

KADIN YÖNETİCİLERDE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN ORTA YETİŞKİNLİK DÖNEMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Murat KOÇ*
Hediye TİTİZ**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; orta yetişkinlik dönemindeki kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini tespit ederek diğer değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda Mersin ilinde çalışan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeyleri JSS İş Doyum Ölçeği (Spector,1997) ile ölçülmüş, elde edilen veriler; yaş, kıdem, medeni durum, öğrenim düzeyi ve çocuk sayısı gibi demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemi Mersin ilinde çalışan 100 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Ölçme aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yaş, çocuk sayılarına ve kıdem değişkenine göre kadın yöneticilerin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı, ancak medeni durumu, eğitim durum ve çocuk durumları ile aralarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, yönetici, kadın yönetici, orta yetişkinlik, Spector iş tatmin ölçeği.

Examining Female Executives' Job Satisfaction Levels In Terms of Mid-adulthood

331

ABSTRACT

The study aims to determine female executives' job satisfaction levels, who are in their mid-adulthood, and put forward the relationship between job satisfaction level and other variables. In this respect, female executives' job satisfaction levels, who work in Mersin, have been measured by JSS Job Satisfaction Scale (Spector,1997). The data obtained have been compared with demographic variables, such as age, work experience, marital status, educational level and the number of children they have. The participants of the study involve 100 female executives working in Mersin. A questionnaire has been used as the instrument of the study. The findings of the study have shown that there is not a significant difference between female executives' job satisfaction levels and the variables of age, the number of children, and work experience. However, a significant difference has been found between female executives' job satisfaction levels and the variables of marital status and educational level.

Key Words: Job satisfaction, executive, female executive, mid adulthood, Spector job satisfaction scale.

* Yrd. Doç. Dr. Çağ Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Mersin, muratkoc@cag.edu.tr

** Çağ Üniversitesi, Psikoloji Yüksek Lisans Öğrencisi, Mersin, titizhediye@gmail.com

GİRİŞ

İş hayatında insanları çalışmaya güdüleyen, bazılarını iyi bir yönetici ve lider yapan şeyleri ya da bazı insanların neden işine bağlı, başarılı çalışanlar iken bazılarının işini iyi yapmayan ve performansı düşük insanlar olduğunu düşündünüz mü ? (Riggio, 2014: 2).

İş hayatı, bireyin sosyal hayatı üzerinde etkilidir. Bireyler, ailelerinden çok çalışma arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmektedirler. Dolayısıyla sosyal aktivitelerini de çalışma arkadaşlarıyla birlikte planlamaktadırlar. Örgüt çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanması örgütlerine bağlılıklarını ve verimliliklerini arttıracaktır. Belirli bir yaştan itibaren insanlar yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Sadece ekonomik durumunu değil psikolojik durumunu da etkileyen, işinden beklentilerini elde eden insan, daha mutlu olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 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).

Günümüzde her alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Artan rekabet koşullarında işletmeler hayatta kalabilmek için çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar. İşletmeler, öğrenen işletmeler haline gelmektedir. Böylece işletmelerin yönetim felsefeleri ve yapıları değişmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutabilmek için çaba göstermektedirler. Çalışanların işlerine karşı duydukları memnuniyet performanslarına yansımaktadır. Çalışanlar tarafından gösterilen yüksek performans müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. Çalışanların yüksek performansı iş tatminine bağlı olmaktadır (Pekdemir ve diğ., 2006: 15).

1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri, daha iyi anlaşılmasına başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Çalışanların memnuniyetinin performansına ve verimliliğine etkisi, araştırmacıların ilgi alanı olmuştur. Bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir (Erdil ve diğ., 2004: 18). İş tatmini araştırmaları, çalışanların problemlerinin tespiti, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından örgütsel yararlar sağlamaktadır. Çalışanın iş tatmini kadar

yöneticinin iş tatmini de örgütsel açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyum sağlayamazlarsa, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

İşlerinde tatmin olan bireylerin; işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. İş tatmininin sağlandığı ölçüde bireyler işlerine katılmada gönüllü olacaktırlar. İş tatminsizliği bir örgüte işi yavaşlatma, ani grevler, gibi sendikal tepkilerle, düşük verimlilik ve diğer örgütsel sorunları beraberinde getirir (Erdoğan, 1999: 246-250).

İnsan doğumundan itibaren gelişmeler ve değişmeler gösteren bir varlıktır. Bu değişme ve gelişmelerin neler olabileceği ve nasıl olacağı birey ve içinde yaşadığı toplum tarafından belirlenir. İnsanlar yaşlandıkça yaşamı daha farklı şekilde anlamlandırırılar. Bu anlamlandırmada, daha önceki dönemlerin muhasebe edilmesi ve daha sonraki yıllar için planlamaların doğru yapılması önem kazanır. Yaşamda önemli olan, sahip olunan yaşam süresini etkili ve verimli bir şekilde geçirmektir. Bireyin yaşamında hem bir süreklilik, hem de birbirinden farklı gelişim aşamaları vardır. Bireyin kişilik yapısında, dünya görüşü ve tutumlarında kendine özgü özellikler ömür boyu devam eder, ancak aynı birey doğumdan ölümüne kadar değişik gelişim aşamalarından geçer (Cüceloğlu, 1993). Erikson'a göre her gelişen dönem kendisinden sonra gelen döneme bir zemin hazırlar ve daha sonra gelen dönem önceki dönemlerden etkilenir. Her dönemin kendine has gereksinimleri, tamamlanacak görevleri, çözümlenecek sorunları ve hassas yönleri vardır (Ekşi, 1982).

Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünceleri ve tutumlarında da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür (Yerlisu ve Çelenk, 2008: 87-93). İleri yaşlardaki çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlarlar. İş tatmini ile ilgili olumlu gelişmelerden etkilenmeleri olumsuz gelişmelere oranla daha fazladır. Bu nedenle çalışan insanların yaşlarının artması ile beraber iş doyum düzeyleri de yükselmektedir (Çelen vd., 2004). Diğer bir görüş ise insanların yaşlandıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinde daha tatmin oldukları şeklindedir (Cambaz, 2005: 9-11).

Orta yaş dönemindeki bireyler mesleklerinde belli bir noktaya ulaşan kişilerdir. İş yaşamları ve sosyal yaşamlarını genellikle bir program çerçevesinde yürütürler (Kılıç, 2013: 108). İşle ilgili baskılar orta yaşta değişebilir. Gelirini nasıl kazındığını bir kez daha düşünmek ya da yeni bir iş denemek isteyebilir. İş değiştirmelerin çoğu bu dönemde meydana gelmektedir (Kılıç, 2013: 118). Ayrıca orta yaş bitmemiş işlerin tamamlanması aşamasıdır. Örnek olarak, eğitim yaşamı yarım kalmış birey okula dönebilir ve yeni bir kariyer peşinde koşabilir. Buna ek olarak birey iş ve çalışma yaşamında, bilgi, beceri ve deneyimlerinde doruk noktasındadır (Kılıç, 2013: 119). Orta yaş döneminde genellikle birey mesleğinin tepe noktasında olduğu dönemdedir. Bu yaş dönemi bireyin mesleğinde en üst noktaya geldiği üretim ve verimlilikte sahip olduğu birikim ve deneyimlerini, eserlerine, çalışmalarına yansıttığı dönemin de adıdır (Kılıç, 2013: 138). Bu dönemde, iş yaşamına ayrılan zaman ve emek daha fazladır (Kılıç, 2013: 192).

YÖNETİCİ VE YÖNETİM

“Yöneticilik” bir meslek ve “yönetici” de bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlanabilir. Yöneticilik yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkalarıyla çalışarak işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir. Yönetici de birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir (Koçel, 2015: 85).

Yöneticilik kavramında son yıllarda değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim sürecinin değişmesine paralel olarak “yönetici” terimi yerine bu değişimleri ve gelişimleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlamıştır. Yönetici kavramını yerini almaya aday görünen kavramlardan başlıcaları şunlardır: Koç (Coach), Lider (Önder), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor) (Koçel, 2015: 91).

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2015: 668). Koç'luk (coaching) içe dönüktür. Yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Aktif olan öğrencidir. Koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim vericidir. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Koçluğun değerlendirme ölçütü koçluk yapılan çalışanın performansındaki gelişmedir (Koçel, 2015: 91).

Mentorluk geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme ve korumayı kapsamaktadır. Belirli bir iş odaklı olmaktan çok ilişki odaklı ve uzun dönemlidir (Koçel, 2015: 91-92).

Kolaylaştırıcı (Facilitator) kavramı yöneticinin, çalışanların kariyerlerine ilişkin düşüncelerini ve hangi yeteneklerini geliştirebileceklerini belirlemelerine yardımcı olmayı öngörür (Koçel, 2015: 92). Mümkün Kılıcı (Enabler)'da yönetici, çalışanların üstün performansla ulaşmalarını sağlama rolünü üstlenmiştir. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri ortaya koyabilmelerini sağlar ve bunun için gerekli ortamı yaratır. Destekleyici (Sponsor) ise organizasyonlarda yöneticilerin, başka yöneticileri (tecrübesiz genç olanları), daha fazla sorumluluk, yetki almaları ve güç kazanmaları için desteklenmelerini ifade eder. Organizasyonlarda, çalışanların bir destekleyiciye (sponsora) sahip olmadan yükselmeleri hemen hemen imkansızdır (Koçel, 2015: 92).

İŞ HAYATINDA KADIN YÖNETİCİ

Dünyada ve Türkiye'de kadınlar nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde erkeklerle aynı oranlarda temsil edilememişlerdir. Şirketlerin yönetiminde üst yönetimlere çıkıldıkça kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısından çok aşağılarda kalmıştır. İnsan kaynakları kullanımı açısından kadın nüfusun bilgi, beceri ve yeteneklerinden yeterince yararlanılmaması büyük kayıp olmuştur (Barutçugil, 2002: 13).

Kadınlar günümüzde daha çok insan kaynakları, halkla ilişkiler, reklamcılık, müşteri hizmetleri, finans, bilişim gibi alanlarda çalışmaktadırlar. Bu alandaki gelişmeler çok daha hızlı yaşanmakta ve önemli sonuçlar doğurmaktadır. Katılımı cesaretlendiren, bilgiyi ve gücü paylaşan, işi zevkli hale getiren kadın yöneticiler 2000'li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemişlerdir. Geleneksel yönetim anlayışı yerine kadınların getirdiği yeni yönetim anlayışında amaç, değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir organizasyon anlayışı yerleşmektedir. Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte, yetkilendirmekte ve yaratıcılığını arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilmektedirler. Kadın liderler bu yeni yönetim anlayışıyla bilgiyi herkesle paylaşmakta, takım çalışmasını benimsemektedirler (Barutçugil, 2002: 17-18).

Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde, 2013 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %72.5 ile İsveç, en düşük olduğu ülke %39.9 ile Yunanistan'dır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin kadın istihdam oranı %58.8dir (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).

Türkiye'de TÜİK 2014 verilerine göre üst düzey kadın yönetici oranının % 9.4 olduğu görülmektedir (TÜİK, 2015). TÜİK 2014 verilerine göre Türkiye'deki kadın çalışanların % 49.9'u hizmet sektöründe, % 32.9'u tarım sektöründe, % 16.1'i ise sanayi sektöründe çalışmaktadır. Çalışan kadınların % 60.2'si ücretli ve yevmiyeli, % 29.5'i ise ücretsiz aile işçisi olarak faaliyet göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre kadınlarda 20-24 yaş grubu % 22.5 ile işsizlik oranının en yüksek olduğu yaş grubudur. Eğitim kadın istihdamı açısından önemli bir faktör olup kadınların eğitim düzeyi arttıkça istihdam oranlarının da arttığı görülmektedir. Eğitim durumu itibarıyla kadın işsizlerin % 34.9'u lise altı eğitimliler, % 32.6'sı yüksek öğrenim mezunlarından oluşmaktadır (TÜİK, 2015).

Kadın yöneticilerle ilgili yapılan araştırmalarda genellikle erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılır ancak kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilir. Bazı kadın yöneticiler tek olmak, alt kademelerde çalışan kadınların yükselmesini desteklememek gibi bir durum sergilemektedir. Ayrıca kadın çalışanların yükselmesini engellemekte hatta erkek çalışanların yükselmesini desteklemektedir (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008: 282). Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden bir tanesi *Kraliçe Arı* sendromudur. Kraliçe Arı sendromu, tepe yönetimde görülen tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Zel, 2002: 41)

Cam tavan 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez engeller olarak tanımlanmıştır

(Wirth, 2001: 1). Kadınların örgüt içerisindeki performanslarını tam olarak kullanabilecekleri kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler kullanılmaktadır (Erçen, 2008: 37) Kadınların üst düzey yönetici olmasındaki engeller arasında kadının kendi kendine yarattığı engeller de bulunmaktadır. Bunlar: Özgüven eksikliği, hırs eksikliği, bedelini ödemeye hazır olmadığı için yükselmeyi tercih etmemesi, toplumun kadından beklediği rolleri sorgulamadan içselleştirmiş olması ve öğrenilmiş çaresizlik şeklinde sıralanabilir (Çakınberk, 2011: 247).

Türkiye’deki kadın yöneticilerle ilgili yapılan bir araştırmada, kadının kariyer hedefleri konusunda çok iddialı olmadığını, eğer bir yol ayrımına geldiyse ailesini kariyerine tercih ettiğini, fakat herkesin memnun olduğu kimsenin zarar görmediği durumda kadının kariyerine değer verdiği, hep başkasını memnun etme çabasında olduğu sonucuna varılmıştır (Aycan, 2004: 471-474).

İŞ TATMİNİ

İş tatmini, endüstriyel ve örgütsel psikoloji tarihinde çalışılan değişkenlerden birisidir. Genel olarak, çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden birisi olup, çalışanların işine bağlılığı, devamlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Bakan, 2011: 241).

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Çalışanların tutumları yönetim açısından son derece büyük öneme sahiptir. İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan insanlar iş yerlerinde verimli, üretken, etkili ve yüksek performanslı olamayabilirler. Bu insanlar yalnızca örgütü değil, örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilirler (Güney, 2007: 38). Locke’a göre iş tatmini, kişinin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli ve olumlu hislerdir (Locke, 1983: 97).

Kantar (2010)’a göre iş tatmini, belirli bir kurumun çatısı altında çalışmakta olan kurumun üyelerinin benimsediği onlara has tutumlar bütünü şeklinde belirtilebilir. Yücel ve Demirel (2013)’e göre iş tatmini, çalışanların sahip oldukları işlerini beğenme veya işlerinden memnun olma seviyesi şeklinde açıklanabilir.

İş tatmini ile ilgili çalışmalara ağırlık veren Herzberg yaş ile doyum arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, çalışma yaşamına erken başlayanlarda yüksek olan iş tatmininin, otuz yaşına doğru düştüğünü, yaşın ilerlemesiyle birlikte tekrar yükseldiğine dikkat çekmektedir (Sünter ve diğ., 2006: 9-14). Aksungur (2009) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde sağlık personeli çalışanlarının yaşları ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumlarının arttığı sonucuna varmıştır.

Geçmiş bulgular incelendiğinde cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkileri hakkında çelişkili sonuçların bulunduğu görülmektedir (Aksu, 2012; Bilgiç, 1998; Kılıç, Ergör, Gürpınar ve Demiral, 2004; Siu, 2002; Yıldız, Yolsal, Ay ve Kıyan, 2003).

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerde, yaş değişkeninin iş tatmin düzeylerine olan etkisi ile ilgili her hangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılacak bir araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının yönetimi açısından da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

İş tatminine birçok faktör etki etmektedir. Bu faktörler iki ana gruba ayrılabilir. İş tatminine etki eden bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, sosyo-kültürel çevre, kişiliktir. Örgütsel faktörler ise; kurumun işleyişi ve fiziksel koşullar, politikaları, ücret, kurumda yükselme olanaklarıdır (Çınar ve Kavlak, 2009: 34).

Bireysel Faktörler: İş tatmininin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir (Erdoğan, 1996: 74). Yaş, cinsiyet, statü, öğrenim durumu, iş deneyimi ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir (Yelboğa, 2007: 2).

Araştırmaların sonucunda; eğitim düzeyi, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisidir. Eğitim düzeyi, çalışanın tatmin düzeyini etkilemektedir. Bilgi birikimi, çalışma değerleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Bazı araştırmalara göre eğitim

düzeıı yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olan çalışanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Türkoğlu 2011: 37).

Örgütsel Faktörler: İş tatmini konusunda çalışanların kişisel özellikleri kadar çalıştığı örgüt de önemli rol oynamaktadır. Bireyin işinden tatmin olmasını pek çok örgütsel faktörü etkileyebilmektedir. alışan insanların çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle kurum ile bütünleşmedikleri, verimli çalışmadıkları ve tatminsiz oldukları bilinmektedir. Ücret, terfi, işin niteliği, çalışma arkadaşları, ast-üst ilişkileri, fiziksel çalışma koşulları, statü ve yönetim tarzı gibi faktörler örgütsel faktörlerdir (Sezgin, 2010: 24). Ücret, iş tatmini sağlanmasında en önemli role sahiptir ve tatmini doğrudan etkilemektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169).

İŞ TATMİNİNDE MOTİVASYONUN YERİ

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır? Neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken iş yerini terk etmek için hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? (Koçel, 2015: 729). Hangi organizasyon kademesi olursa olsun, her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilik işinin esası, insan çalıştırmak, insanlarla beraber çalışmak, çalışma ekibini oluşturan insanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarını sağlamaktır. Yöneticinin başarılı olması, ekibinin isteyerek bu performansını göstermesine bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. İsteyerek, severek çalışan insan motive olmuş insandır (Koçel, 2015: 729).

Çeşitli motivasyon modelleri incelenirken teorilerin benzeşen ve farklılaşan yanlarını incelemek önemlidir. Motivasyon teorilerinin özeti Tablo 1'de gösterilmektedir (Riggio, 2014: 211).

Tablo 1. Motivasyon Teorilerinin Özeti

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

Riggio, 2014: 211

Çağdaş Motivasyon Teorileri ve İş Tatmini

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

Amaç Belirleme Teorisi ile ilgili pek çok sayıda araştırma belirgin amaçların performansı arttırdığı, zor amaçların kolay amaçlara göre daha yüksek performans sonuçları verdiği görülmektedir. Kişinin amaca bağlılık gösterdiği varsayılmaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 279-280).

İş Tasarımı Teorisi; yöneticilerin çalışanları, işe motive etmeleri için motive edici işleri tasarlayacak yollara ihtiyacı vardır. Yöneticiler tarafından çalışanların beceri ve yetenekleri, örgütün kullandığı teknolojiyi ve çevre taleplerini de dikkate alarak işler planlı bir şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanlar bu yolla, işe ve çalışmaya daha fazla motive olurlar (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 280-281).

Eşitlik Teorisi; J. Stacey Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi, çalışanların ortaya koyduğu girdiler ile işten elde ettikleri çıktılar arasında yaptıkları karşılaştırma sonucu, diğer çalışanların girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırır. Çalışan kendi oranının

diğer çalışanların oranına eşit olduğunu düşünürse bunu problem olarak algılamaz. Fakat eşit olmadığını düşünürse, çalışan olması gerekenden düşük ya da fazla ödüllendirildiğini düşünebilir. Tüm bunların sonucu olarak yüksek veya düşük düzeyde verimlilik-çıkıtı kalitesi ya da devamsızlık veya işten ayrılma meydana gelebilir (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 282-283).

Beklenti Teorisi; çalışanların motivasyonu ile ilgili en kapsamlı teori Victor Vroom'un Beklenti Teorisidir. Teori ödüle vurgu yapmakta, ödüller ile kişisel istekler arasında uyumun olduğuna işaret etmektedir. Beklenti Teorisi bireysel motivasyonu açıklayabilecek tek bir ilkenin var olmadığını, yöneticilerden çalışanlar için nelerin tatmin edici olup olmadığını anlaması beklenir. Çalışanları değer verdikleri şeylerle motive etmek gerektiğine vurgu yapar (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 283-285).

İş Tatmininin Ölçülmesi

Çalışanlar arasında iş tatmin düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararların en önemlisi yöneticilerin işletmede çalışanların genel iş tatmin düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Bu sayede geleceğe yönelik etkin personel yönetimi politikası belirlenebilecektir. Çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri, ne düşündükleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırmaktadır. İş tatminini ölçmek için kullanılacak ölçme aracı, çalışanlarının sorunlarını tespit etmek için önemli bir tanı aracı niteliğindedir (Akgündüz, 2006: 119).

İş Tatmininin Ölçümü, iş tatminin tanımı, ölçümü ve iş tatmini araştırmalarında ölçek kullanımı; iş tatminin en önemli sorunlarından. Özellikle Spector (1997) iş tatmini ölçümünde sektör ve çalışan (meslek grupları, mavi/beyaz yaka) ayırımında ölçek seçimi ve kullanımına önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Astrauskaite, Vaitkevicius, Perminas, 2011). İş tatminin ölçümü temelde iki yolla yürütülebilmektedir. Bunlardan biri mülakattır. Diğer ve en yaygın kullanılan yöntem ise ölçekler aracılığı ile iş tatmini ölçümüdür (Martins ve Proença, 2012).

İş tatmininin ölçümünde yaygın olarak kullanılan ölçek Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Literatür incelendiğinde araştırmalarda büyük oranda Minnesota İş Doyum Ölçeğinin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ)) kullanıldığı gözlemlenmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss ve arkadaşları

(1967) tarafından geliştirilmiş olup, uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır (Martins ve Proença, 2012: 4).

İş tatmini araştırmalarında yaygın kullanılan bir diğer iş tatmin ölçeği (Spector, 1985) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 36 ifadeden ve olmak üzere 9 boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir ölçüm aracıdır. Ölçek 6’lı Likert derecelemesi ile uygulanmaktadır. Buna göre katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere; “1. Kesinlikle Katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3.Kısmen Katılmıyorum”, “4. Kısmen Katılıyorum”, “5. Katılıyorum” ve “6. Tamamen Katılıyorum” seçeneklere göre cevap vermesi istenmektedir (Watson, Thompson, Meade, 2007).

Kadın Yöneticiler ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırmalara konu olmuştur. Bu konuda literatürde tutarlı olmayan bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, yaş ve iş tatmini ilişkisine bakıldığında, iş tatmininin yaşla birlikte arttığını, diğer taraftan, yaşın iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığını (Kılıç, Ergör, Gürpınar ve Demiral 2004; Aksu, 2012; Yıldız, Yolsal, Ay ve Kıyan, 2003) gösteren araştırmalara rastlanmaktadır.

Yelboğa (2007) finans sektöründe bireysel demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisini incelediği çalışmada, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı, cinsiyet değişkeninin personelin genel iş tatmin düzeyine etkisinin bulunmadığı, unvan değişkeninin genel iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı, öğrenim düzeyine göre iş tatmin düzeyinin farklı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Okpara (2006)’nın Nijerya’daki Petrol Sanayicilerinin yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İnsanların işe ilk başladıkları yıllarda iş tatmini düzeyi yüksek olmakta, daha sonraki yıllarda bu düzey alçalmakta ve sonra tekrar yükselmeye başlamaktadır (Okpara, 2006).

Kabukçu (2000) tarafından yapılan çalışmada, Uluslararası Sağlık Vakfı’nın (International Health Foundation) 5 Avrupa ülkesinde yaptığı çalışmada menopoz dönemindeki kadınlarda tespit edilen semptomlar şöyle bildirilmiştir: İçerme kapanma

(%30), uykusuzluk (%32), baş ağrısı (%38), terleme (%39), yorgunluk (%40), sinirlilik (%41), sıcak basması (%55).

Bektaş (2012) tarafından otomotiv sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilerde iş tatmini ve motivasyonun yaşamın anlamı üzerine incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada sonucunda, yaşam anlamının mevcut anlam alt boyutu ile içsel motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif; dışsal motivasyonla ise negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yöneticilerin mevcut anlam düzeyinin cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği; yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık ücret açısından anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur. Yöneticilerin yaşam anlamlarının aranan anlam alt boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin aranan anlam düzeyinin eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve aylık ücret değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi açısından anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur.

Glenn, Taylor, ve Weaver (1977) yaş değişkeninin iş tatminini doğrudan etkilediğini bulmuşlar, ancak savlarında bu etkiyi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların benzer demografik özelliklere sahip olduğu üzerinden açıklamaya çalışmışlardır.

Wiggins (1984) ise araştırma bulgularında, çalışma süresi, kişilik ve yaş değişkeninin iş tatminini açıklamakta anlamlı olmadığını, öte yandan mesleki kıdem ve çalışma ortamı uyumu ile pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Türker Baş'ın (2002) "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi" adlı çalışmasında öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerinin; "yaş" ile doğrusal olarak arttığı, "akademik kariyer" ve "yönetimsel pozisyon" ile "U" tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve "cinsiyet" ile herhangi bir ilişki göstermediğine işaret etmektedir (Baş, 2002: 33).

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyum arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, "u biçimli" olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, "u biçimli" ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük

olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir (Oswald ve Waar, 1996: 60). Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 551).

GELİŞİM PSİKOLOJİSİ AÇISINDAN YAŞ (GELİŞİM) DÖNEMLERİ

Psikoloji biliminin bir alt dalı olan gelişim psikolojisi, insanın yaşamı boyunca geçirdiği bütün değişimleri ele almakta ve insan gelişimini üç boyutta değerlendirmektedir. (Berk, 2003). Gelişim psikolojisi, bireyin fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal alanlardaki gelişimini döllemeden ölüme kadar geçen süre boyunca inceleyen bir bilim dalıdır. Bu uzun yaşam döngüsü biyolojik ve fiziksel değişimler göz önüne alınarak belirli yaşam dönemlerine ayrılmıştır. Bu dönemler sırasıyla doğum öncesi, bebeklik, çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılıktır. Çeşitli kültürlerde birbirinden farklı biçim ve sürelerde yaşanmasına rağmen, bu dönemlerin varlığı evrensel olarak kabul görmektedir. Gelişim psikolojisinde “dönem” kavramı belirli yaşlardaki ayırıcı özellikleri olan aşamaları anlatmak amacıyla kullanılır. Belirli zaman dilimleri içinde belirli özellikler ön plana çıkmaktadır ve bu gelişim aşamalarına dönem denir. En yaygın dönem sınıflaması yaşa göre yapılan sınıflamadır. Bireyler yaşamlarının her döneminde kendilerini motive edecek, heyecan verecek bir durumun kalmadığını düşünebilmektedirler. Orta yaş döneminde bulunan bir çok birey artık genç olmadıklarının farkına varırlar. Bu nedenle olaylara farklı tepkiler verirler. Bu kişiler kendilerine kim oldukları, bugüne kadar ne yaptıkları, bundan sonra ne yapmak istedikleri gibi sorular sorarlar. Bu sorulara yeterli düzeyde cevap veremeyen bireyler, kendilerini sorgulamaya başlarlar. Kişiler yaşamlarının bu döneminde, geri kalan yaşamları ile ilgili bazı kararlar almak zorunda kalırlar. Orta yaş dönemi kişilerin kendileri ve çalışma yaşamları ile ilgili karar aldıkları son dönemdir. Bu dönemde birçok şey biter, fakat bazen de bütün dönemlerden daha iyi başlangıçlar yapmaları mümkün olabilir. Bu dönemde bireyler, edindikleri tecrübeler ile orantılı olarak yaptığı işin yapması gereken iş olup olmadığını, kariyer seçimini doğru yapıp yapmadığını, kariyer gelişimi açısından bulunduğu pozisyonun uygun olup olmadığını, gelecekte ulaşabilecekleri en son pozisyonun neresi olacağını tartışırlar (Arnett, 2000).

Arnett (2000)'e göre yetişkinlik dönemi, genç yetişkinlik (18-30 yaş), orta yetişkinlik (30-50 yaş) ve geç yetişkinlik (50-65 yaş) olmak üzere üç alt dönemden oluşmaktadır.

Farklı literatürlerde farklı sınıflarlar yapılsa da genel olarak yetişkinlik dönemi 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

1. Genç Yetişkinlik Dönemi: Çocukluk ve ergenlik döneminin sonu ve yetişkinliğin başlangıç evresidir. Yani yetişkinler dünyasına katılma evresidir. 25- 35 yaş genç yetişkinlik dönemi, gelecekte beklediği olan bireyleri ifade etmek amacıyla “umut dönemi” olarak da adlandırılır (Kılıç, 2013: 2-3).

Genç yaşta insanlarda statü elde etme ve yükselme motivasyonu yüksektir (Kılıç, 2013: 74). Genç yetişkinlik dönemindeki bireylerin önemsedikleri konuların başında prestij ve imaj önemli yer tutar (Kılıç, 2013: 80). Genç yetişkinlik, bir işte ya da meslekte terfi alarak yükselme faaliyetlerinin sıkça yaşandığı bir dönemdir. Bu terfi yetki ve sorumluluğu da beraberinde getirmektedir (Kılıç, 2013: 73).

2. Orta Yetişkinlik Dönemi: Gelişim psikologları 35- 64 yaş arasındaki dönem olduğunu vurgulamışlardır. Ancak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) orta yaşı 45- 59 arasındaki dönem olarak tanımlamıştır. Barışın, huzurun koruyucusu olgunluk dönemi olarak bilinir (Kılıç, 2013: 102).

Orta yaş dönemi bazen başarıya imza atılmış bir dönem olsa da aynı zamanda üretkenliğin ve verimliliğin arttığı bir dönemdir. İş verimi ve iş tatmini açısından en önemli evre olan orta yaş dönemi, aynı zamanda “işkolik” olarak adlandırılan insanların bu insanların yaptıkları işin arkasında işe yoğunlaşma ve devamlılık yatmaktadır (Kılıç, 2013: 142). Orta yaşta hem kadınlarda hem de erkeklerde ortaya çıkan hormonal değişikliklere eşlik eden fiziksel ve duygusal değişimlerin yaşandığı döneme *Yaş dönemi bunalımı ya da Klimaterik dönem* denir. Kadınlarda üretici hayatın sona ermesi olan “Menopoz” ve erkeklerin ise 45-50 yaş arasında ereksiyon sıklıklarının ve cinsel işlevlerinin giderek azalması ile tanımlanan, süresi ve şikayetleri kadınlar kadar belirgin olmayan “Andropoz” dönemine girdikleri öne sürülmektedir. Bu dönemdeki kadınlarda üşüme, terleme, sıcak basması, nabız atışında düzensizlikler, boğulma hissi gibi duygular yaşanmaktadır. Ayrıca sıkıntı, sebebini bilemedikleri huzursuzluklar görülmektedir (Kılıç, 2013: 148-149).

Orta yetişkinlik dönemindeki bireyler işte ve meslekte en üretken oldukları dönemdedirler. Bu dönemde insanlar yaşam çizgileriyle meslek çizgileri arasında sıkı bir ilişki olduğunu fark ederler. Ayrıca meslek amaçlarını değerlendirilmesinin yanı sıra Neugarten'in belirttiği gibi başarı, yeterlilik, denetim altına alma duygusu da bu dönemde söz konusudur. Bu dönemde başarılı olanlar geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan çok gelişmiş bir karar verme yeteneğine sahiptirler (Onur, 2011: 249).

3. Yaşlılık Dönemi: Yaşlılık gönülle, düşünceyle ilgili değildir. Yaşlılık zamanla, takvim yaşı ile ilgilidir. Yaşlılık yaklaşık kırk yıllık bir süreyi kapsadığı için üç alt evreye ayrılmıştır. 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” adı verilmiştir (Kılıç, 2013: 256-406). Bir çok insan yaratıcılık ve üretkenliklerine belirli bir yaşa dek devam etmekte, emeklilikle noktalamaktadırlar. Yüzlerce eser veren Mimar Sinan, günümüze kadar eserleri ayakta kalan ve kullanılan, ünlü Selimiye Camii inşasına 80 yaşında başlamıştır (Kılıç, 2013: 310).

Klimakterium ve Menopoz Dönemi

346

Klimakterium döneminin ortalama olarak 45 yaşında başladığı kabul edilmektedir (Çanga, 1979).

Klimakterium (climacterium) Yunanca bir kelime olup merdiven basamağı anlamına gelen “klimakter” kelimesinden türetilmiştir. Klimakterium ve menopoz kelimeleri karıştırılmaktadır. Klimakterium cinsel olgunluk döneminden yaşlılık döneminin başlamasına kadar olan dönem içerisinde kadının son âdetini gördükten sonra yaşlılık dönemine uzanan devredir (Çanga 1979). Klimakterium ile ilgili şikayetler kadında erken dönemde başlarsa erken klimakterium, daha geç dönemde başlarsa geç klimakterium denir (Çanga 1979).

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

1. **Premenopoz:** İlk semptomların görüldüğü klimakterium başlangıcından menopoza kadar geçen süredir (Kışnişçi ve diğ., 1987). Bu dönemde ovariumlar eski çalışma gücünü yavaş yavaş kaybederler. Düzensiz sikluslar birkaç ay veya birkaç yıl sürebilir (Çanga 1979, Taşkın 1994, Hotun 1998).

2. **Menopoz:** En son adet kanamasının görülmesidir (Kişnişçi ve diğ., 1987).

3. **Postmenopoz:** Menopozdan yaşlılık dönemine kadar geçen süredir. Ortalama olarak menopozdan sonraki 6-8 yıllık süreyi kapsar. Bir kadının postmenopozda olabilmesi için 12 aylık amenore periyodunu tamamlamış olması gerekir (Akkuzu ve Akın, 1987: 33-35, Barlow, 1992: 357-365, Hotun, 1998).

Kadın hayatı çocukluk, ergenlik, cinsel olgunluk, menopoz ve yaşlılık olmak üzere beş bölümden oluşur. Bu dönemlerden her biri kendine özgü fiziksel, psikolojik ve hormonal farklılıklar gösterir. Her dönemin kendine özgü özellikleri olmasına karşın, ergenlik ve menopoz dönemleri kadın yaşamı üzerindeki etkileri nedeni ile en önemli dönemleridir (Yurdakul, Eker ve diğ., 2007) .

Menopoz

Menopoz sözcüğü Yunanca Mens (ay) ve pause (durmak) sözcüklerinden türetilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre menopoz, “ovaryum aktivitesinin yitilmesi sonucu menstruasyonun kalıcı olarak sonlanması” dır (WHO, 1996). Gelişmiş ülkelerde menopoz daha geç yaşlarda (Amerika’da 51, İtalya’da 48), gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha erken yaşlarda (Mısır’da 46, İran’da 44) görülmektedir (Amore ve diğ., 2006).

Ülkemizde TNSA (Türkiye Nüfus Ve Sağlık Araştırması) 2008 verilerine göre Türkiye’ de menopoz yaşı 49,0’ dır (Hacettepe Üniversitesi, 2008: 117). ABD’de kadınların ortalama menopoz yaşı 51.4 + 3.8 yıldır. Menopoz yaşı; ırk, sosyo-ekonomik durum, gebelik sayısı, oral kontraseptif kullanımı, eğitim, fiziksel özellikler, alkol tüketimi, menarş yaşı veya son gebeliğin tarihinden etkilenmektedir. Sadece sigara içiminin kesin biçimde folikül tükenmesini hızlandırdığı saptanmıştır (Scott ve Disaia,1986: 771-789).

Tüm dünyada her yıl milyonlarca kadın orta yaş döneminde menopoza girmektedir. Menopoz evrensel bir kadınlık tecrübesidir. Bazı kadınlar bu geçişi çok az problemle atlatsa da her dört kadından üçü östrojen ve progesteron adlı kadınlık hormonlarında bu dönemdeki büyük dalgalanmalar ile menopoz semptomlarını yaşar. Her dört kadından birinde bu semptomlar ağır olur. En yaygın semptomlar arasında sıcak basmaları, gece terlemeleri, uyku bozukluğu, seksüel kaygılar, ruh halinde

dalgalanmalar yer alır. Bunların tümü kadının evde ve iş yerinde faaliyetlerini etkin bir şekilde devam etme yeteneğini etkileyebilir (Manson ve Bassuk, 2008: 7).

Pek çok birey için orta yetişkinlik fiziksel yeteneklerin azaldığı ancak kariyerlerinde tatmine ulaştığı ve sürdürdüğü zamandır. Orta yetişkinlikte biyolojik işlevlerde düşüşler olmasına rağmen, eğitim, kariyer ve ilişkiler gibi sosyo-kültürel ögeler orta yetişkinlikte en üst düzeye çıkar. Bu nedenle orta yetişkinlik pek çok birey için büyüme ve kaybın dengelendiği tek gelişimsel dönemdir (Santrock, 2014: 477).

Perimenopoz sırasında kadınlar genellikle bellek problemleri ve konsantrasyon bozukluğundan yakınır. Bu şikayetlerin bir kısmı dalgalanan hormon düzeylerinden kaynaklanırken bir kısmı da yaştan kaynaklanır. Perimenopoz döneminde ağır kanamalar, şiddetli sıcak basmaları, uykusuzluk ve ruh halindeki dalgalanmaların stresi ayrıca bellek ve konsantrasyon problemlerine neden olur (Manson ve Bassuk, 2008: 56). Menopozdan 2-6 yıl öncesi premenopozal dönem ya da perimenopozal dönem; 6-8 yıl sonrası ise postmenopozal dönem olarak tanımlanmaktadır (Keçecioğlu, 1997: 18-39).

Uçanok (1994) tarafından yapılan araştırmada farklı yaş gruplarındaki kadınların menopoza ilişkin tutumlarını, yaşama bakış açılarını ve menopoz belirtilerini incelediği çalışmada; yaşama bakış açısı ile menopoza ilişkin belirtiler ve tutumlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

AMAÇ

Bu çalışmanın temel amacı; orta yetişkinlik dönemindeki kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini tespit ederek diğer değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak ve orta yaş dönemi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Ayrıca orta yaş dönemindeki kadın yöneticilerde, bireysel demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Kadın yöneticilerde iş tatmin düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Yaş değişkeninin kadın yöneticilerde iş tatmin düzeyine etkisi var mıdır? Orta yetişkinlik dönemindeki kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerinin arasında anlamlı farklılık var mıdır? Orta yaş dönemindeki kadın yöneticilerin medeni

durumları, çocuk durumu, çocuk sayısı, öğrenim durumu ve kıdem ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırmalara konu olmuştur. Bu konuda literatürde tutarlı olmayan bulgulara rastlanmaktadır. Geçmiş bulgular incelendiğinde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkileri hakkında çelişkili sonuçların bulunduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerde, yaş değişkeninin iş tatmin düzeylerine olan etkisi ile ilgili her hangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılacak bir araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının yönetimi açısından da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Özellikle kadının iş hayatına atılmasında son dönemlerde ülkemizde hızlı artış olması (Bedük, 2005) ülkemizde de bu tarz çalışmaların yapılmasını önemli kılmaktadır. Kadın yöneticilerinin genellikle orta yetişkinlik dönemlerinde yönetici pozisyonuna gelmeleri nedeni ile buradan hareketle bu araştırmada kadın yöneticilerde orta yetişkinlik dönemlerinde iş tatmin düzeylerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, orta yetişkinlik dönemlerindeki kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini ortaya koymak, yaş dönemlerinin iş tatmin düzeylerine etkisini tespit etmek ve kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşmasını incelemektir. Ayrıca konu ile ilgili literatüre katkı sağlamaktır.

YÖNTEM

Araştırmada ilk olarak kadın yöneticiler, iş tatmini ve yaş dönemleri ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle araştırmadan elde edilen verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeye yönelik ilişkisel tarama türünde bir araştırmadır. Orta yetişkinlik dönemindeki kadın yöneticilerde yaş ve diğer demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisinin incelendiği bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim

varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2014).

Aşağıda örneklem grubu, veriler ve toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi verilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016 yılında, Mersin ilinde çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 2016 yılında, Mersin ilinde çalışan ve tesadüfi olarak seçilen sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde çalışan, orta ve üst düzey 100 kadın yöneticiden oluşturmaktadır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri araştırmacı tarafından Mersin ilinde çalışan kadın yöneticilerden elde edilmiştir. Araştırma verileri örneklem grubundaki kadın yöneticilere Nisan-Mayıs 2016 tarihinde uygulanan anket sonuçlarından elde edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerle ilgili soruların olduğu Kişisel Bilgi Formu (Ek 1), ikinci bölümde ise 36 maddeden oluşan Spector'un İş Tatmin Ölçeği (Ek 2) kullanılmıştır. Araştırma grubunun özelliklerini saptamak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda yaş, medeni durum, çocuk durumu, öğrenim durumu, iş deneyimi (kıdem) gibi demografik bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Spector (1985)'in geliştirdiği iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. 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. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum şeklinde 6'lı derecelendirmeye sahiptir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Ölçme aracı ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 20.0 istatistik programından kullanılmıştır. İş tatmin Ölçeği ve yaş değişkeni ile arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Yaş değişkeni açısından iş doyum ölçeğinin demografik özelliklerle ilişkisini ölçme de univariate analiz (Student's t-testi, ANOVA, Kruskal-Wallis testi) kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık sınırı $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerden elde edilen verilerin analizinde ortaya çıkan bulgular üzerinde durulmuştur.

Tablo 2. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Değişkenler		n	%	%yig
Yaş	20 ile 30 yaş grubu	19	19,0	19,0
	31 ile 40 yaş grubu	45	45,0	64,0
	41 ile 50 yaş grubu	27	27,0	91,0
Medeni	Evli	54	54,0	54,0
	Bekar	30	30,0	84,0
	Boşanmış	14	14,0	98,0
	Dul (eşi vefat etmiş)	2	2,0	100,0
Çocuk Sahibi Olma	Evet	54	54,0	54,0
	Hayır	46	46,0	100,0
Çocuk Sayısı	1 çocuk	27	44,3	44,3
	2 çocuk	29	47,5	91,8
	3 çocuk	4	6,6	98,4
	4 çocuk	1	1,6	100,0
Eğitim Durumu	Lise	25	25,0	25,0
	Ön lisans	13	13,0	38,0
	Lisans	49	49,0	87,0
	Yüksek lisans/doktora	13	13,0	100,0
Çalışma süresi (Kıdem)	1 ile 5 yıl	18	18,0	18,0
	6 ile 10 yıl	27	27,0	45,0
	11 ile 15 yıl	24	24,0	69,0
	16 yıl ve üzeri	31	31,0	100,0
Toplam		40	100,0	

Tablo 2’de çalışmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular özetlenmiştir. Tablo 2’de verildiği gibi örneklem grubuna dahil olanların % 19,0’unun 20 ile 30, % 45,0’inin 31 ile 40, % 27,0’sinin 41 ile 50, % 9,0’unun ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı tablonun medeni durum ile ilgili verilerine bakıldığında, % 54,0’ünün evli, % 30,0’unun bekar, % 14,0’ünün boşanmış, % 2,0’sinin ise dul (eşi vefat etmiş) olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olma ile ilgili verilerine bakıldığında, örneklem grubunun % 54,0’ünün çocuk sahibi olduğu gözlenirken, % 46,0’sının henüz çocuk sahibi olmadıkları görülmektedir. Çocuk sayısı ile ilgili verilere bakıldığında ise, araştırmaya katılanlardan çocuk sahibi olanların % 44,3’ünün 1 çocuk, % 47,5’inin 2 çocuk, % 6,6’sının 3 çocuk, % 1,6’sının ise 4 çocuk sahibi oldukları görülmektedir. Yukarıda yer verilen aynı tabloda eğitim durumu ile ilgili verilere bakıldığında, % 25,0’inin lise mezunu, % 13,0’ünün ön lisans mezunu, % 49,0’unun lisans mezunu, % 13,0’ünün ise yüksek lisans/doktora mezunu oldukları görülmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 18,0’inin 1 ile 5 yıldır, % 27,0’sinin 6 ile 10 yıldır, % 24,0’ünün 11 ile 15 yıldır, % 31,0’inin ise 16 yıl ve üstü görev yaptıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmanın bu bölümünde çalışma kapsamında yer alan kadın yöneticilerinin iş tatmini ölçeğinden elde ettikleri puanların yaş değişkenleri ile demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği ve aralarında ilişkilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

Yaş	n	Sıra Ortalama	Sd	x ²	p
20 ile 30 yaş grubu	19	52,61	3	4,561	0,207
31 ile 40 yaş grubu	45	47,29			
41 ile 50 yaş grubu	27	48,15			
51 yaş ve üzeri	9	69,17			

Tablo 3’ye bakıldığında; araştırmanın örneklem grubunda yer alan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin iş tatmini düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($x^2 = 4,561$, $p > 0,05$). Bu bulgu iş tatmini puanlarının yaş değişkenine göre bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 4. Yaş Değişkeninin Medeni Durum Değişkeni ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki Sonucu

Değişkenler		n	\bar{X}_{+ss}	p
20-30	Evli	4	146,5 \pm 21,8	0,002
	Bekar	14	126,3 \pm 12,1	
	Boşanmış	1	131,0 \pm 0,1	
31-40	Evli	24	138,7 \pm 17,2	
	Bekar	15	125,2 \pm 13,8	
	Boşanmış	6	129,5 \pm 9,7	
41-50	Evli	20	138,8 \pm 11,1	
	Bekar	1	128,0 \pm 0,1	
	Boşanmış	5	130,6 \pm 13,1	
	Dul (eşi vefat etmiş)	1	112,0 \pm 0,1	
51 yaş ve üzeri	Evli	6	152,1 \pm 6,0	
	Boşanmış	2	139,5 \pm 27,5	
	Dul (eşi vefat etmiş)	1	140,0 \pm 0,1	

Tablo 4'a bakıldığında; araştırmaya katılan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin medeni durumlarının iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, 51 yaş ve üzeri ile 20 ila 30 yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerinden evli olanların, diğer yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerin medeni durumlarına göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yaş Değişkeninin Çocuk Durumu Değişkeni ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki Sonucu

Değişkenler		n	\bar{X}_{+ss}	p
20-30	Evet	1	117,6 \pm 0,1	0,005
	Hayır	18	112,8 \pm 12,0	
31-40	Evet	24	112,7 \pm 15,7	
	Hayır	21	112,7 \pm 14,8	
41-50	Evet	20	112,8 \pm 11,5	
	Hayır	7	112,9 \pm 11,4	
51 yaş ve üzeri	Evet	9	113,8 \pm 13,9	

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmanın örneklem grubunda yer alan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin çocuk durumu değişkeninin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmektedir ($p < 0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, uygulama sonrasında 20 ile 30 yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerden çocuk sahibi olanların iş tatmin düzeylerinin, diğer yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Yaş Değişkeninin Çocuk Durumu Değişkeni ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki Sonucu

Değişkenler		n	\bar{X}_{+ss}	p
20-30	1 çocuk	4	143,8 \pm 25,8	0,811
31-40	1 çocuk	18	128,8 \pm 15,5	
	2 çocuk	8	125,3 \pm 22,9	

	3 çocuk	2	126,0±2,8	
41-50	1 çocuk	4	135,5±10,9	
	2 çocuk	13	126,4±11,1	
	3 çocuk	2	133,5±12,0	
	4 çocuk	1	112,0±0,1	
51 yaş ve üzeri	1 çocuk	1	130,8±0,1	
	2 çocuk	8	139,0±14,5	

Tablo 6'a bakıldığında; araştırmanın örneklem grubunda yer alan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin çocuk sayılarının iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 7. Yaş Değişkeninin Eğitim Durum Değişkeni ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki Sonucu

Değişkenler		n	$\bar{X}_{\pm ss}$	p
20-30	Lise	4	114,6±22,2	0,042
	Önlisans	5	112,9±10,2	
	Lisans	8	112,4±14,0	
	Yüksek lisans/doktora	2	113,1±2,8	
31-40	Lise	8	112,1±15,4	
	Önlisans	7	113,8±10,9	
	Lisans	23	119,7±16,4	
	Yüksek lisans/doktora	7	122,2±8,7	
41-50	Lise	9	112,8±11,1	
	Önlisans	1	114,7±0,1	
	Lisans	13	122,4±9,6	
	Yüksek lisans/doktora	4	128,6±12,2	
51 yaş ve üzeri	Lise	4	114,3±19,8	
	Lisans	5	133,3±5,8	

Tablo 7'e bakıldığında; araştırmaya katılan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmektedir ($p<0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, uygulama sonrasında 31 ile 40 yaş grubu, 41 ile 50 yaş grubu ve 51 yaş üzerinde yer alan kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça iş doyum düzeylerinde de artış meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 8. Yaş Değişkeninin Kıdem Değişkeni ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki Sonucu

Değişkenler		n	$\bar{X}_{\pm ss}$	p
20-30	1 – 5 yıl	13	113,0±17,3	0,700
	6 – 10 yıl	6	113,2±14,0	
31-40	1 – 5 yıl	2	113,0±13,4	
	6 – 10 yıl	19	113,2±18,0	
	11 – 15 yıl	18	112,2±9,9	
	16 yıl ve üzeri	6	113,2±7,2	
41-50	1 – 5 yıl	3	112,0±7,2	
	6 – 10 yıl	2	113,2±14,1	
	11 – 15 yıl	5	112,8±8,8	
	16 yıl ve üzeri	17	112,8±12,4	
51 yaş ve üzeri	11 – 15 yıl	1	112,6±0,1	
	16 yıl ve üzeri	8	113,9±14,1	

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmanın örneklem grubunda yer alan değişik yaşlardaki kadın yöneticilerin çalışma sürelerinin (kıdem) iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma soruları doğrultusunda elde edilen bulgular, olası nedenleri ve bu bulgulara ilişkin öneriler tartışılmıştır. Bu çalışmada, orta yetişkinlik dönemindeki kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini tespit ederek diğer değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca orta yaş dönemleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda Mersin ilinde çalışan kadın yöneticilerin iş tatmin düzeyleri JSS İş Doyum Ölçeği (Spector) ile ölçülmüş, elde edilen veriler; yaş, kıdem, medeni durum, öğrenim düzeyi ve çocuk sayısı gibi demografik değişkenlerle karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar literatürdeki bilgiler ışığında değerlendirilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarına göre, yaş değişkenine göre kadın yöneticilerin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2 = 4,561$, $p>0,05$). Bu bulgu ile iş tatmini puanlarının yaş değişkenine göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeninin medeni durum değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki sonucuna göre, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin medeni durumlarının iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, 51 yaş ve üzeri ile 20 ile 30 yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerinden evli olanların, diğer yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerin medeni durumlarına göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeninin çocuk durumu değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki sonucuna göre, kadın yöneticilerin çocuk durumu değişkeninin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmektedir ($p<0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, uygulama sonrasında 20 ile 30 yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerden çocuk sahibi olanların iş tatmin düzeylerinin, diğer yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeninin

çocuk durumu değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki sonuçlarına göre kadın yöneticilerin çocuk sayılarının iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yaş değişkeninin eğitim durum değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki sonuçlarına göre kadın yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmektedir ($p<0,05$). Gruplar arası ortalamaları dikkate alındığında, uygulama sonrasında 31 ile 40 yaş grubu, 41 ile 50 yaş grubu ve 51 yaş üzerinde yer alan kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeylerinde de artış meydana geldiği görülmektedir. Yaş değişkeninin kıdem değişkeni ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki sonuçlarına göre örneklem grubunda yer alan farklı yaşlardaki kadın yöneticilerin çalışma sürelerinin (kıdem) iş tatmin düzeyleri ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Birçok araştırmada yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan fazla olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 1996: 377). Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça daha iyi iş çıkarma olasılığı artar ve daha iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Groot, Brink, 1999: 355).

Yaşı daha büyük 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. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir (Yelboğa, 2007: 3). Bazı araştırmalara göre yaş ve deneyim arttıkça iş tatmininin azaldığı savunulmaktadır (Green-Reese, Johnson, Campbell, 1991: 247).

Yaş, kıdem ve eğitim değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen Ergin, yaptığı araştırmada yaş arttıkça iş tatmini düzeyinin arttığı bulmuştur. Yurtdışında yapılan pek çok araştırmada da, fazla iş yükü, düşük gelir düzeyi ve düşük mesleki

kıdemde çalışmadan kaynaklı, genç çalışanların iş tatmini puanlarının ileri yaş grubundakilere göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Kayapınar, 2007).

Lee ve Wilbur (1985), 30 yaş altı, 30-49 yaş arası ve 50 yaş üzeri çalışanlarda yaptıkları araştırmada yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını; 30 yaş altındakilerin ise işlerinin özelliklerinden dolayı diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşük iş tatmini puanlarının olduğunu belirtmişlerdir.

Boran Toker'in (2007) "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" adlı çalışmasında yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuş, özellikle 33-42 yaş grubunda yer alan çalışanlarla 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptamıştır (Toker, 2007: 101). Aysen Oksay'ın (2005) "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında sağlık personelinin genel iş tatmin düzeyinde yaşa göre belirgin bir fark olduğu sonucuna ulaşmış ve en yüksek iş tatmini yaşayan grubun 36-45 yaş arası katılımcılar olduğunu, en az iş tatmini yaşayanların ise 26-35 yaş arası katılımcılar olduğunu belirtmiştir (Oksay, 2005: 127).

Pek çok insan için orta yaş yaptıkları işi ve gelecekte yapmak istediklerini değerlendirme, ölçme ve düşünme zamanıdır. Orta yaşta bireyler kariyerde ilerleme, iş ya da kariyer değişikliğine karar verme, aile ve işi dengede tutmaya karar verme gibi konularda farkındalık yaşarlar. Orta yetişkinlik dönemindeki bir çok birey statü ve kazanç olarak çok iyi durumdadır (Moren, 2009, Akt. Santrock, 2014: 492).

Çalışan kadının iş tatmininin 51 yaş ve üzeri aralığında en yüksek düzeyde tespit edilmiş olması, çalışan kadının hayatındaki önemli bir değişim süreci olan menopoza girme yaşının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde 51.3 gibi bir ortalama ile gerçekleşmesi, bu zorunluluğu değerlendirmektedir. Menopoz, geniş bir yaş dönemini içeren(35-65yaş) ve klimakterik olarak tanımlanan dönem içinde bir kesittir. Yaş dönümü ya da klimakterik terimi orta yaş kadınlarda ortaya çıkan hormonal, fiziksel ve psikolojik değişimlerin bütünü için kullanılmaktadır (Hatcher et al.1990, Oskay 1998). Bu değişimlere bağlı olarak kadınlar sorun yaşamaktadırlar. Doğal olarak bu

tür sorunlar kadının yaşam kalitesini bozmakta ve dolayısıyla da iş yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Her dönemin kendine özgü özellikleri olmasına karşın, klimakterik dönemin kadının yaşamı üzerindeki etkileri nedeni ile ayrı bir öneme sahiptir. Sonuç olarak, orta yaş döneminin özelliklerinin iyi tanınması, kadın yöneticilerde iş tatmin düzeylerini artırıcı çalışmalarda yol gösterici olacaktır.

Bu dönemi yaşayan kadınların başkalarını memnun etme konusunda daha az endişeli hale gelerek, artık kendilerini memnun etme yönelimi, iş dünyasındaki yönetici kadınlarda kendini gerçekleştirme isteği olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Başkalarının ihtiyaçlarına odaklanmaktan uzaklaşan bu dönem kadın beyninin iş'e doğrudan kendini tatmin edecek bir olgu olarak yaklaşmasının, tatmini artıran önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede iş tatmini yüksek çalışanlardan oluşan yönetici grupları oluşturulmasına dönük iş ve yaş dengesi programlarının hayata geçirilmesinin, işteki verimliliği artırıcı bir rol oynayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKÇA:

- 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., Akın, A. (1987). Menopoz Sendromu ve Hemşirelik Yönü. *Türk Hemşireler Dergisi*, 37(4), 33-35.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. C. 14. S. 1 (2012). s. 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 Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- 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: 303-11
- Arnett, J. J. (2000). Emerging Adulthood: A Theory Of Development From The Late Teens Through The Twenties. *American Psychologist*, 55, 469-480.
- Astrauskaite, M., Vaitkevičius, R., A. Perminas. (2011). Job satisfaction: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teacher's Sample. *International Journal of Business and Management*, Vol 6. No. 5. 41-50.

- Aycan, Z. (2004). Key Success for Women in Management in Turkey, *Applied Psychology An International Review*, 53(3), 453-477.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2004). Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: 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), 1-30.
- Barlow, B.H. (1992). *Hormone Replacement Therapy And Other Menopausal Associated. Conditions*. In: Khaw, K.T. Ed. *Hormone Replacement Therapy*. Churchill Livingstone, 357-365 s., London.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2): 19-37
- Bedük, A. (2005), Türkiye’de Çalışan Kadın Ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12):106-117
- Bektaş, A. (2012). *Yöneticilerin İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi
- Berk, L. E. (2003). *Child Development* (6th ed). Boston, MA : Allyn and Bacon
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132(5), p. 549-558.
- Cambaz: (2005). *İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Özellikler Manisa Kent Merkezinde Çalışan Ebelerin İş Doyumu Ve Hizmete Yansımaları*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, 9-11.
- Cüceloğlu, D. (1993). *İnsan ve Davranışı* (4. Basını). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakınberk, A. (2011). *İş’te Kadın Olmak*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Çanga, Ş., Önder, İ. (1979). *Kadın Hastalıkları*. İstanbul: Ar Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş, s. 13-23.
- Çelen Ü, Piyal B, Karaodul G, Demir M.(2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. Ankara: *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(3): 295-318.
- Çınar, İ. ve Kavlak, O., (2009). İzmir ilinde çalışan ambulans ve acil bakım teknikerlerinde iş doyumunun ve buna etki eden faktörlerin incelenmesi. *Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8(3), 34

- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 277- 298
- Ekşi, A. (1982). *Gençlerimiz ve Sorunları*. İstanbul: LÜ. Yayın No:2790.
- Erçen, A. E. Yoğun (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde bir İnceleme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Erdil, O. , Erat: (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt V, Sayı 1: 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 266.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Ertüngealp E., Seyisoğlu H. (2000). *Menopoz ve Osteoporoz*. İstanbul: Ulusal menopoz ve Osteoporoz Derneği, s. 28
- Garretto, F. (2000). *Life Satisfaction Homeostatis and The Role of Personality*, p.10.
- Glenn, N. D. , P. A. Taylor and C. N. Weaver (1977). Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal of Applied Psychology*. 62. pg. 189 – 193.
- Green-Reese: , Johnson, D.J. , Campbell, W. A. (1991). Teacher Job Satisfaction And Teacher Job Stress: School Size Age And Teaching Experience. *Education* 112(2):247-252.
- Groot, W., Brink, H.M. (1999). Satisfaction Of Older Workers. *International Journal Of Manpower*, Cilt XX, Sayı 6: 355
- Güney: (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Salih Güney 2. bs.) İstanbul: Nobel Yayınları.
- Hacettepe Üniversitesi (2008). *Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması*. Nüfus Etütleri Enstitüsü s. 117, Ankara.
- Hatcher R., Kovval D., Guest F Et Al.(1990), *J Kontraseptif Yöntemler: Uluslar Arası Basım*, Çeviri Editörü: Ayşe Akın, Ankara: İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı, 180-181.
- Hotun, M. (1998). *Menopoz*. İstanbul: Çevik Matbaacılık
- Huber, J. (1997). *Kardiovasküler Hastalıklar*. In: Huber, J. (Eds). Keçecioğlu, Y. (Çeviri Editörü). Klimakterium Tanı Ve Tedavisi. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları-215, 5: 102-103
- 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.

- İmamoglu: Z. , Keskin H. (2004). Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1): 167-176.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kabukçu, N. (2000). *Kadın Hastalıkları ve Doğum Polikliniğine Menopoz Nedeni İle Başvuran Kadınların Sağlık Sorunlarının ve Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi*. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kantar, H.(2010). *İşletmede Motivasyon* (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları, s. 19.
- Karasar, N.(2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (27. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, İstanbul.
- Keçecioglu, Y. (1997). *Klimakterium Tanı Ve Tedavi*. İstanbul: Dilek Ofset: 18-39
- Kılıç, B., Ergör, A., Gürpınar, E. ve Demiral, Y. (2004). Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin İş Doyumu (Narlıdere Eğitim Araştırma ve Sağlık Bölge Başkanlığı). *Sağlık ve Toplum*, 14(2), 12-21.
- Kılıç, M. (2013). *Gerçek Yaşam Tadında: Gelişim Dönemleri 3 Yetişkinlik ve Yaşlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kişnişçi, H.A., Gökşin, E., Durukan, T., Ayhan, A., Gürgan, T., Önderoğlu, L.S. (1987). *Temel Kadın Hastalıkları Ve Doğum Bilgisi*. Ankara: Güneş Kitabevi: 830-1359 .
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lee, R. ve Wilbur, E.R. (1985). Age Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics And Job Satisfaction: Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38 (8), 781-791.
- Locke, E. (1983). *Narure and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and organizational Psychology. (ed) Durnette, John Wiley and Sons, USA
- Manson, J. E., Bassuk: S. (2008). *Menopoz ve Hormon Tedavisi* (Çev. Özlem Tüzel Akal). İstanbul: Optimist Yayınevi
- Martins, H. ve T. Proença. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEB Working Papers*.1-20.
- Maslow, A. (1970). *A theory of Human Motivation. Management and Motivation*. Penguin Books, London, 187s.
- Newstrom J. W. and Davis K. (2002). Organizational Behavior, *International Edition*, McGraw-Hill Com.

- Okpara, J.O. (2006). The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10, 49-58.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Isparta.
- Onur, B. (2011). *Gelişim Psikolojisi* (9. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Oskay, Ü. (1998), *Klimakterium Dönemindeki Kadınlarda Cinsel Sağlığın Korunup, Geliştirilmesi*, 4.Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı, İzmir: Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını 128-131.
- Oswald, A. and P. Warr (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69-1: 57-82.
- Pekdemir, İ., Özçelik, O., Karabulut, E., Arslantaş, C.C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Verimlilik Dergisi*, 2006/4: 12-36.
- Riggio, R. E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (Çev: Belkıs Özkara). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins: P. , Decenzo, D. A. , Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları-Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (Çev. Ed. Adem Ögüt, 8. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Santrock, J. W. (2014). *Yaşam Boyu Gelişim Gelişim Psikolojisi* (Çev. Edt. Galip Yüksel). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Scott, J. R., Disaia, P. J., Hammond, C. B., Spellacy, W. N. (1986). *Obstetrik ve Jinekoloji*. İstanbul: Yüce Yayın: 771-789
- Sezgin A. (2010). *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür Ve Müdürlerinin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Siu, Oiling. (2002). Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses. *Journal Of Advanced Nursing*, Vol.40, Issue 2, Oct2002, s218-229, 12s, 1 diagram.
- Spector, P.E. (1997). *Jobsatisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, C.A.:Sage.
- Sünter, A.T. , 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): 9-14.
- Taşkın, L. (1994). *Kadın Hastalıkları Hemşireliği*. Ankara: Sistem Ofset: 119-128
- Tezer, E. (1994). Evlilik Ve İş Doyumu İlişkisi İkili Çatışmalar Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2, 1-12.

- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- TÜİK, (2015). İstatistiklerle Kadın 2014. Haber Bülteni Sayı: 18619, 05 Mart 2015. (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> Erişim Tarihi: 16.03.2016)
- TÜİK, (2015). Basın Odası Haberleri Sayı:25/2015, 5 Mayıs 2015. (http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_25_20150505.pdf Erişim Tarihi: 16.03.2016)
- Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- TÜSİAD, Redman, B. T. *Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler*. TÜSİAD Raporu.
- Uçanok, Z. (1994). *Farklı Yaş Gruplarındaki Kadınlarda Menopoza İlişkin Belirtilerin, Tutumların ve Yaşama Bakış Açısının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi .Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Vroom, V.(1964). *Work and Motivation*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Watson, A. M., Thompson, L. F., Meade, A. W. (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.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- WHO Scientific Group.(1996). *Research on the Menopause in the 1990's*. WHO Technical Report Series 866. Geneva: World Health Organization
- Wiggins, D. J. (1984). Personality-Environmental Factors Related Job Satisfaction Of School Counselors. *Vocational Guidance Quarterly*.22,171-177.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office, Geneva.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, c.4: 2,3,12.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8): 1066-1072.
- Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 88.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. ve Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66(1), 34-41.

- Yılmaz, M. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Trabzon.
- Yurdakul M., Eker A., Kaya D. (2007). Menopozal Dönemdeki Kadınların Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sağ. Bil. Dergisi* 21 (5), 187-93.
- Zel, U. (2002). İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-47.