

## KAMU KURUM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYONLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU VE KURUM BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ

MUSTAFA YURTTADUR<sup>1</sup> - ZEHRA ÇAKMAK<sup>2</sup>

**Özet:** Kurumlardaki yöneticilerin işlerine olan motivasyonları ile gösterdikleri liderlik özellikleri astlarının işe karşı duruşunu etkilemede oldukça önemlidir. Bu anlamda çalışmamızda kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri ile işlerindeki motivasyonlarının çalışanlarının iş doyumlarına ve çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları amaç olarak ortaya konulmuştur. Bu amacı gerçekleştirebilmek için toplam 17 kamu kurumunda çalışan 400 kişi üzerinde bir anket uygulaması yapılarak incelemeye uygun olan 382 anket değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda da yöneticilerin liderlik özellikleri ile motivasyonlarının kurumda çalışanların iş doyumları ve kurumlarına olan bağlılıklarına etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Lider, liderlik özellikleri, motivasyon, iş doyumunu, kamu kurumu, kurum bağlılığı.

### PUBLIC CORPORATION MANAGERS' LEADERSHIP STYLES AND MOTIVATIONS' EFFECTS ON CORPORATION EMPLOYERS' JOB SATISFACTION AND CORPORATION COMMITMEN

**Abstract:** Managers' motivation to their job with leadership characteristic has an important role to affect their subordinates' position for the job in an organization. In our study, the public sector managers' leadership characteristic with their job motivations to subordinates' job satisfaction and their loyalty has been explained. In order to reach this objective, we have implemented a survey to 400 employees from 17 public sector organizations. However, 382 survey results have been chosen and considered suitable for our study. As a result, the study showed that managers' motivation and their leadership characteristic has an effect to subordinates' job satisfaction and their organizational loyalty.

**Keywords:** Leader, leadership characteristics, motivation, job satisfaction, public sector, organizational loyalty.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., İstanbul Gelişim Ü. İİSBF İşletme (İngilizce) Böl. Öğretim Üyesi, (myurtadur@gelisim.edu.tr)

<sup>2</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, (zyildizz@hotmail.com)

## 1.GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin her geçen gün arttığı ve global bir köy haline gelen dünyamızda yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler, örgütlerde liderlik, motivasyon, iş doyumu ve iş bağlılığı kavramlarının önemi arttırmıştır. Dolayısıyla bu kavramların birbiriyle olan ilişkisi birçok araştırmaya konu olmaktadır.

Kamu kurumlarında ve işletmelerde yöneticilerin tutum ve davranışlarının etkili olduğu liderlik özellikleri ile astlarının yöneticilere olan katkısı organizasyonlardaki iş motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyonun yüksek olması çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

## 2. LİDERLİK VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik birleşmeler ve gelişen bilgi teknolojileri, işletmelerin sürekli değişimi takip etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Gelişen bir ekonomide, büyümek, sürekli gelişmek amacıyla olan işletmeler kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelidirler<sup>3</sup>. İyi bir lider, vizyonu ve değerleri ile çalışanlarını heyecanlandırmalı, takım için yön sağlamalı, örgütsel amaçları benimseterek çalışanlar arasında bağlılık yaratarak kurum hedeflerini benimsetmeli, kurumun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda iyi bir rehber olmalıdır<sup>4</sup>. Yöneticiler, üstlerinden aldığı emir doğrultusunda hareket etmektedirler. Yöneticiler kurumun amaçlarını gerçekleştirme de çalışanları üzerinde etkileyici bir güce sahip değildirlir. Liderler kurum amaçlarını gerçekleştirirken çalışanları etkileyerek onları harekete geçirme ve çalışanları etkileme özelliğine sahiptir<sup>5</sup>. Liderlik pozisyonuna gelen kişilerin, insanların doğuştan sahip olamayacağı bir takım özellikleri mevcuttur. Ellerindeki yetki ile gücü etkin ve doğru kullanabilmelerini teminat altına almak için, sonradan öğrenilebilen, kazanılabilen ve düzenli eğitimlerle geliştirilebilen bu kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir<sup>6</sup>. İyi bir liderin ikna kabiliyeti yüksek olmalı, grubun menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutmalıdır. Lider yöneticilerin, alçak gönüllü davranması ve alacağı kararlarda grup üyelerinin görüşlerine de başvurmasının, işletmeler açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Geleneksel liderlik anlayışında, kazan-kaybet olgusu, gruplaşma, korku ve kontrole dayalı bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Bu durum liderin ve iş görenlerin verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Sürekli değişen ve yenilenen rekabet ortamında, örgütün ve liderin geniş görüşlü ve çalışanı motive edici bir tutum sergilemesi şirket

<sup>3</sup> Mustafa Yurttadur, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yay., İstanbul, 2015, s. 109.

<sup>4</sup> K. Davis, and J. W. NEWSTROM, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989, ss. 79-82.

<sup>5</sup> [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm), (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

<sup>6</sup> Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2007, s.34-36.

verimini arttırmaktadır. Otoritenin liderde toplandığı liderlik tipine otoriter veya otokratik liderlik denilmektedir. Çalışanlarla lider arasındaki iletişim tek yönlü olup, yalnızca liderin emirleri iletilmektedir. Bu nedenle otoriter veya otokratik liderlik olumsuz bir liderlik tipi olarak görülmektedir. Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyondaki karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını desteklemekte ve çalışanları teşvik etmektedir<sup>7</sup>. Çalışanlara rehberlik ve öncülük eden, organizasyondaki, karar alma sürecinde çalışanların katılımını destekleyen ve çalışanları teşvik eden liderlik türüne demokratik liderlik denilmektedir. Tam serbest liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini yetiştirip sorunlara en iyi çözüm bulma konusunda uzmanlaşmaktadır. Tam serbestliği benimsemiş bir grupta, liderin asıl görevi kaynak sağlamak olarak görülmektedir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir. Tam serbest yönetim anlayışını benimseyen liderler sorumluluktan kaçmaktadırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler.

Çalışma hayatı içerisinde iş ile birey arasında bir etkileşim olmaktadır. Motivasyon kavramı çalışanların yaptıkları işle ilgili olan, pozitif etkileşimleri olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bireylerin işyerlerinde istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır<sup>8</sup>.

Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve onları çalışmaya özendirmek için motivasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, çalışanların verimliliğini arttırmakta ve gereksinimleri analiz etmektedir. Motivasyon harekete geçiren güç olarak da bilinmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesine karşın işletmelerde çalışanların motivasyonu her zamanki yerini korumaktadır. Örgütsel çevrenin değiştiği ve rekabetin önem kazandığı bu çağda örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel dayanağı insan kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmektedir. Çalışanların bireysel potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için, onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir<sup>9</sup>.

Motivasyon kişisel bir olgu olmakla beraber tüm bireylerin birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Motivasyon çok yönlüdür, kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgisi olduğu düşünülmektedir. Motivasyon, çalışanları amaçlanan hedeflere doğru aktif bir şekilde yönlendirebilmektedir. Çalışanların istekle ve hevesle çalışmaları işletmenin devamlılığını sağlamaktadır.

Motivasyonun birden çok bileşeni olduğu bilinmektedir. Çalışanların öğrenme sürecinde, bilişsel ve davranışsal bileşenler kadar motive edici bileşenler de etkili

<sup>7</sup> Erkan Taşkiran, "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeler", *Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi*, Ankara, 2006, ss. 37-52, s. 40.

<sup>8</sup> Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 18-25.

<sup>9</sup> Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, ss. 85-88.

olmaktadır. Öz düzenlemeli öğrenme sürecinin yönetilmesinde, öz düzenleme stratejileri ve bu stratejilerin kullanılmasını sağlayan motive edici inançların önemine dikkat çekilmektedir<sup>10</sup>.

Motivasyonun bileşenleri, kişileri motive eden faktörleri belirlemekte ve yöneticilere, kişilerin motivasyonunun sürdürülmesi konularında yardımcı olmaktadır. Bu bileşenlerden bazıları çalışanların ihtiyaçlarını ele alırken bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan faktörlere ağırlık vermektedir.

### 3. TÜRKİYE VE DÜNYA DA KAMU SEKTÖRÜ

Türkiye deki idari yapı, iki kola ayrılmış ve örgütlenmiş bir sistem olarak uygulanmaktadır. Bunlar genel idare kuruluşları ve yerinde idare kuruluşlarıdır. Merkezi yönetim ilkesine göre devletin idaresi ve genel idare kısmı “Merkezi idari” kurumlarınca yerine getirilmektedir. Yerinde yönetim kısmında ise “mahalli idareler”, hizmetin yerinden uygulanması ilkesine dayalı “hizmet yerinden idare kuruluşları” ve “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları” oluşurur.

Türkiye de uygulanan idari yapının içerisinde yeni organizasyonlar olarak görülen bağımsız idari otoriteler ise işlev ve statüleri itibariyle, bilinen idari örgüt kategorilerinden ayrı ve kendine özgü birimler olarak görülmektedir.

Kamusal alanların denetlenmesi ve rekabete açılan hizmet sektörlerinde “işletme” ve “düzenleme” işlevlerinin ayrılması sonucu düzenleme işlevini yerine getirmesi gereken bağımsız bir yapıyı gerekli kılmıştır. Ancak, bu yeni yapılanma sonucu ortaya çıkan kuruluşların, devlet yapısı içindeki konumları ve hukuki statüleri Kara Avrupa’sı (Türkiye dâhil) idare hukuku sistemi açısından tartışmalara da yol açmıştır.

Bağımsız idari yapılar, daha çok bir hizmet arzı değil, bir faaliyetin organizasyonu, düzenlenmesi ve denetimi şeklinde kendini gösterir. Yaptırım ve uygulama yetkileri vardır. Danışma işlevleri vardır. Örgütlenme yapısında ana karar organı olarak kurulur yer alır ve ilgili kişi ve kuruluşlardan sağladıkları gelirleri ve kendi özel bütçeleri vardır. Düzenleme yapma yetkileri vardır. Uyuşmazlık çözme işlevleri dikkate alınarak yargı benzeri kuruluşlar olarak da nitelenebilir. Özerk, ayrı kamu tüzel kişiliğine sahiptirler ve hiyerarşi ve vesayet denetimi dışındadırlar<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, Ankara, 2000, ss. 48-51.

<sup>11</sup>Doğan Kestane, “*Kamu Kesiminde İdari Kuruluşların Genel Görünümü ve İdari Yapıda Yeni Organizasyonlar Olarak Bağımsız İdari Otoriteler (Üst Kurullar)*”, Maliye Dergisi, Sayı 139, Ankara, 2003, s.2-24

Kamu kesimindeki idari kuruluşların genel görünümü;

Genel İdare

- \*Merkez Teşkilatı
- \*Merkezde Yardımcı Kuruluşlar
- \*Genel İdarenin Taşra Teşkilatı

Yerinden İdare Kuruluşları

- \*Mahalli İdareler
  - İl Özel İdaresi
  - Belediye İdaresi
  - Köy İdaresi

\* Hizmet Yerinden İdare Kuruluşları (Emekli Sandığı, üniversiteler, TRT)

\* Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları (Ticaret odaları, sanayi odaları, borsalar)

Türkiye deki bağımsız idari otoriteler (Telekomünikasyon Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Şeker Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Rekabet Kurumu)<sup>12</sup>

Kamu sektörlerinin genel özelliklerini ise şöyle sıralamak mümkündür;

- Dış güvenlik, iç güvenlik, adalet ve yargı hizmetleri,
- Çevre koruması,
- Rekabeti tevsik edecek, aksak ve haksız rekabeti engelleyecek düzenlemeler yapılması,
- Para sistemine ilişkin genel çerçevenin oluşturulması,
- Mali sisteme (vergiler, borçlanma vb.) ilişkin düzenlemeler yapılması,
- Dış ticarete ilişkin düzenlemeler yapılması,
- Sosyal güvenlik sistemine ilişkin düzenlemeler yapılması,

---

<sup>12</sup> D. Kestane, a.g.m. s.1-3

- Eğitim ve sağlık alanında genel politikaların belirlenmesi,
- Gelir ve servet dağılımına ilişkin düzenlemeler yapılması,
- Piyasa ekonomisinin yetersiz kaldığı alanlarda hizmetlerin yürütülmesi,
- Alt yapı hizmetlerinin (ulaştırma, enerji, haberleşme) yerine getirilmesi veya düzenlenmesi,
- Paternalistik karakter arz eden hizmetlerin yapılması (örneğin; kimsesizlere, yaşlılara, akıl hastalarına, sakat kimselere yardım yapılması,
- Mal ve hizmetlerin kalite kontrolü ve standardizasyonu vb. <sup>13</sup>

Türkiye’de devletin ekonomideki payını ise şu şekilde ifade etmek mümkündür<sup>14</sup>;

Kamu harcamalarının ulusal gelire olan oranı

Yıl	Devletin Payı(%)
1975	16,4
1980	20,3
1985	15,3
1990	17,2
1995	22
2000	31,5 (borç faizli)
2010	26,2 (borç faizli)

Türkiye’de devletin ekonomideki payı gelişmiş ülkelerle karşılaştırılmayacak derecede düşük düzeydedir. 1990’lı yıllara kadar, kamu harcamalarının GSMH ya oranları, %20’nin altında kalırken; 1990’lı yıllarda kamu harcamalarındaki hızlı artış nedeniyle, %20 - %25 arasında değişmektedir

<sup>13</sup> İ.Gökçe Kaya, ” *Türkiye’de Kamu Sektörünün Optimal Büyüklüğü*”, Maliye Finans Yazıları, Yıl: 28, Sayı 101, İstanbul 2014, s.137

<sup>14</sup> İ.Gökçe Kaya, a.g.m., s.146

Dünya da farklı ülkelerin kamu sektörlerinin büyüklükleri ile kişi başına düşen gelir arasındaki ilişkiler ise <sup>15</sup>

ÜLKE	Kamunun Payı(%)	Kişi Başına Ulusal Gelir (\$)
Filipinler	13	500
Pakistan	19	700
Hindistan	20	300
Türkiye	20	1.200
Güney Kore	25	2.500
Yunanistan	38	3.500
Japonya	30	11.000
ABD	34	16.000
İtalya	40	8.500
İngiltere	45	9.000
B. Almanya	48	11.000
Fransa	49	9.500
Hollanda	58	10.000
Danimarka	58	11.500
İsveç	63	12.000

Kamu sektörünün büyümesine bağlı olarak; eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, toplu taşıma ve sosyal konut hizmetleri de yeterli düzeyde sağlanacağından, ülke vatandaşlarının kişisel reel geliri kolayca arttırılabilmektedir. Bu veriler ışığında, kamu sektörünün büyüklüğü ile kişi başına düşen ulusal gelir arasında, oldukça anlamlı bir ilişileşim ilişkisinin olduğu açıkça görülmektedir. Günümüzde de bu ilişileşim ilişkisi geçerliliğini korumaktadır. Şöyle ki, kamunun payının %50 dolaylarında olduğu gelişmiş ülkelerde, kişi başına ulusal gelir 30.000 Amerikan dolarının üzerinde gerçekleşmektedir.

Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışına baktığımız zaman dünyada kamu sektörlerinin yeniden yapılanmasını gerektiren nedenlerin, ülkemiz içinde geçerli olduğunu anlarız. Bu değişimlerin temel unsurları olarak yerleşme, yönetim, kamu idareleri arasında rekabetin teşvik edilmesi ve kamu yönetimi alanlarının daraltılmasına karşılık bireysel tercihlere daha çok ağırlık veren özel kesim alanının genişletilmesi ön

---

<sup>15</sup> İ.Gökçe Kaya, a.g.m., s.150

plana çıkarken müşteri, performans, kalite ve strateji gibi kavramların da kamu yönetimi disiplini ve örgütlenmesi içine yerleştirildiği görülmektedir<sup>16</sup>.

Dünyada kamusal reform 1970 yılında yaşanan kriz sonrasında ortaya çıkmış ve özelleştirme, liberalizasyon ve piyasalaştırma görülmüştür. Ülkemizde ise kamu sektöründeki yeniden yapılanma ilk olarak 1993 yılında ve mali alanda başlamıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile kamu yönetimlerini yeniden yapılandıran ülkeler, bu anlayışın çerçevesini çizen ve hayata geçirilmesi için takvim belirleyen kanunlar çıkarmışlardır.

Kamu yönetiminde yeniden yapılan(dır)manın temel ilkelerini ise;

- İhtiyaca Uygunluk
- Katılımcılık ve Çok Ortaklılık: Yönetişim
- Halk Odaklılık
- Denetimde Etkililik
- Etik Kurallar ve İnsana Güven
- Hizmetlerin Yürütülmesinde Yerindelik
- Stratejik Yönetime Geçiş
- Performansa Dayalı Oluş<sup>17</sup>

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmayla kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik yaklaşımı ve iş motivasyonlarının kurum içerisindeki çalışanların iş doyumuna ve örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Kamu kurumlarında uygulanan liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Bunların yanında kurumsal motivasyonun, çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkisi incelenmiştir.

---

<sup>16</sup> Hatice CELEP, ” *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*”, Mes.Yeter.Tezi, Maliye Bak., Ankara, 2010, s.28

<sup>17</sup> Hatice CELEP, a.g.t., s.32



## **5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, gerek kamu da gerekse özel sektörde hizmet bekleyenlerin bilinçli hale gelmesi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması kurumlarda, personelin insiyatifini kullanmalarına izin veren ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar verme gibi çalışma şekilleri, yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir. “Kamu kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri ile motivasyonlarının çalışanların iş doyumunu ve kurum bağlılıklarına etkileri” başlığının çalışma konusu olarak seçilmesiyle, kurumların bu gelişmeleri takip etmeleri, yenilikleri kabul etmeleri, kabul edilen yeniliklerin yöneticiler ve çalışanlara yansımalarına dair önerilerin, bilimsel çalışmalardan elde edilecek güvenilir bilgilerle sunulmasının tüm taraflara önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

## **6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Bu araştırmanın kapsamını İstanbul ilinde bulunan 17 kamu kurumunda çalışan toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır.

## **7. ARAŞTIRMANIN ALANI VE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ**

Araştırmamızın evrenini İstanbul ilinde bulunan 17 kamu kurumunda çalışan toplam 400 kamu personeli oluşturmaktadır.

Dağıtılan 400 anketten 382’ si kullanılabilir niteliktedir. Toplam 382 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

## **8. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

Çalışmamıza katılan 17 kamu kurumundan 400 kişi anket doldurmuş bu anketlerden 382 tanesi geçerli sayılmıştır. Geçerli sayılan anketlerden alınan verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde kamu kurumlarında çalışanlara demografik özelliklerine (bağımsız değişkenler) ilişkin 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise kamu kurumunda çalışanların iş doyumunu ve işletme bağlılığını etkileyen faktörlerin (bağımlı değişkenler) neler olduğunu belirlemeye yönelik 20 yargı beşli likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Üçüncü bölümünde ise çalışanların iş doyumunu ve işletme bağlılığını etkileyen faktörler 5 adet önem dereceli soru sorularak ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo-1** Cinsiyet, Yaş ve Kurumda Çalışılan Süre, Eğitim Durumu İlişkisi

	Cinsiyetiniz		Yaşınız					TOPLAM	
	Kadın	Erkek	25 Altı	26-35	36-45	46-55	56 Ve Üzeri		
<b>KURUMDA ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE</b>	1 Yıldan az	21	29	17	24	5	4	0	50
	1-3 Yıl	35	53	8	51	24	5	0	88
	4-6 Yıl	25	42	7	38	13	9	0	67
	7-9 Yıl	16	15	0	18	11	1	1	31
	10 ve Üzeri	62	83	0	6	67	69	4	145
	<b>EĞİTİM DURUMUNUZ</b>	Lise	19	36	3	8	15	27	2
Ön Lisans	25	32	8	9	23	18	0	57	
Lisans	105	130	19	104	74	36	2	235	
Lisans Üstü	8	23	2	15	6	7	1	31	
Doktora ve Üstü	2	1	0	1	2	0	0	3	
<b>TOPLAM</b>	159	222	32	137	120	88	5	281	

Tablo 1 e göre, kamu kurumunda 1 yıldan az çalışanların 21' i kadın, 29' u erkektir. 25 yaş altı 17 kişi, 26-35 yaş arası 24 kişi, 36-45 yaş arası 5 kişi, 46-55 arası 4 kişidir. 1-3 yıl arası çalışanların 35'i kadın, 53' ü erkek, 25 yaş altı 2 kişi, 26-35 yaş arası 51 kişi, 36-45 yaş arası 24 kişi, 46-55 yaş arası 5 kişidir. 4-6 yıl arası çalışanlardan 25' i kadın, 42' si erkek, 25 yaş altı 7 kişi, 26-35 yaş arası 38 kişi, 36-45 yaş arası 13 kişi, 46-55 yaş arası 9 kişidir. 7-9 yıl arası çalışanlardan 16' sı kadın, 15' i erkek, 26-35 yaş arası 18 kişi, 36-45 yaş arası 11 kişi, 46-55 yaş arası 1 kişi, 56 ve üzeri 1 kişidir. 10 yıl ve üzeri çalışanlardan 62' si kadın, 83' ü erkek, 26-35 yaş arası 6 kişi, 36-45 yaş arası 67 kişi, 46-55 yaş arası 59 kişi, 56 ve üzeri 4 kişidir.

Yukarıda yer verilen aynı tabloda eğitim durumu ile ilgili verilere bakıldığında ise, çalışanlardan lise mezunu olanların 19' u kadın, 36' sı erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 3 kişi, 26-35 yaş arası 8 kişi, 36-45 yaş arası 15 kişi, 46-55 yaş arası 27 kişi, 56 ve üzeri 2 kişi bulunmaktadır. Ön lisans mezunu olanların 25' i kadın, 32' si erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 8 kişi, 26-35 yaş arası 9 kişi, 36-45 yaş arası 23 kişi, 46-55 yaş arası 18 kişi bulunmaktadır. Lisans mezunu olanların 105' i kadın, 130' u erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 19 kişi, 26-35 yaş arası 104 kişi, 36-45 yaş arası 74 kişi, 46-55 yaş arası 36 kişi, 56 ve üzeri 2 kişi bulunmaktadır. Lisansüstü mezunu olanların 8' i kadın, 23' ü erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 25 yaş altı 2 kişi, 26-35 yaş arası 15 kişi, 36-45 yaş arası 6 kişi, 46-55 yaş arası 7 kişi, 56 ve üzeri 1 kişi bulunmaktadır. Doktora mezunu olanların 2' si kadın, 1' i erkektir. Bu kişilerin yaş dağılımına bakıldığında; 26-35 yaş arası 1 kişi, 36-45 yaş arası 2 kişi bulunmaktadır.

**Tablo-2** Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğerler			Squared Yüklemelerinde Çıkarımı Toplamları			Squared Yüklemelerinde Rotasyon Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli%	Toplam	% Varyans	Birikimli%	Toplam	% Varyans	Birikimli%
1	7,290	36,452	36,452	7,290	36,452	36,452	4,300	21,498	21,498
2	2,100	10,502	46,954	2,100	10,502	46,954	3,032	15,160	36,658
3	1,482	7,409	54,363	1,482	7,409	54,363	2,605	13,025	49,684
4	1,377	6,887	61,250	1,377	6,887	61,250	2,313	11,566	61,250
5	,955	4,777	66,026						
6	,856	4,279	70,305						
7	,775	3,873	74,178						
8	,692	3,458	77,636						
9	,586	2,928	80,565						
10	,516	2,580	83,145						
11	,460	2,299	85,443						
12	,447	2,233	87,676						
13	,412	2,062	89,738						
14	,381	1,904	91,642						
15	,347	1,736	93,378						
16	,309	1,544	94,923						
17	,300	1,502	96,425						
18	,272	1,360	97,785						
19	,240	1,200	98,985						
20	,203	1,015	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Tablo 2 ye bakıldığında öz değerleri 1' den büyük 4 faktör olduğu görülmektedir. Çalışmaya bu 4 faktör ile, yani 1'den büyük 4 öz değerler total sütunundaki ilk 4 değerle devam edilmiştir.

Tabloda 2 de en sağ tarafta açıklama yüzdeleri verilmiştir. 1. faktör tek başına çalışmanın 21.498 ini, 2. faktör tek başına 15.160' ını, 3. faktör tek başına 13.025' ini, 4.faktör tek başına 61.25' ini açıklamaktadır. Bu değerlere varyans kolonundan, bu değerlerin beraber açıkladıkları yüzdelere ise sağ taraftan kümülatif kolonundan bakmak mümkündür.

- 1.Faktör = Kurum yöneticisinin çalışanına olan pozitif yaklaşımını ifade etmektedir.
- 2.Faktör = Kurum çalışanlarının yöneticisine olan güvenini ifade etmektedir.
- 3.Faktör = Kurum çalışanlarının kuruma olan memnuniyetini ifade etmektedir.
- 4.Faktör = Kurum çalışanlarının kurumda alınan kararları kendi kararı gibi görmesini ifade etmektedir.

1.faktör(1f)---->21,498

1.faktör(1f)+2.faktör(2f)---->36,658

1f+2f+3f--->49,684

1f+2f+3f+4f----->61,250

4 faktör görüldüğü gibi 61,250 sini açıklamaktadır. Bu yüzde bizim için yeterlidir.

**Tablo-3** Bileşen Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
<b>S1</b> Çalışanların fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.	,722	,104	,296	-,280
<b>S2</b> Ortak amaçlar ve hedefleri bizlere anlatmada başarılıdır.	,611	,198	,337	-,459
<b>S3</b> Çalışanlarını karar alma sürecine dâhil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.	,717	,136	,332	-,357
<b>S4</b> Alınan kararların kendi düşünceleri doğrultusunda alınmasını ister.	-,060	,374	-,113	,607
<b>S5</b> Çalışan, ihtiyacı olduğunda bana yardımcı olacağı yönünde yöneticisine tam olarak güvenebilmelidir.	,443	,625	-,018	,094
<b>S6</b> Davranışları ona saygı duymama neden olur.	,454	,583	-,002	,083
<b>S7</b> Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	,693	,319	,124	-,066
<b>S8</b> Kurum başarısı için benden beklenenin üstünde çaba göstermeyi isterim.	,510	,488	-,226	,152
<b>S9</b> Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	,683	,203	-,313	-,103
<b>S10</b> Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim.	,474	,096	-,327	,027
<b>S11</b> Bu kurumda mecburiyetten çalışıyorum.	-,425	,132	,562	,358
<b>S12</b> Bu kurumun problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	,597	,145	-,182	,244
<b>S13</b> Alternatifim olsa başka bir kuruma geçerim.	-,383	,403	,537	,228
<b>S14</b> Bu kurumda çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.	,711	-,131	-,337	-,015
<b>S15</b> Çalıştığım kurum benim işimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder.	,744	-,303	,011	,088
<b>S16</b> İşimde kendi kararlarımı uygulama serbestliğini verir.	,671	-,354	,124	,338
<b>S17</b> İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlar.	,671	-,314	,084	,317
<b>S18</b> Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir eder.	,733	-,313	,150	,135
<b>S19</b> Çalışanlardan beklediği değişim davranışlarını öncelikle kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturur.	,686	-,294	,199	,165
<b>S20</b> Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesi için çeşitli ortamlar ve sosyal aktiviteler organize eder.	,626	-,231	,224	,173

Faktörleri incelerken sorular en fazla hangi faktörde yoğunlaşıyorsa, soruyu o faktöre atıyoruz. Bu şekilde yaptığımızda faktörler aşağıdaki gibi olmaktadır.

1.Faktör>S1+S2+S3+S7+S8+S9+S10+S12+S14+S15+S16+S17+S18+S19+S20

1.Faktör = Kurum yöneticisinin çalışanına olan pozitif yaklaşımını ifade etmektedir.

2.Faktör---> S5+S6

2.Faktör = Kurum çalışanlarının yöneticisine olan güvenini ifade etmektedir.

3.Faktör--->S11+S14

3.Faktör = Kurum çalışanlarının kuruma olan memnuniyetini ifade etmektedir.

4.Faktör---->S4

4.Faktör = Kurum çalışanlarının kurumda alınan kararları kendi kararı gibi görmesini ifade etmektedir.

Olarak belirlenir. Faktörlerin değerleri Spss programında hesaplanmış ve demografik veriler ile aralarında ilişkili olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo-4 Faktörlerin Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	
F1	Kadın	159	3,3673	,89766	,07119
	Erkek	220	3,4158	,91175	,06147
F2	Kadın	159	4,2453	,91898	,07288
	Erkek	220	4,1205	1,11150	,07494
F3	Kadın	159	2,9937	,81518	,06465
	Erkek	220	3,0636	,73282	,04941
F4	Kadın	159	3,5157	1,30168	,10323
	Erkek	222	3,3874	1,31934	,08855

**Tablo-5 Faktörlerle Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar**

	Varyansların Homojenliği Testi		Ortalama Karşılaştırma Testi (t testi)						
	F Tablo Değeri	Homojen Olup Olmadığı Kararı Verilen Değer	Tablo Değeri	Serbestlik Derecesi	Cinsiyetlere Göre Farklılık Kararı	Ortalama Farklılık	Standart Hata Farklılıkları	% 95 Güven Aralığı	
								Alt	Üst
<b>F1</b>									
Homojen	.223	.637	-.514	.377	.608	-.04846	.09429	-.23387	.13894
Homojen değil			-.515	343,625	.607	-.04846	.09406	-.23346	.13653
<b>F2</b>									
Homojen	5.454	.020	1,158	377	.247	.12483	.10775	-.08704	.33670
Homojen değil			1,194	370,177	.233	.12483	.10453	-.08072	.33038
<b>F3</b>									
Homojen	2,062	.152	-.874	377	.383	-.06993	.07998	-.22720	.08735
Homojen değil			-.859	318,161	.391	-.06993	.08137	-.23001	.09016
<b>F4</b>									
Homojen	.360	.549	.942	379	.347	.12834	.13631	-.13968	.39635
Homojen değil			.944	343,207	.346	.12834	.13600	-.13917	.39584



### **9. F1 Faktörü ( Kurum Yöneticisinin Çalışanına Olan Pozitif Yaklaşımı ) ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Tablo 4 e bakıldığında araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması 3,3673 iken, 220 erkek çalışanın ortalaması 3,4158 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını Tablo 5 de gösterilen Sig. (2-tailed) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,608>0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların F1 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

### **10. F2 Faktörü ( Kurum Çalışanlarının Yöneticisine Olan Güveni ) ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Tablo 5 de Sig. değeri 0,020<0,050 den olduğundan varyanslar homojen değildir. Bu nedenle yorumlarımızı tablo 4 e göre yapmamız gerekmektedir.

Tablo 4 e bakıldığında araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 4,1205 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması ise 4,2453 bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı tablo 5 de Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,233>0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların F2 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

### **11. F3 Faktörü ( Kurum Çalışanlarının Kuruma Olan Memnuniyeti ) ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Tablo 5 deki sig. değeri (0,152)>0,005 olduğundan varyanslar homojendir. Bu sebeple tablodaki üst satırlarla yani Equal Variances Assumed satırları ile yorum yapılmaktadır. Tablo 4 e bakıldığında araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 3,0636 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması 2,9937 bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı tablo 5 deki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğunda iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,383>0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların F3 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

## 12. F4 Faktörü ( Kurum Çalışanlarının Kurumda Alınan Kararları Kendi Kararı Gibi Görmesi ) ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 5 deki sig. değeri (0,549) $>$ 0,005 olduğundan varyanslar homojendir. Bu sebeple tablodaki üst satırlarla (Equal Variances Assumed) yorum yapılmaktadır. Araştırmaya katılan 220 erkek çalışanın ortalaması 3,3874 iken, araştırmaya katılan 159 kadın çalışanın ortalaması ise 3,5157 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların ortalamaları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığı tablo 5 deki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denilmektedir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri 0,347 $>$ 0,05 olduğundan kadın ve erkek çalışanların F4 düzeyi için anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

**Tablo-6 Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için ANOVA Testi**

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	5,176	4	1,294	1,587	,177
	Gruplar Arasında	305,854	375	,816		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	2,403	4	,601	,558	,693
	Gruplar Arasında	403,710	375	1,077		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	,492	4	,123	,207	,934
	Gruplar Arasında	222,779	375	,594		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	3,573	4	,893	,516	,724
	Gruplar Arasında	652,419	377	1,731		
	Toplam	655,992	381			

Görevlere göre faktörler arasında farklılıklar incelendiğinde F1 için sig. değeri 0,177 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,05 den büyük olduğundan F1 için görevlere göre

(müdür ve müdür yardımcısı, uzman ve uzman yardımcısı, memur işçi veya diğer) farklılık yoktur.

Benzer şekilde bakıldığında F2,F3,F4 için sig. değerleri sırası ile 0,693, 0,934, 0,724 olarak bulunmuş ve hepsi de 0,05 den büyük olduğundan benzer şekilde yorumlanmaktadır.

**Tablo-7 Liderlik ile Görev Süresi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi**

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	6,218	4	1,555	1,912	,108
	Gruplar Arasında	304,812	375	,813		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	10,365	4	2,591	2,455	,045
	Gruplar Arasında	395,748	375	1,055		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	5,419	4	1,355	2,332	,055
	Gruplar Arasında	217,851	375	,581		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	50,442	4	12,610	7,851	,000
	Gruplar Arasında	605,550	377	1,606		
	Toplam	655,992	381			

Tablo 7 de faktörler ve görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılmış anova tablosu görülmektedir. Tablo 7 ye göre sig. değerlerine bakıldığında 0,108 ve 0,055 değerleri ile faktörler arasında farklılık göstermemektedir. Yani F1 ve F3 için çalışma süresine göre değişim göstermemektedir. Ancak F2 ve F4 için sig değerleri 0,045 ve 0,000 çıkıp bu değerlerinde 0,05 den küçük olduğundan aynı yorumu

yapmamız mümkün değildir. Çalışma süresi F2 ve F4 de farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek içinse Tukey Testi yapılmalıdır.

### 13. Tukey Testi

Tukey tablosunda farklılık gösteren faktörler gösterilmektedir. Sig. değeri 0,05' den küçük olanlardan dolayı farklılıklar yaşanmaktadır. Farklılık gösteren değişkenlere bakıldığında F2 faktöründe 10 yıl ve üzeri sürede çalışanlar ile 4-6 yıl arasında çalışanlar farklılık göstermektedir.

F4 faktöründe ise 1-3 yıl arası ile 4-6 yıl arasında çalışanlar farklılık göstermektedir. 4-6 yıl arasında çalışanlar 1 yıldan az, 1-3 yıl arası çalışanlar, 7-9 yıl arası çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri çalışanlarla farklılık göstermektedir. Genel olarak incelendiğinde farklılığın 4-6 yıl arası çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. 4-6 yıl arası çalışanlar hem F2 hem de F4 faktöründe farklılığa sebep olmuştur.

**Tablo-8 Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişki için ANOVA Testi**

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar İçinde	1,396	4	,349	,423	,792
	Gruplar Arasında	309,634	375	,826		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar İçinde	2,184	4	,546	,507	,731
	Gruplar Arasında	403,929	375	1,077		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar İçinde	5,002	4	1,250	2,148	,074
	Gruplar Arasında	218,269	375	,582		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar İçinde	5,030	4	1,258	,728	,573
	Gruplar Arasında	650,962	377	1,727		
	Toplam	655,992	381			

Tablo 8 de yaş ve faktörler için farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Sig. değerlerine bakıldığında sırası ile 0.758, 0.731, 0.074, 0.573 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin tamamı 0,05' den büyük olduğundan yaş etkeni ile faktörler arasında

farklılık yoktur yorumu yapılabilir. Ancak F3 faktörünün aldığı değer sınır değerimize (0,05) çok yakın olduğundan ufak bir farklılık gösterebilir.

**Tablo-9 F3 Faktörünün ( Kurum Çalışanlarının Kuruma Olan Memnuniyeti ) Yaşlara Göre İncelenmesi**

F3	25 Yaş Altı	26-35 arası	,01411	,15184	1,000	-,4021	,4303
		36-45 arası	-,06922	,15371	,991	-,4905	,3521
		46-55 arası	-,28134	,15934	,395	-,7181	,1554
		56 ve üzeri	-,14839	,36768	,994	-1,1562	,8594
	26-35 arası	25 Yaş Altı	-,01411	,15184	1,000	-,4303	,4021
		36-45 arası	-,08333	,09555	,907	-,3453	,1786
		46-55 arası	-,29545*	,10437	,039	-,5816	-,0094
		56 ve üzeri	-,16250	,34740	,990	-1,1148	,7898
	36-45 arası	25 Yaş Altı	,06922	,15371	,991	-,3521	,4905
		26-35 arası	,08333	,09555	,907	-,1786	,3453
		46-55 arası	-,21212	,10707	,277	-,5056	,0814
		56 ve üzeri	-,07917	,34822	,999	-1,0337	,8754
	46-55 arası	25 Yaş Altı	,28134	,15934	,395	-,1554	,7181
		26-35 arası	,29545*	,10437	,039	,0094	,5816
		36-45 arası	,21212	,10707	,277	-,0814	,5056
		56 ve üzeri	,13295	,35075	,996	-,8285	1,0944
	56 ve üzeri	25 Yaş Altı	,14839	,36768	,994	-,8594	1,1562
		26-35 arası	,16250	,34740	,990	-,7898	1,1148
		36-45 arası	,07917	,34822	,999	-,8754	1,0337
		46-55 arası	-,13295	,35075	,996	-1,0944	,8285

F3 faktörü incelendiğinde 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu arasında farklılık görülmektedir. Ancak sadece bu iki grup arasında farklılık olduğundan geneli çok etkilememiştir.

**Tablo-10 Liderlik ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki için ANOVA Testi**

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1	Gruplar Arasında	6,062	4	1,516	1,864	,116
	Gruplar İçinde	304,968	375	,813		
	Toplam	311,030	379			
F2	Gruplar Arasında	4,957	4	1,239	1,159	,329
	Gruplar İçinde	401,155	375	1,070		
	Toplam	406,113	379			
F3	Gruplar Arasında	5,429	4	1,357	2,336	,055
	Gruplar İçinde	217,841	375	,581		
	Toplam	223,270	379			
F4	Gruplar Arasında	7,074	4	1,769	1,027	,393
	Gruplar İçinde	648,918	377	1,721		
	Toplam	655,992	381			

Tablo 10 da eğitim düzeyi ile faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını inceleyen tablo gösterilmiştir. Tablodaki sig. değeri sırası 0.116, 0.329, 0.055, 0.393 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı 0,05' den yüksek çıkmıştır Ancak F3 faktörü yine sınır değerimize çok yakın çıkmıştır. Bunun için F3 faktörünün ayrı olarak incelenmesi gerekmektedir. F3 değerleri ayrı olarak incelendiğinde de değişkenler arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tüm sig değerleri 0,05' den büyük çıkmıştır.

**Tablo-11 F3 Faktörünün ( Kurum Çalışanlarının Kuruma Olan Memnuniyeti ) Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi**

F3	Lise	Ön Lisans	,22919	,14406	,504	-,1657	,6241
		Lisans	,29037	,11421	,084	-,0227	,6034
		Lisans Üstü	,31408	,17118	,355	-,1551	,7833
		Doktora ve Üstü	,94848	,45188	,223	-,2902	2,1871
	Ön Lisans	Lise	-,22919	,14406	,504	-,6241	,1657
		Lisans	,06118	,11258	,983	-,2474	,3698
		Lisans Üstü	,08489	,17009	,987	-,3813	,5511
		Doktora ve Üstü	,71930	,45147	,503	-,5182	1,9568
	Lisans	Lise	-,29037	,11421	,084	-,6034	,0227
		Ön Lisans	-,06118	,11258	,983	-,3698	,2474
		Lisans Üstü	,02371	,14568	1,000	-,3756	,4230
		Doktora ve Üstü	,65812	,44285	,572	-,5558	1,8720
	Lisans Üstü	Lise	-,31408	,17118	,355	-,7833	,1551
		Ön Lisans	-,08489	,17009	,987	-,5511	,3813
		Lisans	-,02371	,14568	1,000	-,4230	,3756
		Doktora ve Üstü	,63441	,46084	,643	-,6288	1,8976
	Doktora ve Üstü	Lise	-,94848	,45188	,223	-,21871	,2902
		Ön Lisans	-,71930	,45147	,503	-,19568	,5182
		Lisans	-,65812	,44285	,572	-,18720	,5558
		Lisans Üstü	-,63441	,46084	,643	-,18976	,6288

#### **14. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışmamızda ortaya çıkan bulgulardan yola çıkarak şunları söylemek mümkündür. Kurum yöneticileri çalışanların cinsiyetine bakmadan çalışanlarına karşı pozitif yaklaşım içerisinde olmuşlardır. Çalışanlarını kurumun birer parçası gibi görmüşlerdir. Bunun yanında çalışanların cinsiyetine göre yöneticisine olan güvende cinsiyete bağlı bir değişiklik yaşanmamıştır. Yani gerek erkek gerekse de kadın çalışan aynı düzeye yakın bir oranda yöneticilerine güven duymuşlardır. Aynı paralelde çalışanların cinsiyetlerine göre kurumlarına karşı olan memnuniyetlerinde de cinsiyete bağlı bir değişiklik yaşanmamıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre kurumda alınan kararları kendi kararı gibi görmesi hususunda bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Kurum yöneticisinin çalışanına olan pozitif yaklaşımı için görevlere göre (müdür ve müdür yardımcısı, uzman ve uzman yardımcısı, memur işçi veya diğer) farklılık yoktur. Kurum yöneticisinin çalışanına olan pozitif yaklaşımı ve kurum çalışanlarının kuruma olan memnuniyeti için çalışma süresine göre değişim ortaya çıkmamıştır.

Kurum çalışanlarının yöneticisine olan güvenini ifade eden faktörde 10 yıl ve üzeri sürede çalışanlar ile 4-6 yıl arasında çalışanlar farklılık göstermektedir. Buradaki farklılığın 4-6 yıl arası çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. 4-6 yıl arası çalışanlar hem kurum çalışanlarının yöneticisine olan güveninde hem de kurum çalışanlarının kurumda alınan kararları kendi kararı gibi görmesi hususlarında farklılığa sebep olmuştur.

Kurum çalışanlarının kuruma olan memnuniyeti faktörü incelendiğinde 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu arasında farklılık görülmektedir. Ancak sadece bu iki grup arasında farklılık olduğundan geneli çok etkilememiştir.

Tüm bu bulgular ışığında yapılabilecek öneriler ise;

- Yöneticiler çalışanların cinsiyetine bakmadan onlarla sıkı iş ilişkisi içerisinde bulunarak çalışanlarının motivasyonlarını kendi liderlik özelliklerini kullanarak yükseltmelidirler.
- Yöneticiler tüm çalışanlarını cinsiyetlerine bakmadan kurumun birer parçası gibi görmelidirler.
- Kurumlarda çalışanların tamamı da yöneticilerine güven duymalıdır.
- Kurum çalışanlarının tamamı kurumlarına karşı memnun olmalıdırlar.
- Çalışanların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tamamı kurumda alınan tüm kararları kendi kararı gibi görmeli ve kurumu sahiplenmelidirler.
- Kurum yöneticisi her çalışanına aynı düzeyde pozitif yaklaşmalıdır ki kurum içerisinde çalışanların tamamının motivasyonu en üst düzeyde olsun.



- Kurum yöneticisi çalışanın kaç yıldır çalıştığına bakmadan çalışana karşı pozitif yaklaşım içerisinde olmalıdır.
- Kurum çalışanları da kurumda işe başladığı ilk günden itibaren memnuniyet düzeylerini yüksek tutmalıdırlar.
- Kurumda çalışanların yöneticisine karşı olan güveni çalıştıkları yıl arttıkça yani kurumda eskidikçe yükselmektedir dolayısıyla yöneticiler güven kazanabilmek için çalışanlarının uzun yıllar kurumda çalışabilmelerinin önünü açmalıdırlar.
- Kurumda çalışma süresi uzadıkça çalışanlar kurum kararlarını kendi kararları gibi gördüklerinden aidiyet hissini artırılabilmesi için çalışanların çalışma yılları artırılmalıdır.
- Çalışanların yaşı büyüdükçe kurumdan olan memnuniyeti arttığı için iş düzenini çok bozmadan çalışanların geneli yaşça daha tecrübeli kişiler arasından seçilmelidir.

## KAYNAKÇA

- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2007.
- CELEP Hatice, *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Maliye Bakanlığı, Ankara, 2010.
- KAYA İ. Gökçe, *Türkiye’de Kamu Sektörünün Optimal Büyüklüğü*, Maliye Finans Yazıları, İstanbul, 2014.
- KESTANE Doğan, *Kamu Kesiminde İdari Kuruluşların Genel Görünümü ve İdari Yapıda Yeni Organizasyonlar Olarak Bağımsız İdari Otoriteler (Üst Kurullar)*, Maliye Dergisi, Ankara, 2003.
- SERİNKAN Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.
- DAVIS K., and NEWSTROM J. W., *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989.
- TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, Ankara, 2000.
- YURTTADUR Mustafa, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.
- TAŞKIRAN Erkan, *Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel işletmeler*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara, 2006.

## İNTERNET KAYNAKLARI

[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm), (Erişim Tarihi: 06.12.2014).