=32,949$ ve $p=000$), örgütsel uygulamalar ($F=12,258$ ve $p=,001$), öğrenme/gelişme ($F=36,157$ ve $p=,000$), fiziki koşullar/işin yapısı ($F=21,458$ ve $p=,000$) ve sosyalleşme ($F=14,220$ ve $p=,000$) boyutları açısından ortalamalar arasındaki farkın %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde bu değişken açısından toplam tatmin ortalamalar arasındaki fark ($F=37,438$ ve $p=,000$) %99 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Yönetim düzeyi değişkeni açısından tatmin boyutlarının; ücret ($F=12,701$ ve $p=,000$) ve öğrenme/gelişme ($F=4,865$ ve $p=,008$) boyutları açısından ortalamalar arasındaki fark %99 önem düzeyinde anlamlıyken örgütsel uygulamalar ($F=4,343$ ve $p=,014$), boyutunun ortalamaları arasındaki fark %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Yönetim düzeyi değişkeni açısından fizik i koşullar/işin yapısı ($F=1,987$ ve $p=,139$) ve sosyalleşme ($F=,316$ ve $p=,730$) boyutlarının ortalamalar arasındaki fark ise %99 ve %95 önem düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı değildir. İlgili değişken açısından toplam tatmin ortalamalar arasında %99 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($F=5,999$ ve $p=,003$).

Demografik ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin tatmin düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde; cinsiyet değişkeni açısından erkek

yöneticilerin, yaş değişkeni açısından 50+ yaş grubu arasındaki yöneticilerin, eğitim değişkeni açısından üniversite mezunu yöneticilerin, çalışma süresi değişkeni açısından 1-5 yıldır çalışan yöneticilerin, işyeri niteliği değişkeni açısından özel işletmelerde çalışan yöneticilerin ve yönetim düzeyi değişkeni açısından orta düzey yöneticilerin tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ücret boyutuna ilişkin tatmin ortalamalarının tüm değişkenlerde, öğrenme boyutuna ilişkin tatmin ortalamalarının eğitim dışındaki değişkenlerde, örgütsel uygulamalar/işin niteliği boyutu ilişkin tatmin ortalamalarının ise çalışma süresi dışındaki değişkenlerde istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermesi, bununla birlikte fiziki koşullar/işin yapısı ve sosyallik/dayanışma boyutuna ilişkin tatmin ortalamalarının cinsiyet ve işyeri niteliği değişkeni dışındaki değişkenlerde istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermemesi dikkat çekicidir.

Tablo 8: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından İş Tatmini

Boyut Değişken		Ücret	Öğrenme	Uygulama	Fiziki Koşul	Sosyalleşme	Toplam Tatmin
Cinsiyet	Kadın	11,03	13,73	18,44	17,25	15,26	75,74
	Erkek	12,26	16,36	20,88	18,50	15,96	83,98
Yaş	20-30	11,78	15,13	20,40	18,01	15,65	80,98
	30-40	12,03	15,60	19,95	18,31	15,84	81,75
	40-50	11,33	14,78	19,48	17,68	15,58	78,87
	50+	12,80	17,56	21,78	18,69	15,95	86,80
Eğitim	İlköğretim	12,31	15,94	20,23	17,81	15,60	81,92
	Lise	11,92	15,41	20,28	18,20	15,71	81,53
	Üniversite	11,07	16,01	20,48	18,19	15,90	82,66
	Lisans üstü	9,92	13,19	17,15	17,61	15,38	73,26
Çalışma Süresi	1-5	12,59	16,23	20,95	18,15	15,80	83,75
	5-10	12,12	16,26	19,78	18,44	15,88	82,50
	10-15	11,75	15,01	20,42	17,90	15,63	80,72
	15+	10,50	14,19	18,71	17,89	15,73	77,02
İşyeri Niteliği	Özel	12,51	16,87	20,87	18,76	16,06	85,10
	Kamu	11,02	13,74	19,10	17,24	15,31	76,44
Yönetim düzeyi	Alt	11,26	14,66	20,03	17,74	15,68	79,37
	Orta	12,53	16,37	20,71	18,44	15,82	83,87
	Üst	11,14	14,77	18,68	17,85	15,63	78,07

Sonuç ve Değerlendirme

Yöneticiler, davranışlarına yol göstermede, muhafazakarlık veya kendilerini koruma ve kendini aşma ile ilgili değerleri, değişime açıklık kendini geliştirme ile ilgili değerlere tercih etmektedirler. Bu durum yöneticilerin daha çok duygusal değer eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca korelasyon analizi verilerine göre yöneticilerin muhafazakarlıkla ilgili değerlere verdikleri önemle değişime açıklık ve kendini geliştirme ile ilgili değerlere verdikleri önem arasında ters yönlü bir ilişki görülmüştür. Başka bir ifade ile yöneticilerin muhafazakarlıkla ilgili değerlere verdikleri önemdeki artış değişime açıklık ve kendini geliştirme ile ilgili değerlere verdikleri önemi azaltmaktadır. Günümüzün, değişim ve karmaşıklığı zamanın üstel bir fonksiyonu şeklinde seyrederek artan, çalkantılı çevre koşullarında, bu tercih ve etkileşim birçok olumsuzluk doğurabilir. Bu nedenle işletme yöneticileri, başarı, kendini yönetme ve güç gibi değerleri bünyesinde barındıran ve bir bakıma dinamizmi ortaya koyan değişime açıklık ve kendini yönetmeyle ilgili değerlere verdikleri önemi artırmalıdır.

Araştırmamıza konu olan deneklerin tümü yönetici olmasına rağmen iş ve işletme koşullarından duydukları tatmin düzeyi yüksek değildir. Toplam 24 soruluk tatmin anketinin ağırlıklı ortalamasının 3,39 olması bunun en güzel göstergesidir. Yöneticilerin özellikle ücret ve iş örgütlerindeki öğrenme/ gelişmeden duydukları tatmin düzeyi diğer unsurlara oranla düşük sayılabilecek bir düzeydedir. Ayrıca yaptığımız analizler sonucunda tüm tatmin boyutlarının doğru yönlü ve önemli sayılabilecek bir ölçüde birbirlerini etkilediği görülmüştür. Bu nedenle işletmeler, hem bu etkileşimi hemde iş tatmininin örgütsel bağlılık yarattığını, işgücü devri ve devamsızlığını azalttığını, motivasyon ve verimliliği artırdığını göz önünde bulundurarak, ücret, eğitim ve gelişme ile ilgili unsurları iyileştirmeye çalışmalıdırlar.

Araştırmamızda yöneticilerin değerleriyle işlerinden duydukları tatmin düzeyi arasında doğru yönlü bir ilişki görülmüştür. Özellikle değişime açıklık ve kendini aşmakla ilgili değerlere verilen önemdeki değişim yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin düzeyini doğru yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler bu iki boyutun kapsadığı değerlere (kendini yönetme, hazcılık, teşvik, evrensellik, yardımseverlik) daha fazla önem vererek iş tatminlerini artırabilirler.

Cinsiyet değişkeni açısından erkek yöneticilerin işyeri niteliği değişkeni açısından ise özel sektör yöneticilerinin değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma ile ilgili değerlere kadın ve kamu sektörü yöneticilerine oranla daha fazla önem vermesi ve yine aynı grup yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin tatminle ilgili tüm konularda diğer grup yöneticilerine oranla yüksek olması dikkat çekicidir.

Kaynaklar

- Burke. Ronald J. (1997) Cultural Values, Satisfaction and Performance in a Professional Services Firm, *Training for Quality*, 5/3,100-105.
- Chusmir. L.H, Parke. B.(1991), Gender and Situational Differences in Managers Values: A Look at Work and Home Lives. *Journal of Business Research*,23, 325-328.
- Coarling, T. (1999), Value Priorities, Social Value Orientations and Cooperation in Social Dilemma's, *British Journal of Social Psychology*,38/4,397-408.
- Downes, M., Thomas, A., McLarney,C.,(2000) The Cyclical Effect of Expatriate satisfaction on organizational performance, *Learning Organization*. 7 (3) 122-234.
- Greenberg, J. Robet, A .B., Behaviour in Organization, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.2000.
- Halsted, Amy J., Bromley, Max L. and Cochran John K. (2000) The Effects of Work Orientations on Job Satisfaction among Sheriffs' Deputies Practicing Community-Oriented Policing, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, . 23. (1). .. 82-104.
- Herriot. Peter. (1976) Values, Attitudes and Behaviour Change, Mathuen & Co. Ltd., New York.
- Hofstede, G.(1980) Cultur's Consequences: international differences in work related values, SAGE Publications Ltd., London, s.19.
- Kenny, Tom. (1994) From Vision to Reality through Values, *Management Development Review*, Vol. 7, No. 3, 17-20.
- Kilby, Richard. (1993) The Study of Human Values, University Press Of America, London.
- Lam .T., Baum .T., Pine., R. (2001) Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,13. (1) , 35-42
- Maslow,A.H, (1987) Motivation and P ersonality, Harper and Row Publishers Inc. New York.
- McEwan Tom,(2001.) Managing Values and Beliefs in Organizations. Prentice Hall Inc.,
- Meglino Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, "Individual Values in Organization, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, 1998., 352.
- Pang, N.J.K.(1996). School Values and Teachers Feelings: A Lisrel Mode, *Journal of Educational Administration*,34(2),64-83
- Parker, C. and . Mathews. B. P., (2001), Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers' Interpretations, *Marketing Intelligence &Planning*, 19 (1) 38-44.
- Rokeach, M.(1973) The Nature of Human Values, The Free Press, New York.
- Russell, Robert F. (2001) The Role Of Values in Servant Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/2, 76-83.

- Schwartz, S, Sagiv, L.. (1995) “ Identifying Culture-Specifics In the Content And Structure of Values”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 26 No. 1,92-116
- Schwartz. S.H.Bilsky,E.(1990),*Toward a Universal Psychological Structure of Human Values?*, *Journal of Personality and Social Psychology*,53,550-562.
- Van, Jan W., Scarbrough, E. (1995) *The Impact of Values*, Oxford University Press, New York.
- Zhao J. He,N. Lovrick,N.P. (1998) Individual Value Preferences among American Police Officers, *International Journal of Police Strategies Management* ,Vol:21 (1),22-37
- Wojciszke, B,(1989)“The System of Personal Values and Behavior”. *Social and Moral Values*, edit. Nancy Eisenberg, at all., Lawrence Erlbaum Associates Inc.. New Jersey.